

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

**DÜNYA MARKASI GELİŞTİRME VE
TÜRK FİRMALARI İÇİN UYGULAMALAR**

Gülmüş BÖRÜHAN

Danışman
Prof. Dr. Ömer Baybars Tek

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Dünya Markası Geliştirme ve Türk Firmaları için Uygulamalar” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../2008

Adı SOYADI

Gülmüş BÖRÜHAN

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Gülmüş BÖRÜHAN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Dünya Markası Geliştirme ve Türk Firmaları için Uygulamalar
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 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 OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

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

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

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

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

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

ÖZET
Tezli Yüksek Lisans Projesi
Dünya Markası Geliştirme ve Türk Firmaları için Uygulamalar
Gülmüş BÖRÜHAN

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

Gün geçtikçe dünya küresel bir hal almış ve bu durum tüketicilerin zevk ve tercihlerinde değişime ve satın alma davranışlarında farklılığa neden olmuştur. Böylece, rakiplerinden sıyrılmak isteyen firmalar arasında yoğun rekabet ortamı doğmuş ve bu rekabet markalaşma ve dünya markası kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Ulusal sınırları aşarak dünyadaki tüm tüketicilere dünya standartlarında ürün ve hizmetler üreten bir dünya markası olmak oldukça uzun ve emek isteyen bir süreçtir. Bu bakımdan, firmaların küresel yönde gelişmeleri, gittikçe büyüyen pazar ortamında küresel marka stratejileri geliştirmeleri ve bu stratejiler doğrultusunda yeni düzene adapte olmaları gerekmektedir.

Günümüzde firmalar açısından büyük önem taşıyan marka kavramı ve kapsamı, firmaların küresel pazarlara girme aşamaları, küreselleşme ile önemi artan dünya markası kavramı, bu kavramın firmalar açısından önemi, küresel marka stratejileri, Türkiye'deki markalaşma ve ülkemizde markalaşmanın en yoğun olduğu tekstil sektörünün küresel pazarlardaki konumu ve bu konumu geliştirmek açısından yapılması gereken atılımlar bu tezin temel noktalarını oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasındaki amaç hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke firmalarının dünya pazarlarında yer sahibi olma ve ticaret hacmini arttırma bakımından çok önemli bir unsur haline gelen marka kavramına dikkat çekmek, ülkemizin lokomotif sektörlerinden biri olan tekstil sektörünün artık fason üretim yerine markalaşma konusuna önem vermesi gerektiğini ifade etmektir.

Anahtar Kelimeler: 1-Marka, 2- Dünya Markası, 3- Türkiye’de Markalaşma, 4- Türk Tekstil Sektöründeki Marka Gelişmeleri

Abstract
Master Degree With Thesis
Development of Global Brands and Its Associated Practices for Turkish Firms

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

The world has gradually been global, causing consumers' tastes/choices and their sales behaviours to change. Therefore a heavy competitive medium has appeared among the firms which wish to outwit their competitor, with such a competition creating concepts of branding and global brand. It is a long and demanding process for a global brand to appear which produces goods and services in universal standards for all global clients, which is why it seems necessary for firms to universally progress, develop global brands and adjust themselves to a new world order according to these strategies.

Concept and context of brand of great importance in terms of current firms, phases of their involvement in global markets, global branding gradually becoming vital thanks to globalisation, its importance for firms, global brand strategies, branding in Turkey and its associated position in global markets of Turkish textile sector in which branding has greatly progress, and related attempts to develop such a position are all fundamental issues of the present thesis.

The aim of this study is to attract attention to the concept of brand that has become a significant feature for firms of both developing and developed nations to increase volume of trade and enter global markets and emphasise that the textile sector, one of the leading processes in Turkey should pay

attention to the issue of branding instead of custom manufacturing output for other firms.

Key Words: 1- Brands, 2- World (Global) Brands, 3- Branding in Turkey, 4- Development of Brands in Turkish Textile Sector

DÜNYA MARKASI GELİŞTİRME VE TÜRK FİRMALARI İÇİN UYGULAMALAR

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
ŞEKİL LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

I. MARKA KAVRAMI VE KAPSAMI

A. Markanın Tarihçesi	1
B. Markanın Tanımı	3
C. Markanın Önemi	9
1. Üreticiler Açısından Önemi	9
2. Tüketiciler Açısından Önemi	12
3. Perakendeciler Açısından Önemi	13
D. Markaya Ait Kavramlar	14
1. Marka Kişiliği	14
2. Marka Kimliği	15
3. Marka İmajı	17
4. Marka Tercihi	18

5. Marka Değeri	19
a. Marka Farkındalığı	21
b. Marka ağrışımları	22
c. Algılanan Kalite	22
d. Marka Bağlılığı	23
e. Markayla İlişkili Diğer Değerler	24
E. Marka eşitleri	25
1. Ticaret Markası	25
2. Hizmet Markası	25
3. Bireysel Marka	26
4. Ortak Marka	26
5. Garanti Markası	27
6. Ses Markası	27
7. Koku Markası	28
F. Yerel Marka veya Uluslararası Marka	28
G. Markaların Uluslararası Pazarlara Açılma Nedenleri	29
1. Pazar	29
2. Rekabet	31
3. Tüketiciler	34

İKİNCİ BÖLÜM

II. MARKALAşMA VE MARKA YÖNETİMİ

A. Markalaşma Kavramı	37
B. Marka Yönetimi	40
1. Marka Yönetiminin Önemi	44
a. İşletme ve Pazarlama Yönetimi Açısından Marka Yönetiminin Önemi	44
b. Tüketiciler Açısından Marka Yönetiminin Önemi	46
C. Marka Stratejilerinin ve Kararlarının Belirlenmesi	47
1. Marka Stratejilerinin Belirlenmesi	48

a. Temel Marka Stratejileri	48
b. Marka Konumlandırma Stratejileri	51
ba. Konumlandırma Türleri	53
bb. Konumlandırma Hataları	55
c. Markanın Yeniden Konumlandırılmasına Yönelik Stratejiler	56
2. Markaya Ait Kararların Belirlenmesi	58
a. Marka Adının Belirlenmesi	58
b. Markaya Ait Görsel İfade Tarzının Belirlenmesi	61
ba. Sembol ve Logo	62
bb. Başlık	63
bc. Slogan	64
bd. Ambalajlama	64
c. Marka Tescil Süreci ve Korunması Kararları	65
ca. Türkiye’de Marka Tescil Süreci ve Sorumlu Kuruluşlar	66
cb. Yurtdışında Marka Tescili	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. DÜNYA MARKASI GELİŞTİRME

A. Küreselleşme ve Marka	71
1. Küreselleşme Kavramının Tanımı ve Oluşumu	72
a. Küreselleşme Yanlısı Görüşler	74
b. Küreselleşmeye Karşıt Görüşler	76
2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	77
a. İhracat	78
b. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri	79
c. Yatırıma Dayalı Girişi Stratejileri	82
3. Uluslararası Marka Tanımı, Uluslararası Markaların Tarihiçesi ve Gelişimi	83

4. Dünya Markası Geliştirme Çabasının Nedenleri	89
5. Küresel Marka Ve Ürünlerde İhtiyaçlara Dayalı Yaklaşım	91
6. Küresel Tüketici Sınıfları	93
7. Tüketicilerin Dünya Markalarına Karşı Değer Yargıları	94
8. Tüketicilerin Değer Yargıları Karşısında Dünya Markası Geliştirirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	97
9. Dünya Ürünü ve Dünya Markası Kavramı ve Özellikleri	101
10. Firmaların Dünya Standartlarına Uygunluğunun Ölçümü	107
11. Dünya Markası Olmanın Avantajları	114
12. Dünya Markası Olmanın Sakıncaları	115
B. Küresel Marka Yönetimi	116
1. Küresel Marka Yönetimi Kavramının İncelenmesi	116
2. Küresel Marka Stratejilerini Etkileyen Etkenler	124
a. Pazar Dinamikleri	125
aa. Politik ve Ekonomik Bütünleşmeler	125
ab. Altyapı	125
ac. Tüketici Değişkenliği	126
b. Ürün Pazarının Yapısı	126
ba. Hedef Pazar	126
bb. Pazarın Bütünleşmesi	126
bc. Kültürel Bağlılık	127
c. İşletmeye Dayalı Faktörler	127
ca. İşletmeye Ait Miras	127
cb. İşletme Kimliğinin Önemi	128
cc. Genişleme Stratejisi	128
cd. Ürün Çeşitliliği	129
d. Çevre	130
3. Küresel Marka Stratejileri	132
4. Küresel Marka Konumlandırma	140
5. Marka Değerinin Tanımı, Ölçümü ve Interbrand Yaklaşımı	142
a. En Çok Değer Artışı Kaydeden Markalar	145

aa. Google	146
ab. Zara	147
b. En Çok Değer Kaybeden Markalar	147
ba. Ford	148
bb. Gap	149

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. TÜRKİYE'DE MARKALAŞMA VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ MARKA GELİŞMELERİ

A Türkiye'de Markalaşma ve Marka Yaratmış Firmalar	150
B. Turquality Projesi	161
1. Turquality Kavramı, Gelişimi ve Unsurları	163
2. TURQUALITY®'nin Misyonu ve Hedefleri	166
3. TURQUALITY®'nin Vizyonu	167
4. Turquality Sertifikası Talep Eden Firmalarda Aranılan Kriterler	167
5. TURQUALITY® Projesi Kapsamında Firmalara Sağlanan Destekler	168
C. Uluslararası Pazarlarda Markalaşma Açısından Türk Tekstil Sektörünün Bulunduğu Durum	172
1. Uluslararası Pazarlarda Başarılı Türk Tekstil Markaları	180

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE MARKALAŞMA ARAŞTIRMASI	183
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	201
KAYNAKLAR	210
EK-1: ANKET FORMU	217

KISALTMALAR

- vb. : ve benzeri
SSCB : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
AB : Avrupa Birliği

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Marka ve Ürün Arasındaki Farklar	4
Tablo 2: Farklı Açılardan Marka Tanımları	7
Tablo 3: Avrupa Ülkelerinde Tüketicilerin Markalardan Beklentileri	36
Tablo 4: Küresel Pazarlara Giriş Stratejilerinin Karşılaştırılması	136
Tablo 5: 2007 Yılıının En İyi 10 Dünya Markası	145
Tablo 6: Tekstil Sektörü Genel Veriler	173
Tablo 7 : Yıllara Göre Tekstil İhracatı	174
Tablo 8: Başlıca Ülke Grupları İtibariyle Türkiye Tekstil İhracat Kaydı	175
Tablo 9: Firmaların Faaliyet Süreleri	184
Tablo 10: Firmaların Faaliyet Alanı	185
Tablo 11: Firmaların Kurumsal Yapısı	185
Tablo 12: Firmaların Personel İstihdam Kapasitesi	186
Tablo 13: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı	186
Tablo 14: Firmaların Aktif Pazarlama Faaliyetlerine Katılımı	187
Tablo 15 : Firmaların Yerel ve Uluslararası Düzeyde Fuarlara Katılımı	187
Tablo 16: Firmaların Genel Müdürlerinin Tekstil ve Hazır Giyim Faaliyetleri ile İlgili Aldığı Eğitim	188
Tablo 17: Firmaların Satış ve Pazarlamaya Yönelik Ofis ya da Temsilcilik Durumu	188
Tablo 18: Firmaların Satış Yaptığı Pazarların Dağılımı	189
Tablo 19: Firmaların Finansman İhtiyaçlarını Karşılama Durumu	189
Tablo 20: Firmaların Geleceğe Yönelik Markalaşma Planları	190
Tablo 21: Firmaların Marka Geliştirmeme Nedenleri	191
Tablo 22: Tescilli Markası Olan Firmalar	191
Tablo 23: Firmaların Tescilli Marka Sayısı	192
Tablo 24: Firmaların Kendi Markalarıyla Ürün Üretme Süresi	192
Tablo 25: Tescilli Markası Olan Firmalardan Marka Lisans Anlaşmasına Sahip Olanlar	192
Tablo 26: Firmaların Turquality Sertifikası Verilen Firma Sayısına Bakış Açılıarı	193

Tablo 27: Firmaların İhracata Ya da Markaya Yönelik Sezonluk Koleksiyon Hazırlama Durumları	193
Tablo 28: Firmaların Marka Geliştirememeye Nedenleri	194
Tablo 29: Tasarım Ekibine Sahip Olan Firmalar	194
Tablo 30: Perakende Satış Mağazası Olan Firmalar	195
Tablo 31: Firmaların Rakip Olarak Gördükleri Ülkeler	195
Tablo 32: Devlet, Üniversite ve Sivil Toplum Örgütlerinden Yardım Alan Firmalar	196
Tablo 33: Firmaların Devletin Tekstil Sektörüne Yaptığı Yardımlar Hakkındaki Görüşleri	197
Tablo 34: Firmaların Turquality Projesi Hakkındaki Görüşleri	197
Tablo 35: Firmaların AB Üyeliği Hakkındaki Görüşleri	198
Tablo 36: 2005 yılında Kotaların Kalkmasının Firmalara Olan Etkisi	198
Tablo 37: Markalaşma Sürecinde Etkili Olan Bazı Etkenlere Yönelik Firmanızın Durumunu	199

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Marka Kimliği ve İmajı	16
Şekil 2: Marka Değeri	20
Şekil 3: Uluslararasılaşma ile Rekabet Yapısının Değişimi	33
Şekil 4: Marka Yönetiminin Hedefi	43
Şekil 5: Tüketicilerin Dünya Markası Seçme Nedenleri	96
Şekil 6: 2006-2007 yılı Google'ın Marka Değerindeki Değişim	146
Şekil 7: 2006-2007 yılı Zara'nın Marka Değerindeki Değişim	147
Şekil 8: 2006-2007 yılı Ford'un Marka Değerindeki Değişim	148
Şekil 9: 2006-2007 yılı Gap'in Marka Değerindeki Değişim	149
Şekil 10 : Türk Tekstil Firmalarının Mağazalarının Bulunduğu Ülkeler ve Mağaza Sayıları	182

GİRİŞ

Küreselleşmeye ile birlikte rekabet artmış, pazar yapıları değişmiş, teknolojinin gelişmesi, iletişimin ve ulaşımın hızlanması ile hem dünya küçülmüş hem de tüketiciler bilinçlenmiştir. Küreselleşen medyanın da etkisiyle tüketicilerde farklı ve özgün ürünlere istek uyanmıştır. Tüm bu değişimin içinde, yeni pazar fırsatları bularak varlığını devam ettirmek isteyen firmalar için küresel pazarlar cazip hale gelmiştir. Fakat, küresel pazarlarda yoğun rekabetle mücadele etmek sanıldığı kadar kolay değildir. Bu bakımdan firmalar, dünyaya daha ekonomik olarak ürün ve hizmetler sunabilmek için küresel olarak standartlaştırılmış ürün ve markaların avantajını kullanmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Bu noktada dünya çapında aynı isim, sembol, imaj ve konumlandırma stratejileri izleyen dünya markası olabilmenin önemi ortaya çıkmıştır. Ülkelerin birbirleriyle olan ilişkileri artık markalarla ilişkilendirilmiş durumda olduğu için, dünya çapında geliştirilen başarılı bir marka aynı zamanda bir ülkenin imajı ve saygınlığının teminatı olacaktır.

Ülkemiz açısından da özellikle vergilerin ve kotaların kalması ile birlikte tekstil sektöründe yoğun bir rekabet ortaya çıkmıştır. Bu aşamadan sonra rekabeti belirleyen temel faktör özgün tasarım ve modellerle tüm dünyada tanınan bir marka olmaktan geçmektedir. Bu açıdan, Türkiye'nin yıllardır süren hatta bugün de devam eden süreçte fasoncu bir ülke konumundan kurtulması; sahip olduğu alt yapısı, eğitilmiş insan gücü, tasarım ve teknolojiyle küresel pazarlarda doğru ve etkili stratejiler geliştirmesi gereklidir. Ayrıca, öncelikle tekstil sektöründe uygulanan ve daha sonra dayanıklı tüketim ürünleri, endüstriyel makine, hazır giyim, hızlı tüketim ürünleri, kuyum/mücevher, otomotiv gibi sektörlerde de uygulamaya geçirilen Turquality projesi ile küresel arenada başarı örneklerimizin artacağına inanılmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde marka kavramı ve kapsamıyla birlikte markaların uluslararası pazarlara açılma nedenleri incelenmektedir.

İkinci bölümde markalaşma ve marka yönetimi kavramı yanında, marka stratejileri ve kararları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde küreselleşme ile birlikte dünya markası kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş; küresel marka yönetimi, küresel marka stratejileri ve küresel marka konumlandırması ile birlikte ele alınmış; en çok değer artışı kaydeden ve en çok değer kaybeden dünya markalarından örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölümde Türkiye’de markalaşma ve tekstil sektöründeki marka gelişmelerinden bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde ise Türk tekstil sektöründe markalaşma konulu yapılan anket çalışması değerlendirilmiştir.

DÜNYA MARKASI GELİŞTİRME VE TÜRK FİRMALARI İÇİN UYGULAMALAR

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE KAPSAMI

A. MARKANIN TARİHÇESİ

Marka (brand) sözcüğü İskandinav dilinde yanmak anlamına gelen eski bir İskandinav sözcüğünden (burn) türemiştir. Markalaşmanın kökenleri ise çok eskilere, tarih öncesi dönemlere dayanmaktadır. Tarih öncesinin avcılarını sahibini belirtmek için silahlarını imzalamışlar, Antik Yunan ve Romalı çömlekçiler çalışmalarını ıslak haldeyken parmak izleriyle işaretleyip tanımlamışlardır.¹

Antik çağlarda krallar, imparatorlar ve hükümetler güç ve otoriteyi ilan etmek için sembolik ve dekoratif figürleri kabilesel ya da ulusal amblemler olarak kullanmışlardır. Örneğin Japonlar krizantemi, Fransızlar aslanı ve Romalılar kartalı sembol olarak kullanmışlardır.²

Sembolik ve dekoratif figürler yanında mühürler de antik uygarlıklarda tanımlama işaretleri olarak kullanılmıştır. Babil İmparatorluğu'nda mühürler dokümanları onaylamak için kullanılmıştır. 30 asırdan fazla bir zaman da Çin, Japonya, Kore ve tüm Uzakdoğu'da elde özenle oyulmuş taş baltalar, imparatorlar ve imparatorluk mahkemesinin kıdemli üyeleri tarafından rütbe ve otoritelerini imzalamak için kullanılmışlardır. Bir hükümdar veya otoriteye ait bu semboller okur yazar olsun olmasın tüm halk tarafından tanınabiliyordu.³

¹ Duane E. Knapp Çeviri: Azra Tuna Akartuna, Marka Aklı,(İstanbul: Media Cat, 2003), ss. 86-87.

² İbid.

³ İbid.

Eskiden ise tacirler, malların kime ait olduğunun anlaşılabilmesi için malları üzerinde bir “işaret/marka” kullanmışlardır. Çiftçiler de bu amaçla, hayvanlarının kulaklarına “işaret/marka” koymuşlardır. Denizaşırı ticarete bulunanlar ise markayı, özellikle batan gemilerden kurtarılan malların kime ait olduğunun anlaşılabilmesi için kullanmışlardır. Ortaçağda da marka, memnun kalınmayan malların kaynağını, yani üreticilerini saptamak amacıyla kullanılmıştır.⁴

Ancak çağdaş anlamda marka adlarını ve markalamayı ön plana çıkaran olaylardan en önemlisi 19. yüzyılın sonlarına denk gelmektedir. Bu dönemde üreticilerin hem ticarete hem de tüketiciler üzerinde belirli bir denetim ve etkinlik sağlama gerekliliği ön plana çıkmıştır. Sanayi Devrimi sonucunda üretici ve tüketici arasındaki ilişki farklılaşmış, toptancıların hakim olduğu bir pazar yapısı oluşmuştur. Yine bu dönemde artan nüfus ve şehirleşmeyle beraber pazar yapısı genişlemiş ve perakendeci sayısı da artmıştır. Bu da üretimde gözle görülür bir artışı yaratmıştır. Ancak bu dönemde dağıtım kanalları toptancı ve perakendecilerin elinde olduğundan üreticilerin bağımsız hareket edebilme imkanları yoktur. Bu durumdan dolayı üreticilerin markasız mallar sattıkları , pek az iletişim çabalarında buldukları ve toptancıların düşük ücret taleplerine karşı koyamadıkları görülmektedir. Üreticilerin bu koşullara isyan etmesi ile de markalaşma süreci ilk kez filizlenmeye başlamıştır.

Tüketici taleplerinin artması ve teknolojik gelişmeler, bu dönemde üreticilerin isyanına destek olmuştur. Bu durum üreticilere geniş bir yelpazede üretim yapıları kurmaları için yatırım olanağı sağlamıştır. Böylece üreticiler güçlenmiş ve reklam aracılığı ile toptancıların gücünü bastırabilecek fırsatı ele geçirmişlerdir. Üreticiler bu süreç içinde ürünlerinin dağıtımını için toptancılara en iyi olanakları sunmuşlardır. Ancak bu üreticiler açısından karı olumsuz etkilemiştir. Bazı üreticiler bu durumu yenmek için ürünlerini farklılaştırmaya karar vermişler, farklılaştırma amacı ile ürünlerine ad vererek koruma patenti almışlar ve reklamı da kullanarak toptancı ve perakendecilerin üstünde, müşterileri ile doğrudan iletişim kurmuşlardır.

⁴ Gonca Ilıcalı, 10. Marka Konseyi: Tüketici Marka İlişkileri, Türk Patent Enstitüsü, 14-04-2006, www.tupadem.hacettepe.edu.tr/word/tuketici_konseyi.ppt , 20.02.2007.

Üreticilerin bu çabaları, marka yaratmanın başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu dönemde yaratılmış ve hala varlığını sürdüren (ABD kökenli) ilk markalara Levi's (1873), Maxwell Hause (1873), Coca Cola (1886) örnek verilebilir.

Üreticilerin güç kazanması ile markalaşma süreci başlamış ve marka adı ile beraber logo ve görsel semboller ürünlerin farklılaştırılmasında temel bir araç haline gelmiştir. Marka adı ve görsel sembollerin ürünleri tanımlamaya başlamasının ardından da hukuksal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Şirketlerin ürettikleri ürünleri markalama süreci, şirketleri pazarda ürününü ve markasını korumak zorunda bırakmıştır. Markanın ticaret siciline geçirilmesi ile birlikte markanın korunması sağlanmaktadır. Böylece üreticiler açısından marka yasal bir araç haline gelmiş ve markanın taklitlerine karşı korunması da sağlanmıştır.⁵

B. MARKANIN TANIMI

Hem tüketiciyi hem de tüketicinin satın alma karar sürecini etkileyen ve şekillendiren, özellikle somut ürünleri birbirinden ayırmaya yarayan marka, pazarlama ve reklam faaliyetlerinin odak noktasını oluşturur. Günümüzde pazarlama politikalarının büyük çoğunluğunun tüketiciler tarafından ürünün tanımlanmasına, reklam uygulamalarının ise tüketici ile iletişim kurulmasına ve ürünün tüketicilere tanıtılabilmesi amacına dayandırılmasının gerekliliği, markanın önemini daha da arttırmıştır. Bu açıdan ürünün benzerleri arasından fark edilebilmesini sağlayan özellik marka olarak tanımlanmaktadır.⁶

Marka kavramının anlaşılabilmesi açısından marka ve ürün ayrımının yapılması gerekmektedir. Ürün, pazarlama kavramının temel kavramlarından biri olan, fabrikada üretilen, teknik özellikleri olan, tüketim amacı ile pazara sürülen ve tüketiciye işlevsel bir yarar sunan fiziksel bir kavramdır. Ancak marka, ürünün işlevsel amacının ötesinde, ürünün değerini arttıran, tüketici tarafından alınan,

⁵ Ferruh Uztuğ, Markan Kadar Konuş, (İstanbul: Media Cat, 2003), ss.14-16.

⁶ Işıl Karpat Aktuğlu, Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2004), s.11.

kişiliği olan ve tatmin sağlayan bir karışımdır. Markanın en önemli özelliği tatmin sağlamasıdır. Ürün ile marka arasındaki en önemli fark, ürünün üretilmesi markanın ise yaratılmasıdır. Marka ürünü temsil etmesine rağmen, bir isimden çok daha fazlasını ifade eder. Aslında marka, üretici ile tüketici arasında yapılan bir sözleşme gibidir. Üretici bir şey vaat eder ve karşılığında bedelini ister. Eğer tüketici bu vaat edilen faydayı, ödeyeceği paraya değer bulursa alışveriş gerçekleşir. Taraflardan biri bu sözleşmeyi gerektiği gibi yerine getirmezse, örneğin marka vaat ettiği faydayı yerine getirmezse problemler ortaya çıkar. Tüketici bir daha o markalı ürüne para harcamak istemez. Ayrıca o markaya karşı da güvenini kaybeder.

Bu açıdan bakıldığında, marka bir “milyon, logo, slogan, sembol, ürün, servis, reklam ya da pazarlama faaliyeti olmanın ötesinde hedef kitle ve ürün arasında soyut ve duygusal bir bağ kuran ve her seferinde bu bağı daha da güçlendirip güven ve tutkuya dönüştüren bir kavramdır. Marka tüketicinin zihninde üründen çok daha geniş bir yer kaplamaktadır. Her marka bir ürün olmasına rağmen, her ürün bir marka değildir. Ürün fabrikada üretilen bir nesne, marka ise tüketiciler tarafından satın alınan bir değerdir.”⁷

Tablo 1: Marka ve Ürün Arasındaki Farklar

Ürün ve Marka Arasındaki Farklar	
Ürün	Marka
Fabrikada üretilir.	Marka yaratılır
Nesne yada hizmettir.	Tüketici tarafından algılanır.
Biçimi, özellikleri vardır.	Kalıcıdır

⁷ Güven Borça , Power Dergisi için yapılmış bir derleme, Güven Borça Külliyyatı / Makaleler, 14.05.1997.

<http://www.markam.biz/icerik.asp?islem=detay&ID=168&KatID=19>, (20.02.2007).

Ürün	Marka
Zaman içinde değiştirilebilir veya geliştirilebilir.	Tüketici ihtiyaçlarının giderilmesinde yarar sağlar.
Tüketiciye fiziksel yarar sağlar.	Tüketici tarafından statü göstergesi olarak değerlendirilebilir.
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Kişiliği vardır.
Beynin sol rasyonel tarafına hitap eder.	Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır.
	Beynin (sağ) duygusal tarafına hitap eder.

Kaynak: Aktuğlu, op.cit.s.15.

Ürün fabrikada üretilen, biçimi, teknik özellikleri, somut faydaları olan nesne veya hizmettir. Marka ise, tüketici tarafından ihtiyaçların giderilmesi amacıyla alınan, tüketildiğinde fiziksel ve duygusal tatminler sağlayan bir kavramdır. Ürün üretilen, marka ise tüketici tarafından algılanandır. Tüketici bir markayı seçerken sadece onun fiziksel ve işlevsel özellikleri ile ilgilenmez; seçeceği marka ile kendisi arasında duygusal bir bağ kurar. Çünkü markalar tüketiciyi toplumsal ilişkilerinde de temsil etmektedir. Bu bakımından markanın ürüne kattığı değer somut değil, imaj, tarz, prestij, beğenilme, takdir edilme gibi soyut özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugüne kadar birçok pazarlamacı önemli bir kavram olan marka hakkında tanım yapmışlardır. Marka için yapılan bu tanımlara bakılırsa;

Gary Armstrong ve Philip Kotler'e göre marka; üreticiyi, mal veya hizmeti pazarlayan tanımlayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya her birinin

kombinasyonu şeklinde tanımlanır. Tüketiciler markayı ürüne değer kazandıran ürünün en önemli parçası olarak görürler.⁸

Marka kuramının gurusu David A.Aaker'e göre ise:

*Marka, ürünleri ya da satıcı veya satıcı gruplarının ürün ve hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (logo, trade mark, paket dizaynı gibi) ayırt edici isim veya semboldür. Marka, bundan ötürü müşteriye ürünün kaynağını işaret eder ve hem müşteriye hem de üreticiyi, belirleyici görünen ürünleri temin etmeye çalışan rakiplerinden korur.*⁹

Amerikan Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımı ise şöyledir:

Marka, bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırttırmayı amaçlayan bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımıdır.

David Ogly ise:

“Bir marka, tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesidir.” demektedir. Bu görüşünde son derece haklıdır. Çünkü tüketicinin ürünü alıp, ürünle ilgili deneyim yaşadktan sonra ürünle ilgili aklında kalanlar marka ile ilgili düşünceleri olacaktır.

En genel anlamıyla ise marka şöyle tanımlanmıştır: “Herhangi bir işletme tarafından üretilerek, bir ya da birden fazla aracı kurum tarafından piyasaya sunulmakta olan mal ve hizmetlere bir kimlik kazandıran, ilgili ürünü rakiplerinden farklı kılan bir terim (Coca Cola, Nestle, Motorola gibi), sembol veya şekil (Puma'nun Panteri, Mercedes'in Yıldızı gibi), isim (Selpak mı? Kağıt Mendil mi? ..) veya bunların kombinasyonudur.”¹⁰

⁸ Gary Armstrong & Philip Kotler, Marketing: an Introduction, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2005), s. 234.

⁹ David A. Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, (New York: Simon & Schuster Inc., 1991), s. 7.

¹⁰ Mustafa Duran, Marka Değeri ve Bileşenleri, 02.10.2001,

Tablo 2: Farklı Açılardan Marka Tanımları

Marka Tanımı	Öncüler / Temeller	Sonuçlar
1. Yasal Araç	Sahiplik işareti. Ad, logo, tasarım. “Trademark”	Marka taklitlerine karşı hakların ihlalini engelleme.
2. Logo	Ad, terim, işaret, sembol, tasarım, ürün özellikleri	Kimlik, ad ve görsel kimlik ile farklılaşma. Kalite garantisi.
3. Kurum	Tanınmış kurum adı ve imajı. Kültür, insanlar, örgüt programı, kurumsal kişiliğin tanımı	Uzun dönemli değerlendirme. Kurumsal kişilikten ürün dizisine aktarılan yarar. Tüm ilgili çevrelere taşınan tutarlı mesaj.
4. Shorthand	Bilginin niteliğine değil niceliğine vurgu yapar.	Marka çağrışımlarının hızla tanınması. Bilgi işleme sürecini ve hızlı karar almayı oluşturma.
5. Risk Düşürücü	Beklentilerin karşılanması konusunda güven.	Marka bir kontrattır / anlaşmadır.
6. Kimlik Sistemi	Bir adın ötesinde bütüncül olarak yapılanmış, kişiliği de içeren altı boyut.	Yönelim, anlam, stratejik konumlandırma. İlgili çevrelerin tümüyle iletişimin özü.
7. İmaj	Tüketici merkezli. Tüketici zihinde marka gerçekliği.	Kimliğin değiştirilmesi için şirketin girdi oluşturan faaliyetlerinin
Marka Tanımı	Öncüler / Temeller	Sonuçlar

8. Değer Sistemi	Tüketicilerin değerleri markaya yansır.	Marka değerleri tüketici değerleri ile eşleşmeli.
9. Kişilik	Psikolojik değer, reklam ve ambalaj aracılığıyla tanımlanan marka kişiliği.	Sembolizmle farklılaşma. İnsani değerlerin yansıtılması, yüklenmesi. Eklenen değere vurgu.
10. İlişki	Tüketici markaya yönelik bir tutuma sahiptir. Marka bir insan gibi tüketiciye yönelik bir tutuma da sahiptir.	Kişilik için tanıma ve saygı. İlişkiyi geliştirme.
11. Eklenen değer	İşlevsel ekstralar yok. Tatmini sağlayan değer. Tüketicinin markaya yüklediği öznel anlam satın alma için yeterlidir. Estetik	Anlam ile farklılaşma. Tüketici deneyimi, kullanıcı algısı. Performanstaki inanç.
12. Evrim Geçiren Şey	Gelişiminin aşamalarında	Değişim

Kaynak: Uztuğ, op.cit.s. 19.

“Marka; üretici ve satıcının, tüketicilere belirli özellik, fayda ve hizmeti sürekli olarak sunacağına bir vaadi olup, kalite garantisini de ifade eder ve ürüne yönelik olarak tüketiciler için farklı anlamlar taşır.”¹¹ Bunlar :

(a) **Nitelik:** Bir marka, öncelikle ürünün belli niteliklerini çağrıştırır. Bu niteliklerin biri veya birkaçı markanın reklamlarında kullanılır.

¹¹ Ruziye Kop, Mustafa Bekmezci, Marka ve Bilinirliği Yüksek Markalı Çamaşır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2005, Sayı:1, s.2.

(b) Fayda: Tüketiciler genellikle ürünlerin niteliklerini değil faydalarını satın alırlar. Bu nedenle nitelikler, işlevsel ve duygusal faydalara dönüştürülür.

(c) Değer: Markanın, alıcının değerleri hakkında bir şeyler anımsatmasıyla ilgilidir.

(d) Kişilik: Bir markanın, gerçek ya da arzulanan öz-imağı ile tüketicinin duygusal öğeleri arasındaki ilişkidir.

Görüldüğü gibi, marka ile çeşitli anlamlar yüklenen ürünler ve tüketiciler arasında güçlü bir bağ oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.

C. MARKANIN ÖNEMİ

Markanın önemi üretici, tüketici ve perakendeciler açısından incelenebilir.

1. Üreticiler Açısından Önemi

Üreticiler açısından marka, talep yaratmada, mala bağlılık yaratmada, malı araçlara çekmede, üreticilerin piyasaya yeni mallar sürerken zorlanmamasında büyük rol oynamaktadır. Üreticiler açısından markanın önemi şu şekilde açıklanabilir:

(1) Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir

Marka, talep yaratmada işletmenin isminden ve ürünün niteliklerinden daha etkili olur. Bazı markalar, örneğin, Arçelik, Sony, Toyota, Reebok vb. fiziksel ürünlerden ve firmanın aktiflerinden daha kıymetli duruma gelmişlerdir. Bu markalar ürünlere değer katmaktadır. Bu markalar ve daha başkaları ürünlerin kalitesi, ekonomikliği ve daha birçok özellikleri ile ilgili pozitif algılamalar çağrıştırır. Bunun tersi de geçerlidir. Bazı markalar da negatif çağrışımlar yapabilir. Örneğin, Türkiye’de bir zamanlar önemli bir gereksinmeye cevap vermiş olan Skoda otomobiller, halk arasında kalitesizlik sembolü olarak gösterilir ve tekerleklerinin içe

dönüklüğü nedeniyle çarpık bacaklı kişileri nitelenek için kullanılırdı. Ancak sonradan tasarımı değiştirilen bu marka bugün iyi bir konuma gelmiştir.¹²

(2) Tüketicide firmaya bağlılık yaratır

İyi planlanan ve yönetilen markalar tüketici memnuniyetini beraberinde getirecek ve böylece yüksek oranda tüketici bağlılığı sağlayacaktır. Bu bağlılığın artmasıyla birlikte satışlar artacak ve finansal anlamda marka, işletmenin değerini de arttıracaktır.¹³ Ayrıca herhangi bir kriz anında krizin atlatılması da kolaylaşacaktır.

(3) İkame mallar yüzünden satış kaybı tehlikesini önler

Pazarda başarılı ve tüketiciler tarafından tanınmış markalar yeni ürünler için platform oluşturmakta ve ürün hattı genişlemeleri (Line Extensions), lisanslar için kullanılabilir. Böylece tüketiciler tarafından bir ürün veya markaya karşı geliştirilen pozitif imaj, diğer ürünlere veya yeni ürünlere de transfer edilebilmekte ve sinerjik bir etki yaratmaktadır.¹⁴ Örneğin ülkemizde Arçelik, Ülker gibi ve dünya çapında Gillette, Sony, Apple, BMW gibi pek çok firmalar markaları hakkında geliştirilen pozitif imajlarını diğer ürünlerine aktararak başarı kazanmışlardır.

(4) Siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesine kolaylık sağlar

Marka sayesinde talepte istikrar sağlanır ve böylece siparişler de belirli bir düzene girer. Siparişleri karşılama maliyetleri de an alt seviyeye düşer.¹⁵

¹² Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri, 8. Baskı, (İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş, Ocak 1999), s. 357.

¹³ Ceren Şahinkoç, Perakendecilikte Özel Marka Kullanımı ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2005, s.29.

¹⁴ ibid, s.29.

¹⁵ Aykut Bedük, Marka İmajı ve İhracata Etkileri, Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi, sayı 28, Nisan 2003, s. 1.

(5) Taklit, kopya gibi haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı yasal korunma sağlar

Marka sicile kayıt edildiği takdirde yasallaşır ve yasal koruma sağlar. Markanın tescili, hem farklı veya daha düşük kalitedeki ürün veya hizmetler için aynı ayırt edici işareti kullanan kötü niyetli kişilerin meydana getirdiği haksız rekabeti engeller hem de markanın taklit edilmesine karşı yasal koruma sağlar.¹⁶ Tescilli marka sahibi kendi markasının veya benzerlerinin kullanımına engel olabilir. Tescilli değilse bu kullanıma engel olamayacak ve kendi markasının yarattığı piyasa avantajını istemeden başkaları ile paylaşmak zorunda kalacaktır. Bu ise daha az gelir, daha az iş ve daha az kar demektir

(6) Markanın kullanılması, ürünü aracı işletmelere doğru çeker

Tüketiciler belirli markalı ürünü satın almakta ısrarlı davranırlarsa, toptancılar ve perakendeciler o ürünü satmak zorunluluğu hissederler. Bu da işletmenin, dağıtıcılara ve perakendecilere karşı elinde daha fazla koz bulunmasını sağlar.¹⁷

(7) Fiyat istikrarına olumlu etki eder ve fiyat karşılaştırmasını azaltır

Marka, işletme sahibine, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamaları ve değişik aracıların ürünü farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur¹⁸

Ayrıca marka ismi ile üretici, rakiplerinden farklı fiyat koyma olanağına kavuşabilir.¹⁹ Birçok işletme fiyat dışı rekabeti tercih eder. Markalama da belirli oranda bunu sağlamada yardımcı olmaktadır. Çünkü tüketiciler aynı kalitede olan iki üründen tanınmış markalı olana, marka isminden dolayı daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

¹⁶ Tek, op.cit., s.357.

¹⁷ Philip Kotler, Marketing Management ,11th Edition, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2003), s.423.

¹⁸ Kop, Bekmezci , op.cit.

¹⁹ Kotler, op.cit.,s. 423

2. Tüketiciler Açısından Önemi

Tüketiciler açısından markanın önemi şu şekilde belirtilebilir:

(1) Marka isimleri, alıcıya ürünün kalitesi hakkında fikir ve güvence verir, markalı ürünün iadesi kolay olur.

(2) Alışverişte etkinliği artırır, ürünü tanımada ve seçmede kolaylık sağlar. Marka, güvenilirliği ölçüsünde tüketicinin satın alma kararını kolaylaştırır. Tüketicilere yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkat çeker.

(3) Önceden kullanılan markalar sonraki satın alımlarda tutum ve inançları etkiler. Özellikle tüketici, ürünün onarımı için yedek parça ararken ya da aynı ürünü tekrar almak istediğinde ürün markalı ise isteklerine kolayca ulaşabilir.

(4) Markalı ürünlerin markasızlara göre daha kaliteli olduğu düşünülür. Rekabet, üreticileri ve aracıları kaliteli üretime iter, ürünlerin farklı kılınmasına çalışılırken malın kalitesi de giderek düzelir.

(5) Alıcılar açısından markanın faydası, statü belirten markalara sahip olmanın verdiği psikolojik ödül olarak da görülür.

(6) Alıcılara ürünleri kolayca tanıma ve ayırt etme imkanı sağlar.

Kısacası tüketici marka sayesinde aldığı ürün ile ilgili riskleri en aza indirir. Tüketici korunmuş olur ve ilerde ürün ile ilgili bir sorun yaşarsa kiminle muhatap olduğunu bilir. Çünkü, marka işletme ve müşteri arasında yapılan bir sözleşme gibidir.

3. Perakendeciler Açısından Markanın Önemi

*Perakendeciler, ticari bir amaçla kullanmama, tekrar satmama, kişisel ve ailesel gereksinimleri için kullanmamaları koşuluyla, mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanması ile ilgili tüm faaliyetlerde bulunan kişi ve kuruluşlardır.*²⁰

Bu açıdan perakendeciler sürekli değişen iş koşulları nedeniyle daha karmaşık bir yapıya bürünmektedirler. Mağaza yöneticileri de, tüketicilere en iyi ve tüm seçenekleri sunmak için birçok markayı bünyesinde bulundurmak ve yönetmek durumunda kalırlar.

Markanın perakendeciler açısından önemini incelenirse:²¹

(1) Perakende zinciri için merkezi satın alma sağlar

Birçok mağaza ürün satın alırken, tutarlı ürün kalitesi, zamanında teslim ve kredileme gibi konularda üreticilere bağlıdır. Bu yüzden tanınmış, güvenilir markalar perakendecinin ihtiyaçlarını cevaplamada tercih edilmelidir.

(2) Satış noktasında fark edilmeyi kolaylaştırır

İyi bir marka ismi satın alma noktasında tüketicinin kararını etkileyebilmektedir. Bilinen ve güvenilen markalar iyi bir teşhir ile diğer markalı ürünlere göre rahatça seçilebilmektedir.

²⁰ Tek, op.cit., s. 532

²¹ Tek, op.cit., s.532 ; Ezgi Leblebici, Marka Yaratma ve Konumlandırma, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2005, s.16.

D. MARKAYA AİT KAVRAMLAR

Markaya ait kavramlar içinde marka kişiliği, marka kimliği, marka imajı, marka tercihi ve marka sadakati ve son olarak marka denkliği incelenecektir.

1. Marka Kişiliği

Nasıl ki her insanın farklı bir kişilik özelliği varsa yaşayan bir varlık olan markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, duygulara sahip olduğu düşünülebilir. Bir insan kişilik özelliğine göre nasıl tanımlanabiliyorsa, markalar da marka kişiliklerine göre kolayca tanımlanıp ifade edilebilir.

“Marka kişiliği, fonksiyonel, duygusal ve bireysel yararları kapsayan değerler vaadi, marka ve tüketici arasında bağlantı kurmaya yarayan kavram olarak ifade edilmektedir.”²²

Güven Borça, “Güçlü bir kişilik başarılı markaların ortak özelliğidir. Markanın karakter sahibi olup olmadığını anlamak ise çok kolaydır. Karşımızdaki bir markayı alırız; aynı bir insanın kişiliğini tanımlar gibi onu kişileştirmeye ve sıfatlar atfetmeye çalışırız. Örneğin, bir Marlboro paketini elimize aldığımızda bir sürü şey söylebiliriz: Erkek, maço, kaba saba, kuvvetli, güven veren, sert... Bir Maltepe paketini aldığımızda ise genellikle aklımıza hep olumsuz şeyler gelir. Bakımsız, silik, yorgun, mutsuz... Arçelik markası ise uzun yıllardır pazarda var olduğu için yaşlı bir marka olarak nitelendirilebilir.”²³ ifadesini kullanmıştır.

Bir marka için ne kadar çok ve olumlu sıfatlar kullanılıyorsa, o markanın kişiliği de o kadar güçlüdür denilebilir.

²² David A. Aaker, Building Strong Brands, (New York: The Free Press, 1996), s.68.

²³ Güven Borça, Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?, (İstanbul: Mediacat Yayınları, Nisan 2006), s.142.

Bazen ürünler birbirine çok benzediğinden ve fiziksel bir fayda taşımadıklarından tercih tamamen marka kişiliği üzerinde yapılır. Örneğin bira içmek isteyen iki kişiden biri farklı bira alternatiflerinden A markalı bir birayı içmek isterken , diğeri B markalı olanı tercih edebilir. Çünkü farklı yaşam tarzına sahip olan insanların farklı markaları tercih etmeleri de çok doğaldır. Halbuki şişeden çıkan hemen hemen aynıdır.

Markalarla ilgili bu kişilik özellikleri marka için yapılan iletişimden ve o marka ile yaşanmış deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Reklamlardaki genel atmosferden oyuncu seçimine , şarkılardan sözlere kadar her şey bu kişilik oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Markanın kişiliğini tespit için bilimsel araştırmalardan yararlanmak gerekir. Markayı ve rakiplerini kişileştirmek ve özelliklerini belirlemek için kalitatif araştırma teknikleri kullanılabilir. Buradan çıkan kuvvetli ve zayıf yönler, reklam yaratıcılarının ne yapmalarını gösteren kılavuzlardır.

Yine Borça marka kişiliğini, “Marka kişiliğinde aynı insanlardaki gibi tutarlılık da çok önemlidir. Örneğin, saygın ve uzman kişiliğiyle tanınan bir üniversite hocasından sululuk beklemeyiz. Yaparsa yadırgarız. Aynı şey markalar için de geçerlidir. Sürekli samimi, aileye yönelik mesajlar vermiş bir markadan, sert bir mesaj vermesini hiçbir zaman beklemeyiz.”²⁴ şeklinde ifade etmiştir.

2. Marka Kimliği

Marka kimliği kavramı marka oluşturma ve yönetme sürecinin temel taşıdır. Marka kimliği markaya bütüncül bir anlam katan, markanın kendini ifade etmesi ve sunduğu vaatlerin ne olduğunun anlaşılması için gerekli olan bir yapı elemanıdır.²⁵

David Aaker’a göre marka kimliği ise öz kimlik ve genişletilmiş kimlik olarak iki parçadan oluşmaktadır. Öz kimlik, markanın ruhu, temel değerleri ve amaçları gibi çekirdek özelliklerinden oluşur. Öz kimliğin en önemli özelliği aynı adı

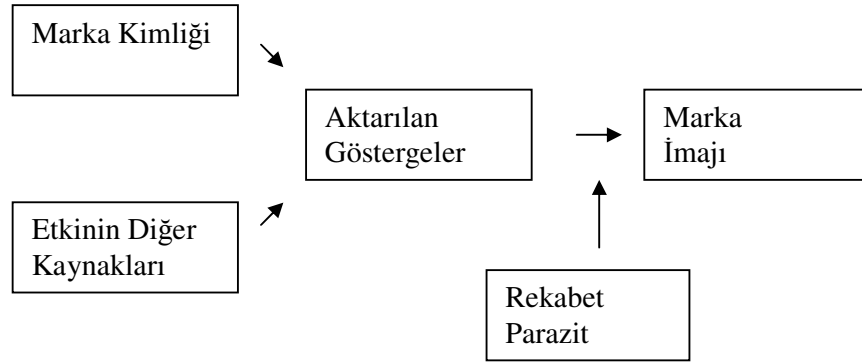
²⁴ İbid, s.144.

²⁵ İgame, Markalaşma, İgame’den Bakış Dergisi, Ocak-Nisan Sayı:32, s.111.

taşıyan tüm ürünlerde aynı olması ve zamanla sınırlı kalmamasıdır. Başka bir ifade ile öz kimlik markaya ve işletmeye ait temel bir değerdir. Zamana göre değişiklik göstermez ya da bu değişim çok uzun dönemde olur.

Genişletilmiş marka kimliği ise alt markalar, slogan, sembol, kişilik, ambalaj, pazarlama iletişimleri vb. gibi elemanlardan oluşmaktadır. Bu elemanlar, marka kimliğinin yapılandırılması açısından büyük önem taşımaktadırlar.

Şekil 1: Marka Kimliği ve İmajı



Kaynak: Uztuğ, op.cit., s.44.

Marka kimliği ve imajı arasındaki farkı daha iyi anlayabilmek için bu şekli kullanabiliriz. İletişim açısından bakıldığında kimlik ve imaj arasındaki temel farkın imajın tüketicilerin, kimliğin ise kaynağın denetiminde olmasıdır. Buna göre kimlik stratejik bir planlama aracı olarak imajı oluşturma çabasını açıklar.

Şekilden de anlaşılacağı gibi pazarlama iletişimi sürecinde kaynak tarafından gönderilen mesajlar (marka adı, görsel simgeler, ürün, reklam, sponsorluk, vb.) tüketicilerde marka imajını biçimlendiren mesajlardır. Bu bakımdan imaj, tüketiciler tarafından gerçekleştirilen bir çözümlemenin sonucudur.²⁶

²⁶ Uztuğ, op.cit., s.44.

Kimliğe bu denli önem verilmesinin ve marka oluşturma sürecinin kalbi olarak görülmesinin temel nedeni, pazarda markanın var olabilmesi için rakiplerinden kendini ayıran, yani farklılaştıran bir önermeye sahip olmasının gerekliliğidir. Bu bağlamda marka kimliği farklılaştırılabildiği ölçüde markaya anlam katacak ve farkındalığın oluşmasını sağlayacaktır.

3. Marka İmajı

Marka imajı, marka hakkında tüketicilerin sahip olduğu görüş ve çağrışımların tümü olarak tanımlanabilir. Sahip olunan kişilik ve hedef kitleye değer önerisi sunulmasını sağlayan kimlik vasıtasıyla; tüketiciler dünyasında başlatılan iletişim çabaları, bir şekilde hedef kitleye ulaşacak ve onlarda bir etki yaratacaktır. İşte bu etki, yani mesajlara ve iletişim çabasına maruz kalanların marka hakkında edinecekleri görüşlerin bütünü, markanın imajını oluşturacaktır.²⁷

Marka imajı, tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Bu resmin oluşmasını etkileyen öğeler, marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine duyulan güvendir. Marka imajı tüketici belleğinde çağrışımlara bağlı olarak marka hakkında yansıtılan algılamalardan oluşur.²⁸

Güçlü bir marka imajı her zaman rakip markalar karşısında akılda kalıcı, pozitif ve tektir. Marka imajını paketleme, reklam, promosyon, müşteri hizmetleri ve en önemlisi tatmin olan müşterilerin deneyimlerinin aktarılması gibi marka iletişimleri ile artırmak mümkündür.

Marka imajı genellikle tüketicilere markadan bahsedildiğinde akıllarına gelen, hatırladıkları ilk kelime veya sembol ya da resim nedir sorusunun cevabıdır. Eğer alınan cevaplar çok çeşitli ise ve gelecek vaat etmiyorsa markanın imajı

²⁷ İğeme, "Markalaşma", İğeme'den Bakış Dergisi, Ocak-Nisan Sayı:32, s.110.

²⁸ Uztuğ, op.cit., s.40.

düşüktür denilebilir. Örneğin, ABD’de Baylor Tıp Okulu’nun nörologlarından Read Montague, 2003’te laboratuvarında bir grup gence ilginç bir deney uyguladı. Tüm gençlerin gözlerini kapamaları ve Pepsi içmelerini istedi. Ardından MR (Manyetik Rezonans Görüntüleme) ile beyin hareketlerini inceledi. Gençlerin beyinlerinde Pepsi’nin tadına karşı açık beğeni sinyalleri gördü. Ancak, ardından ellerine Pepsi ve Coca Cola şişeleri verip, “Hangi tad hangi markaya ait?” diye sordu. Aldığı sonuç gerçekten çok şaşırtıcıydı. Coca Cola’nın gençlerin zihinlerine yerleşen marka imajı objektif görüşlerini perdelemiş, akıllarını karıştırmıştı.

İyi marka olmanın bir yolu da marka imajının sağlamlığından geçmektedir. Bugün Montague’nin çalışmasının bir benzeri Atlanta merkezli bir danışmanlık firması olan BrightHouse’da yapılıyor. Nöroloji bilimini kullanarak, markalarının müşterinin satın almasında etkili olacak cazip yönlerini açığa çıkarmayı amaçlayan şirketler bu araştırmalara başvuruyor. Bugüne kadar HomeDepot ve Kmart gibi pek çok büyük şirket de bu çalışmalardan faydalanmıştır.²⁹

4. Marka Tercih

Tüketicinin markalar ile ilgili davranışsal boyutlarından biri olan marka tercihi, tüketici ihtiyaçları ve tüketicinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisi ile markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilir.

Tüketicinin bir markayı tercih edip etmemesinde bir çok faktör rol oynar. Tüketiciler çeşitli ürün yada markalar arasından seçim yaparken, tercihlerini kendilerine en yüksek faydayı sağlayacak ürün yada markalardan yana kullanmaktadır. Tüketici ihtiyacının nitelikleri, markaya ait özelliklerin tüketici tarafından algılanma biçimi, marka imajı, alternatif markalara karşı tüketicide var olan tutumlar, üretici firmaların izlediği pazarlama ve reklam stratejilerinin etkinliği,

²⁹ Hande D. Süzer, İyi Markanın 7 Yeni Kuralı, 1 Mart 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2069 (28.02.2008).

tüketicinin demografik özellikleri, satın alma davranışında bulunan çevrenin kültürel özellikleri, sosyal sınıf ve referans gruplarının nitelikleri, tüketicinin içinde bulunduğu yaşam dönemi ve hangi şartlarda kararın verildiği v.b. faktörler, tüketicinin marka tercihini etkilemektedir. Ürün ve markanın bir kez kullanımı sonucu, marka kimliği ile tüketici kimliği birbiriyle çakıştığında pozitif yönlü tutumlar oluşmakta, marka tercihi yönlendirilebilmekte ve markanın tekrar satın alımı sağlanabilmektedir.³⁰

5. Marka Değeri (Marka Sermayesi)

Firmalar pazarda başarılı ve kalıcı olabilmek için her yıl marka imajını yerleştirmek, iletişim stratejileriyle marka kişiliğini vurgulamak ve tüketicilerin marka tercihlerini yönlendirebilmek için pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Bu faaliyetler için de büyük bütçeler ayırırlar. Bütün bu çabaların en önemli nedeni tüketici nezdinde marka gücünü güçlendirebilmektir. Bu bakımdan büyük önem kazanan marka değeri (brand equity) kavramı markaya, marka adına ya da sembolleriyle ilişkilendirilmiş ürün ya da hizmetle firmaya ve/veya firmanın müşterilerine eklenen değer ya da çıkarılan borçların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.³¹

Marka değeri, tüketicilerin, dağıtıcıların ve satıcıların bir markanın rekabeti ve pazardaki satın alma gücü ile ilgili sahip oldukları duygu ve düşüncelerin birleşimi olarak ifade edilmektedir.³²

Türkçe’de marka değeri veya marka sermayesi olarak ifade edilen ‘brand equity’ sözcüğü ise, tüketici tarafından algılanan fiziksel özelliklerin yanında

³⁰ Arzu Şener, Müberra Babaoğul, Kadınların Aynı Markalı Ürünleri Tekrar Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar Elektronik Dergisi, 04.06.2003.

http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/aysesener_makale.htm ,(18.03.2007)

³¹.Aaker, “Managing Brand Equity”, op.cit.,s.16; Aktuğlu, op.cit.s.39’ dan derlenmiştir.

³² Uztuğ, op.cit., s.46.

duygusal bağlantı kuran ve tatmin yaratan bir karışımı, yani inşa edilen markayı ifade eder.³³

Pazarlama literatüründe marka değeri kavramı değişik açılardan değerlendirilmiş ve üç boyutta açıklanmıştır. Bunlardan ilki, markanın parasal değeridir. Bu boyut, markayı finansal bir varlık olarak ele alır ve değerini açıklar. İkinci boyut, marka gücü olarak tanımlanır. Bu boyut, markaya bağlı, sadık tüketicilerin varlığını öne çıkarır. Bu durum marka sadakati olarak da tanımlanabilir. Üçüncü boyut ise geleneksel olarak marka imajını karşılayan marka tanımlamasıdır.

Şekil 2: Marka Değeri



Kaynak: David A. Aaker, “Managing Brand Equity”, op.cit.,s.17

³³ Borça, op.cit., s.93.

David Aaker ise 'Brand Equity' kavramının marka farkındalığı, marka çağrışımları, algılanan kalite, marka bağlılığı ve diğer marka değerleri olarak beş ana bölümden oluştuğunu belirtmektedir.³⁴

a. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı kavramı, markanın tüketici belleğinde sahip olduğu izlerin gücüdür. Temelde marka tanınırlığı ve hatırlanırılığını içerir. Farkındalık markaya dair algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşuldur. Marka farkındalığı düzeyleri şu şekilde gösterilebilir:

- Tanınırlık: "X markasını hiç duydunuz mu?"
- Hatırlama : "Hangi televizyon markalarını hatırlıyorsunuz?"
- Hatırlamada ilk marka : "Televizyon deyince aklınıza ilk hangi marka geliyor?"
- Marka baskınlığı : "Ürün grubunda hatırladığımız tek marka?"
- Marka bilgisi : "Markanın konumu biliniyor mu?"
- Marka Kanısı : "Marka hakkında bir fikre sahip mi?"

Marka farkındalığının kapsadığı temel kavramlardan biri olan **marka tanınırlığı**, markayla ilgili daha önceki deneyimlerden edinilmiş benzerliğe verilen tepkidir. Marka tanınırlığı kavramında, markayla daha önce nerde karşılaşıldığının, neden farklı olduğunun hatta marka ürün sınıfının bilinmesi gerekmez. Sadece o markayla karşılaşılıp karşılaşılmadığının bilinmesi önemlidir.³⁵

Marka hatırlanırılığı ise markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeterliliği olarak tanımlanmaktadır. Marka farkındalığı yaratmak, özellikle pazara yeni giren markalar için çok daha önemlidir.³⁶

³⁴ Aaker, "Managing Brand Equity", op.cit., s.16.

³⁵ <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=295407>, (04.03.2008); Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, Modern Pazarlama İlkeleri, (İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2005), s.308'den derlenmiştir.

³⁶ Uztuğ, op.cit., s.30.

b. Marka Çağrışımları

David Aaker, zihinde marka ile bağıntılı “şey” olarak tanımladığı çağrışımları, markanın kalbi ve ruhu olarak nitelendirir. Çağrışımlar, tüketiciler tarafından ürünün somut ve fiziksel özellikleri ile birlikte markanın sunum ya da iletişim uygulamalarından çıkarılmaktadır. Çağrışım türleri, doğrudan ve dolaylı olarak ürünle ilgili nitelik ve yararları içerir. Örneğin markanın reklamlarda sık görünmesi, tüketicilerde güçlü bir marka algılaması için çağrışım yaratabilir.

Marka çağrışımları, pazarlama iletişimi için çok yönlü ve önemli işlevlere sahiptir. Çağrışımlar özellikle markaya ilişkin bilgileri tüketicilere hatırlatmaya yardımcı olmaktadır. Çağrışımlar, bu özelliği ile tüketiciler için zor işlenebilecek bilgileri, güç ve pahalı bir iletişimle anlatılabilecek markaya ilişkin özellikleri özetleyebilmektedir. Bu bakımdan çağrışımların özet bilgiler yarattığı söylenebilir. Satın alma sırasında markanın sembolünü gören tüketicide marka çağrışımlarının oluşması buna örnek gösterilebilir.

Marka çağrışımları tüketicilerde olumlu duygular uyandırarak, bu duyguların markaya taşınmasına yardımcı olmaktadır. Örnek olarak sevilen bir pop şarkıcısı veya bir film yıldızı ile marka arasında tüketicilerin kurdukları ilişki böyle bir çağrışım yaratmaktadır. Bunun yanında marka çağrışımları şirketlerin ürün genişletme stratejilerinde, satın alma nedeni oluşturmada ve konumlandırmada çok büyük bir öneme sahiptir.³⁷

c. Algılanan Kalite

Algılanan kalite, müşterilerin alternatiflerle bağlantılı olarak istenen amaca uygun olarak ürün ya da hizmetin kalitesini veya üstünlüğünü algılaması şeklinde ifade edilebilir. Algılanan kalite öncelikle tüketicinin algılamasıdır. Müşteriler için neyin önemli olduğuna dair yargılara ve algılamaya dayandığından objektif olarak

³⁷ Uztuğ, op.cit., ss.30-32.

değerlendirilmesi uygun değildir. Örneğin, bir çamaşır makinesi reklamı yapan bir uzman çok yetenekli veya tarafsız olabilir. Ancak; çamaşır makinesinin yıkayabileceği çamaşır türleri, temizleme özelliği gibi önemli özellikleri tüketicide çamaşır makinesine karşı yargılar oluşturacak şekilde aktarmalıdır. Çünkü tüketicilerin kişilikleri, ihtiyaçları ve tercihleri birbirlerinden çok farklıdır. Önemli olan onlarda olumlu bir algılama yaratabilmektir.

Markanın algılanan kalite avantajı, yüksek fiyat istenmesine olanak sağlamaktadır. Bu yüksek fiyat da karları arttıracak ve marka geliştirme, markaya karşı farkındalığı artırma aktiviteleri ile tekrar markaya yatırım yapılmasını sağlayacaktır. Ayrıca algılanan kalitenin yüksek olması dağıtım kanallarındaki araçlar için de imaj açısından önem taşımaktadır.³⁸

d. Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılaması ve bu özelliklerden etkilenmesi, o markaya duyulacak bağlılığın artmasına neden olmaktadır. Güçlü bir markanın en temel özelliği kendisine sadık bir tüketici kitlesi yaratmaktır.

Bir başka tanıma göre marka bağlılığı ise, tüketicilerin devamlı olarak satın almayı gerçekleştirmek için, niyet veya davranış olarak gösterdikleri bilinçli veya bilinçsiz kararlardır. Başka bir ifade ile tüketicinin markaya olan inancının gücü ve bağlılık derecesidir. Tüketicinin markaya olan sadakati, markanın tüketici için en uygun fiyattan doğru ürün özellikleri, imajı ve kalitesi sunması sayesinde gerçekleşir.

³⁹

Bağlılık ölçümü için satın alma niyetine ilişkin iki temel soru önerilebilir. Bunlar: “ Bir dahaki fırsatta markayı satın alır mısınız?” ve “ Bu marka kullandığınız

³⁸ Aaker, “Managing Brand Equity”, op.cit., ss.85-89.

³⁹ http://il.essortment.com/brandloyalty_pqk.htm , (18-03-2007).

iki, üç ya da dört markadan biri mi?”. Daha yoğun düzeyde bağlılık için bir soru önerisi de şudur: “Markayı başkalarına önerir misiniz?” Ancak David Aaker, bağlılık ölçümü için fiyat bazlı değerlendirmenin temel olacağını belirtir. Bu temel, tüketicilerin fiyat farklarına göre markayı değerlendirmesini, daha ucuz olan bir markaya rağmen, sadık olduğu markayı satın alması olarak açıklanır. Böylesi bir değerlendirme aynı zamanda rakiplere göre markanın değerini de göstermektedir. Bu anlamda marka sadakatinin en önemli ölçütü, tüketicinin rakiplere göre ucuz ya da pahalı değerlendirmelerine başvurmadan markayı satın almayı devam etmesi olarak tanımlanabilir.⁴⁰

Firmalar için önemli olan günümüz rekabet koşullarında markalarına sadık müşteri kitlesi elde edebilmektir. İşletme için yeni bir müşteri yaratmak mevcut müşteriyi tutmaktan daha maliyetlidir.

Tüketicilerin davranışları genellikle alışkanlıklar şeklinde devam etmektedir. Çünkü tüketiciler için alışılmış her zaman daha güvenlidir. Bu yüzden reklamcılara düşen görev tüketici alışkanlıklarını değiştirmek, yeni alışkanlıklar kazandırmak, satın aldıkları ürün veya hizmetlerin kaliteleri hakkında hatırlatıcı etki yaparak gelecekte de aynı satın alma davranışını göstermelerini sağlamak olmalıdır.

e. Markayla İlişkili Diğer Değerler

Bu değerler markaya ait tescil, patent gibi maddi olmayan değerleri ve kanal ilişkilerini kapsamaktadır. Bu varlıklar, rakiplerin tüketici bağlılığını sarsmasını engelledikleri için değer kazanırlar.⁴¹

⁴⁰ Uztuğ, op.cit., s.34.

⁴¹ Aaker, “Managing Brand Equity”, op.cit., s.21.

E. MARKA ÇEŞİTLERİ

Bu bölümde ticaret markası, hizmet markası, bireysel (ferdi) marka, ortak marka, garanti markası, ses markası ve koku markası olmak üzere marka çeşitleri incelenecektir.⁴²

1. Ticaret Markası

Ticaret markası bir işletmenin mallarını, diğer işletmelerin mallarından ayıran bir işarettir. "Mal" , satılan ve dolayısıyla tüketiciye bir seçim olanağı sağlayan herhangi bir üründür. Mallar, markalı oldukları takdirde, tüketici tarafından seçim çok kolaylaşır. Çünkü, tüketici bir malı markasıyla tanıyabilmektedir. Markalar, kişilerin günlük ihtiyaçlarını karşılayan tüketim mallarında olduğu gibi, dayanıklı tüketim malları için de önemlidir.

Bir ticari markanın kullanımı için "münhasır hak" genellikle tescil ile kazanılır. Fakat bazı ülkelerde bu hak, ticari olarak ilk kullanımla da kazanılabilir. Dünyadaki ülkeler arasında, ticari markaların kullanılmadığı ve korunmadığı hiçbir ülke yoktur.

Ticari marka hukukunun genel amacı; markalarını tescil ettiren işletmelere bu markaların kullanımı, paylaşımı, lisans verilmesi, devredilmesi ile ilgili olarak münhasır bir hak kullanma yetkisi verilmesini sağlamaktır.

2. Hizmet Markası

Hizmet markaları, belli bir ürünle ilişkisi olmayan ve yalnızca bir işletmenin hizmetlerini, diğer işletmelerin hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işaretlerdir. Bunlara örnek olarak otomobil kiralama, seyahat düzenleme, nakliyecilik,

⁴² Uğur Yalçınar, Erdoğan Karaahmet, Marka Tescilinin Temel İlkeleri Ve Uygulamaları Elektronik Kitap,1999,
<http://www.ekitapyayin.com/id/021/04.htm>, (03-03-2008).

sigortacılık, her tür eşyanın onarımı ve temizlenmesi, pazarlama ve turizm hizmetleri verilebilir.

TRIPS (Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması) Anlaşması'na göre (Mad.15), üye ülkeler, hizmet markalarını da koruma altına almak zorundadır. Bu da hizmet markalarının ticaret markası gibi tüm dünyada koruma altında bulunduğunu göstermektedir.

Türkiye' de hizmet markalarının korunmasına, 27 Haziran 1995 tarihinden itibaren başlanmıştır.

3. Bireysel (Ferdî) Marka

Ferdî marka gerçek ya da tüzel kişiler tarafından kullanılan markaları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bir marka gerçek ya da tüzel kişiye ait olup, o markanın sağladığı haklar sadece bir kişiye aitse, bireysel (ferdî) markalardan söz edilmektedir. Aynı zamanda bireysel markalar, bir üretim, ticaret veya hizmet işletmesinin tek başına kullandığı işaretlerdir.⁴³

4. Ortak Marka

Belli bir kalite standardını sağlamak için, aynı konuda faaliyet gösteren işletmeler grubu tarafından kullanılan markalardır. Ortak marka, genellikle bir işletmeler grubuna veya bu grupların oluşturduğu bir birliğe aittir. Ortak marka birliğine üyeler ortak markanın kullanımıyla ilgili yönetmelikte belirlenmiş koşulları yerine getirmek zorundadır. Ortak markanın ana işlevi, üzerinde kullanıldığı ürünlerin özellikleri ve kalitesi konusunda tüketiciyi bilgilendirir olmasıdır. Ortak markayı kullanma yetkisine sahip olan işletme aynı zamanda kendi markasını da kullanabilmektedir.

⁴³ Esin Çamlıbel Taylan, Marka Hakkının Kullanımıyla Paralel İthalatın Önlenmesi, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001, s. 37.

Bu tür markalar, birden çok işletmenin adına tescil edilmiş, markanın her bir sahibinin, markanın tümü üzerinde markanın diğer sahipleri ile aynı nitelikteki hakları ile sınırlı bir şekilde, ancak bağımsız olarak hak sahibi olduğu markalardır.

5. Garanti Markası

Garanti markası, marka sahibinin kontrolü altında, bu markayı kullanmaya yetkili kılınmış birçok işletme tarafından, üretilen ürün veya hizmetin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi kaynaklarını ve kalitesini garanti etmeye yarayan markalardır.

Garanti markasını ortak markadan ayıran en belirgin fark, belirlenmiş standartları sağlayan bütün işletmelerce kullanılır olmasıdır. Oysa ortak marka, belirli işletmelerce kullanılan markalardır.

6. Ses Markası

İşitildiği zaman, belirli bir işletmenin mal veya hizmetini çağrıştıran sesli işaretlere, ses markası denilmektedir. Herhangi bir radyo veya televizyon programının başladığını veya bittiğini belirten cıngıl müzikleri veya bir işletmenin malını anımsatmak üzere bir hoparlörden yansıyan melodi, ses markasına örnek gösterilebilir. Eurovision, Aygaz, Milangaz, İpragaz tanıtım cıngılları ses markalarıdır.

Ses markasını tescil eden ülkeler, marka olarak kullanılan melodinin notalarını tescil etmektedirler. Ancak bu uygulama dünyada henüz yaygınlaşmamıştır. Ülkemizde bu tür markalar tescil edilememektedir.

7. Koku Markası

Bir işletme tarafından üretilen malı, diğer işletmeler tarafından üretilen mallardan kokusal olarak ayıran işarete, koku markası denilmektedir. Koku markaları, koklandığı zaman, malın üreticisini anımsatmaktadır. Örnek olarak, kozmetik firmalarınca üretilen parfümler verilebilir.

556 sayılı KHK' nın 5' inci maddesinde marka; çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen baskı yoluyla çoğaltılabilen işaretler olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle ülkemizde, ses ve koku markaları, Marka Hukukuna göre tescil edilememektedir. Ancak bu markalar Türk Ticaret Kanununun haksız rekabete ilişkin genel hükümleri ile korunmaktadır.

Koku markalarını tescil eden ülkelerde, kokuyu veren kimyasal bileşimin formülü, marka olarak tescil edilmektedir.

E. YEREL MARKA VEYA ULUSLARARASI MARKA

Sınırlı bir bölge veya şehirde dağıtımı yapılan ya da belirli bir şehirdeki bir işletme tarafından üretilen, ürettirilen ve satılan ürünlerin markasına yerel marka denir. Uluslararası marka ise çok değişik ülkelerde pazarlanan ürünlerin markasıdır.

44

1980'li yıllardan sonra etkili olan küreselleşme öncesi dönemde pazarlarda yerel markaların hakimiyeti gözlenmektedir. Toplumlar yerel markaları kendilerine yakın görmüşler ve benimsemişlerdir. Ancak daha sonraları küreselleşmenin etkisiyle ekonomik, sosyal, kültürel, politik ilişkiler artmış, iletişim ve ulaşım teknolojisi gelişmiştir. Böylece tüketicilerin ihtiyaç duydukları mallara da ulaşmaları çok daha kolay olmuştur. Günümüz koşullarında rekabet daha da artmıştır. Rekabetin

⁴⁴ Tek,op.cit. s. 354.

gerisinde kalmak istemeyen, karını arttırıp varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler uluslararası pazara açılmak zorunda kalmışlardır. Dünyada bu değişime neden olan etkenler şunlardır:

- Şirketler, markalarını uluslararası pazarlara açmışlardır.
- Markaların uluslararası rekabeti artmıştır.
- Tüketiciler, kendini ispatlamış markaları tercih etmektedir.

F. MARKALARIN ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMA NEDENLERİ

Markaların uluslararası pazarlara açılma nedenleri pazar, rekabet ve tüketiciler açısından üç başlık altında incelenecektir.

1. Pazar

Küreselleşme ile birlikte teknolojinin gelişmesi, iletişimin ve ulaşımın hızlanması ve kolaylaşması, hem dünyanın küçülmesini hem de tüketicinin bilinçlenmesini sağlamıştır. Küreselleşen medyanın da etkisiyle tüketicilerde yeni ürünlere karşı istek uyanmıştır. Bütün bunlar ürün yaşam eğrilerinin kısılmasına, yeni ürünler geliştirilmesi için ek kaynak ihtiyacının ortaya çıkmasına ve maliyetlerin artmasına neden olmuştur. Ürünlerinin yaşam eğrisini uzatmak isteyen işletmeler çareyi kendi yerel pazarlarının dışına çıkıp, yeni pazar fırsatları aramakta bulmuşlardır. Böylece ulusal pazarlamadan, uluslararası pazarlamaya geçilmiş; dış pazarlara giriş engellerinin kalkması ve uluslararası pazarlamaya geçiş ile ölçek ekonomisi sağlama yoluna gidilmiştir. Örneğin, Japon işletmelerinin pazarlamadaki başarısı, bir anda gerçekleşen bir olgu değildir. Geçmişte atılan rasyonel adımların sonucudur. 1960'lı yılların başında, Japon işletmeleri, önce ulusal pazara eğilmişler, ulusal pazardaki payı büyütürken, maliyetlerini düşürmek için çalışmışlardır. Gerekli teknolojiyi de ele geçirdikten sonra, Batı ülkelerinden ithal edilen malların ikamelerini üretmeye başlamışlardır. Devlet de, ithal yasakları koyarak, gümrük vergilerini arttırarak ve yabancı sermaye yatırımlarını sınırlayarak, işletmelere

yardımcı olmuştur. Böylece, öncelikle yerel pazar ele geçirilmiştir. Yerel pazarın ele geçirilmesi, üretim hacmini arttırmış, dolayısıyla üretim maliyetlerinin düşmesine yol açmıştır.⁴⁵ 1980’li ve sonraki yıllarda Japonlar Ar-Ge ve üretim süreçlerine yatırım yaparak, ucuz fiyatlı ve yüksek kaliteli dünya markaları(*) yaratmışlardır. Bu da rakip ülkeleri, özellikle Avrupa ülkelerini maliyet indirimine zorlamıştır. Rekabetin giderek artıp, yerel sınırları aşması dünya rekabeti kavramını ortaya çıkarmış ve böylelikle küresel pazarlama kavramı doğmuştur. Bu yaklaşım, dünyayı tek bir pazar olarak kabul ederek ürün ve hizmetleri, yüksek maliyetlere katlanarak her ülkeye uyarlamak yerine, aynı standart stratejiler, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile pazarlayabileceğini varsaymaktadır.

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır. Dünya genelinde tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmek için ülke yönetimlerinin ülke gümrüklerini daha geçirgen bir yapıya dönüştürmeleri arzu edilir. Bu çerçevede, gelişmiş ülkeler tarafından yönlendirilen Dünya Ticaret Örgütü gibi kimi kurumların oluşturduğu uluslararası ticaretteki yeni düzenlemeler empoze edilmektedir. Bu sürece paralel olarak ülke sınırları daha geçirgen hale gelmekte ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi artmaktadır. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, uluslararası ticarete sağlanan serbestliğin pek çoğunun gelişmiş ülkelere ait işletmelerin ticaret kapasitelerini artırmaya dönük olduğu da bir gerçektir. Çünkü gelişmiş ülkeler kendi sınırlarını ticari faaliyetler için yeteri kadar geçirgen hale getirmemişlerdir.

Artan kısmi ticari serbestlik ile birlikte dünya üzerinde mal, hizmet, bilgi ve sermaye hareketleri hızlanmıştır. Bu ise işletmelere dünyanın değişik bölgelerinde daha kolay ticari faaliyet yapabilme olanağı sağlamaktadır. Böyle bir ortamdan yerel ülke sınırları içerisinde faaliyet gösteren küçük işletmeler de etkilenmektedir. Çünkü daha önceleri yerel pazar içerisinde yerel müşterilere hitap eden bir küçük işletme,

⁴⁵ www.ekonomi.name/dunya-ekonomisi/japon-pazarlama-tarzi.html - 18k - (20.10.2007).

(*) Küresel marka kavramı da kullanılmaktadır.

küreselleşme sürecindeki hızlanma ile birlikte doğrudan küresel alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya kalmıştır. Böyle bir rekabet ortamında bu tür işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güçtür.⁴⁶

2. Rekabet

GATT (Gümrükler ve Ticaret Genel Anlaşması) ve sonrasında kurulan DTÖ'nün (Dünya Ticaret Örgütü) etkisiyle ticaret engelleri ortadan kalktıkça, daha çok sayıda işletme kendi ülkeleri dışında büyük fırsatlar yakalama imkanı bulmuşlardır. Dünya ticareti 1970'li yıllarda, dünya üretiminden %20 daha fazla büyümüş ve bu oran 80 ve 90' lı yıllarda yaklaşık %60' a çıkmıştır.

Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Küreselleşmenin getirdiği rekabetin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, sınır engellerini aşabilmek için işletme yapılarını, pazar ve yönetim anlayışlarını değiştirmeye başlamışlardır. İşletmeler, daha geniş tüketici kitlelerine hitap edebilecek ve rekabet yapılarını güçlendirecek yeni üretim yerlerinin arayışına girmişlerdir.

Özellikle imalat sanayinde geçerli olan bu trende göre, firmalar uluslararası üretimlerini ürün veya üretim aşaması düzeyinde çeşitli ülkelere yayarak, maliyetlerini düşürmektedir. Uzmanlaşmanın yanı sıra düşük maliyetli bölgelerdeki birimlerinden sağladıkları ucuz üretim girdileriyle firmalar, global ölçekte üretim yapamayan rakiplerinin önüne geçmektedir. Örneğin, ABD'de üretilen Saturn L serisi bir otomobilin tasarım ve süspansiyonu, Avrupa'daki Opel Vectra' dan alınmaktadır. Yeni bir modelin geliştirilme maliyetinin 1 milyar Euro olduğu

⁴⁶ Hasan Tağraf , "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002, Cilt 3, Sayı 2, ss. 2-3.

düşünülürse, her iki markanın da sahibi olan General Motors' un (GM) sağladığı avantaj daha iyi anlaşılabilir.⁴⁷

Avrupa'da sınırların kalkmasıyla, özellikle Amerikan ve Uzakdoğu kökenli işletmeler büyük bir potansiyel olarak gördükleri Avrupa pazarında faaliyet göstermeye başlamışlardır. Diğer bir yandan da Avrupa'da faaliyette bulunan işletmeler de koşulların değişmesiyle daha çok uluslararası arenada hareket etmeye ve şimdiye kadar ulusal şirketlerin hakim olduğu farklı ülke pazarlarına girmeye başlamışlardır. Örneğin, komünizmin çöküşünden önce girilmesi imkansız olan Rusya, Doğu Bloğu ve Çin gibi ülkelerde, daha önceleri sadece yerel ve düşük kaliteli ürünler kullanan halk, dünya markalarına yoğun bir talep göstermişlerdir.

Globalleşme ile endüstriyel markaların önemi de artmıştır. İnşaat sektöründe ekipman ve malzeme konusunda uzmanlaşmış Amerikan kökenli mühendis ve danışmanlar, Asya ve Orta Doğu'da yaptıkları büyük yatırımlarda bildikleri uluslararası markaları (örn. Seka, Grace, MBT) tercih ettiklerinden, yerli üreticiler bu markalarla rekabet edememektedir.

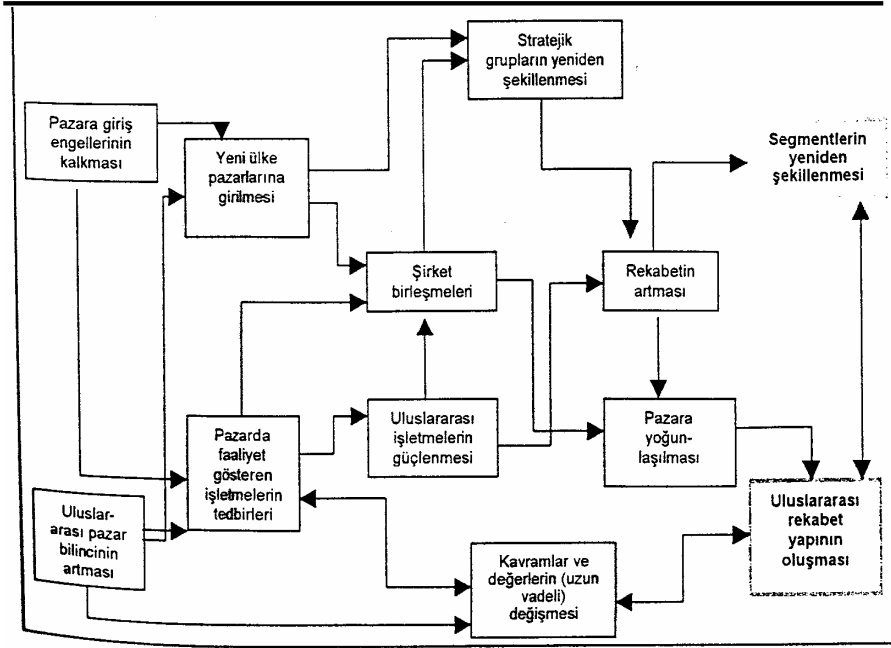
Çokuluslu işletmelerin globalleşme sürecine ve rakiplerin globalleşmesine karşı verdikleri bir tepki de diğer işletmelerle gerçekleştirilen işbirlikleri ve birleşmelerdir. BP/Mobil, Daimler-Benz/Chrysler, HP/Compaq birleşmeleri bunun örnekleridir. Motorola'nın Japonya tecrübesi, stratejik işbirlikleri ve diğer ortaklıkları kullanarak, bir şirketin nasıl kendi sektörünün lideri olabileceğinin örneğini vermektedir.⁴⁸ Uluslararasılaşma amacıyla o yıllarda başlayan işletme ve marka satın alma faaliyetleri, bugünlerde hala devam etmektedir. Globalleşme ile

⁴⁷ Ay Canan; Kartal Burak; "Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi",Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2004, Cilt:11, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Manisa, ss.11-13.

⁴⁸ İbid.

birlikte yeni rakipler pazara girmiş, bu yüzden pazarda mevcut olan işletmelerin rekabetin gerisinde kalmamak için stratejilerini gözden geçirme veya değiştirme gereği ortaya çıkmıştır. Kendi ülkelerinde faaliyet gösteren küçük işletmeler, pazara giren finansal yapıları güçlü, uluslararası pazarlama bilgisine sahip büyük işletmeler karşısında zorluk çekmeye başlamışlardır. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan büyük işletmelerin, maliyet ve karlılık açısından, özellikle gelişmemiş küçük pazar segmentlerini tercih etmelerinden dolayı küçük yerel niş üreticiler sıkıntıya girmişlerdir. O yıllarda uluslararası pazarlamanın artması, rekabeti yoğunlaştırmış, fiyat rekabeti ile ortaya çıkan maliyet kaygısı, yenilikçi ve farklı olma gereğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca işletme strateji ve değer yargılarının uluslararası davranışa yönelik değişmesi ile rekabet yapısının uluslararasılaşması daha da hızlanmıştır. Aşağıdaki tabloda rekabet yapısının değişimi ve gelişmesinde rol oynayan etkenler özetlenmiştir:

Şekil 3 : Uluslararasılaşma ile Rekabet Yapısının Değişimi



Kaynak: Nalan Sönmezocak, Uluslararası Marka Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul, 2002, s.19.

3. Tüketiciler

Siyasetten ekonomiye her alanda yaşanan küreselleşme ile birlikte ülkelerin birbirine yaklaşması, uzun vadede tüketicilerin davranışlarının değişmesine yol açmıştır. İş veya tatil amaçlı yapılan geziler, sınır ötesi ülkelere ulaşmamızı sağlayan televizyon ve internet, bir ülkedeki tüketicilerin farklı bir kültüre sahip diğer ülkelerdeki tüketicilerden haberdar olmasını sağlamıştır. Bu durum dünyayı global bir köy haline getirmiş ve ülkeler arasındaki davranış şekillerini birbirine yaklaştırmıştır.⁴⁹ Ancak her ülkenin sosyo-kültürel yapısı, kişi başına düşen milli geliri, tüketicilerinin markalara bağlılık dereceleri ve en önemlisi gelenek ve görenekleri, zevkleri farklı olduğundan tam anlamıyla bir uluslararası tüketicinin mevcut olmadığı anlaşılmaktadır. Hatta aynı ülke içerisinde bile tüketicileri belirli gruplar halinde kümelemek mümkündür. Bu bakımdan tüketici davranışlarını etkileyen unsurlar olan sosyo-kültürel, sosyo-demografik ve ekonomik ölçüleri incelemekte fayda vardır. Örneğin ABD’de 32 milyon, 20 yaş altı gençler yılda 5 milyar \$ harcamaktadır. Aile yaşam döneminde önemli bir grup “boşalmış yuva”lardır. Bunlar çocukları büyümüş ve paralarını başka türlü harcayabilecek 50-64 yaş grubu ailelerdir. Bu grup, seyahat, spor araba ve daha önceleri alamadıkları birçok şeyi alabilirler. Masa başı çalışanlar vb. için bu yüksek gelir önemlidir.⁵⁰

Tüketicilerin satın alma davranışları, tercihleri, tüketim alışkanlıkları üzerinde etkisi olan, tüketici davranışlarını şekillendiren değişkenleri genel olarak üç ana başlıkta sıralamak mümkündür:

- **Demografik faktörler** (yaş, cinsiyet, gelir, mesleki durum, eğitim seviyesi, coğrafi özellikler, medeni hal vb.)
- **Psikolojik faktörler** (gereksinim ve güdülenme, öğrenme, algılama, kişilik, tutum ve inançlar)

⁴⁹ John Quelch, “Global Brands: Taking Stock”, Business Strategy Review, 1999, Volume 10, Issue 1, ss. 1-14.

⁵⁰ Tek, op.cit.,s.195.

- **Sosyo-kültürel faktörler** (kültür ve alt kültür, aile, danışma grupları, sosyal sınıflar)

Uluslararası pazarlara açılırken tüketici davranışlarını etkileyen unsurları dikkate almak önemli rol oynamaktadır. Çünkü müşterilerinin ihtiyaçlarını ve davranışlarını tahmin edip, o doğrultuda hareket eden işletmeler geleceği görebilen işletmeler olarak değerlendirilmektedir.⁵¹

Başka bir yaklaşıma göre, sabit bir uluslararası tüketici tiplerinden vazgeçerek, tüketicileri kendi ülkelerinden bağımsız olarak kendi içinde sınıflandırmaya dayanmaktadır. Bu yaklaşımda tüketiciler, yaşam tarzlarına, davranış şekillerine, hobilerine, ilgi alanlarına ve hayata yaklaşımlarına göre demografik, psikolojik ve diğer değişkenlere göre sınıflandırılmaktadır.

Kültür, toplumların bakış açılarını ve değerlendirmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bakımdan farklı kültürler, tüketim ve yaşam alışkanlıklarının, tercihlerinin farklı olmasına, ürün bilgilerinin farklı algılanmasına, reklam mesajlarının yanlış yorumlanmasına neden olabilmektedir. Örneğin; pazarlamacı serinlik taşıyan bir ürün tanımlarken, yeşil rengi kullanır; ancak, tropik iklimlerde yaşayan insanlar yeşili tehlike veya hastalıkla ilişkili olarak değerlendirebilirler. Yağmur zemininde sunulan bir parfüm Avrupalılar için temizlik, serinlik, ferahlık olarak sembolize edilirken; Afrikalılar için bu bereketin sembolü olarak algılanmıştır. Ya da Chevrolet'nin "yıldız" anlamına gelen Nova isimli markası İspanya'da "gitmez, yürümez" anlamına gelen No Va! Olarak algılanmıştır.⁵²

⁵¹ Müge Elden, "Uluslararası Reklamda Tüketici Davranışını Etkileyen Bir Faktör Olarak Kültürel Farklılıkların Önemi", Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Türkiye, ss.211-213 içinde Philip R. Cateora, "International Marketing", (Irwin-McGraw Hill: International Edition), 1997.

⁵² ibid.

Tablo 3: Avrupa Ülkelerinde Tüketicilerin Markalardan Beklentileri

	Almanya	İtalya	İspanya	Yunanistan	İngiltere	Fransa	Türkiye
Fayda meraklıları	28	13	25	10	10	24	3
Toplumsal davrananlar	10	35	14	3	7	17	9
Gösteriş düşkünleri	16	8	15	3	22	11	42
Evine düşkünler	19						
Aceleciler	10		8		5		9
Seçiciler	15		18		14		
Kullanım kolaylığı arayanlar		25		19		24	
Tasarım meraklıları		12	13	18	5		
Marka bağımlıları				11		22	
Teknoloji düşkünleri					32		
Uzman kişiler				12			
Yaşam tarzını önemsemeyenler				22			
Ev uzmanları							35
Diğer	2	7	7		5	2	2

Kaynak: Sönmezocak, op.cit., s.21 içinde Strateji Mori Research Comp. 2001 Life-Style. Socio Consult Research. Results 2001.

Özetlenirse, uluslararası pazarlama stratejilerini oluştururken, tam bir uluslararası tüketicinin mevcut olmadığı dikkate alınmalıdır. Önemli olan tüketici ve pazar yapısındaki değişimlerin göz önünde bulundurularak, olası değişimleri pazarlama stratejilerine adapte etmektir.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKALAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ

A. MARKALAŞMA KAVRAMI

Markalaşma aslında farklılaştırmaya dayanan rekabet stratejisinin bir unsurudur. Farklılaşma tüm sanayi içinde özel ve farklı bir unsur yaratmayı gerektirmektedir. Çeşitli şekillerde farklılaşma yaklaşımları olabilir. Tasarım ve marka, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, pazarlama, ürün farklılıkları veya pazara ilk giren firma olmak farklılaşmayı ve müşteri sadakati kazanmayı sağlar. Farklılaşma sonucu müşterilerin fiyata karşı duyarlılıkları azalacağından bu durum firmalara rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, farklılaşmış bir firmanın bulunduğu bir pazara girmek için yeni firmanın daha yüksek maliyetlere katlanması gerekeceğinden bu durum pazara girişte bir engel yaratır.

Günümüzde ürün ve hizmet alternatiflerinin artmasıyla birlikte müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin de değişmesi, bu ihtiyaçların karşılanmasını amaçlayan pazarlama kavramına ve pazarlama stratejisine gittikçe daha fazla önem kazandırmaktadır. Markalaşma ise pazarlama stratejisinin en önemli nihai amacıdır ve pazarlama stratejisi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Zaman içinde pazarlama stratejisi yaklaşımları teknoloji ve tüketici tercihlerindeki gelişmelere paralel olarak değişmektedir. Bu yaklaşımların doğru anlaşılması, tüketici ihtiyaç ve beklentilerini doğru şekilde anlayarak buna uygun hareket eden firmaların rekabet gücü elde etmesinde ve nihai olarak da markalaşma sürecinde önem taşımaktadır.⁵³

Beş temel pazarlama stratejisi şu şekilde özetlenebilir:⁵⁴

(1) Üretim odaklı yaklaşım: Bu yaklaşımda üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilerek maliyetlerin düşürülmesi, dağıtımın geliştirilmesi temel amaçtır. Bu

⁵³ Ç. Emrah Öngüt, “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu”, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, 2007, ss. 16-17.

⁵⁴ Armstrong&Kotler, op.cit., ss.19-20.

yaklaşım, özellikle tüketicinin satın alma isteğinin bulunduğu ancak, üretim ve dağıtım maliyetlerinin yüksek olduğu dönemlerde önem kazanmaktadır.

(2) Ürün odaklı yaklaşım: Bu yaklaşımda ürün performansının iyileştirilmesi temel amaçtır. Alıcıların kaliteli ürünü kendiliğinden fark ederek ürünü talep edecekleri düşünülmektedir.

(3) Satış odaklı yaklaşım: Bu yaklaşımda alıcıları satın almaya yönlendirmek için satış ve tanıtım faaliyetlerinin öncelik taşıdığı düşünülmektedir. Önemli olan ürünü satacak müşteriyi bulmaktır.

(4) Pazarlama odaklı yaklaşım: Bu yaklaşım 1950'lerin ortasında ortaya çıkmıştır. Temel amaç seçilen pazar bölümünde alıcıların ihtiyaç ve beklentilerini tahmin ederek bunları en uygun şekilde ve rakiplerden daha iyi karşılayacak ürün ve hizmeti sunmaktır.

(5) Sosyal pazarlama yaklaşımı: Bu yaklaşımda tüketicinin olduğu kadar toplumun uzun dönemdeki genel refahına da önem verilmektedir. Pazarlama sürecinde karlılık kadar sosyal ve etik değerlere de dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Günümüzde ise pazarlama stratejisinde pek çok farklı unsurun dikkate alındığı bütünsel bir yaklaşım da gelişmektedir. Markalaşabilmek için firmaların öncelikle doğru pazarlama stratejisini geliştirmesi, ürün ve satış odaklı yaklaşımdan pazarlama odaklı yaklaşıma geçişi sağlaması gerekmektedir.

Pazarlama odaklı yaklaşım çerçevesinde markalaşma, markanın konumlandırılacağı pazar bölümünün tespiti ile başlamaktadır. Bir pazar bölümü tanım olarak istek ve gereksinimleri birbirine benzeyen bir müşteri kümesidir. Her pazar bölümü, fiyat ve kalite gibi belirli bir pazarlama bileşimi karşısında benzer tepkiyi gösteren müşterilerden oluşmaktadır. Bu tür bir bölümlendirmede amaç,

firmanın kendi vizyonu ve yeterlilikleri çerçevesinde en iyi ve en karlı şekilde ihtiyaç ve beklentileri karşılayabileceği müşteri grubunu tespit etmesidir.

Zaman içinde tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaştığı yeni pazar bölümlerinin ortaya çıkması, gelecekte firmalara yeni pazarlama ve markalaşma fırsatları da getirmektedir. Örneğin yaşlanan nüfus, az çocuklu aile, kadının çalışma hayatına daha çok katılması, hizmet sektöründe istihdamın artması gibi demografik; şehirlere göç gibi coğrafi; doğal ve sağlıklı yaşama daha çok önem verilmesi gibi yaşam tarzı ile ilgili değişiklikler yeni pazar bölümlerinin de oluşmasına neden olabilmektedir.

Markalaşmak istenilen pazar bölümünde marka liderinin bulunması durumunda ise yeni bir kategori yaratmak en doğru stratejidir. Bir pazarda belirli bir ürünle markalaşmış bir veya daha fazla firmanın bulunması durumunda yeni firma, pazarda mevcut firmaların yaptıklarını taklit etmek yerine kendisi yeni bir kategori oluşturmaya çalışmalı ve bu kategoriyle beraber markasını da geliştirmelidir. Yeni bir kategori oluşturmak ise markalaşma sürecinde farklılaştırmanın yanında odaklanmayı da gerektirmektedir.

Pazar analizi sonucu ortaya çıkan pazar bölümlerinden, firma imkanları dikkate alınarak, daha karlı ve müşteri talep ve beklentilerinin rakiplerden daha iyi karşılanabileceği bölüm veya bölümler seçilmelidir. Bu aşamada, pazarın bölümlerinin büyüklüğü, gelişme potansiyeli, mevcut rekabet, dağıtım kanalları gibi hususlar değerlendirilmelidir. Pazar bölümlerinin analizi sonucu değerlendirilen pazar bölümlerinden tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin mevcut şartlarda karşılanmadığı, yetersiz karşılandığı ya da farklı şekilde daha iyi karşılanabileceği bölümler olabilir. Bu durumda, bu bölümlerde bu ihtiyaç ve beklentileri en iyi şekilde karşılayacak şekilde ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım unsurlarından oluşturulan pazarlama karması, tespit edilen mal ve hizmetlerin tüketiciye sunulması gerekmektedir. Böylelikle seçilen pazar bölümünde markanın benzerlerinden daha farklı olarak konumlanması sağlanacaktır.

Son aşamada ise markanın tanıtılması ve dağıtılması gerekmektedir. Bu aşamada önemli bir hizmet girdisi sağlanması gerekmekte olup reklam, tanıtım, lojistik gibi konularda uzman firmalardan hizmet desteği alınması da değerlendirilmelidir.

Markalaşma öncelikle belli bir ürün grubuna yönelik olarak başlasa da bu ürüne yönelik oluşturulan olumlu imaj zamanla farklı ürünlerde de kullanılabilir. Örneğin, hazır giyimde markalaşabilen bir firma zamanla tekstil ve hazır giyim ürünlerinin yanında gözlük, ayakkabı, çanta gibi diğer tamamlayıcı tüketim ürünlerinin satış ve pazarlamasını kendi markasını kullanarak yapabilmektedir. Ancak, bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus, markanın diğer ürünlerde kullanılırken asıl ürünün imajına ve güvenilirliğine zarar vermemesidir. Bu nedenle sadece tamamlayıcı ve firmanın faaliyetleri içinde küçük bir pazar payına sahip olması beklenen ürünlerde, marka genişletilmesine gidilmelidir. Eğer, asıl üründen oldukça farklı bir ürüne veya aynı üründe farklı bir pazar bölümüne yöneliniyorsa bu durumda tamamen farklı bir marka oluşturulmaya çalışılmalıdır.⁵⁵

B. MARKA YÖNETİMİ

Günümüzde rekabet koşullarının hızla artması nedeniyle rakiplerinden geri kalmak istemeyen ve varlıklarını devam ettirmek isteyen firmalar farklı ve kalıcı olmak adına yoğun çalışmalar içine girmektedir.

Rekabetin yoğunlaşması ile birlikte artık ürünler birbirlerine çok benzer hale gelmiş, aralarındaki somut farklılıklar önemli ölçüde azalmıştır. Bu nedenle pazarlama çalışmalarında ürün ve ürünle ilgili özellikler önemini kaybetmiş, marka ve markalama çalışmaları ön plana çıkmıştır. İşletmelerin daha karlı ve verimli çalışmalar yapabilmeleri için iyi bir marka yönetimine ihtiyaçları olduğu fark edilmiştir.⁵⁶

⁵⁵ Öngüt, op.cit., ss. 18-23.

⁵⁶ Aktuğlu, op.cit., s.45.

Marka yönetimi kavramı ilk olarak 1931 yılında Neil McElroy'un öncülüğünde Procter & Gamble şirketinde dile getirilmiştir. Neil McElroy, şirket merkezine gönderdiği bir yazıda markadan sorumlu bir kişinin olması gerektiğinden bahsetmiştir. Ayrıca her bir P&G markası için bir yönetici ve yardımcı olması gerektiğini vurgulamış ve bu kişilerin görevinin reklam ve diğer pazarlama faaliyetlerini yürütmek olduğunu belirtmiştir. P&G'nin başarılı olmasında geliştirdikleri bu sistemin rolü büyüktür.⁵⁷ ABD ve Avrupa'da pazarlama kavramının yaygınlaşmaya başladığı 1950 yılından sonra ise marka yönetimi sistemi, bir örgütlenme şekli olarak önem kazanmıştır. Bu dönemde tüketici istek ve ihtiyaçları önem kazanmış, işletmenin odak noktası firmadan müşteriye kaymış ve işletme fonksiyonları pazara yönelik hale gelmiştir. O dönemde Nestle, P&G, Colgate ve Palmolive marka yönetimi süreçlerini uygulayan firmalara örnek gösterilebilir.

Türkiye'nin ekonomik yapısı, piyasa koşulları, firmaların markalama konusunda gereken hassasiyeti göstermemeleri, pazarlama bilgisindeki yetersizlikler ve fason üretimin yaygınlığı ülkemizde marka yönetimi kavramının 1990'lı yıllardan sonra uygulamaya başlanmasına neden olmuştur. Hızla globalleşen dünyada pazar yapılarının değişmesi, iletişim ve ulaşım hızının artması, teknolojinin gelişmesi firmalarımızı rekabet karşısında ayakta tutabilecek bir güç aramaya yönlendirmiştir. Bu yüzden marka yönetimi çalışmaları daha da önem ve hız kazanmıştır.⁵⁸

Marka yönetimini gerekli kılan temel nedenler şu şekilde sıralanabilir:⁵⁹

1. Teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması
2. Ürün özellikleri ve kalitesinde standartlaşma
3. Pazarlama yönetimlerinin yeni rekabet silahlarını aramaya yönelmesi
4. Tüketici yapısındaki değişim ve tüketicinin bilinçlenmesi
5. Tüketici istek ve beklentilerinin farklılaşması

⁵⁷ Borça, op.cit.s. 194; Uztuğ, op.cit. s. 53.

⁵⁸ Aktuğlu, op.cit.s. 48-49.

⁵⁹ <http://www.planetburgut.net/personal/seminerler/bugutex-sem-044.doc> (25.11.2007).

6. Daha fazla bölümlenmiş bir pazar ve bu pazara yeni ürün girişlerinin artması

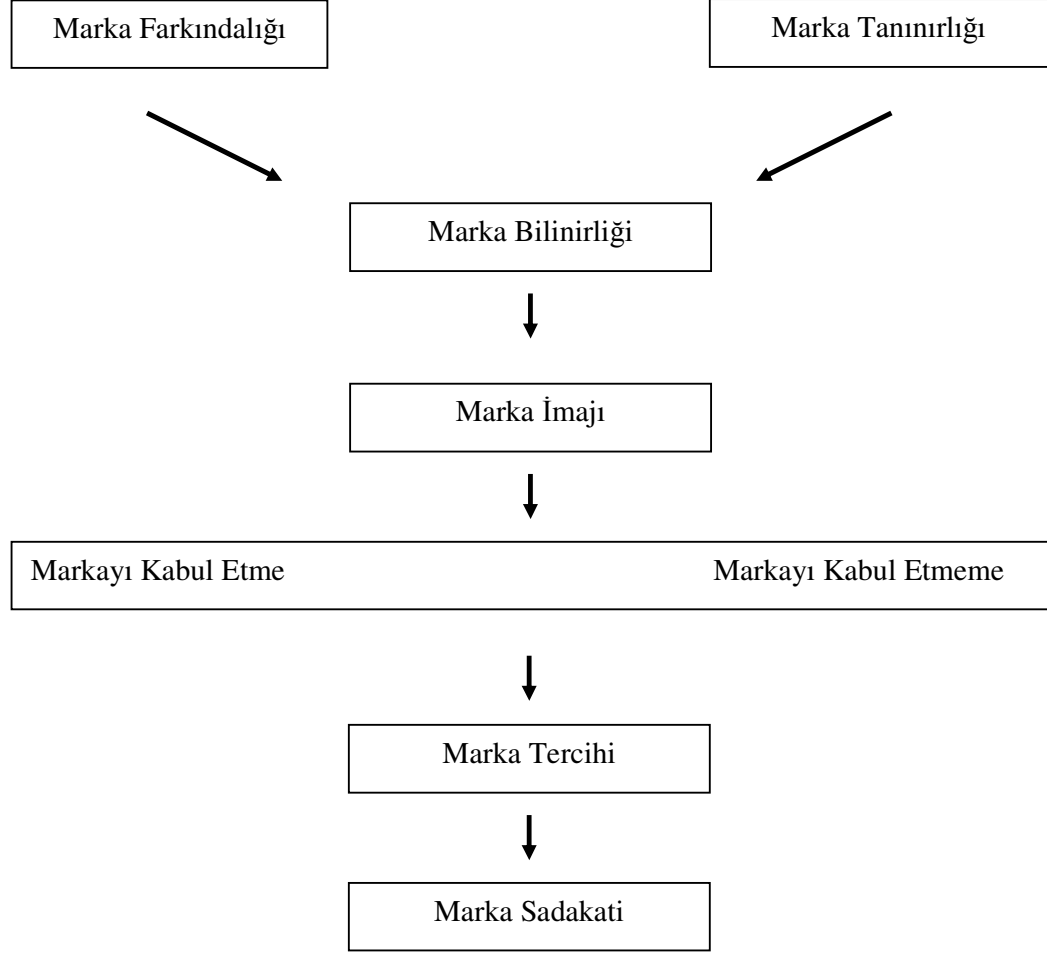
Yapılan araştırmalara göre piyasada yarım milyondan fazla marka adı bulunmakta ve bu sayıya her yıl yaklaşık 25000 tane daha eklendiği tahmin edilmektedir.⁶⁰ Bu durumu tüketiciler açısından düşünürsek, bu kadar çoklukta marka adıyla karşı karşıya kalan tüketicilerin bu markaların tümünü hatırlayabilmeleri imkansız hale gelmektedir. Bu nedenle böylesine ürün ve marka çeşitliliği yaşanan pazarda, tüketicilerin ürünleri birbirinden ayırt edebilmesi ve markaların akılda kalıcılığını arttırabilmek amacıyla marka stratejileri ve marka yönetim sistemi oluşturulmaktadır.

Bir markanın yaratıldığı günden başlayarak, pazarda doğru yol alıp en iyi konuma gelebilmesi ve ömrünü sahibine en faydalı şekilde sürdürebilmesi için gösterilen tüm çabalar marka yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Marka yönetimi markanın doğuş aşamasında başlayan ve marka yaşadığı sürece devam eden bir süreçtir. Markanın en yüksek değere çıkabilmesi, geniş alanlara yayılabilmesi, uzun yıllar hatırlanabilmesi ve markaya bağlı ürünlerden yüksek verim elde edilebilmesi amacıyla alınan kararlar, uygulanan stratejiler ve gösterilen çabalar marka yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Marka yönetim sisteminin temel işlevi, firmanın pazarlama karmasının tanımlanmasına ve ürünlerinin tüketiciler tarafından tanınmasına yardımcı olmaktır. Bu amaçla, marka yönetimi marka farkındalığını (hatırlanma ve tanınırlık) gerçekleştirerek, olumlu marka imajı yaratmaya ve sonrasında marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek markayı zamana ve diğer etkilere karşı dayanıklı kılmaya çalışır.

⁶⁰ Aktuğlu, op.cit.s. 46

Şekil 4: Marka Yönetiminin Hedefi



Kaynak: Aktuğlu,2004, s.53

Temel olarak markalama süreci araştırma, planlama, uygulama ve kontrole dayanan bir yapıdır. Marka yönetimi kendi içinde bir dizi stratejik kararlar ve taktikleri barındırmaktadır. Pazar analizinde pazarın tanımlanması ve pazar bölümlerinin belirlenmesi yanında rakiplerin konumu da açığa çıkarılmaktadır. Elde edilen bu bilgiler sayesinde markanın gelecekte yer alması istenilen konumlarının açığa çıkartılarak,marka stratejilerine, marka adını, görsel ifade tarzını, tescil ve korunmasını içeren marka kararlarına, marka iletişimi stratejileri ile ilgili uygun alternatifler belirlenebilmektedir. Alınan kararların pazar ortamında test edilmesi ve

stratejilerin hayata geçirilmesinin ardından son olarak performans değerlendirilmesi yapılır.⁶¹

1. Marka Yönetiminin Önemi

Globalleşme ve buna bağlı olarak gelişen ağır rekabet koşulları, tüketicide bir malı seçme konusunda zorluklara neden olmaktadır. Piyasada birbiri ile işlevsellik açısından aynı sayılabilecek birçok ürün yer almaktadır. Bu durumda tüketiciyi ilgilendiren en önemli öge markadır. Tüketicilerin marka tercihlerinde önümüze çıkan en önemli nokta da markaya eklenen soyut değerlerdir. Bütün bu nedenlerden dolayı, tüketici üstünde sadakat duygusu bırakabilecek, güçlü bir marka yaratabilmek için marka yönetimi uygulamaları işletme için büyük önem oluşturmaktadır. İyi uygulanan bir marka yönetimi işletmenin ürünleri için güvence niteliği taşımaktadır.⁶²

a. İşletme ve Pazarlama Yönetimi Açısından Marka Yönetiminin Önemi

İşletme ve pazarlama yönetimi açısından marka yönetiminin faydaları şu başlıklar altında gösterilebilir:⁶³

(1) Pazar Kontrolü: Markalama, firmalar için ürünlerine belirli bir pazar oluşturmaya yardımcı olur. Güçlü bir marka, tüketicide sadakat yaratarak satışların sürekliliğini sağlar. Böylelikle, firmanın ürün ve hizmetlerinin karlılıklarını ve rekabet avantajlarını artırır, pazardaki konumunu güçlendirir. Aynı zamanda firmaların itibarını yükselterek kurumsal marka değerini de artırır.

(2) Fiyatlama Özgürlüğü: Marka yönetiminde, markanın prestijini veya kalitesini vurgulamak için ya da markayı pazara tanıtmak için çeşitli fiyatlama stratejileri uygulanmaktadır. Marka eş değer ürünü rakiplerine göre daha pahalı satabilme avantajı sağlar. Genel olarak bakıldığında, tüketiciler marka olmuş ürünlere

⁶¹ ibid., ss.86-92.

⁶² İşletmeler Açısından Markanın Önemi

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021803/15145, (21.11.2007)

⁶³ Aktuğlu, op.cit.s. 55-57.

yönelmektedir. Örneğin, hazır giyimde ünlü bir modacının yaptığı elbisenin maliyeti ortalama bir ürünün iki üç katı olsa bile, satış fiyatı ürünün marka olması nedeniyle on veya yirmi katına çıkabilmektedir.

(3) Daha Sabit ve Daha Az Riskli Karlılık: Tüketiciler markaya bağlı olduklarından, benzer ürünlere kaymaktan kaçınırlar. Böylelikle, daha çok satış yapan işletmeler, ölçek ekonomisine daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu da üretim maliyetinin düşmesine olanak sağlamaktadır.

(4) Marka Giriş Engelleri: Yaşadığımız çağda teknolojik gelişmeler çok kısa zamanda taklit edilmektedir. Kopyalanması güç hatta imkansız olan marka kimliği ile, işletme kendisini rakiplerine karşı koruyabilmektedir.

(5) Ürün Sunumu: İyi tanınan güçlü markalar tüketici zihninde olumlu bir imaj yaratırlar. Bu durum yeni ürünlerin piyasaya sunulduğunda tüketici tarafından kabul edilme sürecini kısaltır.

(6) Şirket Kültürü: Kişiler güçlü şirketlerde çalışmak isterler. Özellikle güçlü şirket kültürü içerisinde yetişen çalışanların şirkete bağlılıkları topluma da yansımaktadır. Ayrıca güçlü işletmeler, toplumda genellikle bir saygınlığa sahip olduklarından, medya ve hükümet tarafından da desteklenmektedirler.

(7) Tanıtım Avantajları: Tüketicinin iyi tanıdığı ve tüketici zihninde yerleşik durumda olan markalar kolaylıkla anımsanmaktadır. Bu durumda daha çok imaj geliştirici tanıtım stratejileri kullanılmakta ve promosyon çalışmaları daha etkili ve ucuz olmaktadır.

(8) Konumlandırma: Yeni bir marka adı, piyasada bulunan bir ürüne yeni bir yer edinmesi konusunda yardımcı olur. Kendi ürün ya da hizmet gruplarını tanımladıkları için tüketiciler tarafından kolay algılanır ve benimsenir düşüncesiyle çoğu zaman tercih edilme eğiliminde olan bu isimler, aslında bir marka kişiliği

yaratmada ve farklılaştırmada bazı sorunlar yaratmaktadır Ünlü ‘Çarşı Mağazaları’nın adını, bu özelliğinden dolayı ‘Boyner’ olarak değiştirmesi bunun en güzel örneğidir.⁶⁴

b. Tüketiciler Açısından Marka Yönetiminin Önemi

Marka, tüketici ile ilişkisi ölçüsünde var olduğu için müşteri odaklılığı ön planda tutar. Müşteri odaklılığa yönelen marka yönetimi sürekli müşteri beklentilerine göre ürünleri ve hizmetleri şekillendirir veya ürünler ortaya çıkarır. Bu bakımdan tüketiciler açısından marka yönetiminin önemi şu şekilde ifade edilebilir:

- Marka tüketiciye satın almak istediği malı kolayca tanıma olanağı verir. Böylece tüketici zamandan tasarruf sağlar.
- Tüketicide fiyat ve kalite güvencesi sağlar.
- Alınan malın iadesi, bakımı, montaj ve yedek parçaları konusunda marka tüketiciyi korumaktadır.
- Marka yönetimi, tüketicilerin değişen beklentilerini karşılamak amacıyla malların kalitesini düzeltmekte, sürekli iyileştirmeler yapmaktadır.
- Tüketicinin uygulamalardan devamlı haberinin olmasını sağlayarak, tüketici bilincinin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Marka yönetimine aracı kurumlar açısından baktığımızda ise, markalı malın bulunduğu mağazanın tanındığı ve aracı kurumların pazarda kimi zaman daha fazla denetim şansına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca marka yönetimi sayesinde aracı kurum haksız rekabete karşı koruma sağlamaktadır.⁶⁵

⁶⁴ <http://www.kobifinans.com.tr/diger/021803/10157>, (27.11.2007)

⁶⁵ Uztuğ,op.cit.ss.59-60

C. Marka Stratejilerinin ve Kararlarının Belirlenmesi

Güçlü markalar, pazarlama müdürleri için yüksek değişkenliğe sahip bugünün pazar yapılarına uyum sağlayabilmek ve ortaya çıkan pazar dinamikleriyle mücadele edebilmek adına kullanılan işletmenin önemli varlıklarıdır. Markaların potansiyel ekonomik yararlarını ve tüketicilerin markaya olan ilgilerini bir arada düşünecek olursak, işletmelerin markalar hakkında dikkatli bir şekilde, stratejik bir perspektiften düşünme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Birçok başarılı markanın uzun yıllar yapılan yatırımlar ve stratejik planların bir sonucu olduğunu düşünürsek bu görüşü haklı çıkarmış oluruz.

Rekabetçi yapılarını güçlendirmek isteyen işletmeler değer önerilerini diğer rakiplerinden farklı kılmak için, ürün ve hizmetlerine ait eşsiz özellikler yaratmaları gerekmektedir. Bu önerilerin merkezinde yaratılan bir marka ile işletme, tüketicilerin beklentilerine dair bir açıklama yapmış olacaktır. Marka, çoğu zaman işletmenin arkasında durduğu kavramları birleştirmektedir. Bu, işletmeler açısından büyük bir önem teşkil eder. Çünkü ürün ve hizmetler arasındaki benzerliklerin artması, tüketicinin tercihini marka vaadinin arkasında durandan yana kullanmasına neden olmuştur.

Başarılı olmak isteyen her işletme markalamanın, işletmenin genel stratejilerine uygun olmasına dikkat etmelidir. Burada bahsedilen en önemli nokta, işletme ve marka stratejilerinin organizasyonun hedefleri doğrultusunda uyum içinde olması gerekliliğidir. Ayrıca marka yönetimi işletmenin tüm çalışanlarınca, özellikle üst düzey yöneticilerce desteklenmeli ve sadece pazarlama departmanının görevi olarak görülmemelidir.⁶⁶

⁶⁶ Joseph Arthur Rooney, "Branding: a trend for today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 4, no. 4, 1995, ss. 48-55; Claudia Simoes, Sally Dibb, "Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation", *An International Journal*, vol 6, no. 4, 2001, ss. 217-224'den derlenmiştir.

1. Marka Stratejilerinin Belirlenmesi

Bu bölümde temel marka stratejileri, marka konumlandırma stratejileri ve markanın yeniden konumlandırılmasına yönelik stratejilerden bahsedilecektir.

a. Temel Marka Stratejileri

Marka yönetimi ürünlerin paketlenip, isimlendirilerek pazara sürülmeleri yanında, bu markaların tüketici zihninde ayırt edici bir özellik olarak algılanmasını sağlamalıdır. Çünkü; günümüzde marka yönetiminin başarısı tüketici ile doğru bir iletişim kurarak, markanın bilinirliğinin artırılmasından geçmektedir. Marka, pazarlama stratejisine karar verme aşamasında işletmelerin karşı karşıya kaldığı bir kavramdır. Bir markayı yaratmak; ambalaj, fiyat, dağıtım kanalı, reklam gibi tanıtım çabalarıyla bir değer olarak pazarda yer edinmesini sağlamak, oldukça zahmetli, masraflı ve uzun vadeli stratejileri gerektirmektedir.

Marka stratejileri, markanın sürdürülebilir rekabet avantajını elde etme, hedef tüketiciyi tanımlama ve tüketiciye markadan sağlayacağı yararları sunarak tüketici iletişimini sağlama görevlerini yerine getirmektedir.⁶⁷

Marka stratejisini belirlemede marka yöneticisinin karşı karşıya kaldığı üç temel markalama kararı vardır:⁶⁸

- (1) Üretilen veya dağıtılan ürün markalı bir ürün mü, markasız (jenerik) mi yoksa her ikisinin karışımı mı olacak?
- (2) Markalama kararı verildiyse, üretici markasıyla mı yoksa dağıtıcının markasıyla mı kullanılacak?
- (3) Aracı kurum veya üretici kurum markası kararına bağlı olarak nasıl bir yöntem izlenecek?

⁶⁷ Aktuğlu, op.cit.s.116

⁶⁸ İbid.,s.118

Çoklu ürün stratejisi izleyen firmaların marka yöneticileri marka adlandırma kararlarını da dikkate alarak dört temel strateji izlemektedir. Bu stratejiler:⁶⁹

(1) Kişisel marka adı stratejisi: Pazarlama çalışmaları yalnızca tek bir ad üzerinde yoğunlaşmamakta, ürünler birbirinden farklı adlarla piyasaya sürülmektedir. Bu stratejinin en önemli avantajı, markalardan birinin pazar payının düşmesi halinde firmaya ait diğer markaların bu addan zarar görmemesidir. (Turyağ firmasının Vernel çamaşır yumuşatıcısı, Yayla margarini ve Tursil çamaşır deterjanı)

(2) Bütünleştirici ürün grubu adı stratejisi: Bu stratejide, firmanın bütün ürünleri firma adını taşımaktadır. Böylelikle ürünlerin kurum imajından faydalanması ve reklam maliyetlerinin düşürülmesi amaçlanmaktadır. General Electric, Arçelik, Sony, Beko firmaları bu stratejiyi yıllardır kullanmaktadır.

(3) Ürün grubunda ayrı ayrı marka adı stratejisi: Bir firma çok fazla çeşitlendirilmiş ürün grubuna sahipse, her ürün grubuna, karışıklığı önlemek ve marka imajının bulanıklaşmasını engellemek için ayrı ayrı isimler vermektedir. Örneğin; Vakko, klasik giyim üzerine bir markadır. Vakkoroma ise, firmanın genç giyim alanına verdiği marka ismidir. Aynı şekilde Beymen, giyim alanının markası olurken; Casa Club, Beymen'in ev eşyaları grubundaki markasıdır. Fakat; bu stratejide, her bir grup için farklı reklam kampanyaları uygulanması, bütünleştirici stratejiye nazaran pazarlama iletişimi maliyetlerini yükselmektedir.

(4) Kişisel ürün adı stratejisi: Bu strateji, kişisel marka adı ve bütünleştirici ürün grubu stratejilerinin avantajlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir stratejidir. Netleşmiş ürün imajının, ticari firma adıyla bütünleştirilmesiyle oluşturulmaktadır. Tofaş Fiat firmasının Fiat Uno, Fiat Siena; Toyota'nın Toyota Corolla, Toyota Avensis; Nokia'nın Nokia 3210, Nokia 6110; Pınar'ın Pınar Sucuk, Pınar Süt, Pınar

⁶⁹ <http://www.planetburgut.net/personal/seminerler/bugutex-sem-044.doc> (25.11.2007); Yağın Kırdar, "Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca Cola Örneği", ss. 236 238, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article13.pdf> (25.11.2007)'den derlenmiştir.

Peynir ve Coca-Cola firmasının Coca-Cola, Coca-Cola Light markaları bu stratejinin en belirgin örnekleri olarak gösterilebilir.

Doygunluk noktasına gelen ve yeni pazarlara açılmak isteyen firmalar saydığımız bu dört temel strateji yanında firmanın uzun vadeli ihtiyaçlarını göz önüne alarak marka geliştirme, marka esnetme, birden fazla markalama, özel marka stratejisi ve jenerik marka stratejilerini benimsemektedirler.⁷⁰

- **Marka Geliştirme Stratejisi (Brand Extension):** Yeni ve geliştirilmiş ürünleri yeni kategoride pazara sunmak için piyasada varolan başarılı marka adının kullanılması stratejisidir. Bu strateji, yeni ürünün pazarda kolayca tanınıp kabul görülmesini sağladığı gibi, yeni bir ürünü geliştirmek için gerekli olan reklam maliyetlerini de düşürür. Ancak, bu strateji başarılı olmazsa tüketicilerin aynı marka adı taşıyan diğer ürünlere karşı olan tutumları kötü yönde etkilenebilir ya da temel marka imajında karışıklığa neden olabilir.⁷¹ Marka genişletme stratejisinde yeni veya geliştirilmiş ürün, aynı marka adıyla, diğer ürünlerle aynı pazara sunulmaktadır. OMO-omomatik; PERSİL-Persil yeşil güç, Persil Color; Cif- Cif Krem, Cif aktif krem bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.

- **Marka Esnetme Stratejisi (Brand Stretching):** Bu strateji marka yöneticilerinin marka adının en çok ne kadar geliştirilebileceği sorunuyla ilgilenmeleri üzerine ortaya çıkmıştır. Ancak marka esnetme, yerleşmiş marka isminin markanın içinde bulunduğu pazarla ilgisi olmayan, farklı pazarlardaki ürünler için kullanılan bir stratejidir. Yoğun rekabet dolayısıyla , markaya sık sık yeni ürünlerin eklenmesiyle marka değerinde azalma görülebilir. Ünlü Japon motosiklet markası olan Yamaha'nın, aynı marka adıyla flüt, piyano gibi müzik aletlerini pazarlaması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.⁷²

- **Birden Fazla Markalama Stratejisi:** Bu strateji, aynı işletmenin belirli bir ürün kategorisinde yer alan iki ya da daha çok markasının rakipleriyle yarışması amacıyla uygulanmaktadır. Örneğin, Protector & Gamble firmasının aynı ürün kategorisinde

⁷⁰ I. Maurice Mandel, J. Larry Rosenberg, Marketing, Second Edition, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981), s. 290.

⁷¹ Armstrong, Kotler; op.cit., s.247.

⁷² http://tutor2u.net/business/marketing/brands_extension_stretching.asp (07.03.2008).

birden çok markası vardır. Ya da İpek kağıt firması Solo, Silen, Selpak markalı kağıt ürünlerini piyasaya sürerek pazarda liderlik konusunda büyük başarı elde etmiştir.

- **Özel Marka Stratejisi :** Özel marka, aracı markası ya da perakendeci markası olarak da bilinen bu strateji, üreticinin jenerik markasının da satışına imkan sağlamakla birlikte, ürünlerin tedarikçi firma etiketi ile piyasaya sunulmasıdır. Örneğin ülkemizden Tansaş şeker, Tansaş Süt, Migros Yağ, Migros Şeker vb. bu stratejiye örnektir. Ayrıca ABD’li perakende devi Wal Mart’ın çok önemli stratejisi olan “private label” (özel marka stratejisi) iş dünyasında örnek gösterilmektedir. Wal Mart, 2001 yılında Sam’s American Choice adlı deterjanı piyasaya sundu. Ürün, P&G’nin Tide adlı ürününden iki kat daha ucuzdu ve büyük bir başarı sağladı. Ardından Ol’Roy isimli köpek mamasını üreterek Nestle’S Purina’yı geride bıraktı. Sadece bu kadarla da kalmadı. Wal Mart, değişik alanlarda ürünleri piyasaya sunarak üreticileri hayrete bırakan satış rakamlarına ulaştı.

- **Jenerik Marka Stratejisi:** Ambalajında sadece ürün adının yer aldığı (örneğin sabun, deterjan, tuz vb.) daha ucuza satılan, daha düşük kaliteli ürünlerde, ambalajlama ve etiketleme maliyetlerini azaltmak amacıyla uygulanan bir stratejidir.

b. Marka Konumlandırma Stratejileri

Günümüz pazarlama iletişimi uygulamalarında ve akademik çevrelerde hala güncelliğini koruyan ve büyük bir öneme sahip olan konumlandırma kavramı ilk olarak Jack Trout ve Al Ries adlı iki reklamcı tarafından gündeme getirilmiştir. Jack Trout ve Al Ries 1972 yılında, Advertising Age’de konumlandırma yaklaşımını açıklayan temel makalelerini yayınlamışlardır. Onlara göre konumlandırma, ürüne yönelik bir çaba değildir; zihinlerdeki görünüme yönelik bir süreçtir ve ürünün zihinlerdeki görünümünün konumlandırılmasıdır. Bu bağlamda konumlandırmada

temel yaklaşım; yeni ve değişik birtakım şeyler yaratmak değil, zihinde olup bitenleri ustalıklı yönlendirmek ve varolan bağlantıları yeniden düzenlemektir.⁷³

Konulandırma, bir ürün ve onun en önemli bileşeni olan markaların tüketiciler tarafından tanımlanması ve rakiplere göre tüketici zihninde belli bir yer edinmesine yönelik uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile markamıza tüketicinin beyninde bir pencere açabilmek ve gerektiği zaman oradan çağrılmasını kolaylaştırmaktır. Tüketicinin markamızı nasıl hatırladığı ve ne ile özdeşleştirdiğidir. Konulandırma başta yanlış yapılırsa sonradan düzeltmek çok zordur.⁷⁴

Markalar tüketici için bir anlam taşımakta ve genellikle tek bir şey ile hatırlanmaktadır. Böylelikle markalar tüketicinin zihninde bir yerleri sahiplenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, konulandırmanın temeli özgünlük ve güçlü olduğumuz alanı sahiplenmektir. Kısaca konulandırma, ürünlerin tüketicilere nasıl ve ne şekilde sunulmasından öte bir ürün ya da markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenen bir kavramdır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi konulandırma faaliyetleri tüketiciye yönelik yapılmalıdır. Ancak konulandırmanın başarılı olabilmesi, dayandırıldığı araştırmanın iyi olmasına bağlıdır. Araştırma, tüketicilerin ihtiyaçları algılamaları, tutumları ve mamülü kullanma biçimleriyle başlamalı, tüketicilerin belirli bir konuma karşı tepkilerinin nasıl olduğunu ortaya koymakla sona ermelidir.⁷⁵

Başarılı bir marka konulandırması için göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:⁷⁶

⁷³ Uztuğ, op.cit., ss.72-74; Reklam Çalışmalarında Yaratıcı Stratejiler (2),14.12.2001, <http://ilef.ankara.edu.tr/pil/yazi.php?yad=1501>, (07.01.2008)'den derlenmiştir.

⁷⁴ Borça, Güven; "Marka Olmanın ABC'si"; İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006, s. 6; Aktuğlu, op.cit.s.122.

⁷⁵ Aktuğlu, op.cit.s.123; Borça, "Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?",op.cit.ss. 130-138.

⁷⁶ Aaker David, "Building Strong Brands",op.cit.ss.92-93; Borça, op.cit., s.130-141.

- Seçilecek marka konumu tüketicilerin dikkatini çekmelidir. Tüketicilere anlamlı gelmeyen bir unsurun kullanılması faydalı değildir.
- Marka konumu markanın gerçek güçlerine dayandırılmalıdır.
- Marka konumu rekabet avantajını yansıtmalıdır. Rakiplerle benzer konular üzerinde konumlandırma faydalı olmamaktadır.
- Çok komplike bir kavramla konumlanmaya çalışmak tüketicinin zihnini karıştıracığından markanın konumu anlaşılır olmalıdır.
- Güçlü bir marka konumu için firmanın SWOT analizinden elde ettiği sonuçlar ile marka yapısının bileşenleri arasında uyum sağlanmalı ve bunlar bütünleştirilmelidir.

ba. Konumlandırma Türleri

Konumlandırma türleri şunlardır:⁷⁷

(1) Ürün Sınıfı veya Ürün Özelliğine Göre Konumlandırma: Ürün ya da ürün sınıfının tüketicinin ilgisini çekecek bir ya da birkaç özelliğiyle ilişkilendirmek ya da ürün sınıfıyla olan ilişkisini koparmak şeklinde yapılır. Bazı firmalar, örgütler veya ülkeler, ürünleri arzu edilen bir sınıftaymış gibi, örneğin “Alman Malı”, “Made in Turkey” veya “Fazla Enerji Tüketmez”, “Çevre Dostu” veya “Falım” cikletlerinde olduğu gibi “Diş Dostu” vb. şeklinde nitelerler. Dondurulmuş gıda üreticileri, Batı’da kendilerini tuz, kalori, kolestrol ve yağ içerikleri açısından hafif olarak konumlamaktadır.

(2) Kullanım Yerine Göre Konumlandırma: Tüketiciler günlük yaşamlarında karşılaştıkları problemleri bir ürünü satın alarak çözmeye çalışırlar. Bu

⁷⁷ Tek, op.cit., s.332; Bengü Sevil, Moda Sektöründe Küresel Marka Yaratılması: Markalaşma Çalışmaları Üzerine Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir, 2006, ss. 85-86.

tür konumlandırmada ürünün problem çözme yeteneği üzerinde durulur. Ürünün kullanım durumuyla ilgili bilgiler aktararak benzer bir problemle karşılaşıldığında markanın çağrıştırılması sağlanır. Örneğin, Blendax dolgun saçlar yaratır, Maybelline maskaraları kirpikleri göklere çıkarır.

(3) Tüketicilere Göre Konumlandırma: Hedef pazar veya kullanıcı sınıfının odak alındığı konumlandırma türüdür. Bu strateji mevcut ve potansiyel tüketiciler üzerinde olumlu izlenim bırakır. Harley Davidson maceracı, özgürlüğüne düşkün insanların tercihidir. Body Shop da çevreye karşı duyarlı, sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş kişileri hedef kitle olarak belirlemiştir. Tüketicilere iletilen mesajlar belirli bir kullanıcı tipini belirlediğinden, bu yapıya uygun ya da öyle görünmek isteyen tüketiciler kendilerini bu markaya yakın hissederek olumlu bir tavır sergileyecektir.

(4) Rakibe Göre Konumlandırma: Bu stratejide firma temelde rakiplerine benzer yararları sunar. Ancak daha üstün kaliteyle ya da fiyat-maliyet liderliği ile rakiplerden üstün olmaya çalışır. Bu strateji halen güçlü, sağlam bir farklılaştırılmış avantajı olan ve bu avantajı daha da somutlaştırmaya çalışan firmalar için uygundur. Örneğin, Intel şirketi müşterileri, ürünün rakiplerine göre daha üstün olduğuna ikna için bir kampanya başlatmış ve bunun için reklamlarında PC'ler için "INTEL INSIDE" (içinde Intel vardır) ibaresini kullanmaları için bilgisayar yapımcıların para bile ödemiştir. IBM'de 1990'lı yıllarda rakiplerinden daha geniş ve net görüntülü renkli bir ekranla, note-book tipi kişisel bilgisayar piyasasına girmiştir. Bunun yanında Coca Cola ve Pepsi Cola da her fırsatta tüm pazarlama karması elemanlarıyla rekabet halindedirler. Bu strateji bazen rakiplerinden daha çok reklam yaparak, daha fazla çeşit sunarak veya hızlı teslim gibi yollarla da gerçekleştirilebilir.

(5) Faydaya Göre Konumlandırma: Ürünün hedef pazara anlamlı olacak bir yararı sunmasına bağlı oluşturulan konumlandırma türüdür. Bu konumlandırmada tüketicilere sunulan faydalar üzerinde durulur. Örneğin, Ariel marka deterjan, daha iyi temizlediğini iddia eder. Volvo otomobillerinin daha emniyetli olduğunu iddia eder.

(6) Duygusal-Psikolojik Konumlandırma: Bu stratejide, markayla ilgili olan gereksinimlere duygusal ya da psikolojik anlamlar katarak tüketiciyi etkilemek amaçlanmaktadır. Markanın tanıtım faaliyetlerinde ve reklamlarında duygusal öğelere yer verilerek tüketicinin ilgisini çekmek bu stratejiye örnek verilebilir. Örneğin, Turkcell'in baba kızın oynadığı veya Kardelenler reklamı bu konumlandırmaya örnek gösterilebilir.

(7) Tutkulu Konumlandırma: Bu tür konumlandırma tüketicilere gitmeyi istediği bir yeri, olmak istediği bir kişiyi, ya da kazanmak istediği bir felsefeyi veya fikri sunar. Böylece kişi bu markayı satın aldığı anda kendisini arzuladığı imgeye yakın hisseder. Özellikle giyim ve kozmetik markaları bu tür konumlandırmayı sıklıkla kullanmaktadır.

(8) Fiyata ve Kaliteye Göre Konumlandırma: Bu stratejide, yüksek fiyat ve yüksek kalite şeklinde konumlandırmaya gidilir. Bazı üreticiler ve perakendeciler yüksek kalite ve yüksek fiyatlarıyla tanınmışlardır. Örneğin, Chanel No.5, çok kaliteli ve çok pahalı bir parfüm olarak konumlanmıştır. Ayrıca Vakko, Beymen, Mercedes, BMW otomobil de bu konumlandırmaya örnek gösterilebilir.

bb. Konumlandırma Hataları

İşletmeler markalarıyla ilgili konumlandırma yaparken bazı hatalar yapabilmektedirler. Bir işletmenin kaçınması gereken dört konumlama hatası şunlardır:⁷⁸

(1) Eksik (yetersiz) Konumlandırma: Alıcıların marka hakkında çok zayıf fikirlere sahip olması durumudur.

(2) Aşırı Konumlandırma: Alıcıların markayla ilgili çok dar bir resme sahip olma durumudur.

⁷⁸ Tek, op.cit., s.333.

(3) Kafa Karıştırın Konumlandırma: Alıcılar markayla ilgili karışık imajlara sahip olabilir. Bu karışıklık çok fazla iddialar ortaya koymaktan ve konumlamayı sürekli değiştirmekten kaynaklanmaktadır.

(4) Kuşkulu Konumlandırma: Kuşkulu konumlandırma, ürünün özellikleri, fiyatı ve üreticinin kimliği konularında tüketicinin kuşku duyması durumudur. Dolayısıyla tüketici, marka ile ilgili iddiaları zor inanılır bulmaktadır.

c. Markanın Yeniden Konumlandırılmasına Yönelik Stratejiler

Başlangıçta iyi bir şekilde konumlanmış bile olsa, markanın daha önceden yapılmış konumunun üzerinde değişiklikler yapılması söz konusu olabilmektedir. Daha sonradan piyasaya rakiplerin girmesi, tüketici tercihlerinin değişmesi, teknolojik gelişmeler yeniden konumlandırma stratejilerinin uygulanmasında etkilidir. Yeniden konumlandırma kararlarında ürün yaşam eğrisinin gelişme, olgunluk ya da düşüş aşamasındaki markalara ait konumların değerlendirilerek, yaşanan değişimlerin olumsuz etkilerini azaltmak, olumlu etkilerinden ise en iyi şekilde yararlanmak amaçlanır.

Yeniden konumlama kararı vermek için;

(1) Markayı başka bir dilime kaydırma maliyetleri (kalite, ambalaj değiştirme, reklam vb) değerlendirilir.

(2) Markanın yeni konumundan sağlanacak gelire bakılır. Bu da, yeni bir pazar dilimindeki tüketici ve rakiplerin sayısına, gücüne ve çeşitli markaların fiyatlarına bağlıdır.⁷⁹

Eğer bir markanın pazarda konumu zayıfsa onu yeniden konumlandırmak uygun olacaktır.

⁷⁹ Tek ve Özgül, op.cit., s.326.

Bunun birkaç yolu vardır:⁸⁰

➤ **Gerçek Yeniden Konumlandırma:** Marka üzerinde fiziksel değişiklikler yaparak, kalitesini yükselterek, fonksiyon ve tasarımında iyileştirmeler ve güncelleştirmeler yaparak ürünün bugünkü koşullara uygun hale getirilmesidir.

➤ **Markayı Zenginleştirme:** Bir ürüne çeşitli şekilde ek değerler sunmak şeklinde yapılabilir.

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

➤ **Değerleri Yüceltme:** Tüketicilerin, markanın üstün özelliklere sahip olduğuna dair ikna edilmesidir.

➤ **İhmal Edilen Değerleri Ekleme:** Markaya yeni özelliklerin eklenmesi durumudur. Bir rujun hem dudakları besleyici ve nemlendirici hem de güneşin zararlı ışınlarını önleyici özelliklerinin kalıcılık özelliğine eklenmesi buna örnek olarak verilebilir.

⁸⁰ Tek, op.cit., ss.333-334; Sevil, op.cit., ss.87-88.

2. Markaya Ait Kararlarının Belirlenmesi

Marka adının belirlenmesi, görsel ifade tarzlarına ait kararlar, marka tescili ve korunmasına ilişkin kararlar marka yönetiminde belirlenen stratejiyi destekleyecek olan temel karar alanlarıdır.

a. Marka Adının Belirlenmesi

İşletme stratejileri ile bütünleştirilebilen uygun bir marka stratejisinin seçilmesi kadar, ürünün belirgin özelliklerini yansıtacak ve rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak uygun bir marka adının seçilmesi de büyük önem taşımaktadır. Marka adı, markanın çekirdek göstergesi olup fark edilme ve iletişim çabalarının temelidir. Ayrıca markanın sunduğu vaatleri aktaran bir ifade tarzı veya anlatım biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Güçlü bir marka adı, markanın sembolik ve fonksiyonel bileşenleri ile marka vaadini bütünleştirerek, tüketicinin marka kişiliği ve marka konumlandırma stratejisiyle buluşmasını sağlar.

Bir marka adının üç temel işlevi olduğu söylenebilir. İlk olarak marka adı, tüketicinin kabul edip etmeyeceğine olanak veren bir mal veya hizmeti tanımlamaktadır. İkinci olarak marka adı, markayı betimleyici özelliklere yönelik mesajlar ileterek, markanın tüketicisiyle iletişim kurmasını sağlar. Son olarak marka adı, yasal hakların bir parçası olarak rekabet ortamındaki haksız rekabete karşı yasal koruma sağlayarak, işletmenin ve markanın değerini korur.⁸¹

Marka adı stratejileri 4 tanedir. Bunlar:⁸²

(1) Bireysel Marka Adı: Bu stratejide her ürüne ayrı bir marka adı verilir. Genellikle, firmanın ürünleri arasında kalite ve tip ayrılıkları olduğunda kullanılan stratejidir. Her marka kendine ait farklı bir kimlik yapısına, konumuna ve imajına sahip olur ve her marka farklı bir pazar bölümüne yönelir. Örneğin, yüksek gelirli tüketicilere yüksek fiyatlı ürünler sunan bir firma, düşük gelirliye daha düşük

⁸¹ Aktuğlu, op.cit.ss.133-135

⁸² Semra Ayтуğ, Pazarlama Yönetimi, (İzmir: İlkem Ofset, 2001), ss. 151-152; Tek ve Özgül, op.cit., ss. 316-318; Tek, op.cit., s. 359'dan derlenmiştir.

nitelikte ve ucuz ürünlerini farklı bir markayla sunabilir. Bu stratejide, firma kendi ününü ürünlere bağlamaz. Tüketici ürünlerle firma arasında bağlantı kuramadığından, ürün düşük kaliteli olarak algılansa dahi firmanın imajı ya da adı zarar görmeyecektir.

(2) Tek Aile Adı: Tek bir firma isminin tüm ürünler için kullanılmasıyla oluşan marka adı stratejisidir. Şemsiye markalama da denir. Diğer stratejilere göre en önemli üstünlüğü, yeni pazarlama iletişimi yatırımları ve yeni marka adı araştırmalarına ihtiyaç olmaması nedeniyle maliyetlerin düşük olmasıdır. Firmanın markasına pazarda olumlu bir tutum varsa, marka bağlılığı da kendiliğinden yaratılmış olur. Bu stratejinin en önemli riski, yeni malın pazarda başarısız olması durumunda, bunun işletmenin diğer tüm mallarına yansımadır. Örneğin, Arçelik ailesi (Buzdolabı, çamaşır makinesi, TV, vb); Harley-Davidson motosiklet markasının, parfüm ve sigara için kullanılması bu stratejiye örnektir.

(3) Ayrı Aile Adları: Bu strateji, tüm ürünler için ayrı aile isimleri kullanılmasını içerir. Buna örnek olarak Amerikan mağazalar zinciri Sears'ın firmasının ev ve mutfak aletleri için Kenmore ailesi, kadın giysileri için Kerry Break aile markasını kullanması verilebilir. Firmalar genelde aynı ürün çizgisinde farklı kalitedeki ürünleri için ya da farklı türdeki ürünleri için farklı aile adları bulurlar.

(4) Firma Adı: Firmanın ticari adının marka olarak kullanıldığı stratejidir. Firmanın pazardaki tanınmışlığına ve kimliğine göre yararlı bir stratejidir.

Firma hangi marka adı stratejisini kullanacağına karar verdikten sonra, sıra belirli bir marka adı seçmeye gelir. Firma, işletme kurucusunun ya da ünlü başka birinin adını (Giorgio Armani, Chanel), ticari adının ilk harflerini, efsane ve mitlerden gelen adları, işletmenin, ürün kalitesini ve işlevini yansıtan (Safeway, Duracell), hayat tarzını aktaran (Dermologica, Clinique,) ya da anlamı olmayan ama kulağa hoş gelen isimlerden marka adı seçebilir.

İyi isimlendirmenin özelliği, tüketicinin zihninde ve kalbinde yankılanan benzersiz “güçlü bir sembol” yaratmaktır. Bu yüzden bir marka, tüketicinin zihninde

bir kelimeye sahip olmaya çalışmalıdır. Eğer bir marka bir kelimeye sahip olmayı başardıysa rakiplerinin kelimeyi o markadan söküp alması imkansızdır. Örneğin, Volvo firması tüketici zihinde yarattığı güven kavramıyla ön plana çıkmaktadır. Bu bakımından uzun vadede etkili bir marka aslında etkili bir marka adı olmaktadır.⁸³

Marka adı diğer pazarlama karması elemanlarına göre daha kalıcıdır. Ürünün ambalajı, fiyatı ya da reklamı marka adına göre daha kolay değiştirilebilen unsurlardır.⁸⁴

Seçilecek marka isminin, aşağıdaki sorulara cevap vermesi gerekmektedir:⁸⁵

- (1) Marka adının öğrenilmesi kolay mı?
- (2) Marka adı ürün sınıfını ifade ediyor mu?
- (3) Marka adı isim, sembol ve sloganları destekliyor mu?
- (4) Marka adı istenilen çağrışımları sağlıyor mu?
- (5) Marka adı, istenmeyen çağrışımları engelliyor mu?
- (6) Marka adı, ayırt edici özelliğe sahip mi?
- (7) Marka adı yasal mı?

Marka adının başarısında bir diğer kriter de, adın uluslararası arenada kullanılabilir olmasıdır. Ürün, dış pazarda satışa sunuluyorsa marka adının telaffuzuna, global anlamda geçerliliğine ve uygunluğuna dikkat edilmeli, seçilecek ismin o ülkede olumsuz çağrışımlar yaratmamasına özen gösterilmelidir. Örneğin; GM otomobillerinin adı olan Nova'nın İspanya'da yürümez, işe yaramaz anlamına geldiği gibi.

⁸³ Knapp, op.cit., ss. 93-94.

⁸⁴ David A. Aaker, "Managing Brand Equity", op.cit.s. 188; Reklamlar Markaların Oksijenidir, <http://www.ufukuru.net/YazarOku.asp?Haberid=19754&Yazarid=61>, (10.01.2007).

⁸⁵ Aaker, op.cit., s.189-195.

Kotler ve Armstrong'a göre marka adı pazarlama araştırmalarıyla saptanmaktadır. Bazen yarışmalar düzenlenmektedir. Bu konuda bilimsel çalışmalar yapan şirketler bile kurulmuştur. Örneğin ABD'de Namelab adlı bir kuruluş firma ve ürünler için "konstrüksiyonel linguistik" denilen bir yöntemle isim yaratma hizmeti vermektedir. Örneğin; otomobil markası olan Acura, bilgisayar için Compaq, telefon sistemi için Truevoice vb. gibi isimler bu yöntemle yaratılmıştır. Marka adı seçiminde genel kuralların konulması zor olmakla birlikte uygulamada en çok kullanılan ve her marka adının sahip olması gereken kriterler şunlardır.⁸⁶

- Öğrenilmesi, hatırlanması ve telaffuzu kolay, kısa ve basit olmalıdır.
- Ürün ya da ürün sınıfı yararlarını ya da özelliklerini hatırlatıcı olmalıdır.
- Sıkıcılığa ve ucuzluğa kaçmadan yaratılması istenen çağrışımları desteklemelidir.
- İstenilmeyen çağrışımları engellemelidir.
- Ayırt edici olmalı ve rakiplerle karıştırılmamalıdır.
- Reklam ve promosyon çalışmalarına yardım edici nitelikte olmalıdır.
- Etiketleme ve ambalajlamaya uygun olmalı,sembol ve sloganı desteklemelidir.
- Yasal açıdan korunabilir olmalıdır
- Uluslararası alanda uygulanabilirliğine dikkat edilmelidir.

b. Markaya Ait Görsel İfade Tarzının Belirlenmesi

Marka adı, logo, sembol, renkler, grafik tasarım, ambalaj, başlık ve slogan gibi unsurların hepsine markaya ait görsel ifade tarzı ya da başka bir deyişle görsel kimlik denir. Görsel kimlik sayesinde tüketici ve marka arasındaki ilişki kolayca tanımlanabilmektedir. Bu sayede marka, etkili bir şekilde hafızalara kazanmakta,

⁸⁶ Tek, op.cit.s. 358 ; Aaker, "Managing Brand Equity",op.cit.s. 196 ; Aktuğlu, op.cit.ss.137-139'dan derlenmiştir.

hedeflenen çevrelerde saygınlık kazanmakta ve firmanın kurum kimliği ve kültürünü açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır.

Her gün binlerce imajın bombardımanı altında kalan tüketicinin dikkatini ancak bir ürünün ayrıcalıklı görünümü çekebilir. Çünkü; görsel kimlik genellikle ticari markayla aynı işlevi görür. Marka görsel kimliği, Birleşik Devletler ticari marka kanunları çerçevesinde yasal bir koruma sağlayabilir. Intel's Inside'ı temsil eden ses bile, dört ritmik notayla kanıtlandığı gibi bir marka olarak da korumalıdır. Ayrıca McDonald's'ın altın kabartmaları, Coca-Cola şişesinin ayrıcalıklı biçimi, logosunun rengi ve harfleri ve Duracell'in özel bakır üst kısmı ayrıcalıklı görsel kimliğin birer örnekleridir.⁸⁷

ba. Sembol ve Logo

Marka sembolü markanın gözle görülebilen şekilli kısmıdır. Bu kısım, bir marka ya da firmayı göstermek üzere kullanılan, marka ismini içermeyen bir ticari tasarım, şekil olabileceği gibi, marka isminin tamamını ya da bir bölümünden oluşan yazı elemanlarının farklı bir tasarımı da olabilmektedir. Bu açıdan marka sembolü, bellekte markayı çağrıştıran ya da markayla ilişkilendirilebilen her türlü özgün geometrik şekil, nesne, insan, tema, çizgi, çizgi film kahramanları, harf, kelime ya da bunların bileşimini içeren bir tasarım olarak tanımlanabilir.⁸⁸

Sembol, tek başına fark edilme sağlar, tüketici ile gerekli ilişkiyi kurar, daha sonra tüketicide sadakate ve algılanan kaliteye dönüşebilen hoşlanma ve beğenme duyguları oluşturur.⁸⁹ Bu nedenle sembolün marka kişiliğine ve kimlik yapısına uygun olarak tasarlanması gerekmektedir.

Sözcük şeklinde semboller çoğunlukla ticari markayı temsil etmektedir. Mercedes Benz'in daire içerisindeki üç köşeli yıldızı veya Lacoste'nin timsahi gibi figür işaretleri ise logo olarak adlandırılır.⁹⁰

⁸⁷ Aktuğlu, op.cit.,ss.140-142; E. Knapp, op.cit., ss. 98-99'dan derlenmiştir.

⁸⁸ Tek ve Özgül, op.cit., s.324.

⁸⁹ Aaker, , "Managing Brand Equity",op.cit.s.198.

⁹⁰ Knapp, op.cit., s.96.

Görsel ifadeler, marka ile ilgili olarak hedef tüketiciye anlamlı gelme konusunda önemli işlevler yüklemektedir. Dünya çapındaki markaların logolarında bu unsurun dikkatlice planlandığı görülmektedir. Özellikle logo gibi görüntü kapsamında kullanılan hatlar veya çizgiler psikolojik algılama ve etkileme gücüne katkıda bulunmaktadır. Bu çizgiler sayesinde hedef tüketicinin bilinçaltına psikolojik enformasyonlar gönderilebilmektedir. Bu doğrultuda bir markaya ait görsel ifadede yer alan çizgiler (hatlar) dikeyse erkeksi ve disiplini; yataysa açıklık ve tutarlılığı; eğikse dinamikliliği ve heyecanı; yuvarlak ise güzellik, zarafet ve erotizmi çağrıştırır.⁹¹

Markanın görsel ifade tarzında çok önemli bir yere sahip olan renkler ise iletişimde mesajın anlamını güçlendirip, mesaja canlılık katarak mesajın daha kolay algılanmasına ve kimliğin belirlenmesine yardımcı olur. Örneğin; markalar dünyasında enerji ve heyecanın rengi olan kırmızı satış rengidir ve dikkat çekmek için kullanılır. Huzur veren, sakinleştirici bir renk olan mavi ise kurum rengidir ve istikrarı temsil eder. Örneğin; Coca-Cola kırmızı, IBM mavidir. Sarı ise en parlak renk olduğundan sarı ışıklar, sarı çizgiler, sarı işaretler örneklerinde olduğu gibi dikkat çekmede yararlanır.

bb. Başlık

Başlık, marka ismine eşlik eden markanın tanımlayıcısıdır. Müşterilerle iletişim kurulmasına ve onların ürünü kendi akıl gözlerinde nereye yerleştireceklerine karar vermelerine yardım eder. Bu bakımdan, markamızı nereye yerleştireceğimiz konusunda şüphe bırakmaz. Örneğin; Whirpool, başlığı olan “Ev aletleri”, basılı reklamlarında imza markalarının sağ altında yer almaktadır. Bu yolla tüketiciler Whirpool’un ne olduğunu anlayabilmektedir.⁹²

⁹¹ Aktuğlu, op.cit., s. 142.

⁹² Knapp, op.cit., s.103.

bc. Slogan

Slogan, bir markanın duygusal ve işlevsel getirilerini tüketiciye ve potansiyel tüketiciye gösteren ya da dramatize eden ifadesel bir satırdır. Bir marka ile ilgili uyumlu bir mimari oluştururken, eşsiz ve ayrıcalıklı bir rol oynar. Tüketiciye markayla ilgili nasıl hissedeceklerini anlatır.⁹³ Örneğin; OMO'nun "Kirlenmek Güzeldir" sloganı, Mc Donald'ın "İşte Bunu Seviyorum" sloganı ya da Nike Air'ın "Daha Az Yerçekimi" sloganı markaların tüm marka iletişimlerinde kullandıkları başarılı sloganlara birer örnektir.

Sloganları vurguladıkları yarar ve özelliklere göre üç kısma ayırmak mümkündür: Fonksiyonel ihtiyaçları vurgulayan sloganlar; kalite, performans, dayanıklılık gibi tüketicilerin sorunlarını çözecek belirli bir fiziksel özelliği vurgularlar. Sembolik gereksinimleri vurgulayanlar saygınlık, zenginlik, kişisel gelişim, kabul görme ve güzellik gibi ürünün tüketilmesinden elde edilecek dışsal yararları öne çıkarırlar. Deneyimsel gereksinimleri vurgulayan sloganlarda ise ürün kullanıldığında ne hissedildiğine odaklanır ve duygusal tatmin, bilişsel uyarı gibi kullanıma dönük ihtiyaçları içerir.⁹⁴

bd. Ambalajlama

Ambalaj, ürün dizisindeki maddenin veya ürünün içine konulduğu bir kap, sarmalık veya konteynerdir. Başka bir ifade ile, ürünün içeriğini veya çevresini koruyan, taşınma ve depolanmasını, satışını, kullanılmasını kolaylaştıran, ileride kısmen veya tamamen atılabilecek veya geri dönüşümlü bir malzemeyle kaplanması, sarılması, örtülmesi ya da birleştirilmesidir.⁹⁵ Ambalajlama ise ambalajın tasarım ve üretimi ile ilgili faaliyetler bütünüdür.

⁹³ İbid., s.104.

⁹⁴ Tek ve Özgül, op.cit., s.328.

⁹⁵ Tek, op.cit., s.372.

Ambalaj bir iletişim aracı olarak ürünün önemli bir boyutunu oluşturur. Ayrıca önemli bir satış aracıdır. Ambalajın satışta önemli sonuçlar doğurması için dört noktaya özen gösterilmelidir. Bunlar: Ürünün hedef kitlesine uygun bir tasarım, ürün ve kurum kimliğine uygunluk, rakip marka ambalajlarına karşı üstünlüktür.⁹⁶ Görsel bir etki yaratmak için ambalaj, renk ve tasarımla göze hitap etmeli, estetik olarak beğeni yaratmalı, kendi kimliğini ortaya koymalı, ele alıp incelemeye davet etmeli ve koruma özelliğini tam anlamıyla yerine getirmelidir.

Ambalajın ürünün taşınması ve korunmasına kolaylık sağlamasının yanında, ürünün farklılaştırılması ve tutundurulmasına yardımcı olması konusunda da faydaları bulunmaktadır.⁹⁷

c. Marka Tescil Süreci ve Korunması Kararları

Marka yönetiminin ele alması gereken konulardan biri de bir markayı taklitlerinden korunmasını sağlamaktır. Birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de markaların korunmasına ilişkin yasalar düzenlenerek, markanın hukuken geçerli olması ve korunabilmesi için tescil ettirilmesi zorunluluğu vardır. Ülkemizde marka kullanma genel olarak isteğe bağlı olmakla birlikte, bu konuda yapılan son düzenlemeler ile marka tescili özerk bir yapıya sahip olan Türk Patent Ofisi’ne (TPE) başvurularak gerçekleştirilmektedir.

Markaların yasal olarak korunması, başka bir ifadeyle markanın tescil ettirilmesi hem üretici firmaya hem de tüketiciye birtakım avantajlar sağlamaktadır. Üretici firma açısından, marka tescilinin temel yararları rekabet ortamında firmayı ve markayı korumak, tüketici açısından ise satın alma karar sürecinde tüketici haklarını korumaktır. Bir markanın tescil ettirilmesinin genel olarak yararları şunlardır:

⁹⁶ İlhan Bilge, “Ambalaj ürünün kimliğidir”, Grafik ve Endüstri Tasarımcılarının Ambalaj Günlüğü, 2004

<http://www.ambalajtasarimi.com/node/23> (10.03.2008).

⁹⁷ Mine Yeniçeri, Küresel Pazarlamada Marka Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, SBE, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2005, s.112.

- Haksız rekabet ya da taklitlerden korumada delil niteliği taşır.
- Ulusal ve uluslararası pazarlarda hakimiyet sağlar.
- Markanın tanıtımında markayı taklitlerden korur.
- Markaların tescili ve korunması yasalarının sağladığı korumadan ve haklardan yararlanma imkanı sağlar.

Tescilli bir markanın kullanım hakkı sadece tescil edildiği ülke içinde geçerlidir. Tescilli marka başka firmalarca, söz konusu tescilli markanın aynı mal ve/veya hizmetleri için kullanılamaz. Tescil sahibi firma, tescilli markasının taklit edildiğini kanıtladığı takdirde, taklit edilen malları toplatabilir veya söz konusu hizmeti durdurabilir. Yargıya başvurması halinde uğramış olduğu maddi ve manevi zararın temini için tazminat davası açabilir.⁹⁸

ca. Türkiye’de Marka Tescil Süreci ve Sorumlu Kuruluşlar

Marka tescil işlemleri markanın ön araştırması ile başlar. Bu ön araştırmada marka incelenir ve kabul edilebilirlik kriterleri tespit edilir. Aşağıdaki maddeler marka için mutlak ret sebebidir:⁹⁹

- Ayırt edici özelliği olmayan işaretler, marka olarak tescil edilemez.
- Aynı türdeki mal veya hizmetlerle ilgili olarak daha önceden tescil edilmiş veya tescil başvurusu yapılmış markalar ile benzer olan markalar tescil edilemez.
- Mal veya hizmetin cinsini, çeşidini, vasfını, kalitesini, amacını vb.ni belirten işaret ve adlandırmaları münhasıran veya esas unsur olarak içeren markalar tescil edilemez.
- Ticaret alanında herkes tarafından kullanılan veya belirli bir meslek, sanat veya ticaret grubuna mensup olanları ayırt etmeye yarayan işaretler tescil edilemez.

⁹⁸ Aktuğlu, op.cit.ss.146-148; Sevinç Aklan Büke, “Markalarımız Dünya Pazarlarında Tanınıyor mu?”, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, , İzmir Ticaret Odası, Mart 2007, s.6’dan derlenmiştir.

⁹⁹ Marka tescil prosedürü, www.turkpatent.gov.tr , (11.03.2008)

- Malın özgün doğal yapısından ortaya çıkan şekilleri içeren işaretler, marka olarak tescil edilemez.
- Devletlere, uluslararası kuruluşlara ait olan veya korunmasında kamu yararı bulunan işaret ve adlar tescil edilemez.
- Kamuyu ilgilendiren tarihi, kültürel değerler bakımından halka mal olmuş işaretler tescil edilemez.
- Sahibi tarafından izin verilmeyen tanınmış markalarla, aynı veya ayırt edilemeyecek kadar aynı olan işaretler tescil edilemez.
- Dini değerleri ve sembolleri içeren işaretler tescil edilemez.
- Kamu düzenine ve genel ahlaka aykırı işaretler (yasa dışı örgüt adları, işaretleri, genel ahlaka aykırı kelimeler, semboller) tescil edilemez.

Marka tescil süreci ortalama 13-15 ay içinde tamamlanmaktadır. Genel olarak marka tescil süreci şu şekilde özetlenir:¹⁰⁰

- Marka başvurusu: Türk Patent Enstitüsü'nde Marka ve Patent vekili siciline kayıtlı, yetkili vekiller tarafından takip edilir.
- Marka benzerlik araştırması: Türk Patent Enstitüsü'nce gerçekleştirilecek araştırma ve inceleme yaklaşık 6-7 ay sürer.
- Marka bülteninde ilan süresi: Kanuni ilan süresi 3 aydır. Yayına 3 ay içinde itiraz edilmediği takdirde tescil aşamasına geçilir.
- Tescil aşaması: Ortalama 2-3 ay içinde "Marka Tescil Belgesi" alınır.

Tescilli marka, bu tescili 10 yılda bir yenilemek koşuluyla süresiz bir marka koruma hakkı sağlar. Bu haklarla beraber marka, devir, miras yolu ile intikal, lisans, rehin ve haciz gibi hukuki işlemlere konu olabilir. Bu süre, 10'ar yıllık dönemler halinde yenileme yapılarak uzatılabilir. Tescil tarihinden itibaren 10 yıl sonrasına isabet eden yıl, ay ve gün olarak 6 ay öncesinde yenileme başvurusu yapılabilir. Bu

¹⁰⁰ Aktuğlu, op.cit., ss.149-150

sürenin kaçırılması halinde tescil sahiplerine 6 aylık ek bir süre tanınır. Bu sürenin de kaçırılması halinde marka hükümsüz olur.¹⁰¹

cb. Yurtdışında Marka Tescili

Markanın tescil edilmesi uluslararası alanda korunabilmesi için yeterli olmamaktadır. Markamız üzerinde hak iddia edebilmemiz için ihracat yaptığımız ülkelerde markamızın tescil ettirilmesi gerekmektedir. Yurtdışında tescili olmayan markalar gümrük girişlerinden itibaren pek çok hukuki sorunla karşılaşabilmektedir. Yurtdışında marka tescili üç türlü yapılabilir:¹⁰²

➤ Her ülkeye, ayrı ayrı tescil başvurusunda bulunulabilir.

➤ **CTM (Avrupa Birliği Topluluğu Tescil Sistemi):** Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerde, topluluğa dahil olan ülkelerin tümünde koruma sağlayan Topluluk Markası (CTM) kabul edilmiştir. Tescil için Topluluk Markası sistemi çerçevesinde, AB ülkelerine ya da Topluluk Marka Ofisi'ne (OHIM) başvurulabilir. Ancak, Avrupa Birliği'nde topluluk markası olabilmek için öncelikle yurtiçinde tescilinin kabul edilmiş olması gerekmektedir.

Madrid Protokolü: Markaların Uluslararası Tesciline İlişkin Madrid Protokolü çerçevesinde, Türk Patent Enstitüsü aracılığıyla 63 ülke için tescil başvurusunda bulunulabilir.

1 Aralık 1995'te yürürlüğe giren Madrid Anlaşmasına ilişkin Protokol ülkemizde 1 Ocak 1999 tarihi itibarıyla uygulanmaya başlanmıştır. Bu Protokol ile markaların tek bir başvuru yapılarak ve tek bir dil kullanılarak 63 ülkede (protokole taraf ülkelerde) uluslararası tescili sağlanmaktadır. Ayrıca tescil sonrası yapılacak

¹⁰¹ Büke, op.cit. s.7.

¹⁰² Marka tescil prosedürü,

www.turkpatent.gov.tr , (11.03.2008); Aktuğlu, op.cit., ss.151-152'den derlenmiştir.

olan (unvan, adres değişikliği ve mal ve hizmet listesinde yapılacak sınırlandırmalar) değişiklikler tek ve basit bir işleme yapılabilmektedir.

Marka tescili dışında patent belgesi ya da tasarım tescili alınarak da koruma sağlanabilir. Patent, buluş sahibinin buluş konusu ürünü belirli bir süre üretme, kullanma, satma veya ithal etme hakkıdır. Bu hakkı gösteren belgeye de patent denir. Geleneksel terminoloji ile sınai mülkiyet haklarının içinde önemli bir yer tutan “patent hakkı”, özellikle teknoloji transferinin aracı olması bakımından gelişmekte olan ülkeleri daha çok ilgilendiren maddi olmayan bir mala ilişkin haktır.

Makineler, araçlar, aygıtlar, kimyasal bileşikler ve işlemleri ile her türlü üretim yöntemleri, patent korumasının kapsamındadır.

Patent Yasalarının amacı, buluş yapmayı, yenilikleri ve yaratıcı fikri faaliyetleri teşvik etmek için gerekli olan korumayı ve buluşlarla elde edilen teknik çözümlerin sanayide uygulanmasını sağlamaktır. Verilen patentler ve bunların sanayide uygulanması ile teknik, ekonomik ve sosyal ilerlemenin gerçekleşmesi sağlanır. Sanayi alanında gelişmiş ülkelerde verilen patent sayılarının yüksekliği bu düşüncenin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tasarım tescili ise, tasarımların taklitlerinden sağlanacak haksız rekabeti önlemek için kullanılan, ürünlerin dış görünümünü koruyan bir sınai mülkiyet hakkıdır. Teknik bakımdan aynı kalitede olan iki ürün arasında müşteri tercihinde, ürünün tasarımı büyük rol oynamaktadır. Bazen de tasarım, müşteri tercihlerinde tek başına belirleyici olabilmektedir. Bu anlamda tasarıma yüklenen amaç, ürünün işlevselliğine katkıda bulunmak ve ürünün görünümünü değiştirerek pazarlamaya yardımcı olmaktır. Ürünlerin ambalajları, ambalaj desenleri, kumaş desenleri, konfeksiyon modelleri, mobilya modelleri, makine ve araç tasarımları, araçların yedek parçaları tasarım tesciliyle koruma altına alınabilmektedir. Tescilli tasarımların koruma süresi başvuru tarihinden itibaren 5 yıldır. Bu sürenin beşer

yıllık dönemler halinde yenilenmek üzere toplam 25 yıla kadar uzatılma imkanı mevcuttur.¹⁰³

¹⁰³ www.avrupapatent.com (12.03.2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYA MARKASI GELİŞTİRME

A. KÜRESELLEŞME VE MARKA

1980'li yıllarda doğan, küreselleşme (globalleşme) kavramı en genel anlamıyla dünyanın bütünleşerek tek bir pazar haline gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bütünleşme yalnızca ekonomik alanda değil aynı zamanda sosyal, politik, kültürel ilişkilerin yaygınlaşması, dünyada mevcut olan kutuplaşmanın çözülmeye başlaması, farklı inanç, kültür ve değerlerin tanınması şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Dünyanın gün geçtikçe küresel bir hal alması herkesin farkında olduğu bir durum haline gelmiştir. Bugün global bir köyden bahsediliyor ve birkaç yıl öncesine kadar haberdar olmadığımız ülkelerde, ne olup bittiği hakkındaki haberleri rahatlıkla takip edebiliyoruz. Orta yaş ve genç nüfus, daha önce yurtdışına seyahat etmemiş olan ailelerinden farklı deneyimler yaşıyorlar. Seyahat ediyor, yurtdışına tatile gidiyor, tüm dünyadan farklı lezzetler tadıyor ve milyonlarca mil uzakta üretilen ürünleri kullanıyorlar.¹⁰⁴ Bundan 15 yıl önce Star TV, BSKyB gibi direkt yayın yapan uydu sistemlerinin olacağını veya aklımıza gelen her türlü bilgiye ulaşmamamızı sağlayan, dünya çevresindeki alıcı ve satıcıları bir araya getiren internetin ortaya çıkacağını ve bu denli kullanılacağını kimse tahmin edemezdi. Küreselleşme ile yaşanan bu önemli değişiklikler, dünyanın küçülmesine ve dünya hakkındaki görüşlerimizin değişmesine neden olmaktadır. Bu duruma pazarlama açısından bakılırsa, bu tür olaylar tüketiciye bilgi aktarımının kolaylaşmasına, tüketicinin ürün hakkındaki görüşlerinin değişmesine ve satın alma davranışlarının farklılık göstermesine; dolayısıyla firmaların içinde bulunduğu rekabet koşullarının farklılaşmasına neden olmuştur. Bu hızlı değişime karşılık, firmanın tüketiciye

¹⁰⁴ Geoffrey Randall, "A Practical Guide to Branding: Planning, Organizing and Strategy", (London: Kogan Page Limited, 1998), s. 119.

sunduğu, süreklilik arz eden tek değer markadır. Marka, firmanın kendisini ifade etmesini sağlar. Ayrıca firmanın tüketiciye verdiği sözü yerine getirebilmesi için başvurduğu en kalıcı ve en etkili yoldur. Bazı firmalar tüm ürünleri için tek bir marka kullanmayı tercih ederken; bazı firmalar ise her farklı ürünleri için farklı marka adı kullanma yolunu seçmişlerdir.¹⁰⁵

Küreselleşmenin etkisinin gittikçe attığı günümüzde firmaların global yönde gelişmeleri, gittikçe büyüyen pazar ortamında pazarlama programlarını ve ürün niteliklerini geliştirerek yeni düzene adapte olmaları gerekmektedir. İçinde yaşadığımız global köyün gerekliliklerini yerine getirmeyen firmalar daha düşük maliyetlere, daha çok deneyime, daha iyi ürünlere ve tüketicilere daha fazla değer sunan rakiplerine karşı kaybetmek zorunda kalırlar.

1. Küreselleşme Kavramının Tanımı ve Oluşumu

Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Hammaddenin, bilginin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılda meydana gelen bir gelişmedir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır.¹⁰⁶

Küreselleşme konusunda farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Esin Can Mutlu'nun tanımına göre;

Küreselleşme, ülkeler arasındaki sosyal, ekonomik, politik ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözümlenmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi

¹⁰⁵ C. Samuel Craig, Susan P. Douglas, "Building Global Brands in the 21st Century", Department of Marketing and International Business, Stern School of Business, New York University, 44 West Fourth Street, New York, NY 10012, USA, 2000, s. 2.

¹⁰⁶ Tağraf, op.cit., s.3.

*tanınması, ülkelerarası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren bir kavramdır. Kısacası ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesidir.*¹⁰⁷

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsüne göre ise küreselleşme “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır.

Böyle bir tanımlı tartışmasız kabul etmek bazı sakıncalar doğurmaktadır. Küreselleşme siyasi, ekonomik, coğrafi duruma ve bakış açısına göre değişiklik göstermektedir. Malların serbest dolaşımı uluslararası işletmelerin veya güçlü bir ekonomiye sahip ülkelerin bütün ürünlerini diğer tüm ülkelere serbestçe satma olanağı olarak düşünülecek olursa tanım kabul edilebilir. Fakat bazı ülkelerin ürünlerini gelişmiş ülkelerin pazarlarına sokabilmek için karşılaştıkları zorluklar düşünülürse küreselleşmenin olumlu yanından bahsedilemez. Birçok ülke ekonomisini korumak için yüksek gümrük vergileri uygulamaktadır. Tarife dışı engeller hala devam etmekte hatta artmaktadır. Aynı şey insanların serbest dolaşımı içinde geçerlidir. AB gibi ülke grupları arasında sınırlar ve engeller kaldırılmaktadır. Fakat başka ülke vatandaşlarının bu ülkelere girişinde vize yanında daha bir çok engellerle karşılaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında küreselleşmeden bahsetmek mümkün değildir.

Küreselleşme kavramı çok uluslu işletmeler açısından değerlendirilirse pazarların küreselleşmesi taleple ilgili bir ifade olarak tercihlerin, zevklerin ve fiyatın evrensel hale gelmesidir. Arz ile ilgili olarak ise, mal ve hizmetlerin daha fazla standart hale gelmesi ve sektörler arası rekabetin küresel bir ölçüğe ulaşmasıdır. Üçüncü olarak da, küreselleşme işletme biçimiyle, özellikle çok uluslu işletmeler ile ilgilidir. Çokuluslu işletmelerin kendi pazarlama politikalarını ve kontrol sistemlerini oluşturmaya çalışarak, küresel tüketiciler için geliştirdikleri küresel ürünleriyle, küresel rekabette kazanan olarak kalmaya çalışmasıdır. Dünya genelinde

¹⁰⁷ Esin Can Mutlu, Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama, 2. Baskı, (İstanbul: Beta Yayın Dağıtım,2005), ss.105-123.

küreselleşme homojenleşmeyi ifade etmektedir. Çokuluslu işletmeler açısından bu homojenleşme hem arz hem de talep boyutlarını kapsamaktadır.

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte rekabet de yoğunlaşmıştır. Rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Bu bakımdan hayatta kalmak isteyen işletmeler faaliyetlerini küresel sürece entegre etmelidir.¹⁰⁸

a. Küreselleşme Yanlısı Görüşler

Yorumcular ve iş adamları yıllardır küreselleşme hakkında tartışmaktadırlar. Dengeler sürekli değişmektedir. Fakat; bu konuya bir yanıt bulunamamıştır. Markamı küreselleştirmeli miyim ve bu mümkün mü sorularına verilecek en uygun yanıt bu durumun ürüne, pazara, rakiplere, tüketiciye, politikaya vs.ye bağlı olduğudur. Her ürün ve pazar durumu tekrar tekrar analiz edilmelidir. Küreselleşme taraftarı olan görüşlerin odak noktası, hem dünyanın psikolojik olarak küçüldüğü hem de benzerliklerin giderek arttığı düşüncesidir. Bu düşünceler şu şekilde açıklanabilir:¹⁰⁹

(1) Pazarlar Aynı Olmaya Başlamıştır

Bu görüşe göre temelde insanlar aynıdır ve gitgide birbiri gibi olmaya başlamaktadır. Küresel iletişim, televizyon, filmler, seyahatler ve çokuluslu işletmelerin faaliyetleri bir dünya kültürü oluşturmaktadır. Özellikle 30 yaşın altındaki nesil en azından birçok gelişmiş ülkede benzer zevklere sahiptir. Bu nesle televizyon, sinema, popüler müzik aracılığıyla Amerika egemen olmaktadır. Ayrıca iş pazarına da hakim olan Amerika, yazılım ve bilgisayar alanında da egemenliğini göstermektedir. Fakat, dünya çapında standartlar aynıdır. Benzer şekilde Japonlar

¹⁰⁸ Tağraf, op. cit., ss. 3-5

¹⁰⁹ Randall, op.cit., ss.121-123

otomotiv alanında, Almanlar ise mühendislik alanında dünya lideri olmalarına rağmen aslında pazarlar her yerde aynıdır.

(2) Her Pazarda Birbirine Benzeyen Bölümler Vardır

Pazarlar arası ekonomik kalkınma, zenginlik ve kültür farklılıklarından dolayı, pazarların net bir şekilde aynı olduğu söylenemez. Bölgeler arasında bile her şehrin aynı olduğunu savunmak tamamen yersizdir. Örneğin; Tayland ile Japonya aynı olmadığı gibi, Uruguay da Kanada ile aynı değildir. Buna rağmen bazı görüşlere göre her pazarda, başka bir pazarın özelliklerine benzer özellikler bulunmaktadır. Örneğin; her ülkede Gucci ve Rolex arzına cevap verecek tüketiciler bulmak mümkündür. Bölümlerin varlığı değişmemektedir. Fakat genişliği değişebilir. Her ülkede belli bir model arabayı tercih eden bir bölüm bulunmaktadır fakat bu bölümlerin büyüklükleri farklılık göstermektedir.

(3) Küresel Ölçek Ekonomileri Cevabı Olmayan Rekabet Avantajı Sağlamaktadır

Küresel ölçekler dev ekonomiler sunmaktadır. Sağlanan maliyet avantajıyla ya rekabet edilemeyen firma değeri sağlanır yada ürün geliştirme veya promosyon çalışmalarına yatırım yapılır. Bu iki duruma da yerel rakipler cevap veremeyeceklerdir.

Bazı pazarların küresel ölçeklere ihtiyacı vardır. Yerel firmaların sivil havacılık, araba ve ilaç sektöründe rekabet etmeleri çok zordur. Küresel markalaşmanın sert savunucularından biri olan Theodore Levitt, ölçek ekonomilerinin yerel pazar tercihlerinin üstesinden gelebileceğini savunmuştur. Eğer üreticiler, tüketici isteklerindeki farklılıkları dikkate almaz ve aynı ürünü rekabet avantajı yaratacak bir fiyattan piyasaya sunarsa, tüketiciler tercihlerini ürünün değerine göre oluşturacaklardır. Örneğin; Avrupa ülkelerinde çamaşır makinesi tercihlerinde bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bazısı otomatik çamaşır makinesi

kullanırken bazısı kullanmamakta, kullananlardan bazıları ise önden kapaklı olanları tercih ederken, diğer bir kısmı da yukarıdan kapaklı olan makineleri tercih etmektedir. Levitt'e göre Avrupa koşullarında tek ve standart bir model yapılması paraya değer katacak ve tüketiciler geleneksel bakış açılarından kurtulup, her şekilde çamaşır makinesini alacaklardır.

Unilever piyasaya sürdükleri dondurmалardan sadece biri için Avrupa'da 15 farklı külah kullandıklarının farkına varmış, diğer bir marka olan Cif ise aynı bölgede 16 farklı konteynır kullandıklarını tespit etmiştir.

(4) Sadece Tek Bir Doğru Yanıt Vardır

Daha kavramsal bir görüşe göre belirli bir zamandaki herhangi bir marka için sadece tek bir strateji vardır. Marka niteliğinin ve kimliğinin tanımı, hedef bölüm, konumlandırma, hedef pazar ve pazar karması için sadece bir tek en iyi çözüm vardır. Bu çözüm bulunduğu zaman ülkelerdeki yasalara göre değişiklikler yaparak uygulanmalıdır.

b. Küreselleşme Karşıtı Görüşler

Küresel markalaşmaya karşı olanlar görüşlerini temel pazarlama ilkelerine dayandırmaktadırlar. Bu temel ise, pazarlama ile uğraşan kişilerin müşterilerine ve tüketicilerine duyarlı olması temeline dayandırılmaktadır.¹¹⁰

(1) Pazarlar Ashında Farklıdır

Ülkeler arasında hatta bölgeler arasında bile önemli farklılıkların olduğunu söylemek mümkündür. Örneğın; araba pazarları değışik tercihler göstermektedir. Bu durum hükümetin geçmişteki politikalarına dayansa da diğer bir tartışma konusu da her bir yerel pazara sanki tekmiş gibi davranma görüşüdür. Örneğın; makarnanın

¹¹⁰ Randall, op.cit., ss.123-124

İtalya’da modasının geçmesine rağmen, diğer bir çok ülkede hala tercih edilmektedir. Bisküvi sektörü de farklı ülkelerde farklı çeşitlerde karşımıza çıkmaktadır.

(2) Yerel Pazarların Farklı Geçmişleri ve Yapıları Vardır

Belli bir ürün pazarının gelişimi her ülkede farklılık göstermektedir. Çokuluslu işletmeler faaliyetlerinden dolayı her ne kadar birbirlerine yakınlaşılar da, nihai olarak büyük ölçüde farklılıkları olacaktır. Lider bir dünya markasının bile pazar payı ülkelere göre değişik göstermektedir. Çünkü; girilen pazarda çok güçlü yerel rakip markalarla karşılaşılabilir. Bu koşullarda standardizasyon stratejisi bir anlam ifade etmemektedir.

(3) Uluslararası Olarak Dizayn Edilmiş Markaların Ortak Paydaları Çok Azdır

Eğer firma tüm bu farklılıkları dikkate almaya çalışırsa, bu durum uzlaşma ile sonlanabilir. Ancak bu kimseyi rahatsız etmediği gibi kimseyi de memnun etmemektedir. Tüm ulusal tercihleri dikkate alırken ya da göz ardı ederken hassas bir uzlaşma sağlanmalıdır.

Bu zamana kadar görülmektedir ki bazı pazarlar dünya markalarına cevap verirken bazıları ise hala inatla uzak durmaktadır.

2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İşletme uluslararası pazarlara giriş yöntemlerine karar vermeden önce uluslararası amaç ve politikalarını belirlemelidir. İşletme, öncelikle uluslararası pazarlamaya başlama kararı vermeli ve toplam satışlar içinde yurtdışı satışların yüzdesi, uluslararası pazarlamada bulunulan ülke sayısı, ülke türleri gibi faktörleri değerlendirmelidir. Uluslararası pazarlama kararı veren firma daha sonra amaçları doğrultusunda örgütünü kurmalıdır. Bu örgüt yapısı, önce bir dış satım departmanının kurulması, sonra uluslararası pazarlama şubesi veya şirketinin

kurulması, son olarak da çok uluslu şirket ya da küresel şirket şekline dönüşebilir. Bu aşamadan sonra işletme pazar ya da hedef pazar seçimi kararı vermelidir. Bu karar verildikten sonra sıra uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçimine gelecektir.¹¹¹

a. İhracat

Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan yoludur. Genellikle finansal gücü çok fazla olmayan işletmeler yatırım kararı vermek yerine ihracatı tercih etmektedirler. İhracat dolaylı ve dolaysız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

aa. Dolaylı İhracat: Ana ülkedeki ihracatçıların işi yaptığı, özel bir uzmanlık ve geniş nakit giderleri gerektirmeyen, dolaysız ihracata göre çok daha kolay olan genellikle ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilen ihracat türüdür. Dolaylı ihracat yapan firmalar şu araçlardan ve seçeneklerden yararlanmaktadır:

aaa. İhracat Yönetim Şirketleri: Bu araçlar, ihracatçının malını satın alır ve yurt dışında kendi hesaplarına satarlar. Örneğin; İzmir’de örgütlenmiş bir Amerikan firmasının yaptığı budur. Bu şirketler, genellikle imalatçıların ihracat bölümü olarak düşünülür. Çünkü imalatçıların kendi içlerinde böyle bir departman kurmalarına gerek kalmadan, bu şirketler bu fonksiyonu aynı anda çok değişik firmalar için birlikte yaparlar. Bu bakımdan firmalar için ekonomik avantaj sağlarlar.

aab. Dış Ticaret Şirketleri: Türkiye’nin 1980’li yıllarda ihracata dönük yeni strateji kapsamında Japon sogoshosha’lardan etkilenerek kurduğu şirketlerdir. Küçük ve orta ölçekli firmaları (KOBİ’lerin) ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak, dünya pazarlarına açılmalarını dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu surette daha etkin faaliyet göstermelerini sağlamak üzere ortaya çıkan firmalardır.

aac. Piggyback: Bu yöntemde genellikle tanınmış bir ihracatçı, kendi mallarıyla birlikte başka imalatçıların mallarını da satmak üzere, kendi denizaşırı

¹¹¹ Tek, op.cit., ss.262-265.

dağıtım tesislerini kullanmaktadır. Bu faaliyet taşıyıcı ve binici olmak üzere iki ayrı parti tarafından yerine getirilmektedir. Taşıyıcı, ihracatı kendi yapan dışsatım tesisleri olan daha büyük firmadır. Binici ise, malını ihraç etmek isteyen imalatçı, tüccar vb. için başkasının kanalına girendir. Örneğin AT&T Japon pazarına girmek için Toshiba'yı kullanmıştır. Minolta ise ABD'de küçük fotokopi makinelerini IBM markasıyla ve IBM kanallarıyla satmıştır. Ayrıca İzmir'de Zorlu Grubu Ellese ve Pancaldi-B İtalyan markalarını satmıştır.

ab. Dolaysız İhracat: Bu ihracat türünde ürünler herhangi bir aracı olmaksızın doğrudan hedef pazara sunulmaktadır. Sırf ihracat işiyle uğraşanlarca yapıldığı gibi diğer uluslararası pazarlama yöntemleriyle çalışan girişimciler tarafından da yapılır. Özellikle ithalatçılar tarafından kendilerine yaklaşılan satıcılar, aracı kullanma yerine dolaysız ihracatı tercih ederler. Dolaysız ihracat, dış distribütör, acente veya denizaşırı pazarlama şubesi tarafından da gerçekleştirilmektedir.¹¹²

b. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

Lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmesi ve montaj operasyonları bu gruba dahildir.

ba. Lisans Anlaşmaları: Lisans anlaşmasında lisans veren (lisansör) bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentlerini belirli bir bedel karşılığında lisans alana (lisansiyeye) satmaktadır. Lisans verme, lisans ücreti (loyalti) denilen bir bedel karşılığında gerçekleşir. Lisans verenin lisans karşılığında istediği bedel sektöre, lisans verenin marka değerine, anlaşmanın süresine, lisans alanın ülkesindeki ekonomik koşullara göre farklılık göstermektedir. Bir diğer ödeme şekli karşılıklı lisans vermedir. Bu yöntem bir tür barterdir. Firmalar karşılıklı olarak patent ya da know-how'larını kullanmaktadırlar.

¹¹² Tek, op.cit., ss. 267-270

Lisans verme günümüzde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin; Japonya'da satılmakta olan ilaçların yaklaşık % 50'si, Avrupa ve ABD şirketlerinin lisansı altındadır. Coca-Cola firması yaklaşık 30 ülkede, 200 lisans alana, 3000'den fazla ürün için, marka adını lisans verme yoluyla kullandırmaktadır. Türk firmalarının da lisans verme yoluyla dış pazarlara açıldıkları görülmektedir. Örneğin; alkollü içecekler sektöründe iç pazar lideri olan Efes Pilsen firması Almanya gibi bira sektöründe oldukça ileri olan bir ülkede lisansla üretim yolunu tercih etmiştir.

bb. Franchising: Franchising, franchise verenle (franchisor) franchise alan (franchisee) arasında gerçekleşen ve franchise verenin franchise alana kendisi adına belirli bir ücret veya satışların belirli bir yüzdesi şeklinde royalti adı verilen ödeme karşılığında iş yapma imkanı verdiği karşılıklı bir anlaşmadır. Üretim sektörünün dünya çapında önemini kaybetmesi ve hizmet sektörünün üretim sektörünün önüne geçmesi nedeniyle franchising popüler hale gelmiştir. Bu açıdan özellikle hizmet sektöründe oldukça sık rastlanan bir pazara giriş yöntemidir. Hizmet sektörüne ve emek yoğun ekonomik faaliyetlere uygun bir yöntemdir. Özellikle coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış pazarlar için uygun bir perakendecilik yaklaşımıdır.

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için çokuluslu işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin standart olması gerekir. Başka bir ifade ile standardizasyon bu tür anlaşmaların başarı unsurudur. Doğu Avrupa, Rusya'da kurulan yeni cumhuriyetler ve Çin pazarı franchising açısından çok cazip pazarlardır. Örneğin; McDonald's'ın Moskova'da açtığı fast food restoranı bütün dünyada ilgi çekmiştir. Ancak franchising anlaşmalarında yaşanan en büyük problem yabancı hükümet müdahaleleridir. Örneğin; Filipinlerde franchising ve işletme payı üzerindeki hükümet kısıtlamaları Computer Land's Manila mağazasının servislerinin geniş alanlara yayılmasını engellemiştir.

bc. Sözleşmeli Üretim: Sözleşmeli üretimde dış pazara girmek isteyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırır. Ancak, bu izin üretimle

sınırlıdır. Pazarlama faaliyetleri dış pazara girmek isteyen firmalar tarafından gerçekleştirilir. Sözleşmeyle üretilen ürünler üretimin gerçekleştiği ülkede satılabildiği gibi başka ülkelerde de satılabilir.

Sözleşmeli üretim siyasi ve ekonomik açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir giriş yöntemidir. Ayrıca üretimi tamamen başka bir işletme yaptığı için yönetsel problemlerden kaçınılmış olacak ve dış pazarlarda üretim yapmanın iç pazarlara göre daha az maliyetli olduğu durumlarda, işletmenin uluslararası pazarlarda rekabet gücü artacaktır.

bd. Anahtar Teslim Projeler: Anahtar teslim projeleri müşterinin, tüm bir sistemi bir bütün halinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. Yani, sistemin işletim ve bakımı, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesi, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulması anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunan işletme tarafından sağlandıktan sonra, sistem alımı sözleşmesi sona erdiğinde kurulmuş olan sistem, müşterinin mülkiyetine geçmekte ve onun tarafından kontrol edilip işletilmektedir. Kısacası, müşteriye işleyen ve tüm eksiklikleri ve aksaklıkları giderilmiş bir projenin anahtarı teslim edilmektedir.

Anahtar teslim projelerin en sık tercih edildiği sektörler arasında kimya, ilaç, petrol rafinerileri, maden rafinerileri ve benzeri karmaşık ve pahalı üretim süreçleri gerektiren sanayiler sayılabilir. Örneğin; Fiat anahtar teslim projesi adı altında Rusya'da otomobil fabrikası inşa etmiştir.

be. Yönetim Sözleşmesi: Yönetim Sözleşmesi, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşmadır. İşletme, belli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirir. Başka bir ifade ile bilgi ve deneyim ihracı sağlanmış olacaktır.

Uluslararası rekabet açısından düşük riskli olan yönetim sözleşmesi herhangi bir nakti sermaye gerektirmeden gelir getirdiği gibi, yönetici gönderilen tarafa prestij kazandırmaktadır.

bd. Montaj Operasyonları: Bu stratejide mamül parçaları ana ülkede üretildiği gibi avantajlı olan çeşitli ülkelerde de üretilebilir. Özellikle dikkat isteyen parçalar gelişmiş ülkelerde ya da maliyet avantajı sağlamak açısından diğer montajlar işçiliğın bol ve ucuz olduğu yerlerde yapılabilir. Bu pazara giriş stratejisi elektronik malzeme üretiminde yaygındır. Örneğın; Atari firması, video oyunları ve ev bilgisayarlarının montajını Hong Kong ve Tayvan'da yapmıştır.

c. Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri

Ortak girişimler, uluslararası birleşme ve satın almalar yatırıma dayalı giriş stratejilerindedir.

ca. Ortak Girişimler (Joint Venture): Çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletme ile ortaklık kurması sonucu oluşan, iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde joint venture denilen yeni bir işletme kurup sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Örneğın; Coca Cola ve Nestle güçlerini birleştirerek uluslararası pazarlar için içmeye hazır buzlu çay geliştirmiş ve günümüzde Japon pazarında oldukça iyi bir yer edinmiştir. Ayrıca ABD'nin General Motors'u ve Japonya'nın Isuzu'su Mısır'da otomobil üretmek için joint venture ortaklığına sahiplerdir.

Ortak girişimler riskin paylaşılması, yabancı firmanın yerel pazar çevresini öğrenme şansını yakalaması, ortakların farklı değer zincir kuvvetlerini bir araya getirerek sinerji yaratması, devlet ihalelerinde yerel firmaların tercih edilmesi engelının aşılması konularında avantaj sağlamaktadır. Ayrıca gümrük vergilerinin yüksek olması ya da yasalarca yüzde yüz mülkiyetin engelleniyor olması nedeniyle o pazara başka türlü girme şansının bulunmaması koşulunda seçilen bir yöntemdir.

cb. Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar: Birleşme, birden çok şirketin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak bir araya getirmeleri; satın alma ise, alıcı şirket ve satın alınan şirket veya hedef şirket olmak üzere iki tarafın bulunduğu, bir şirketin başka bir şirketin tamamını ya da bir kısmını alması olarak tanımlanabilir.

Uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ücretlerinden faydalanmak, pazarda hakimiyet sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek ev sahibi ülkede prestij sağlamak gibi nedenlerle çokuluslu şirketler birleşme ve satın almaların içinde bulunduğu direkt yabancı yatırımı tercih etmektedir. Satın alma ve birleşme işlemlerinin son yıllarda hız kazanmasındaki en büyük etkenlerden biri olan iletişim teknolojisinin gelişmesine yardımcı olmakta ve küreselleşmede ivme sağlamaktadır. Küreselleşmeyle beraber işletmeler açısından uluslararası pazarlara açılmak daha kolay bir hal almıştır. Özellikle işsizliğin hızla arttığı ekonomilerde dış yatırımların gerçekleştirilebilmesi için ev sahibi ülkeler tarafından özendirici tedbirler alınmakta, bu da şirketler için uluslararası pazarlarda yatırım yapmayı daha cazip hale getirmektedir. Örneğin; Renault satış organizasyonları ve dağıtım şebekeleri için maliyet ve zaman kaybını önlemek amacıyla, American Motors'u satın alma yoluna gitmiştir.¹¹³

3. Uluslararası Marka Tanımı, Uluslararası Markaların Tarihçesi ve Gelişimi

Uluslararası marka, birçok ülkede mevcut olan ve tüketiciler tarafından bilinen, bazı konularda aynı amacı ve benzer marka kişiliği paylaşmasına rağmen ülkeden ülkeye bazı farklılıklar gösterebilen markalardır.

Uluslararası marka geliştirme ve uluslararası markalama kavramı firmanın, denizaşırı ülkelerdeki hedef müşterilerin dikkatini çekecek ve tüketicilerin marka hakkında olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayacak marka değeri geliştirme stratejisidir. Firmanın marka değeri, marka farkındalığını, algılanan kaliteyi, marka

¹¹³ Mutlu, op.cit., s.132.

imajını ve marka bağlılığını içerir. Aynı amaç ve benzer kimlik altında uluslararası markalama 1980’li yıllarda Levitt’in “The Globalization of Markets” konulu makalesinin yayınlanmasından beri üzerinde tartışılan bir konudur. Levitt genişleme politikasının yanında daha çok homojenleşme ve standardizasyon politikasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Dünya çapında şiddetli bir şekilde homojenleşmesinin ortaya çıktığını ve firmaların dünyaya daha ekonomik olarak hizmet sunabilmeleri için global olarak standartlaştırılmış ürün ve markalarının avantajını kullanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Levitt’in görüşüne karşı 80’li ve 90’lı yıllarda bazı akademisyenler, ülkeler ve bölgeler arası sosyoekonomik ve kültürel bazı çevresel faktörlerin yanında, pazar yapılarının ve pazarlar arası ürün yaşam eğrilerinin de farklılık göstermesinden dolayı standardizasyon politikasının tüm pazarlarda uygulamaya konulmasının mümkün olamayacağını savunmuşlardır. Onlara göre uluslararası marka stratejisi yerel ihtiyaçlara göre uyarlanmalı ve başarı için yerel ve global tüketici ihtiyaçları göz önüne alınarak, standardizasyon ve adaptasyon politikaları arasında sağlam bir denge kurulmalıdır.¹¹⁴

Uluslararası markaların esas gelişimi 2. Dünya Savaşından sonra gerçekleşmiştir. Özellikle A.B.D. ordusunun askeri hareketleri, birçok A.B.D. markasının Avrupa ve Uzak Doğu’ya başarıyla girişinin nedeni olarak gösterilmektedir. Bu gelişmeler sayesinde A.B.D. kültürünün dünyanın büyük bir bölümüne yayılması ve A.B.D. firmalarının 1950 ve 1960’larda Avrupa’da yaptığı

¹¹⁴ Julian Ming-Sung Cheng^a, Charles Blankson^b, Paul C.S. Wuc, Somy S.M. Chend, A Stage Model of International Brand Development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies—South Korea and Taiwan, s.3.

^aDepartment of Business Administration, National Central University, Taiwan, No. 300, Chung-Ta Rd., Chung-Li City, Taoyuan County, 32054, Taiwan.

^bDepartment of Marketing & Logistics, College of Business Administration, University of North Texas, P.O. Box 311396, Denton, Texas 76203-1396.

^cDepartment of Business Administration, Aletheia University, No. 32, Chen-Li Street, Tan-Shui, Taipei County, Taiwan, ROC.

^dDepartment of Business Administration, National Central University, Taiwan, No. 300, Chung-Ta Rd., Chung-Li City, Taoyuan County, 32054, Taiwan.

şirket alımları ve yatırımları ile birlikte Ford, Opel, Pepsi, Mc Donald's gibi birçok A.B.D. markası ve A.B.D'ye ait birçok marka uluslararası alanda tanınmaya başlamıştır.

Bunların yanı sıra Japon şirketleri de, ürün markaları yerine, A.B.D. şirketlerinde daha yaygın olarak kullanılan kurumsal marka adlarından yararlanmışlar ve gelişmiş marka merkezli firmalar şeklinde büyümüşlerdir. Sony, Mitsubishi, Sanyo, Honda, Suzuki, Citizen, Toyota, Casio ve Pioneer dünyanın her yerinde tanınan markalardır. Bugüne kadar elektronik, motorlu araç ve ağır iş makineleri alanında yoğunlaşan Japon markaları gıda ürünleri, kozmetik ürünleri (Shiseido) ve giyim ürünleri (Kenzo) gibi alanlarda da gelişme göstermiştir. Bu markalar batı pazarında da bulunmaktadır. Fakat, henüz kendi pazar bölümlerinin liderliğini ele geçirememişlerdir.¹¹⁵

Uluslararası marka geliştirme aşaması öncelikle firmalar için kendi ülke pazarlarında marka olabilmekten geçmektedir. Kaynaklar ve pazar koşulları bakımından iç piyasadaki yerel koşullar, uluslararasılaşma süreci açısından önem teşkil etmektedir. Bu aşamada firmanın önceliği , ana ülkesinde en üst marka düzeyine gelmeden evvel firma olarak ayakta kalabilmek olmalıdır. Ayrıca bu aşamada firma, gelirinin bir kısmını kendi markasıyla ya da Orijinal Parça Üreticisi (OEM) olarak yabancı tüketicilerin markasıyla ihracat yaparak sağlayabilir. Firma bu sırada hala yerel pazarında kendi markasını geliştirme üzerine yoğunlaşmaktadır.

Ana ülkesinde marka adının yayılmasını sağlayan firma, verimsiz ve etkisiz üretim sistemleri, teknik yetersizlik, nitelikli çalışan eksikliği ve iş operasyonlarında deneyimsizlikler gibi problemlerle karşılaşabilmektedir. Yerel pazarda ortaya çıkabilecek problemlerle baş edebilmek için firmalar OEM kontrat anlaşmalarına, joint venture sözleşmelerine veya deneyimli personelin dışarıdan sağlanması gibi yollara baş vurabilirler. Örneğin; Daewoo Motors 1970'li yıllarda General Motors

¹¹⁵ Frank Bradley, Türkçesi: İçlem Er, Uluslararası Pazarlama Stratejisi, (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi), 2002, s. 193.

(GM) ile sadece teknolojik yetenek kazanmak için değil aynı zamanda işletme faaliyetlerinde deneyim kazanabilmek için birlikte çalışmışlardır. Ayrıca dış kaynaklardan deneyimli personel kullanımı ile firma, yurtdışından ya da diğer sektörlerden gereken becerilere sahip, (teknik beceri, uluslararası işletme prosedürleri bilgisi vb.) işletmeye uygun vasıflı personel elde etmişlerdir.

Uluslararası marka geliştirme sürecinde ikinci aşama yurtdışında, özellikle dünyanın önde gelen gelişmiş pazarlarında varolabilme çabasını ve mümkünse firma olarak genişleyerek marka farkındalığı avantajını kazanabilme amacını taşımaktır. Firmanın uluslararası faaliyetlerinin ilk aşaması ya ihracatı ya da denizaşırı ülkelerdeki ortak veya müşterilerin taleplerini içermektedir. Bununla beraber, firmanın ilk aşamadaki yerel pazardaki başarısını takiben bu aşamada, denizaşırı pazarlarda karlı bir şekilde rekabetçi üstünlükten yararlanma arzusu ortaya çıkabilir. Dış satışların sağlam şekilde artması gibi yüksek oranda kurulan denizaşırı bağlantılar firmanın marka ismi farkındalığını ve marka imajını olumlu yönde etkileyecektir.

Firma için gerekli olan teknik bilgi (know-how) ve kaynak gibi eksiklikler ilk başlangıçtaki hızlı denizaşırı büyüme ve marka geliştirme çabalarına engel olacaktır. Ayrıca bu gibi eksiklikler firmayı, faaliyette bulunulan ülkeye özgü bilgi edinme, yerel halkla iyi ilişkiler kurma, yerel rakiplere ve markalı ürünlere karşı korunma çabaları bakımından da savunmasız bırakacaktır. Örneğin; Giant Manufacturing firması, Amerika pazarında uyguladığı uygunsuz pazarlama stratejileri yüzünden yaşadığı kayıplarından dolayı büyük sıkıntı çekmiştir.

Denizaşırı pazarlara girebilmek için joint venture sözleşmeleri ve OEM kontratları gibi ilk aşamada uygulanan pazara giriş stratejileri bu aşamada da benimsenebilir. Firmanın ilk aşamada ana ülkede konumunu sağlamlaştırmak için benimsediği bu iki strateji bu aşamada dünya çapında denizaşırı büyüme hedefleri için kullanılmaktadır. Yerli firmalarla (yerli distribütör veya dağıtıcılar) yapılan joint venture sözleşmeleri firmaların, düşük kalitedeki ürünlerini kendi marka adıyla ev

sahibi ülkede rekabetçi bir fiyata pazarlayabilmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca faaliyette bulunulan pazardaki yerel politik, ekonomik, sosyal ve kültürel riskin azalmasını sağlamak ve iş süreçlerini öğrenme aşamasını hızlandırmaktadır. LG Electronics ve Daewoo Motors gibi Güney Kore firmalarının hepsi ev sahibi ülkeye girerken iyi bilinen yerli firmalarla ortaklık kurma yolunu seçmişlerdir. Bu aşamada OEM kontratlarının gelişimi zirveye ulaşmıştır. Bu kontratların amacı maksimum satış hacmine ve yapılan üretimin sonucu olarak ölçek ekonomisine ulaşp, Orijinal Parça Üreticisi markası altında dünya çapında pazar payı elde edebilmektir. OEM kontratları, firmaların minimum çabayla yabancı pazarlara girmesini ve aynı zamanda teknolojilerini ilerletmelerini sağlamıştır. LG Electronics, uluslararasılaşma süreçlerinin ilk aşamalarında Amerika pazarına nüfuz ederken giriş engellerini azaltmak için OEM teklifleri almıştır. Giant Manufacturing ve Trend Micro firmaları da LG firması gibi uluslararasılaşma süreçlerinin başında bu gibi yaklaşımlarda bulunmuştur.

Uluslararası markalama bu sürecin en sonlarında ortaya çıkan sonuçtur. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken şey firmanın, en alt tabakadaki düşük kalitedeki ürünlerini kendi marka adıyla rekabetçi bir fiyata pazara sürse bile marka imajını riske atmış olacağıdır. Bu sürecin sonunda firma ürün kalitesini arttırsa bile yinede iyi bir marka imajını yaratamayacak ve kaliteli ürünlerini her şeye rağmen düşük fiyata pazarlamak zorunda kalacaktır. Uluslararası marka geliştirmenin yurtdışında düşük marka şöhretine sahip olmak gibi bazı engelleri olmasına rağmen, denizaşırı ülkelerde kendi marka adıyla sattığı ürünleriyle firma, marka ismi farkındalığı ve uluslararası marka değerinden faydalanmaya başlayacaktır.

Son aşamada firma, ikinci aşamada oluşan pazar tecrübeleri sonucunda uluslararası pazarlarda kendi marka adını geliştirmeye odaklanmaktadır. Maliyet liderliğinin benimsenmesi ve kitle üretimin kullanılması daha yüksek gelirler sağlamak ve böylece düşük kar marjı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Uzun süre küresel pazarlarda faaliyette bulunan firma pazar aşinalığı kazanmıştır. Sürekli

olarak OEM kontrat anlaşmaları ve teknolojik anlaşmaların yapılması, firmaların teknolojik kapasitelerini ve ürün kalitelerini iyileştirmeleri ile sonuçlanmaktadır.

Firmanın bulunduğu konumu iyileştirmesiyle beraber gelişmiş ülkelerden alacağı teknik destek ve transferler de azalacaktır. Bunun yanında firmanın beklenen gelişmesi ve uluslararası marka ismini ilerletmesi, OEM pazarlarında bazen marka potansiyelini engelleyebilmektedir. OEM müşterileri firmaları, OEM kontratlarını çekeceklerine veya azaltacaklarına dair tehdit etmektedirler. Bu yüzden firmalar bu tehdidi ciddi ve politik bir şekilde değerlendirmeli, tüm işletme operasyonlarında Orijinal Parça Üreticisi markası kullanımını azaltma konusunda aşamalı olarak adım atmalıdırlar. LG Electronics kendi marka ismi, uluslararası pazarlarda iyi bilinir hale gelmeden önce net kar sağlamak için OEM siparişleri alma yoluna gitmişti. Kia Motor da uluslararası marka tanıtımını desteklemek için hala Ford firmasından OEM siparişleri almaktadır.

Uluslararası marka geliştirmede dört ana yaklaşım öne sürülmüştür. Öncelikle moda uygun olarak tasarlanan ürünler, biraz daha yüksek fiyat etiketiyle pazara sürülmesine rağmen tüketicilere ürün kalitesinde yüksek algılama sağlar. Bunun yanı sıra yapılan en yaygın hata, firmanın ürün ve marka genişletme stratejisinde aşırı gelişim kaydetmesiyle, tüketicilerin firmanın marka değeri hakkında karmaşıklık yaşamalarına sebep olmaktadır. Endüstride, yüksek teknoloji alanındaki ilerlemeler Güney Kore firmalarının çağa uygun yüksek kaliteli ürünler geliştirmelerini sağlamıştır. Fakat, bu firmalar aynı zamanda tüketici tercihlerine göre düşük kaliteli ürünlerini düşük fiyata pazarlamaya devam etmişlerdir. Bu durum tüketicilerin marka değer ve algılamalarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Daha aktif başka bir uluslararası markalama yaklaşımı ise firmanın dünya çapında marka farkındalığını, marka çağrışımlarını, marka imaj ve kabulünü arttırmasını sağlayan sponsorluk aracılığıyla global faaliyetleri yürütmektir. Örneğin, Kia Motors 1998 yılında Fransa'da gerçekleşen Dünya Kupası ve 2001 yılında Güney Kore'nin Başkenti Seul'da gerçekleşen Uluslararası Olimpik Festivale

sponsorluk yapmıştır. LG, Hyundai ve Samsung firmaları da Güney Kore ve Japonya'da gerçekleştirilen 2002 Dünya Kupası'na sponsor olmuşlardır.

Diğer yaklaşımlar ise marka imajını tekrar ileri sürmek için markayı yeniden adlandırmak ya da şirket merkezini gelişmiş ülkelere taşıyarak gelişmiş ülkelerin menşe ülke imajından yararlanmaktır. Örneğin, Trend Micro logosunu yeniden düzenlemiş ve 1995 yılında şirketin marka adını değiştirmiştir. Ayrıca esas işletme faaliyetleri Tayvan'da yürütülse bile, firma merkezini Japonya'ya taşımıştır.

Geleceğe yönelik marka geliştirme ile ilgili işletme operasyonları ise pazar serileri ve üretim yeri seçimini içerir. Pazar serisi faaliyette bulunan pazarı gelişmiş ülkelere doğru genişletmektir. Marka adıyla ürünlerini pazarlamak isteyen firmalar ana pazara giriş yaparken yerel aracılarda işbirliği yapmaktadırlar. Fakat bazen yerel aracılarda satış ve pazar payı açısından başa baş noktaya ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu durumda firma, şirket merkezinin 2. aşamada elde ettiği içsel kaynaklardan destek alma yoluna gider. Bu süreç firma için çok hızlı bir yayılma sağlamanın yanında bazı yatırım hataları ve borçlanılan sermaye oranının yüksekliği firmaları iflasa sürükleyebilir.

Üretim yerinin belirlenmesi aşamasının ilk safhasında uluslararası satışın büyük bir kısmını ihracat oluşturmaktadır. Daha sonra satışlar arttıkça firma, deniz aşırı üretim sistemlerinden faydalanmaya başlar. Deniz aşırı üretim yeri seçimi, pazara olan uzaklık ve üretim maliyetleri açısından değerlendirilmelidir.¹¹⁶

4. Dünya Markası Geliştirme Çabasının Nedenleri

Tüm dünyada gelişen olaylar işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde bazı değişimler yaratmaktadır. Dünya markalarının ortaya çıkmasına olanak tanıyan ve kolaylaştıran birtakım çevresel güçler vardır. Bu güçler şu şekilde sıralanabilir:¹¹⁷

¹¹⁶ Ming et. al. , op.cit.ss. 3-13.

¹¹⁷ Craig ve Douglas, op.cit. , s.2.

(1) Tüketicilerin Yaşam Standartlarının Artması: Hem gelişmiş hem de gelişen pazarlarda tüm tüketiciler çok çeşitli ürünler satın alabilmek için çabalarlar. Tüketicilerin gelir ve eğitim seviyesi arttıkça dünya markalarını benimseme oranı da artmaktadır. Bu durum pazarların gelişmesine ve dünya markalarının gelişimi için uygun ortam yaratılmasına olanak sağlar.

(2) Tüketici Değişkenliği (Hareketliliği): Tüketicilerin dünya seyahatlerine ilgisi giderek artmakta, ziyaret ettikleri ülkelerde çeşitli ürünlerle karşılaşmaktadırlar. Böylece, gittikleri her ülkede aynı ürünlere sahip olmak istemektedirler. Bunun yanında başka bir ülkeye göç edip yeni ikamet etmeye başlayan bir kişi, o ülkede de alışkın olduğu ürünlere sahip olmak isteyecektir.

(3) Medyanın Globalleşmesi: Seyahat etmeyip kendi ülkesinde kalan tüketiciler de gittikçe artan reklam mesajlarına maruz kalmaktadır. Örneğin; seksenden fazla ülkede gençler MTV izlemekte ve hergün MTV reklam mesajlarına maruz kalmaktadır. Medyanın globalleşmesini sağlayan faktör sadece reklamlar değildir. Aynı zamanda sinema filmleri, televizyon programları ve tek bir kültürün ötesinde gelişen ürünler tüketicilerde yeni istekler, beklentiler yaratmaktadır. Pazarlar içinse bu durum yeni ürünler ve yeni fikirler olarak karşımıza çıkmaktadır.

(4) Medya Maliyetlerinin Artışı: Dünya çapında medya maliyetlerinin artması üzerine işletmeler maliyetleri minimuma indirmek için tüm dünyada bilinir marka imajı geliştirme çabası içine girmişlerdir.

(5) Güç İlişkilerindeki Değişiklikler: Üreticiler gün geçtikçe kendilerini perakendecilerin inisiyatifinde bulmaktadır. Perakendeciler güç ve boyut olarak büyüdükçe, satışlardaki şart ve koşulları zorla kabul ettirmektedir. Birçok durumda kendi markalarını yaratmaktadır. Kendi mağaza markalarına yer ayırabilmek için güçsüz üretici markalarına raflarda yer vermemektedir. Bu bakımdan üreticiler, güçlü perakendecilerle baş edebilmek için tüm dünyada güçlü dünya markaları geliştirmek zorundadır.

5. Küresel Marka ve Ürünlerde İhtiyaca 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 verebilmektir. 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 kademedeki ihtiyacını karşıladıktan sonra bir üst kademeye geçerler. En alt kademede psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları vardır. İnsanların yiyeceğe, kıyafete ve barınmaya ihtiyaçları vardır ve bu temel ihtiyaçları karşılayan ürünlerin globalleşme potansiyeli yüksektir. Fakat, temel insan ihtiyaçlarından olan yiyecek ve içecek tüketimi, bir Big Mac veya Coca Cola tercih etmek veya istemekle aynı şey değildir. Coca-Cola ve Mc Donald's dünya piyasasına hakim olmadan önce markalarını kendi ülkelerinde yaratmışlardır. Çünkü, insanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere sahiptiler ve her ikisi de piyasalara hakim firmalardı. Aynı zamanda coğrafik sınırları aşabilecek ve küresel zincirler oluşturabilecek imkanlara sahiplerdi. Bunun yanında Coca-Cola ve Mc Donald's, kazandıkları deneyimler sayesinde bazı yiyecek ve içecek tercihlerinin kültürle yakından ilişkisi olduğunu fark etmişlerdi. Bu farklılıklara cevap verebilmek, pazarın belli bölümleri için yerel ürünler ve markalar meydana getirmek anlamına gelmekteydi. Sony de benzer bir olayla başarıyı yakalamıştır. Ses ve görüntüye yönelik ürünler önemli sosyal gereksinimleri yerine getirmektedirler. Kurulduğu ilk günden beri Sony'nin ortak vizyonu transistörlü radyo yada walkman gibi insanların eğlence gereksinmelerini karşılayacak yeni ürünler geliştirmek olmuştur.

Orta düzeyde ihtiyaçlar arasında özsayı ve çevreden itibar 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 görmekte, Marlboro gibi batı markalarını da bu yüzden tercih etmektedirler. Fakat, sigara içen kişilerin ihtiyaç ve gereksinimleri ekonomik şartlara göre de farklılık göstermektedir. Bunu fark eden bazı firmalar da insanların sigara içme ihtiyaçlarını gidermeleri için ödeyebilecekleri makul fiyatlarda yerel markalar piyasaya sürmüşlerdir.

Lüks ürünler piyasaya süren firmalar küresel anlamda insanların saygınlık ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunmaktadır. Rolex, Louis Vuitton ve Dom Perignon gibi firmalar kişilerin saygınlık ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik küresel markalardan sadece birkaçıdır. Bazı tüketiciler başkalarının dikkatini çekecek pahalı ürünler ve markalar satın alarak zenginliklerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu tür davranış şekli dikkat çekici tüketim olarak adlandırılabilir. Yerel pazarda, ürünü veya markasıyla müşterilerin saygınlık ihtiyacını tatmin ederek kendini kanıtlayan bir firma, ürününü küresel hale getirecek bir strateji oluşturmalıdır.

Ürünler, farklı ülkelerde farklı ihtiyaçları karşılamaktadır. Örneğin; yüksek gelir düzeyine sahip endüstrileşmiş ülkelerde, buzdolabının birincil fonksiyonu o ülkedeki kişilerin temel ihtiyaçlarıyla doğru orantılıdır. Bu temel ihtiyaçlar da; donmuş gıdaları muhafaza etmek, et ve süt gibi çabuk bozulan ürünlerin marketlere ulaştırılmasına kadar geçen sürede tazeliklerinin korunmasını sağlamak ve buz elde etmektir. Bunun aksine az gelirli ülkelerde dondurulmuş yiyecek tüketimi pek yoktur. İnsanlar genellikle haftalık yerine günlük tüketimi tercih etmektedir ve gelirlerinin yetersiz olmasından dolayı gereksiz gördükleri ürünlere para vermek istememektedir. Bunlar lüks olarak nitelendirilen yüksek gelir seviyesi gerektiren ürünlerdir. Düşük gelirli ülkelerde buzdolabının fonksiyonu sadece az miktarlardaki çabuk bozulabilen gıdaları günlük olarak saklamak ve arta kalanları da uzun süreli olarak muhafaza etmektir. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, az gelişmiş ülkelerde buzdolabının karşıladığı ihtiyaçlar sınırlıdır. Bu yüzden bu tip ülkeler çok daha küçük bir buzdolabını tercih etmektedir. Bazı gelişmekte olan ülkelerde ise

buzdolabının önemli bir ikincil fonksiyonu daha vardır. Bu da prestijdir. Bu ülkelerde, pazarda mevcut en büyük buzdolapları talep görmektedir. Bu buzdolapları mutfak yerine oturma odası gibi daha çok göz önünde olan yerlere konulmaktadır.¹¹⁸

6. Küresel Tüketici Sınıfları

Farklı ülkelerdeki tüketiciler incelendiğinde her bir ülkedekilerin dünya markaları hakkında farklı görüşlere sahip olduğu görülmüştür. Bu tüketiciler gruplandırıldığında ortaya dört temel sınıf çıkmıştır. Bu sınıflar şu şekildedir:¹¹⁹

(1) Küresel Vatandaşlar: İncelenen tüketicilerin %55'i dünya markalarını yeniliğin ve kalitenin işareti olarak değerlendirmektedir. Aynı zamanda küresel vatandaşlar küresel işletmelerin tüketici sağlığı, çevre ve işçi hakları gibi sosyal konularla ilgili olup olmadıklarını da dikkate almaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre Çin, Brezilya ve Endonezya'nın Amerika ve İngiltere'ye göre daha fazla küresel vatandaşa sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

(2) Küresel Hayalciler: İkinci büyük sınıf olan bu grup %23'lük orana sahiptir. Küresel markaların ürünlerini kaliteli bulmaktadırlar. Fakat, bu tür markaları alma sebepleri sahip oldukları mitlerdir. Bu sınıf, küresel vatandaşlar kadar sosyal konularla ilgili olmamakla beraber daha az bilinçli ama daha coşkuludur.

(3) Anti-Küreseller: %13'lük dilime sahip bu sınıf, küresel işletmelerin daha kaliteli ürünler ürettiği konusunda önyargılıdır. Amerikan değerlerini aşıl原因an markaları sevmedikleri gibi dünya markalarının sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerine inanmazlar. Bu yüzden küresel firmalarla iş yapmaktan ve küresel markalı ürünleri satın almaktan kaçınırlar.

¹¹⁸ Warren J. Keegan & Mark S. Green, "Global Marketing", (New Jersey: Prentice Hall Inc.), 2000, 389-392.

¹¹⁹ Douglas B. Holt, John A. Quelch , Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete", Harvard Business Review, 2004, s. 73.

(4)Küresel Agnostikler: %9'luk dilime sahip bu tür tüketiciler satın alma davranışlarını markanın küresel özelliklere sahip olmasına dayandırmaz. Ayrıca ulusal markaları değerlendirmedeki kriterlerini dünya markaları için de uygularlar ve onları ayrı bir değerlendirmeye tutmazlar.

7. Tüketicilerin Dünya Markalarına Karşı Değer Yargıları

2002 yılında, farklı ülkelerdeki tüketicilerin dünya markalarına verdikleri değeri ortaya çıkarabilmek adına pazar araştırma şirketi olan Research International / USA ortaklığında iki aşamalı bir araştırma projesi yürütülmüştür. Öncelikle 41 ülkede, kişilerin dünya markalarıyla ilişkilendirdikleri anahtar özellikleri belirlemek için nitel bir çalışma yürütülmüştür. Daha sonra 12 ülkeden 1800 kişi gözlemlenmiş ve tüketicilerin ürün satın alırken bu boyutlara ne kadar önem verdiği incelenmiştir. Bu iki araştırma sonucunda tüm dünyadaki tüketicilerin dünya markalarını üç karakteristik özellikle ilişkilendirdikleri ve satın alma kararı verirken dünya markalarını büyük oranda bu boyutlara göre değerlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Kalite İşareti Boyutu: Uluslararası işletmeler zorlayıcı rekabetten dolayı kaliteye yüksek oranlarda kaynak ayırmakta ve tüketiciler de bu rekabeti devamlı olarak takip etmektedir. Rusya'daki bazı odak grupların yaptığı araştırmaya göre *“bir marka ne kadar çok satın alınıyorsa o kadar kalitelidir.”* denilmektedir. İspanyol tüketiciler de diğer ürünlerden daha iyi garanti ve kalite vaat ettikleri için dünya markalarını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Taylandlı katılımcılar ise, *“dünya markaları pahalı fakat kaliteleri düşünüldüğünde aslında fiyatları makul.”* demişlerdir. Aynı zamanda tüketiciler uluslararası işletmelerin yeni ürünler geliştirmek için çalıştığına ve teknoloji alanında rakiplerinden daha hızlı buluşlar geliştirdiklerine inanmışlardır. Hindistanlılar *“dünya markaları çok dinamik ve sürekli kendilerini geliştiriyorlar”* demişler; Avusturyalılar ise *“yerel markalardan ne elde edeceğimizi bilmemize rağmen dünya markaları her zaman karşımıza değişik ürünlerle çıktığı için çok heyecan verici.”* demişlerdir.

Bugüne kadar kalite değeri ve teknolojik beceri ürünlerin üretildiği menşe ülke ile ilişkilendirilmekteydi. Bir zamanlar *Made in USA* önemliken, daha sonraları moda ve tasarım anlamında *Made in Italy*, kalite olarak da *Made in Japan*' nin önemli hale gelmesi, menşe ülke etkisine örnek verilebilir. Bununla birlikte, gittikçe bir işletmenin küresel ünü kalitede iyi olup olmadığını belirtir. Yapılan araştırmalara göre menşe ülkenin hala önemli bir faktör olduğu, ancak bir markanın küresel boyutunun yani yayılmışlığının kalite algılamasına daha fazla etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Global Mit Boyutu: *Mit*, kültürün paylaşılan duygularını ve ideallerini ifade eden, sembolik elemanları içeren hikâyelerdir. Uluslararası şirketler sadece en değerli ürünlerini sunmak için değil aynı zamanda küresel çekiciliği olan kültürel mitler yaymak için de rekabet etmelidirler. Çünkü tüketiciler dünya markalarını kültürel fikirlerin sembolü olarak görmektedirler. İşletmeler de markaları, kendileriyle aynı fikirde olanlarla paylaşacakları, imaja dayalı global kimlik oluşturmak için kullanırlar. Dünya markaları insanlara dünyanın bir parçası olduklarını hissettirir ve aitlik duygusu kazandırır. Bazılarına göre ise yerel markalar kişilere ne olduklarını gösterirken, dünya markaları ise ne olmak istediklerini göstermektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemlerde Disney, McDonald's, Levi Strauss ve Jack Daniel's gibi markalar dünyada bir Amerikan miti oluşturmuştu. Fakat, bugün küresel mitler Amerikan yaşam tarzıyla daha az ilgilenmektedir. Ayrıca küresel mitler sadece yaşam tarzı veya lüks markalar tarafından değil bilgi teknolojisi şirketlerinden petrol şirketlerine kadar hemen hemen her küresel markalı şirket tarafından oluşturulmaktadır.¹²⁰

Bir zamanlar Fransa eşittir şu, İtalya eşittir şu deniliyordu. Ancak tüketiciler bu eski fikirleri çok kanıksadı. Milyonlarca defa duydular ve içselleştirdiler. Bu bakımdan tüketiciler yeni bir şeyin arayışı içine girdiler. Bu durum günümüzde yeni ülkelerden gelecek yeni markalar için çok önemli fırsatlar yaratmaktadır.

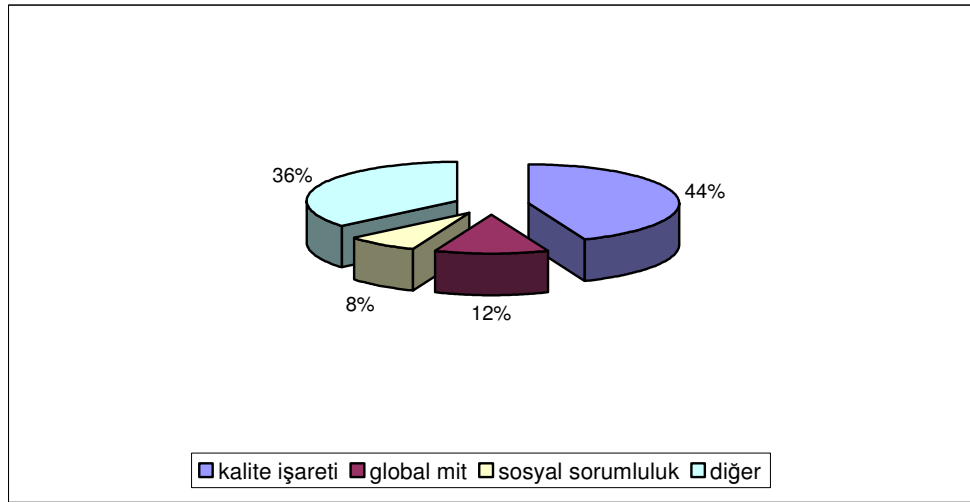
¹²⁰ Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Consumers Value Global Brands", Harvard Business Review, Vol. 82, No. 9, 2004, s. 1-4.

Tüketiciler egzotik hikayeye sahip ürün ve hizmetler aramaktadır. Üstelik tüketici bunun karşılığında büyük bir bedel ödemeye de hazırdır.

İnsanlar anlamasa da etnik müzik, Türk müziği dinlemekte, Independence Day (Bağımsızlık Günü) gibi Amerika'nın gişe rekorları kıran filmleri yerine Almanya'dan çıkan küçük bütçeli filmleri, Tayvan filmlerini ya da İspanyol filmlerini izlemektedir. Beslenme konusunda da aynı trend devam etmektedir. Artık bir Fransız aile gelen misafirine Japon yemeği ikram etmektedir.¹²¹

Sosyal Sorumluluk Boyutu: Tüketiciler küresel markaların sosyal refaha yaptığı olağan dışı pozitif ve negatif etkilerinin farkına varmışlardır. Tüketiciler dünya markalarının iş yapma şekilleriyle ve sattıkları ürünlerle sosyal problemlere dikkat çekmelerini beklemişlerdir. Tüketiciler yerel markalardan küresel ısınma konusunda bir şey yapmalarını beklemekte, çalışanlarını sömürmelerine sessiz kalabilmekte ancak BP, Shell, Nike, McDonald's gibi dev global şirketlerden halk sağlığına, çevreye ve çalışanlarının haklarına karşı duyarlılık beklemektedir.

Şekil 5: Tüketicilerin Dünya Markası Seçme Nedenleri



Kaynak: Holt et. al., op.cit., s. 72.

¹²¹ Capital Dergisi Ek Kitapçık, Türk Markalarında Küresel Isınma Konferansı Notları, (İstanbul: DBR A.Ş.,2004), ss.20-21.

8. Tüketicilerin Dünya Markalarına Karşı Değer Yargıları Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Dünya markası geliştirmek isteyen şirketlerin tüketicilerin dünya markalarına karşı değer yargıları açısından dikkat etmeleri gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar şu şekilde belirtilebilir:¹²²

(1) Karanlık Tarafı Yönetmek

Şirketlerin global olarak başarılı olması, tüketicilerin onlar hakkında pozitif düşünmesi için yeterli değildir. Küresel şirketlerin her zaman yönetmesi gereken bir karanlık tarafları vardır. Örneğin; 1990'ların başında IBM firması, markalarının kaliteli olduğuna inanan tüketicilerin aynı zamanda onlar için kibirli ve bürokratik yakıştırmaları yaptıklarını ortaya çıkarmıştı. Daha sonra firma, "Solutions for a Small Planet" yani " Küçük gezegen için çözümler" isimli reklam kampanyasıyla dünyanın neresinde olursa olsun tüm tüketiciler için tüketici odaklı çözümler bulabilecekleri imajı vermişler ve bu konuda başarılı olmuşlardır.

(2) Güvenilir Mitler İnşa Etmek

Markaların küresel arenadaki başarısı, onların tüketicilerin gözünde firma kimliğini doğrulayan mitler yaratması ile doğru orantılıdır. Örneğin; kişisel yetki gücünü ön plana çıkaran teknolojik ütopya 1990'larda tüketicileri etkisi altına almıştır. Geliştirdiği başarılı tutundurma stratejileriyle bu ütopya en etkili bir şekilde kendi şirket kimliğiyle örtüştürmeyi başaran Microsoft firması olmuştur. Aynı şekilde, Milka'nın Alp Dağlarında geçen bir efsane tasarlaması tüketicilerin hayalleriyle örtüşmüştür. Fakat BP'nin temiz petrol olarak öne sürdüğü " Beyond Petroleum" kampanyası, BP'nin ana petrol üreticisi olması ve alternatif enerji kanalında zayıf olması nedeniyle kampanyanın inandırıcılığını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu bakımdan güvenilir mitler yaratabilmek için parlak sunilik, gerçek

¹²² Capital Ek Kitapçık, op.cit., ss. 20-22, 30-42; Holt et. al., op. cit., ss. 70-75; Muhterem İlgüner, "Türkiye'de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları", (İstanbul: Rota Yayınları), 2006, ss. 83-87'den derlenmiştir.

dışı dünya bir kenara bırakılmalı, markaların gerçek dünya ile ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır.

(3) Anti-Küresellere Müşteri Gibi Davranmak

Bir çok küresel firma, kendilerini sevmeyen tüketicilere nasıl davranacakları konusunda kararsızdırlar. 29 dile çevrilen Naomi Klein'nın “ No Logo” adlı kitabında her on kişiden birinin imkanı olsa dünya markalarını satın almayacağından bahsedilmektedir. Bu çok büyük bir orandır. Bu yüzden firmaların yapmaları gereken bu tür tüketicileri anti-küresel grup olarak düşünmeden üstlerine düşerek, güvenlerini kazanmak olmalıdır. Bu grubu etkileyebilmenin yolu da sosyal aktivitelere yatırım yapmaktan ve firma olarak sosyal sorumlulukları yerine getirmekten geçmektedir.

(4) Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirerek Tüketicilerin Zihninde Sağlam Bir Yer Edinmek

Sosyal sorumluluk kampanyaları hakla ilişkiler uygulamasından biridir. Tüketmek üzere alınan ürünlere ödenen paranın bir kısmının ihtiyacı olanlara ulaştırılması ya da insanlığa faydalı bir iş olarak kullanılması tüketicileri mutlu edecektir. Örneğin Body Shop, hayvanları korumasıyla, çevre dostu olmasıyla ve insan haklarını savunmasıyla aynı dünya görüşünü paylaşan bir yandaşlar kitlesi yaratarak markasını güçlendirmektedir.

Önyargılı tüketiciler şirketin sosyal sorumluluğunu tüketiciler için değil de kendileri için geliştirdiklerini düşünebilirler. Bu düşüncüyü ortadan kaldırmak için şirketin kendinden fedakarlık ettiğini tüketicilere kanıtlaması gerekmektedir.

(5) Kaynak Ülke İmajını Kullanmak

Markanın vaatleriyle ve müşteriye sunduğu değerlerle ait olduğu ülkenin imajı arasında çok büyük bir yakınlık vardır. Örneğin; Levi's, Walt Disney, Coca

Cola, Nike gibi Amerika kökenli markalar gençlik markasıdır. Amerika, uzun yıllar bu imajını sürdürmüş ayrıca ileri düzeyde teknoloji içeren bir marka olmuştur. Bu sayede uzun yıllar “Made in America” imajından müthiş bir şekilde faydalanmışlardır.

Anı şekilde Fransa şıklık, kaliteyi simgelemiş, parfümleri ile ön plana çıkmıştır. İtalya ise çağdaş kültürle geleneksel kültür arasında bir bağ kurarak moda merkezi haline gelmiştir. Zengin kesimin tercih ettiği Gucci, Prada, Armani gibi bir çok lüks markaya sahiptir.

Fakat yapılan araştırmalar binlerce Euro dökerek Milano’ dan ya da Roma’ dan satın alınan ünlü markaların tasarımlarının, aslında ucuz işçilikten yararlanmak adına Türkiye, Slovenya, Çin, Mısır gibi ülkelerde üretildiğini göstermektedir. Ünlü modacı Valentino'nun, yurt dışında ürettiği kıyafetleri Avrupa butiklerine göndermeden önce *Made in Italy* şeklinde etiketlediğini, şirket yöneticileri de inkar etmemektedir. Bunun yanı sıra marka, üretiminin yüzde 10'unu yurtdışında yaptığını, kadın kıyafetleri ve aksesuarlarının ise İtalya'da yapıldığını belirtmektedir. Armani de, koleksiyonunun yüzde 18'ni, Doğu Avrupa'daki fabrikalarında ürettiğini gizlememektedir. Buna karşın önemli olanın *Made in Italy* ibaresi olduğunu, yarattıklarının bir stil olup, tüketicilerin bu stili severek kullandığını belirtmektedir. Aynı şekilde Armani de, kaşmiri Çin'de, denim'i Kaliforniya'da üretmenin daha kârlı olduğunu belirtmektedir. Çantalarının bazı parçalarını Türkiye'de üreten Prada ise, önemli olanın *Made by Prada* etiketi olduğu kanısındadır.¹²³

İnterbrand'in yaptığı açıklamaya göre 2007'in en iyi markaları arasında 52 adet ABD markası bulunmaktadır. Bunun nedeni en büyük firmaların, en büyük medya bütçelerinin, en iyi pazarlamacıların ve en ciddi ihracatçıların Amerika'da yer almasından kaynaklanmaktadır.

¹²³ Yasemin Taşkın , “Made in İtalya Değil, İtalyan Stili Önemli”, Sabah Günaydın Gazetesi, 08.10.2005.

(6) Markanın Önce Çalışanlara Benimsetilmesi

Markanın gücünü arttıran en önemli etkenlerden biri tüketicinin marka ile tanışması ve onunla bir deneyim yaşamasıdır. Bu bakımdan tüketicinin marka ile kurduğu iletişim büyük önem taşımaktadır. Bu iletişimi sağlayabilecek olan en sağlıklı kaynak ise markayı benimseyip yansıtabilme yeteneğine sahip olan çalışanlardır. Çalışanlar, markanın çevreye karşı tanıtımını yapan *fısıltı pazarlamasını* harekete geçirilmesini sağlayanlardır. Çalışanların tüketicilerle kurduğu olumlu iletişim markanın başarısını ve tüketiciler tarafından benimsenmesini büyük oranda etkilemektedir.

Farklı kültürlerden çalışanların şirkete dahil edilmesi de şirkete yaratıcılık kazandırarak küresel arenada rekabet kazandıracaktır.

(7) Küresel Rakiplerden Farklaşmak

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında küresel rakiplerden farklılaşabilmek bilinçli bir şekilde tüketicinin taleplerini keşfetmekten geçer. Bu duruma en iyi örnek Diesel markasıdır. Diesel firması sınırlı bütçesine rağmen jeans pazarında en büyük pazar payına sahip olan Levis'ı geride bırakmayı başarmıştır. Diesel, jean pazarına girmek istediği sırada en büyük rakibinin Levis olduğunu biliyordu. O sıralarda Levis Amerikan kökenli, ağır mavi kumaşlardan moda ile ilgisi olmayan jean pantolonlar üretiyordu. Jean pazarı Levis'in kurallarına göre işliyor ve bir çok firma onu takip ediyordu. Diesel jeans pazarına girmek için Levis'dan farklı olmak zorunda olduğunu biliyordu. Bu yüzden Levis'dan farklı, jean'i işçi kıyafeti çizgisinden çıkararak moda kıyafeti yapmaya karar vermişlerdir. Levis'e göre çok daha sınırlı bütçelerine rağmen zekice kullandıkları tutundurma faaliyetleriyle şık olmak isteyen genç tüketiciler pazarı elde etmişlerdir. Akıllıca kurgulanan bu marka iletişimiyle Diesel, Levis'ı tüm dünyada demode bir marka olarak göstermeyi başarmıştır. Artık Levis'ı değil Diesel markasını takip eden yüzlerce küçük marka vardır.

(8) Kültür ve Toplumsal Değişimi Kaldıraç Olarak Kullanabilmek

İçinde bulunulan ve girilecek olan pazarlarda tüketicilerin doğasını anlayabilmek, firmaların kültürü ürün ve hizmetlerine başarılı bir şekilde harmanlamasına yardımcı olacaktır. Tüketiciler milyonlarca defa duydukları ve şahit oldukları eski fikirleri çok kanıksadılar. Artık duymadıkları, görmedikleri kendilerine ilginç gelen yeni arayışlar içindeler. İnsanlar anlamasa da etnik müzik, Türk müziği dinliyor; Amerika'nın gişe rekorları kıran filmlerini değil de Tayvan, İspanyol ve küçük bütçeli Alman filmlerine ilgi duyuyorlar. Artık bir Fransız aile bile *sushi* siparişi verebiliyor. Bu zevklerin ve tadların dahi değişimi, küreselleşmenin yaşamımızın her alanında bizi çevreliyor olması anlamına gelmektedir. Bu açıdan Türkiye'nin egzotikliğini kullanarak, global anlamda büyük bir başarı potansiyeli olduğu söylenebilir.

Bir marka toplumsal davranışların ne yönde geliştiğini sezebilmek açısından çok dikkatli olmalı, bu değişimlere göre doğru konumlandırma yapabilmelidir. Örneğin; IBM ve Microsoft bilgisayar devriminin getirdiği toplumsal değişimi yakalayıp başarılı olmuşlardır.

9. Dünya Ürünü ve Dünya Markası Kavramı ve Özellikleri

Endüstrinin küreselleşmesi, firmalara dünya ürünleri geliştirmeleri konusunda baskı yaratmaktadır. Dünya ürünleri, küresel pazarların istek ve beklentilerini karşılamaktadır. Gerçek bir dünya ürünü, dünyanın her yerinde ve farklı gelişme düzeyine sahip olan ülke ve bölgelerde sunulan üründür.¹²⁴

Dünya markası ise (world brand, worldwide brands ya da global brand) , küresel pazarlama stratejisi uygulayan firmaların aynı isimli, aynı tasarımlı ve her

¹²⁴ Keegan ve Green, op.cit., ss. 382-383.

yerde aynı yaratıcı stratejiyi izleyen markalarına denilmektedir.¹²⁵ Dünya markası, dünyanın neresinde olursa olsun aynı kaliteyi ve beklentileri karşılayan satın alımlar sağlar. Ayrıca dünyanın her yerinde asgari düzeyde tanınır ve satış yapar.¹²⁶

Dünya markası, dünya çapında aynı isim, sembol, imaj ve konumlandırma stratejileri izleyen markalar olarak da tanımlanmaktadır. Coca Cola'nın ismi, Nike'ın işareti, Absolut Vodka şişesinin özel tasarımı ve Mercedes'in üç yıldızı dünya pazarlarında büyük bir farkındalık yaratmıştır. Aynı şekilde Gillette tıraş bıçakları, bir erkeğin tıraştan en iyi sonucu sağlayacağı sözünü vermiş; bu kalite sözü de tüm dünyaca anlaşılmiş ve kabul edilmiştir. Böylece Gillette firması dünya markası haline gelmiş ve global ürünlerini dünya çapında pazarlamıştır. Gillette'in CEO'su Alfred Zeien firmalarının yaklaşımlarını şu şekilde açıklamaktadır:

Küresel bir işletme dünyayı tek bir pazar olarak görür. Arjantin ve Fransa'nın farklı olduğunu biliyoruz fakat bu ülkelere aynı şekilde davranıyoruz. Aynı ürünleri satıyor, aynı üretim tekniklerini kullanıyoruz. Her ülkede aynı işletme politikalarına sahibiz. Hatta farklı dillerde olmak koşuluyla ülkeler için aynı reklam ve tanıtımları kullanmaktayız.¹²⁷

Belirtmek gerekir ki, dünya markası ile dünya ürünü 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. Ancak, birbirlerinden ayrı düşünülemez. Dünya markası, belirli bir üreticinin küresel olan ürününü, o kategorideki diğer direkt rakiplerin ürünlerinin ötesine götürmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, müzik setleri küresel ürün kategorisinde yer almaktadır. Sony bir dünya markasıdır. Sony dahil olmak üzere firma müzik seti üretmektedir. Fakat, Sony 20 yıl önce Japonya'da Walkman'ı piyasaya sürdüğü zaman bu kategoride ilk ürünü ortaya atmıştı. Walkman'ın tarihi, küresel markaların pazarlamacılar tarafından yaratılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

¹²⁵ Ömer Baybars Tek, "Dünya Markası ve Dünya Klasında Firmalar" başlıklı makale, www.deu.edu.tr/baybars/kopyaa/marka.htm.

¹²⁶ Jean-Noel Kapferer, Strategic Brand Management, (New York: The Free Press, 1994), s. 218.

¹²⁷ Keegan ve Green, op.cit., s383.

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, daha sonraki 2 ayda da İngiltere'de "stowaway" ismiyle piyasaya sürülmüştü. Japonya'daki Sony firması, ülkelerarası isim değişikliklerine razı olmuştu. Çünkü, İngilizce konuşan bir kısım hedef kitle, İngilizce'de walkman isminin kulağa komik geldiğini söylemişlerdi. Fakat Walkman'i seyahatleri sırasında Japonya'dan kendi ülkelerine götüren turistler, birçok reklam stratejisinin yapabileceğinden daha hızlı olarak, orjinal walkman isminin yayılmasını sağlamışlardır. Walkman artık müşterilerin mağazalara bu tür bir ürün almaya girdiklerinde kullandıkları tek isim olmuştur. Sonuç olarak, Sony yetkilileri aynı ürün için üç farklı isim kullanmanın satış kaybına sebep olduğunun farkına varmışlardır. Morita Sony'nin Mayıs 1980'de yapılan satış konferansında, *"komik yada değil, walkman ismi herkes tarafından kullanılması gereken bir isimdir"* diye belirtmiştir.¹²⁸

Dünya markasının diğer özellikleri ise markaların arkasındaki ürünlerin özelliklerinin genellikle dünyanın her yerinde benzemesi ve tüketicilerin evrensel ihtiyaçlarını karşılıyor olmasıdır.¹²⁹ Nike, Adidas, Reebok, Wal-mart, Ahold, Carrefour, Coca Cola, Revlon, McDonald's vb gibi dünya markalarının başarısı, bir yandan tüketicilerin zevk ve tercihlerinin benzeşmesi, öte yandan küresel reklam ve promosyonların etkin eşgüdümüne bağlıdır.¹³⁰

Bazı durumlarda, ürünün kendisi yerel koşullardan dolayı farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Guinness pazara bağlı olarak birasının tadını değiştirdiği halde yinede her bir pazarda aynı ihtiyacı karşılamaktadır. Dünyada geniş bir dağıtım ağına sahip, dünyanın her yerinde aynı özellikler gösteren ünlü markalar arasında sayılan Coca Cola ve Mc Donald's markaları da aslında faaliyet gösterdikleri yerlerdeki yerel tatlılara göre ürünlerinde ufak tefek değişiklikler yapmaktadırlar. Örneğin Coca Cola ülkelere göre tatlılık oranında değişiklik yapmaktadır.

¹²⁸ Keegan & Green, op.cit.,s. 383.

¹²⁹ Bradley, op.cit., s. 194.

¹³⁰ Tek, web sitesi .

Türkiye'deki Coca Cola ABD'dekilere göre daha fazla şekerlidir. Ya da Mc Donald's yerel özelliklere göre menülerine birtakım eklemeler yapmaktadır. Türkiye'de Burger King Ramazan ayında menüsüne Sultan Menüü ekleyerek bunun en güzel örneğini göstermiştir.

Japon araba üreticileri, ürünlerini faaliyette buldukları ülkenin yerel kanunlarına, yapısına ve diline adapte etmekte ve içlerinden en iyi olan markalar, dünyada 200 ve üzerindeki ülkeyi etkileri altına alabilmektedirler.¹³¹

Dünya markaları tüm pazarlarda benzer şekillerde konumlandırılır. Buna örnek olarak Baileys, dünyanın her noktasında arkadaşlarla birlikte tüketilecek cemiyetin hoş gördüğü zevk veren bir içki olarak konumlandırılmaktadır. Bunların yanı sıra bu tür markaların tüketicileri markanın menşesine de önem vermektedir. Asyalı bir tüketici bir Mercedes kullandığında ya da bir McDonald's hamburgeri aldığı anda iki itibarlı ülkenin yaşam tarzı ve maddi kültürünü paylaşmış olmaktadır. Ayrıca marka, belirli bir ulusal kültür ile de özleştirilmektedir. Örneğin Chanel parfüm olması bakımından Fransa ile özdeşleştirilirken, Baileys ise doğal çevre ve İrlanda gelenekleri ile özdeşleştirilir.

Çok fazla çeşitlendirme yapmak ve birçok kategoriye yayılmak, markanın dünya çapında tanınır hale gelmesini zorlaştıracığı için pek çok başarılı marka tek bir ürün kategorisine odaklanmayı tercih eder. Yine Bailey's örneği dikkate alınır, ürün iki ayrı ürün kategorisinden aldığı viski ile kremanın başarıyla harmanlanmasından oluşmakta ve şirket ürünü kendi yarattığı kremalı likör kategorisinde konumlandırmıştır.¹³²

Bir kaç ülkede faaliyet göstermelerine rağmen, havaalanında veya ziyaret ettiğimiz otellerde karşılaşılan bir çok marka dünya markası olarak algılanmaktadır.

¹³¹ Randall, op.cit., s. 120.

¹³² Bradley,op.cit., s.194.

Bu bakımdan dünya markalarına bakıldığında, onları yerel markalardan ayıran birtakım özelliklerin olduğu söylenilebilir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:¹³³

- Dünya markaları kendi iç pazarlarında güçlüdürler ve buradan sağlanan fonlar ile küresel pazarlarda ortaya çıkıp rekabet edebilir.
- Dünya markalarının satışları bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağılmıştır. Bölgeler arasında aşırı bir satış farklılaşması yoktur.
- Dünya markalarının faaliyet gösterdikleri bütün bölgelerde tüketicilerin aynı ihtiyaçlarına hitap etmektedirler.
- Dünya markalarının temsil ettikleri değerler kendi içinde ve faaliyet gösterdikleri bütün bölgelerde tutarlıdır.
- Dünya markaları doğdukları ülkelerdeki değerleri yansıtmaktadırlar.
- Dünya markaları çok fazla kategori arasında dağılmak yerine bir kategoriye odaklanmaktadır.
- Genelde dünya markalarında şirket ismi ile marka ismi aynıdır.

Ayrıca dünyanın en başarılı dünya markalarını diğerlerinden ayıran bazı karakteristik özellikler vardır. Bu özellikler de şu şekilde sıralanabilir:¹³⁴

(1) Yerel pazarlarda güçlü olmak: Yerel pazar paylarından elde edilen nakit akışı firmanın global pazarlara da yatırım yapmasını sağlar.

(2) Satışlarda coğrafik bir denge sağlayabilmek: Dünya markaları için Avrupa'da çok iyi tanınıp, Asya'da neredeyse hiç bilinmemek gibi bir durum söz konusu olamaz. Bir dünya markası, tüm dünyada en az minimum düzeyde farkındalığa, tanınırlığa ve satış oranına sahip olmalıdır.

¹³³ Fatih Sağlık, Nigara Tutadze, Uluslararası Pazarlarda Ürün ve Marka Politikaları, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007, s. 22.

¹³⁴ John A. Quelch, "Why Global Brands Work", Harvard Business Review, 2007, s.2; John A. Quelch, "Global Brands: Taking Stock", Business Strategy Review, 1997, Volume 10, Issue 1, ss.2-3'den derlenmiştir.

(3) Tüm dünyada benzer tüketici ihtiyaçlarını karşılamak: Fiziksel ürünler ve hizmetler tüm dünyada ya tamamen ya da hemen hemen benzer tüketici ihtiyaçlarını karşılarlar. Bazı durumlarda fiziksel ürünlerde yerel koşullara uyum açısından bazı farklılıklar görülse de yine de ürünler, aynı ihtiyaçları karşılamaktadırlar. Örneğin, McDonald's Amerika'daki ürünlerinde dana eti, Hindistan'da ise tavuk eti kullanmaktadır.

(4) Dünya çapında aynı konumlandırmayı uygulamak: Bu yaklaşım fonksiyonel ürün kalitesi ve yenilikle birlikte ürün hakkında duygusal çekicilik de sağlar. Örneğin, Coca-Cola, Mc Donald's ve Disney dünya çapında kalıcı bir şekilde konumlanmışlardır. Coca Cola dünyanın her yerindeki insanları hedef alan, hayatın ritmine hareketlilik getiren yakın bir dost ve güvenilir bir lider olarak konumlandırılmış; Disney ise dünya çapında aynı, özel aile değeri kavramlarını temsil etmektedir.

(5) Tek bir ürün kategorisi üzerinde odaklanmak: Örneğin, Nokia daha önceki yıllarda kağıt, silgi, lastik, koruyucu malzemeler, elektronik eşyalar, makineler ve bilgisayarlara kadar ürettiği her şeyi bir yana bırakarak sadece cep telefonu üretimine yöneldi. Nokia markasının yaratılmasını da cep telefonu sağladı. Aynı şekilde Intel markasının yaratımına esin kaynağı olan tek şey mikroçipti. Intel 4004'le mikro işlemciyi ortaya çıkaran ilk şirketti. Daha sonra Intel, akıllıca davranıp bilgisayar hafıza çipi işini bırakıp yeni mikro işlemci alanına odaklandı.¹³⁵ Bu iki marka için tek bir ürün kategorisi üzerinde odaklanmak başarıyı ve büyük kazançları beraberinde getirmiştir.

(6) Kurumsal adı marka adı olarak kullanmak: Bu yaklaşımda firma, tüm pazarlama gelirlerini tek bir marka üzerinden kazanmaktadır. Bu durum markaya tüm yumurtalarını veya birçoğunu, tek marka ismi sepetine koymadan ileri gelen bir koruma sağlar. Bu, kaynakları birkaç büyük marka üzerinde, özellikle kurumsal marka

¹³⁵ Al Ries & Laura Ries, Markaların Evrimi, (İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004), s. 28.

üzerinde, odaklamayı temel alan yaklaşımı yansıtmaktadır. Ancak, tabiki hiçbir şemsiye marka deterjandan yiyecek kategorisine kadar yayılmamalıdır.

(7) Global köye erişebilmek: Bir dünya markasını tüketmek global bir klübe üye olmakla eşdeğerdir. IBM'in "küçük gezegen için çözümler" sloganı düşünülürse bu görüşün doğruluğu ortaya çıkmış olacaktır.

(8) Sosyal sorumlulukları yerine getirmek: Tüketiciler önde gelen başarılı dünya markalarından sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini, teknolojik gelişmişliklerini dünya problemlerini çözmek adına kullanmalarını beklemektedirler. Örneğin, vücut bakım ürünleri üreticisi, dünyanın saygın ve karlı markalarından biri olan Body Shop'un hiç reklam harcaması yoktur. Ancak çevre sorunları ve insan haklarıyla yakından ilgilenmektedir. Yağmur ormanlarının kesilmemesi için Brezilya devlet başkanına müşterilerden topladığı 50.000 imzalı bir mektup yollamış, nesli tükenen hayvanların korunması için mücadele etmiştir. Çocuklara dönük ürünlerin ambalajında bu hayvanları hikaye etmiş ve hayvanlar üzerinde deneyler yapılmasına tepki göstermiştir. Ayrıca, Body Shop üçüncü dünya ülkelerinin ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmuş ve insan sorunlarıyla yakından ilgilenmiştir. Body Shop'un ürünlerini kullananlar bir vücut bakım ürününden çok daha fazlasını satın aldıklarını bilmekte ve aradaki fiyat farkını bunun için ödemektedirler.¹³⁶ Böylece Body Shop bir tüketici kitlesinden çok, aynı dünya görüşünü paylaşan bir yandaşlar kitlesi yaratarak markasını güçlendirmektedir. Nestle'nin uyguladığı temiz su kampanyası da bu duruma başka bir örnektir.

10. Firmaların Dünya Standartlarına Uygunluğunun Ölçümü

Dünya çapında firma olmanın pek çok önemli özellikleri vardır. Bu firmalar , diğerlerine göre yüksek performans gösterebilen az sayıda firmalardır. Bu firmaları diğerlerinden ayıran özellik, yeteneklerini diğer firmalardan çok daha verimli bir şekilde geliştirip, kullanabilmeleridir. Belki de dünya çapında firma olarak

¹³⁶ İlgüner, op.cit., s. 56.

nitelendirilebilecek yaklaşık 50 firma vardır. Bu firmalar kültürlerine yarışmacılığı derinliğine yerleştirebilmiş ve başarıyı kurumsallaştırmış örgütler oldukları için kendilerinden öğrenilecek çok şey bulunmaktadır.

Farklı ülkelerde ortaya çıkmış olsalar dahi dünya standardındaki firmalar, bilinen gereksinmelere benzer yaklaşımlarla cevaplar bulmayı başarmışlardır. Bu özellikleri, bu firmaları diğerlerinden ayırmakta ve kolaylıkla o firmaların nitelikleri olarak fark edilebilmektedir. Örneğin, bir yazılım firması için “güvenilir teslimat” , ister Tayvan'da ister ABD'de olsun hemen fark edilir bir özelliktir.

Dünya standardında firmalar, sadece alanlarında lider değil, kendi sınıfında, büyüklük veya türüne de bakmaksızın, başlıca önemli stratejik açılardan tüm rakiplerinin en iyileridir. İşletmeler bazı açılardan dünya standardında olabilir ama tüm açılardan dünya standardında olmak çok ayrı bir durumdur. Bu firmalar, toplam kalite ve öğrenen örgüt karakteristiklerinin yanında daha fazlasına da sahiptirler.

Dünya standardındaki örgütler, küresel ilişki ağlarından, ortaklıklardan, stratejik işbirliklerinden ve bilgi paylaşımından yararlanmaktadır. Bir sınıflamaya göre dünya standardında firmaların başlıca özellikleri şöyledir:

- (i) İç müşteri (çalışanlar) ve dış müşteri tabanlı odaklanma
- (ii) Sürekli iyileştirme
- (iii) Esnek , akıcı örgüt
- (iv) Yaratıcı insan kaynakları yönetimi
- (v) Eşitlikçi ortam (örgüt içinde herkesin birbirine ve dışarıdaki herkese karşı saygılı olması ve değer vermesi, açıklık, saydamlık, koçluk sistemleri, çalışanların katılımı,yerel topluluklara sponsorluk, destek katılım, iş etiğine uyum, ortak vizyon)
- (vi) Teknolojik destek: Özellikle “teknolojik destek” denilince , CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) ve diğer tüm yönetsel yazılımlar, çağrı merkezleri, etkileşimli web siteleri dikkate alınmalıdır.

Dünya standardındaki organizasyonların onlarca niteliğinden, özellikle etkisi bakımından biraya getirilmiş olan başlıca üç evrensel kategori en çok ilgi çekici olanlardır: (1) Pazarlar Üzerindeki Etki (2) Yalın operasyonlar (3) Dengeli kültür. Bir firma bu üç ana kategori açısından kendisini değerlendirerek dünya standardında olmaya ne kadar yakın ya da uzak olduğunu saptayabilir.

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

Bu geniş kategoriler, dünya standardındaki firmaların seçtikleri pazarları rekabetçi bir şekilde nasıl yönettikleri, rekabetçi avantajları devam ettirebilmek için operasyonlarını nasıl tasarladıklarını, başarıyı garantileyebilmek için uzmanlıklarını ve kaynaklarını nasıl bir araya getirerek, harekete geçirdiklerini gösterir. Bu kategoriler şu şekilde açıklanabilir:

(1) Pazarlar Üzerindeki Etki: Dünya çapında firmalar piyasaların tepkisini beklememektedirler. Daha önceden ileri teknikler, yöntemler kullanarak gerekli araştırmaları yapmışlar, piyasaların gereksinimlerini tahminleyerek saptamışlar ve hazırlıklarını yaparak yola çıkmışlardır. Dolayısıyla da, pazarın tepkisini önceden zaten bilmektedirler. Hızlıca, akıllıca ve kararlı bir şekilde tepki verme özelliğine sahiptirler. 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 kolaylıkla akması için etkin çalışan kanallar oluşturmaktadırlar. HP’de (Hewlett Packard) satış danışmanlarına, müşterilerin istek ve dileklerini yansıttıklarını yakalamaları için “Ağzını kapa ve dinle” adında bir eğitim programı uygulanmaktadır. Japonlar bu uygulamaya ürünün ön plana çıkması (product-out) yerine, piyasanın ya da “müşterilerin içeri girmesi”

(market-in) demektirler. Dünya çapında firmalarda, bu tahminlenen, beklenen gereksinmeler, ayrımlı pazarlama sunuları haline dönüştürülür. Mark&Spencer M&S Plus adlı yaklaşımla bu işi yaparak ceket ve pantolonları ayrı ayrı satma konsepti ile , İngiltere'de çok başarılı olmuştur.

Ayrımlı sunular, müşterileri işletmeye çeken ve satın almaya yönlendiren “değer”dir. Değer, müşterinin isteği, çekici bir fiyatla karşılandığı zaman müşterinin algıladığı şeydir. Bu açıdan, 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 kazanmaktadır. Dünya sınıfındaki firmalar asla müşterileri suçlamazlar. Örneğin, Japonya'nın Yamato adlı kargo firması bu duruma iyi bir örnektir. Firma müşteriyi bulamazsa , bir günde üç kez uğramaktadır. Felsefesi de “müşteri, o anda adresinde yoksa, bu da bizim kabahatimizdir”.

İyi çözümlenmiş bir sorun müşterinin kafasında yer ederek, yüksek sadakat yaratmaktadır. Fakat, müşteri ürün ve hizmetten yeteri kadar memnun kalmamışsa ve servis dikkatini fazla çekmemişse, sadakat az olacaktır. Örneğin, Ritz Carlton %100 müşteri elde tutma politikası izlemekte ve müşteride en son pozitif etkiyi yaratmak üzere, çalışanlarına sorun çözmede 2000 dolara kadar harcama yetkisi vermektedir. Bunun anlamı, müşteri beklentilerinin de ötesine geçebilme yeteneğine sahip olmaktır. Dünya standardındaki firmalar (Motorola, Zytec, Toyota vb. gibi) “toplam kalite yaklaşımı”ndan “öğrenen örgüt” yaklaşımına geçmişlerdir. Çünkü, bu firmalar sadece değişime kendilerini uyarlamakla kalmamakta; aynı zamanda bilgiye önem vererek değişimin önüne geçmektedirler. Bu firmalar, sadece kalite beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler üretmekle yetinmezler. Müşteri taleplerini önceden tahminleyerek aşmaya çalışırlar ve aşarlar.

(2) Yalın Operasyonlar: Arka ofisler tarafından sağlıklı bir şekilde desteklenmeyen, göstermelik kurnaz pazarlama faaliyet ve iletişimler, lojistik

faaliyetleri de aynı şekilde çekici ve gösterişli olmadığı sürece işe yaramayacaktır. Seneler 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 gibi firmalar bu ilkeler üzerine kurulmuş firmalardır.

(3) Dengeli Kültür Dünya standardındaki organizasyonları taklit etmek isteyen bazı firmalar yalın operasyonların disiplinini alıp, zorla uygulamak istemektedirler. Pek çok yeniden yapılanma çalışmaları bu tür yaklaşımların hatalı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Çünkü, organizasyonlar karmaşık sosyal gruplaşmalar içinde etkileşen canlılardan oluştuğu için zorlamalara karşı da negatif tepki verirler. Örneğin Japonlar, takım anlayışına dayalı yönetim kültürlerini uzun bir zaman içinde geliştirmişlerdir.

Dünya standardındaki işletmeler, farklı 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”, enerji ve kaynakların işletmenin amaçları doğrultusunda odaklanabilmesi için işletme amaçlarının birimlere kadar benimsetilmesi, bunlara eşlik eden ve öğrenmeyi teşvik edici iş dışında eğitim, takımlar ve kişilerin işlerinin doğru yürümesi açısından örgütün destekleme kültürü ile çalışanların sorumluluk almaları ve yetkilendirilmeleridir. (empowerment). Yetkilendirme, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet olanakları ve araçları sunmalarını sağlamaktadır. Bu da öğrenen örgüt kültürü ile ilişkilidir. Çünkü, bu kültürde öğrenme ve yaratıcılık teşvik görmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesinde etkili bir liderlik ve onun yaratacağı esinlenme önem taşımaktadır.

Bir ülkedeki bütün firmaların dünya standardında firma düzeyine yükselmesine ne gerek ne de olanak vardır. Ancak, son analize göre, giderek yerel standartlara göre üretim yapan şirketlerin iç piyasada bile tutunması zorlaşmaktadır. Oysa, dünya standartlarına ulaşmanın sayısız yararları bulunmaktadır. Dünya

markası olmak, sadece satış ve reklam ile meydana gelecek bir durum değildir. Dünya markası, arkasında tüm işletmecilik ve uluslararası pazarlama fonksiyonlarının eşgüdümlü, bütünleşik ve kusursuz bir şekilde uygulanması gereken bir değerdir.

Aşağıdaki soruları (1) hiç ve de (10) olağanüstü olmak üzere, 1'den 10'a kadar dereceleyip, her grubun alt toplamlarını aldıktan sonra bulunan genel toplam firmaların dünya standardına uygunluğunun ölçümünü sağlayacaktır.

(1) Pazar Etkisi

- Müşterilerimizin gereksinmelerini önceden kestirip önlem alırız
- Rakiplere 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 sağlamlaştırdık ki başarısızlık söz konusu olamaz
- Süreçlerimizi tüm durumlara esnek şekilde uyarlanıp cevap verebilecek şekle 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 : Toplam puan değeri bu aralıkta olan firmaların dünya klasında ya da standardında olmayı bir süre unutmaları gerekmektedir. Çünkü, değişim için uzun süreli bir stratejiye gereksinimleri vardır. Bu tür firmalar sağlıklı bir toplam kalite programı geliştirmeyi deneyebilirler.

75-100 : Toplam puan değeri bu aralıkta olan firmalar dünya standardında olma yolunda epeyce yol almış durumdadır. Ancak, hala dünya sınıfı olmanın çok gerisinde bulunmaktadırlar. Bu tür firmaların yoğun bir iyileştirme sürecine girmelerinin yararı olacaktır.

100-125 : Toplam puan değeri bu aralıkta olan firmalar dünya sınıfı olma yolunda iyi bir ilerleme göstermektedir. Bu firmalar tüm performanslarındaki açıkları bulmak ve gidermek için sıkı çalışmalıdırlar. Bu konuda daha radikal yeniden değişim (re-engineering) girdilerine gereksinimleri olabilir.

125-169 : Toplam puan değeri bu aralıkta olan firmalar tamamen bir dünya standartlarında dünya sınıfı bir firmadır. Bu firmalar elit bir takımın üyesi olmaktan gurur duyabilir. Ancak, gevşekliğe düşmemeli, dünya sınıfında kalmak için pedalları çevirmeye devam etmelidirler.

11. Dünya Markası Olmanın Avantajları

Dünya markası olmanın çok önemli avantajları vardır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir:¹³⁷

- **Maliyetleri Düşürür:** Dünya markaları maliyetleri düşürür. Buna örnek olarak öncelikle ölçek ekonomisi avantajından bahsedilebilir. Bu durum üretim açısından bakılırsa ortalama birim maliyetlerinin düşürülmesiyle ya da bir çok sayıdaki marka yerine sınırlı sayıdaki markanın ülkeler arası reklam veya pazarlama faaliyetleriyle tanıtılmasıyla sağlanabilir. Ayrıca bazı opsiyonların sadece dünya markalarına açık olması (Dünya kupası gibi) veya bazı ulusal pazarlara nüfuzun kolay olması, dağıtım kanallarının öğrenilmesi veya tek ürün olmanın verdiği avantajla idari ve yönetim maliyetlerindeki azalma da maliyetleri azaltmaya yardımcı olur.
- **Tüketicilerde Tanınırlık Yaratır:** Tüketiciler seyahat ettikçe dünya markaları artık onlar tarafından kolayca tanınır hale gelecektir. Yapılan pazarlama harcamaları da daha geniş pazar alanlarında giderek etkisini göstermeye başlayacaktır. Ülkeler arası yayılan güçlü ve kalıcı imaj, marka için değerli bir servet olacaktır. Bu, özellikle araba kiralama şirketleri, oteller ve havayolları için geçerli bir durumdur. Ayrıca tüketicilerce tanınan dünya markaları tüketiciler için güven verici, cazip ve kimi zaman duygusal açıdan bağlayıcı ek bir değer yaratmaktadır.
- **Perakendecilere Karşı Kaldıraç Gücü Yaratır:** Dünya markaları ulusal sınırlar içinde genişleme imkanı olan perakendecilere karşı üreticilere güç sağlayacaktır. Aslında dünya markası geliştiremeyen üreticiler zarar görmektedir. Çünkü, perakendeciler mağazalarında hemen hemen tüm ticari mal çeşitlerine sahiptirler. Fakat, dünya markaları tüketicilerin satın almayı bekledikleridir. Bu durum da perakendecilere mağazalarında dünya markalarını bulundurma konusunda baskı yaratmaktadır.

¹³⁷ James Cambridge, "Global Product Branding and International Education", Journal of Research in International Education, 2002, Vol. 1, ss. 237-238, Alper Özer, Küresel Ürünler ve Marka, Ankara, SBF Yayın No: 590, TÜRMOB Yayın No: 221, s.7.'den derlemiştir.

- **Genişleme Potansiyeli Yaratır:** Güçlü dünya markaları hat ve marka genişlemesi için sağlam bir platform sağlar. İyi bilinen bir markanın marka değeri, ilgili ürün kategorileri ve yeni pazarlar için kaldıraç etkisi yaratmaktadır. Örneğin, bir İngiliz şirketi olan Virgin bunun en güzel örneğini göstermiştir. Müzik kayıt şirketi olan Virgin marka adını havayolu, demiryolu, kola, gelinlik, finansal hizmetler vb. ürün kategorilere kadar genişletmiştir.
- **Sınırlar Ötesi Faaliyetlerde Pratiklik Sağlar:** Her ülkede sınırlar ötesi bir şekilde faaliyet göstermek dünya markalarına sınırsız bir şekilde pratik yapma ve işlerin kağıt üzerinde değil de gerçekte, nasıl yürüdüğünü öğrenme imkanı vermektedir.
- **Kaliteli Çalışanlara Sahip Olma:** Dünya markaları faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürleriyle tanışır ve dünya markası olmanın verdiği avantajla o ülkelerin iyi eğitilmiş çalışanlarını bünyesine katarak kendi şirket kültürü için önemli bir katma değer yaratırlar.
- **Tüm Ülke ve Pazarları Hakkında Bilgi Sahibi Olmayı Sağlar:** Dünyanın her yerinde faaliyet gösteren dünya markaları böylelikle tüm ülke ve pazarları hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bu durum özellikle, farklı markalarla uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için faydalı olacaktır.

12. Dünya Markası Olmanın Sakıncaları

Dünya markaları bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu sorunlar şu şekilde sayılabilir:¹³⁸

- **Yerel Pazarlara Gereken Uyumu Gösterememek:** Bir çok pazarda tüketicilerin yerel markalarla sağlanabilen belli spesifik ihtiyaçları vardır. Bir dünya markası ne kadar ölçek ekonomisi sağlarsa sağlasın, yerel zevklere hitap etmiyorsa,

¹³⁸ Craig ve Douglas, op.cit., s. 4; Cambridge, op.cit., ss.8-10 'dan derlenmiştir.

fiyatı ne kadar uygun olursa olsun tüketici bu markayı tercih etmeyecektir. Bu bakımdan, son zamanlarda şirketler global ve yerel stratejiyi birlikte yürütmeye başlamışlardır. Örneğin, başarılı bir dünya markası olan Coca- Cola şehir pazarları için markalar geliştirmektedir. Coca-Cola'nın kahve aromalı içeceği Georgia, Japonya'da çok popüler bir içecek olmasına rağmen, diğer pazarlarda Coca-Cola bu ürünüyle başarı yakalayamamıştır.

- **Ürün Gelişim Evresini Hesaba Katmamak:** Dünya markaları pazarlara nüfuz ederken, ürünlerinin her pazarda farklı bir gelişme evresinde olduğunu hesaba katmadan ve ona göre strateji belirlemeden her pazarda tek tip hareket etme tehlikesiyle karşılaşabilirler.
- **Aşırı Merkezci Yapıya Sahip Olmak :** Tüm kararların merkezden alınmaya başlanması, diğer ülkelerdeki yöneticilerde motivasyon eksikliğine yol açmakta ve dünya markalarının merkezleri ile faaliyet gösterdikleri alanlar arasında gerilime neden olmaktadır. Bu durum da dünya markalarının önem vermesi gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Dünya Markalarının Yönetiminin Zor Olması:** Çok sayıdaki ülkeler arasında kalıcı bir imaj sağlamak geniş bir koordinasyon ve kontrol gerektirmektedir. Kuşkusuz teknolojinin gelişimi ve küresel ve bölgesel medya, dünya markalarının yönetimine yardımcı olmaktadır. Fakat, farklı ülkelerdeki yöneticiler marka ile ilgili kendilerine ait stratejileri uygulamak için girişimde bulunurlarken sürekli olarak gözleme ve müdahalelere ihtiyaçları olacaktır.

B. KÜRESEL MARKA YÖNETİMİ

1. Küresel Marka Yönetimi Kavramının İncelenmesi

Küreselleşme ile birlikte rekabet artmış, tüketici davranışları farklılık göstermeye başlamıştır. Bu durum, işletmelerde yönetsel açıdan bazı stratejik

noktalarda değişiklikler yapma, karmaşık hale gelen iş modellerini ve yönetim sistemlerini tekrar gözden geçirme ihtiyacı doğurmuştur. Bu sistemlerden biri de marka yönetimidir. Küresel pazarlarda marka yönetimi, tüketicilerin değişen davranışlarına ayak uydurabilmek ve küresel markalara(*)¹³⁹ karşı isteklerini arttırmak açısından çok önemlidir.

Küresel marka yönetimi küresel pazarlarda karmaşık olan ekonomik, kültürel, sosyal ve politik faktörleri anlamaktan geçmektedir. Bazı firmalar başarılı bir şekilde küresel marka yönetimini yerine getirmektedir. İşletmelerin bu durumu nasıl gerçekleştirdiklerini anlamak amacıyla ABD, Avrupa ve Japonya'dan başarılı ve güçlü markalar geliştiren işletmelerle görüşülmüştür. Bu işletmelerin yarısı nihai tüketiciye yönelik ürünler üreten işletmeler, diğer yarısı da dayanıklı tüketim malları, yüksek teknolojik ürünleri ve hizmet sektörüne yönelik ürünleri üreten işletmelerdir.

Yapılan görüşmelerden 4 ortak görüş ortaya çıkmıştır. Buna göre işletmelerin yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:¹⁴⁰

- Mükemmel marka oluşturma stratejileri yürütmek
- Ortak bir küresel marka planlama sürecini desteklemek
- Ülkelerarası sinerjiler yaratmak ve yerel önyargılarla baş edebilmek için markalarla ilgili yönetsel sorumluluklar vermek
- Ülkelerarası anlayışları paylaşarak bakış açılarına etki etmek

(1) Marka Oluşturma Stratejileri Yürütmek

Küresel marka liderliği, işini iyi yapmak yanında aynı zamanda kusursuz bir marka oluşturma çabalarını da gerektirmektedir. Yapılan araştırmaya göre, başarılı bir marka yönetimi gerçekleştirmek isteyen işletmeler bazı faktörlere dikkat etmek zorundadırlar. Bu faktörler şu şekilde açıklanabilir:

¹³⁹ (*) Dünya markası da denilmektedir. Ancak bu çalışmada küresel marka yönetimi kavramı kullanıldığından dolayı bu bölümde küresel marka kavramı tercih edilmiştir.

¹⁴⁰ David A. Aaker, Erich Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding", Harvard Business Review, 1999, ss. 137-144.

İşletmeler öncelikle kendilerine bir marka oluşturma yolu çizmeli ve bu yolu takip etmelidirler. Reklam çalışmaları, sponsorluk, perakendeciler ve promosyonlar bu yolun parçalarıdır. Seçilen yol, izlenmekte olan yoldan daha önemli hale gelebilir. Deneyimler, süreç normalde olduğu gibi reklamla başladığında, zaman zaman daha yenilikçi ve daha etkili diğer marka oluşturma yaklaşımlarının yeterli olmadığını göstermektedir. Ayrıca seçilen medya ajansı üzerinde deneyimli ve yüksek motivasyonlu elemanlar alma konusunda baskı kurulmalıdır. Başarıya ulaşma şansını arttırmak adına gelişme seçenekleri çoğaltılmalı ve sonuçlar değerlendirilmelidir.

P&G akıl almaz bir fikirle ülke takımlarını harekete geçirerek, marka geliştirme programında büyük bir aşama kaydetmiştir. Özellikle, eğer bir marka ayakta kalmakta sıkıntı çekiyorsa, o ülkedeki marka takımına bu durumdan kendi başlarına kurtulabilmeleri için gerekli formülün bulunması yetkisi verilmiştir. Formülün bulunması durumunda, şirket bu formülü diğer ülkelerde test etmekte ve başarılı ise hızlı bir şekilde uygulamaya geçmektedir.

Örneğin, P&G, Pantene Pro-V markasını 1985 yılında ilk piyasaya çıkardığında, küçük bir markaydı. İşletmenin, Fransa ve ABD'ye genişletme çabasına rağmen ürün, istediği popülerliği yakalayamamıştı. Fakat, 1990 yılında marka yöneticileri Tayvan'daki ışıltılı saçlara sahip mankenlerin tüketiciler tarafından daha çok dikkat çektiğinin farkına varmışlardır. Reklam sloganlarını bile "Hair so healthy, it shines" (Saçlar o kadar 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.

Güçlü markalar geliştirme adına işletmelerin kullandığı başka bir yaklaşım ise birden fazla reklam ajansı ile çalışmaktır. Tek bir reklam ajansı ile çalışmak, birleşik ve güçlü kampanyalar koordine etme kolaylığı sağlamanın yanında, bütün yaratıcı yumurtaları tek bir sepette toplama anlamına gelmektedir. Fakat, diğer

yandan birden çok reklam ajansı ile çalışmak işletmeyi tutarsızlığa ve stratejik kargaşaya sürükleyebilir.

Avrupa’da Audi bu iki yaklaşımı başarıyla gerçekleştiren bir markadır. Audi’nin farklı ülkelerde lider ajans olmak için yarışan, yaratıcı kampanyalar geliştiren beş farklı reklam ajansı vardır. Diğer dört ajans diğerinin karşısında başarısız olmuş olsa da yine de yaratıcı marka kampanyaları geliştirmek için yollarına devam etmektedirler. Bu yaklaşımın diğer bir varyasyonu ise aynı ajansın birden çok ofisini kullanmaktır. Bu yaklaşım, diğeri kadar yaratıcı fikirler geliştirme imkanı sunmasa da, işletmeye tek bir ajansla çalışmanın yanında daha fazla seçenek sağlamaktadır.

Marka yöneticileri küresel marka ölçüm sistemi kullanmadıkları sürece marka geliştirmedeki başarı oranlarını bilemeyeceklerdir. Bu sistem finansal analizlerin ötesinde, müşteri farkındalığı, müşteri sadakati ve marka kimliği açısından marka değerini ölçmektedir. Bu ölçümlerden çıkan sonuçlar işletme açısından olumlu olduğunda, işletmenin pazarda güçlü bir marka oluşturabilmek için gerekli olan programları geliştirmeye uygun bir altyapısının olduğu anlaşılmaktadır.

(2) Ortak Bir Küresel Marka Planlama Sürecini Desteklemek

Yapılan araştırmaya göre her ülkedeki marka yöneticileri kendilerine özgü şablonları kullanarak kendi stratejilerini yaratmaktaydılar. Bu durum pazarlama açısından karışıklığına, markalama açısından da başarısızlığa yol açmaktaydı. Bu bakımdan küresel marka yönetimini uygulayan şirketlerin ürün ve pazarlar arasında tutarlılık gösteren bir planlama süreci kullanmaları gerekmektedir. Süreç modelinde marka ve marka stratejisinden sorumlu kişiler belirlenmeli ve sürecin bir şablonu oluşturulmalıdır. Etkili bir programda bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- İlk olarak süreç, tüketici, rakip ve marka analizini içermelidir. Tüketici analizi, nicel pazar araştırma verilerine dayandırılmalıdır. Çünkü, marka yöneticilerinin tüketicilerin ilgisini çeken marka çağrışımlarını anlamaya ihtiyaçları vardır. Rakiplerin araştırılması ise, markanın diğer şirketler tarafından kolaylıkla kopya edilmemesi açısından marka farklılaştırmasını, sponsorluk, promosyon ve reklam çalışmalarını içeren iletişim programlarının gözden geçirilmesini içermektedir. Marka denetimi ise markanın kendi mirasının, imajının, gücünün ve problemlerinin incelenmesine ve işletmenin marka hakkındaki vizyonuna dayanmaktadır. Marka boş vaatler sunmamak açısından bir işletmenin vizyonunu yansıtmalıdır.

- İkinci olarak süreç standart ürün özelliklerinden kaçınılmalıdır. Dar bir bakış açısı, ürünün kısa ömürlü olmasına, çabuk taklit edilir olmasına ve müşteri ilişkilerinin sığlaşmasına neden olmaktadır. Bir çok güçlü marka, son zamanlarda fonksiyonel faydanın ötesine geçerek duygusal faydayı da ön plana çıkarmaya başlamıştır. Ayrıca bu markalar marka stratejilerinin içine marka kişiliği (marka bir kişi olsaydı nasıl tanımlanırdı), kullanıcı imajı ve Coca Cola'nın şişesi, Harley'in kartalı gibi marka ile özdeşleşen sembolleri de dahil etmektedirler.

- Üçüncü olarak süreçte, yöneticilerin ve çalışanların marka kimliğini (markanın neyin savunucusu olduğunu) algılamaları sağlanmalıdır. Örneğin, Unilever'in en önemli markası olan Lipton Çay'ın detaylı bir şekilde markanın varoluş sebebini anlatan, markanın vazgeçilmez öğelerini belirten, marka oluşturulurken izlemesi ve izlenmemesi gereken hedeflerin belirtildiği bir el kitabı vardır. Hewlett – Packard'ın belirli aralıklarla çıkan gazetesi, Volvo'nun kitabı ise marka kimliği iletişimi kurmak amacıyla kullanılmaktadır. Mobil ise çalışanlarını, sürece dahil etmek amacıyla sponsorluğunu yaptığı araba yarışına onur konukları olarak davet etmiştir.

- Dördüncü olarak süreçte, marka değeri ölçümlemesi ve hedeflerin belirlenmesi yer almalıdır. Ölçüm yapmadan marka oluşturmak sadece lafta kalacaktır. Fakat şaşırtıcı olan, marka hakkında geribildirim almayı sağlayan bu sistemin çok az firmada mevcut olmasıdır. 90'lı yılların ortasında Pepsi, tüketicilere yaptığı çeşitli testlerle ve anketlerle bu sistemi başarılı bir şekilde gerçekleştirmiştir.

- Son olarak süreç, küresel marka stratejilerini yerel marka stratejilerine bağlayan bir sistem içermelidir. İşletmeler yerel marka stratejileri yardımıyla marka kimliğinde ufak tefek değişiklikler yapabilirler. Bu durum küresel marka stratejilerini geliştirir. Örneğin, Mobil markası Brezilya’da dürüst olarak galon kullandığını belirtmek adına marka kimliğine “honest measures” yani “dürüst ölçüm” ibaresini eklemiştir.

(3) Yönetimsel Sorumluluklar Vermek

Yerel yöneticiler çoğu zaman küresel stratejilerin kendi firmaları için uygun olmadığı, sadece kendi yerel stratejilerinin tek ve benzersiz olduğu gibi bir yanlış düşünceye sahiptirler. Bu durum, onların varolan çabalarını ölçmek için yetersiz kalacağını düşündükleri stratejilere maruz kalacaklarına veya baskı göreceklere dair oluşan korkudan ileri gelmektedir. Küresel marka liderliği iş yönetim takımı, marka şampiyonu, küresel marka yöneticisi ve küresel marka takımı olarak 4 kategori altında değerlendirilmektedir.

- **İş yönetim takımı:** Bu yaklaşım, daha çok pazarlama çalışmaları yapan üst düzey yöneticilerin ve markalama çalışmaları yapan çalışanların markayı, iş faaliyetlerinin kilit varlığı olarak dikkate aldığına uygundur. Örneğin, P&G bu yaklaşıma uymaktadır. P&G’nin 11 ürün kategorisi küresel kategori takımı tarafından yürütülmektedir. Takım, kendi bölgelerindeki kategoriler için araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama alanında hat sorumluluğu olan 4 yöneticiden oluşmaktadır. Her takım, aynı zamanda ikinci bir hat görevi olan üst düzey yönetici yardımcıları tarafından yürütülmektedir. Takım senede 5-6 kez bir araya gelmektedir.

- **Marka Destekçisi:** Bu yaklaşımda, markayı destekleyen ve geliştiren kişi kıdemli bir yönetici ya da muhtemelen CEO olup, marka geliştirmeye isteği ve kabiliyeti olan işletmelerde geçerli olmaktadır. Sony, Gap, Nivea ve Nestle gibi firmalar bu stratejiyi uygulamaktadır. Nestle’nin 12 stratejik markasının her bir için marka destekçisi vardır. Yönetici, marka ile ilgili kararlar alarak marka tanıtımının

dünya çapında ne şekilde gerçekleştirildiğini denetlemektedir. Marka destekçisi tecrübe, bilgi ve organizasyonel güç açısından belli bir güvenilirliğe ve saygınlığa sahiptir.

- **Küresel Marka Yöneticisi:** Birçok firma, özellikle ileri teknoloji ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, üst yönetim marka ve pazarlama altyapısı açısından yetersizdir. Firmanın ülkeler arası yerel önyargı ve dürtülerle baş edebilmek için etkili bir küresel marka yöneticisine ihtiyacı vardır. Çoğu zaman yerel yöneticilerin pazarlama programlarında çok az yetkisi bulunmaktadır. Oysaki doğru olan, onların da küresel marka stratejileri yaratım çalışmalarına katılmalarıdır. Bu bakımdan başarı için bazı koşullara dikkat edilmelidir.

Öncelikle, küresel marka yöneticilerine güven duyulmalıdır. Eğer böyle bir ortam yoksa, marka yöneticisi bu ortamı yaratmaya çalışmalıdır. Bunun yanında küresel marka yöneticisinin mevcut ya da yeni bir planlama sürecine ihtiyacı vardır. Bu süreci etkili kılmak adına tüm yöneticiler ortak payda da buluşmalıdır. Küresel marka yöneticisi yönetimin, gelişimin ve marka iletişim sisteminin kilit noktası olmalıdır. Tüketiciler ve ülke müdürleri hakkında bilgiler edinip, işletme açısından en iyi sonucu alabilmek adına fırsat ve tehditleri çok iyi değerlendirmelidir. Diğer ülkelerdeki becerikli marka uzmanlarıyla baş edebilmek için küresel deneyime, ürün ile ilgili bir alt yapıya, enerjiye ve güvenilirliğe sahip olmalıdır. Ayrıca firmalar küresel marka yönetimine verdikleri önemi, yöneticilerine verdikleri unvanla belirtebilirler. Örneğin, IBM, küresel marka yöneticilerine, marka organizatörü, Smiroff firması ise şirket başkanı unvanı vermiştir.

- **Küresel Marka Takımı:** Tek başına çalışmalarını yürüten küresel marka yöneticisi firmadan ayrı biri olarak düşünülebilir. Oysaki, karmaya küresel marka takımı biçiminde kişiler eklemek bu sorunu çözecek ve yöneticinin küresel marka çabalarına güç katacaktır. Küresel marka takımı dünyanın farklı bölgelerinden gelen marka temsilcilerinden oluşmaktadır. Takım reklam, pazar araştırması, sponsorluk ve promosyon gibi çalışmaları yerine getirmektedir. Fakat, küresel marka takımının

grup üyelerinin asli görevlerinin daha baskın olması durumunda, grup içindeki çalışmalarını bir kenara bırakabilmeleri gibi bir sorunu vardır.

(4) Ülkelerarası Anlayışları Paylaşarak Bakış Açıklarına Etki Etmek

Şirket çapında kurulan bir iletişim sistemi küresel marka liderliğinin en temel yapıtaşıdır. Farklı ülkelerdeki yöneticilerin faaliyette olan ya da başarısız olan işletme programlarının takibi ve pazardan pazara farklılık gösteren müşteri özellikleri hakkında bilgi alışverişi için bir sisteme ihtiyaçları vardır. Böyle bir sistemi yaratmak sanıldığından zor bir iştir. Yoğun iş temposunda çalışan kişiler, başarı ya da başarısızlık hikayelerini anlatmak adına vakit ayırmak istemezler. Ayrıca, eleştiriye maruz kalma ihtimaline karşı da dışarıya bilgi vermek istemeyebilirler. Diğer bir sorun da “bizde işe yaramaz” düşüncesidir. Bu düşünce pazara dair bilgisini paylaşmaya istekli firmaların endişe duymasına yol açmaktadır. Bu tür problemleri çözmek için şirketler, bu uygulamaların kolaylıkla yapılacağı firma kültürleri oluşturmalıdır. Güdülere hitap etmek de kişilerin bildiklerini paylaşmaları açısından bir yöntem olabilir. Örneğin, Amerikan yönetim sistemi, bilgi paylaşımında bulunan çalışanlarını takip ederek, onları yıllık performans değerlemeleri sırasında ödüllendirmektedir.

Düzenli olarak yapılan toplantılar bilgi paylaşımını arttırmak için etkili bir yöntemdir. Örneğin, Frito-Lay dünyanın dört bir yanından 35’in üzerinde pazarlama direktörleri ve Genel Müdürlerin yılda üç defa birer hafta olmak üzere katıldığı, Dallas’da düzenlenen “Pazar üniversitesi” isimli bir organizasyona sponsorluk yapmaktadır. Bu organizasyon kişilerin marka liderliği konseptini anlamalarına, “Biz farklıyız. Küresel programlar bizim pazarımızda başarılı olmaz” düşüncesinden sıyrılmalarına ve dünya çapında marka ve marka stratejilerine inanan bir grup oluşumuna yardım etmektedir. Organizasyon haftası boyunca ülke yöneticileri, bir ülkede test edilip uygulanan ve daha sonra diğer bir ülkede başarıyla uygulamaya geçirilen ambalajlama, tanıtım ve reklam ile ilgili örnek olay incelemesi sunmaktadır.

Düzenlenen bu tür toplantılara ek olarak e-mail kullanımının uygun olmadığı durumlarda şirketler bilgi paylaşımı açısından intranet'i kullanmaktadırlar. E-mail rakip firmalarla veya yeni teknolojilerle ilgili bilgileri paylaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Fakat e-mail aracılığıyla çok aşırı bilgi paylaşımı bazı durumlarda karmaşıklığa yol açabilmektedir. İtranet'te oluşturulacak bilgi bankası herkesin ihtiyacı olduğunda rahatlıkla bilgilere ulaşabilmesini sağlamaktadır. Örneğin, Mobil bu sistemi başarıyla uygulayan firmalardan biridir.

Faydalı bilgileri paylaşmanın diğer bir yöntemi ise saha araştırmalarıdır. Honda oluşturduğu takımları çalışanların durumlarını izlemek ve bilgi edinmek amacıyla saha araştırmalarına göndermektedir. Bazı şirketlerde de CEO'lar ülke takımlarını harekete geçirmek için farklı pazarları dolaşmaktadırlar. Ayrıca P&G de küresel stratejileri desteklemek ve teşvik etmek adına her bir kategori için 3 ile 20 kişi arasında gruplar oluşturmuştur. Bu takımların yerel pazarlar hakkında bilgiler edinip bu bilgileri küresel olarak yaymak, pazarlama testlerinden ortaya çıkan verileri etkili bir şekilde toplamak ve değerlendirmek, küresel stratejiler geliştirmek ve marka stratejilerini yansıtan politikalar oluşturmak gibi görevleri vardır.

2. Küresel Marka Stratejilerini Etkileyen Etkenler

Küresel marka stratejileri pazar dinamikleri, ürünün pazar yapısı ve işletmeye dayalı karakteristikler olarak üç temel faktör tarafından şekillenmektedir. İşletme, tarihinin etkisiyle marka inşası oluşturduktan sonra, pazar dinamikleri, ekonomik ve politik entegrasyonun artışıyla beraber artan medya maliyetleri, işletmeleri ölçek ekonomileri sağlamak amacıyla markalarını ülke pazarları arasında harmonize etmeye zorlamaktadır. Yaşayan bir organizma olarak sürekli değişen işletmeler bu faktörlere bağlı olarak şekillenecektir.

a. Pazar Dinamikleri

İşletmenin içinde bulunduğu ürün pazarının yapısından kaynaklanan faktörler pazar dinamiklerini oluşturmaktadır. Pazarlar arasındaki ekonomik ve politik bariyerlerin kalkmasıyla beraber değişen mevzuatlar, pazarların bütünleşmesi, bölgesel ve global medyanın gelişimi uluslararası markaların maliyet etkinliği sağlamasına ve marka gücünü kuvvetlendirmesine yardımcı olmaktadır. Küresel iletişim teknolojilerinin gelişimi ve perakendeciliğin uluslararasılaşması da küresel markaların gelişimini kolaylaştıracaktır.

aa. Politik ve Ekonomik Bütünleşmeler

Dünyanın dört bir yanında artan politik ve ekonomik bütünleşmeler küresel markaların ortaya çıkışını sağlayan kilit faktördür. Hükümetlerin diğer ülkelerle yapılan ticari ilişkilerde tarife ve tarife dışı engelleri kaldırması, kişilerin ve bilginin sınır dışı aktarımının kolaylaşması uluslararası markaların gelişmesine ve küresel marka oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Böylece işletmenin yerel gereksinimler için spesifik varyasyonlarda ürünler geliştirmesine gerek kalmayacaktır. İşletme standart ürünlerini aynı marka adıyla birçok ülke pazarına pazarlayabilecektir.

ab. Altyapı

Küresel marka altyapısının gelişimi küresel markaların gelişimine katalizör faktör olmaktadır. Küresel ve bölgesel medya, küresel ve bölgesel pazar bölümlerini hedef alan markalar için ekonomik ve etkili bir araç olmaktadır. Perakendeciliğin uluslararasılaşması da uluslararası üretici markalarının gelişimine zemin hazırlamaktadır. Uluslararası sınırlar dışına çıkan perakendeciler uluslararası markalar için etkili kanallar oluşturarak onların marka güçlerini arttırmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle, perakende mağazalarda kalıcı olarak kendine yer bulmak isteyen üreticiler, birçok ülkede yüksek pazar payına sahip güçlü markalar geliştirmelidirler.

ac. Tüketici Değişkenliği

Küresel medya, markaların keşfinde pasif bir etken olurken, tüketicilerin uluslararası sınırlar dışına seyahatleri ve hareketlilikleri farklı ülkelerdeki markaların keşiflerinde aktif bir etken olmaktadır. Seyahat edilen birçok ülkede uluslararası markalarla karşılaşılması, markaların tüketici gözünde algılanan kalitesinin, marka gücünün ve güvenilirliğinin artmasını sağlamaktadır. Yeni ve farklı markalara ait ürünlerle karşılaşan tüketiciler kendi yaşam tarzlarıyla ve kültürleriyle ilişki kurup ürünleri kolaylıkla benimsemektedir.

b. Ürün Pazarının Yapısı

Ürün pazarının yapısı küresel marka stratejilerini etkilemektedir. Bu faktörler hedef pazarın kapsamı ve doğal yapısı, pazar bütünleşmesinin derecesi ve kültürel bağlılık şeklinde sıralanabilir.

ba. Hedef Pazar

Küresel marka olmak dünya çapındaki hedef pazarlarda benzer sosyodemografik profil ve medya alışkanlıklarıyla homojen tüketici istek ve ilgilerine ulaşabilmekten geçmektedir. Louis Vuitton, Godiva, Chandon gibi lüks markalar yanında Body Shop, Benetton gibi markalar da dünya çapında aynı pazar bölümünü hedef alıp, küresel tüketici grupları gözündeki çekicilikleri sayesinde büyük bir prestij kazanmışlardır.

bb. Pazarın Bütünleşmesi

İşletmenin küresel marka stratejisine etki eden diğer bir faktör ürün pazarı bütünleşmesinin derecesidir. Bu durum sadece farklı ülke pazarlarında veya bölgelerinde benzer satın alma davranışı ve ilgisi gösteren tüketici varlığı ile değil aynı zamanda bu pazarlardaki benzer rakiplerle de açıklanmaktadır. Tam

bütünleşmenin yaşandığı ve benzer rakiplerin mücadele ettiği dünya çapındaki pazarlarda küresel markalar işletmeler için rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Ayrıca, benzer rakiplerin yanında ülke pazarındaki yerel rakiplerin varlığı da dikkatten kaçmamalıdır. Örneğin, Coca-Cola bu rekabetle baş edebilmek adına belirli pazar zevklerine hitap eden birçok yerel ve bölgesel marka geliştirmiştir.

bc. Kültürel Bağlılık

Küresel marka stratejilerini etkileyen en kritik faktör ürüne olan kültürel bağlılığın derecesidir. Gıda ürünü veya eve ait ürünler gibi kültürel bağlılık derecesi yüksek olan ürünler için yerel markalar geliştirmek yerinde olacaktır. Geleneksel ve yerel kültürel alışkanlıklara ve zevklere bağlı ürünler için yerel özelliklere uygun marka isimleri geliştirilmelidir.

c. İşletmeye Dayalı Faktörler

Marka stratejilerinin, daha önceki kuşağın yönetim uygulamalarını yansıtması çok doğaldır. İşletmenin yönetsel mirası ve organizasyonel stratejileri, geliştirilecek olan marka stratejileri için bir model oluşturmaktadır. İşletmenin kimliği, ürün hattının çeşitliliği geliştirilecek olan marka sayısını ve yayılma alanını etkileyecektir. Aynı zamanda işletmenin uluslararası yayılma stratejisi ve şirket satın almaları yoluyla içsel büyüme sağlaması da marka stratejilerinin zaman içindeki gelişim evrelerini etkilemektedir.

ca. İşletmeye Ait Miras

İşletmenin yönetsel mirası, işletmenin marka stratejilerinin merkezini oluşturur. Sony ve Siemens gibi merkezi organizasyon stratejilerine ve küresel ürün çeşitlerine sahip işletmelerin küresel marka geliştirmesi diğer işletmelere göre daha olası bir durumdur. Birçok Japon işletmesi ürünlerinin kalite ve güvenilirliğini vurgulayan, işletmelerine ait marka stratejilerini benimsemektedir. Bu işletmelerin

ürün hatları genel olarak yerel ülke pazarlarına göre dizaynlarında ve özelliklerinde küçük farklılıklar gösteren çoğunlukla standartlaştırılmış ürünlerden oluşmaktadır.

Ülke yöneticisinin yüksek otonomi ve kontrolüne dayanan ademi merkezîyetçi yapı temellerine göre yönetilmiş bir işletmenin bu stratejiyi devam ettirmesi beklenir. Bu stratejiye sahip olan işletmelerin daha çok yerel markalar geliştirdikleri görülmektedir. Bazı durumlarda aynı ürün farklı ülkelerde farklı marka isimleriyle satışa sunulduğu gibi farklı konumlandırma stratejileri yardımı ile aynı marka ismiyle de satışa sunulabilir.

cb. İşletme Kimliğinin Önemi

İşletme stratejilerine etki eden diğer bir faktör de işletmeye ait kimliktir. Örneğin, Japon işletmeleri, işletmelerinin güvenilirliğini ve ürünlerinin arkasında durduklarını müşteri ve dağıtıcılara hatırlatma yaparak işletme kimliklerini vurgulamaktadırlar. Kozmetikten deterjana, kişisel temizlik ürünlerinden gıda ürünlerine ve kimyasal ürünlere kadar çok çeşitli ürün hattına sahip Kao gibi firmalar bile güvenilirliklerini kaybetmemek adına firmalarının marka ismine her zaman bağlı kalmışlardır. İşletme kimliği aynı zamanda birçok ülkede faaliyette bulunan hizmet işletmeleri açısından çok önemlidir. Havayolları, oteller ve araba kiralama şirketleri tüm dünyayı dolaşan tüketicilere hizmet etmektedir. Aslında bu tür işletmeler tüketicilere benzer hizmet önerisinde bulunmaktadır. Bu açıdan yaratılan güçlü bir işletme kimliği ve güven bu tür işletmelerin tercih edilmesinde kritik faktördür.

cc. Genişleme Stratejisi

İşletmenin sahip olduğu marka sayısı işletmenin genişleme stratejilerinden, örneğin işletmenin satın almalar yoluyla mı, stratejik ortaklıklar yoluyla mı genişlediğinden, büyük ölçüde etkilenmektedir. Temel hedefin dağıtım kanallarına girişi sağlamak olduğu koşullarda bile yerel firmaları satın alıp uluslararası olarak genişleyen işletmeler aynı zamanda yerel markaları da edinmektedir. Bu markaların

yerel olarak oldukça tanındığı, güçlü bir müşteri ya da distribütör franchise'ı elinde bulundurduğu yerlerde, işletmeler bu markaları elinde tutacaktır. Aynı şekilde, yerel şirketleri satın alma yoluyla genişleyen firmaların ilk hedefi dağıtım kanallarına ulaşmak olsa da genellikle yerel farkındalığı ve güçlü dağıtım ayrıcalığına (franchising) sahip yerel markalara da sahip olmak isteyeceklerdir. Ancak şirket satın alımlarıyla artan marka sayısı, işletmeyi marka stratejilerini tekrar gözden geçirmeye ve rasyonelleştirmeye zorunlu bırakmaktadır.

Ağırlıklı olarak uluslararası pazarlarda güçlü yerel markalarla genişlemeyi tercih eden firmalar ise daha çok ürün düzeyinde marka stratejileri geliştirirler. Örneğin, Procter&Gamble, Head and Shoulders ve Pampers gibi birçok kişisel ürün markalarıyla uluslararası pazarlara girmişlerdir. Bu strateji, tüketicilerin isteklerinin ve arzu edilen ürün özelliklerinin dünya çapında benzerlik gösterdiği ve marka imajının tüketiciler için büyük anlam ifade ettiği koşullarda kullanılmaktadır.

Özellikle havayolu endüstrisinde stratejik ortaklıklar küresel arenada etkili bir şekilde mücadele etmek için yarar sağlarken bir yandan da marka kimliğini kaybetmemek açısından tam bir kontrol sağlamaktadır. Havayolu şirketleri aynı zamanda kilit pazarlara ulaşmak açısından da stratejik ortaklıkları tercih etmektedirler. Özellikle yabancı firma temsilcisine sahip olan yerel şirketler yabancı havayolu için bir kaynak sağlayıcı olarak işlev görecektir şekilde yerli bir firma ile işbirliğine gitmektedir. Bu anlaşma, birçok yabancı yolcuya varış noktalarına doğrudan ulaşma kolaylığı sağlamaktadır. Aynı zamanda yerel pazara ilk defa gelen yabancı yolcularla daha iyi iletişim sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, Luftansa gibi önemli 13 havayolu şirketi birleşerek küresel anlamda güç elde etmek için konsorsiyum oluşturmuşlardır.

cd. Ürün Çeşitliliği

Küresel marka stratejilerini etkileyen son faktör ürün çeşitliliği ya da ürün faaliyetleri ile ilgilidir. Yakın ilişkili ürün hattına ve benzer teknolojilere ve temel

yeteneklere dayanan iş faaliyetlerine sahip işletmeler, çoğu zaman ticari markaları vurgulamaktadır. Örneğin, General Electric jeneratörden tıbbi malzemeye kadar dünya çapında çeşitli ürün faaliyetleri ile ilgilenmektedir. Tüm ürünlerinin yoğun bir mühendislik tecrübesine ihtiyaçları vardır. İşletme marka adıyla, tüketicileri dünya çapında yüksek mühendislik tecrübesine dayanan güvenilir ürünler ürettiğine inandırıp, büyük bir ün kazanmıştır.

Bunun tam tersi olarak farklı işletmeler ve farklı hedef kitleler için farklı ürün faaliyetlerine sahip işletmeler, bu faaliyetlerini yürütmek için ayrı kimlikler veya işletmeler geliştirebilirler. Örneğin, Unilever her bir ürün grubu için ayrı kimlikler geliştirmeyi tercih etmiştir.¹⁴¹

d. Çevre

Çevresel faktörler işletmenin kontrolü altında olmayan ancak pazarlama stratejilerini belirlemede işletme üzerinde etkili olan, farklı ülkelerde farklı şekillerde işletmenin karşısına çıkan din, dil, kültür, eğitim seviyesi, teknoloji ve ekonomik durum gibi etkenlerdir. Çevresel etkenlerin işletmenin küresel marka stratejisindeki etkisi ülkelerin çevresel özelliklerinin birbirlerine yaklaşmasıyla azalacaktır.

Kültürel farklılıkların fazla olması küresel markanın başarı şansını azaltıcı bir etki göstermektedir. Ancak, kültürel farklılıklar fazla bile olsa, ürünün özelliklerine göre bu farklılıkların etkisi düşük seviyelerde olabilir. Örneğin, yiyeceklerle ilgili olarak farklı ülkelerdeki bazı tüketiciler daha hassas davranabilmektedir. Fakat, bilgisayarlar dünyanın her yerinde aynı satın alma davranışıyla tercih edilen ürünler arasındadır. Bunun yanında küresel işletmelerin karşılaşacağı diğer bir sorun tüketicilerin yerel markalara olan bağlılığıdır. Bunu dikkate alan işletmeler yerel ürünleri tercih edecek olan tüketiciler için yerel özellikleri dikkate alan ürün markalarını portföylerine alarak daha yüksek bir tüketici grubuna ulaşmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, Coca Cola Türkiye’de Turkuaz markasını portföyüne

¹⁴¹ Craig & Douglas, op.cit., ss. 5-9.

dahil ederek yerel tüketici tercihlerine önem verdiğini vurgulamış ve yerel tüketicileri kazanmaya çalışmıştır.

Genel olarak toplumun davranışlarında, dini inançların ve tutumların rolü de büyük ölçüde hissedilmektedir. Din, toplumda önemli bir yer tutmaktadır. Bu yüzden pazarlardaki dini alışkanlıklar dikkate alınmalıdır. Örneğin, pek çok İslam ülkesinde, domuz ve domuz yağı içeren gıda maddeleri, alkollü içecekler, Hindistan'da da sığır eti ürünleri pazarlamak toplumların dini inançlarına ters düşmektedir.

Dil ile ilgili olarak ortaya çıkan önemli bir nokta ise markanın farklı ülkelerde ifade ettiği anlamdır. Markanın farklı ülkelerde farklı anlamlara gelmesi ve bu anlam farklılıklarının tüketiciler üzerinde olumsuz etki yapması markalamayı güç bir işlem haline getirmektedir. General Motors şirketinin Meksika'da pazara sunduğu Nova markalı otomobil İspanyolca'da "gitmeyecek olan" anlamına gelmesi nedeniyle şirketin başarısızlığa uğramasına ve Güney Amerika'da farklı bir marka adıyla pazara sunulmasına neden olmuştur. Bu bakımdan yanlış anlamaya neden olmayacak, telaffuzu kolay, hatırlanma oranı yüksek ve hedef alınacak tüm pazarlara uygun bir marka adı seçmek işletme için çok önemlidir.

Ülkeler arasındaki eğitim seviyesindeki farklılıklar küresel marka yaratmada etkili olacak unsurlardır. Eğitim seviyesinin farklı oluşu özellikle reklam mesajlarının anlaşılması ve farklı ülkelerdeki tüketiciler arasında farklı algılamalara neden olması bakımından önem taşımaktadır.

Farklı ülkelerdeki politik ve ekonomik koşullar işletmelerin küresel marka stratejisini etkileyecektir. Uluslararası pazarlara girişin yerel düzenlemelerle engellenmesi küresel markaların başarı şansını azaltacaktır. Fakat gümrük vergisi ya da kota gibi unsurların en aza indirilmesi yani politik açıdan pazarların bütünleşmesi küresel markaların başarı şansını arttıracaktır. Yasal engellerin kalkmasıyla beraber işletmeler ürünlerini hedef pazarlara göre uyarlamak zorunda kalmayacak ve çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı markayla pazarlayabileceklerdir.

Ekonomik yönden birbiriyle benzerlik gösteren ülkelerde standart ürünlerin ve markaların başarı şansı yüksek olacaktır. Fakat, pazarlar arası ekonomik gelişim düzeyi farklılık gösteriyorsa, standart ürünün başarısı bu durumdan etkilenecektir. Bu durumda markayla birlikte ürünlerin gelişiminin de dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin, iç pazarda olgunluk evresine gelmiş bir ürün, gelişmekte olan bir ülkenin pazarında giriş aşamasında olabilir. Bu durum farklı ülkelerdeki tüketicilerin ürün hakkında farklı davranış biçimi benimsemelerine neden olacaktır.

Ülkeler arası teknolojik gelişim düzeyinin de aynı olması ülkeler arası homojenliği dolayısıyla standartlaştırmayı beraberinde getirir. Özellikle tutundurma faaliyetlerinde bilgi ve mesajların dünya çapındaki tüketicilere aktarılmasında teknolojinin önemi büyüktür. Gelişen teknoloji sadece iletişimin etkin bir şekilde sağlanmasını değil aynı zamanda ürünlerin ve sermayenin de düşük maliyetlerle transfer edilmesini sağlayacaktır.¹⁴²

3. KÜRESEL MARKA STRATEJİLERİ

Küresel rekabetin artışıyla beraber işletmeler kendi yerel pazarlarının dışında farklı ülke pazarlarına da girmek ihtiyacı hissetmişlerdir. Fakat işletmelerin her ülkede değişen yerel koşullara uygun işletme stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler güçlü bir küresel marka yaratmak amacıyla bir pazarlama programı hazırlarken, küresel markalama pazarlama programlarının avantajlarını maksimuma çıkararak, küreselleşmenin olası dezavantajlarını minimize etmek istemektedirler. Bu bakımdan güçlü küresel markalar geliştirmek isteyen işletmelere kılavuzluk edecek bazı faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir:

¹⁴² Özer, op.cit., ss. 9-11.

(1) Küresel Arenada Farklılıklar ve Benzerlikler Algılanmalıdır

İlk ve en önemli kural uluslararası pazarlar marka geliştirme, tüketici davranışları, pazarlama altyapısı, yasal sınırlandırmalar ve rekabet açısından farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren bu faktörler küresel pazarlarda marka oluşturmak ve geliştirmek isteyen firmaların pazarlama faaliyetlerinde etkiler yaratmaktadır. Küresel pazarlarda başarı yerel müşteri davranışlarını fark edip, onlardan faydalanabilmektir. Örneğin, Pillsbury firması, Green Giant markalı sebzelerini yabancı pazarlara sürerken ürün kullanımının ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini keşfetmişti. Bu yüzden standartlaştırılmış reklam faaliyetlerini terk etmiştir.

(2) Marka Geliştirmede Kestirme Yollar Tercih Edilmemelidir

Markanın satıldığı ülkelerde marka farkındalığı yaratılmalı ve her ülkede o marka ile ilgili olumlu marka imajı geliştirilmelidir. Fakat, marka değerinin hangi kaynaklara dayandırılacağı ülkeden ülkeye farklılık gösterecektir.

Yeni pazarlarda marka geliştirme çalışmaları, stratejik ve taktiksel olarak yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmelidir. Bu, piyasada marka imajı yaratmadan önce marka farkındalığı yaratma anlamına gelmektedir. Kısacası, uluslararası pazarlarda marka değeri oluşturacak kaynakların en iyi şekilde saptanması şeklinde de düşünülebilir. Başka bir ifade ile bir pazarda kullanılan ürün, fiyat, tutundurma, iletişim stratejileri ve pazarlama aktiviteleri başka bir pazar için uygun olmayabilir. Örneğin, Kellogg ilk olarak 1962 yılında mısır gevreklerini Brezilya pazarına sunmuştu. Fakat, Brezilyalıların kahvaltı alışkanlıkları olmadığı için mısır gevreklerini yemek aralarında çerez niyetine yemekteydiler. Bu yüzden firma, ürünlerini tanıtmak amacıyla reklam temasını aile ve kahvaltı alışkanlığı üzerine oturtmuştu. Latin Amerikalılar ise sabah kahvaltılarında çok ağır yemedikleri için uygulanan reklam stratejileri Kellogg 'un soğuk süt ile sabah kahvaltılarında yenilebileceğine dair bilgilendirmeye yönelikti. Aynı şekilde Fransa'da da reklamlar mısır gevreklerinin sıcak değil soğuk süt ile tüketilmesine dair bilgilendirmeye

yönelikti. Böylece Kellogg firması her ülkede yukarıdan aşağı doğru marka geliştirmeyi öğrenmişti.

Örnekten de anlaşılacağı gibi küresel pazarlamacılar yerel pazarlarda oluşturdukları marka konumunun otomatik olarak dış pazarlarda da oluşacağını düşünmemelidirler.

(3) Pazarlama Altyapısı Oluşturulmalıdır

Firmanın üretim, dağıtım ve lojistik alanındaki avantajları bir çok marka için kritik başarı faktörüdür. Bu yeni bir pazarlama altyapısı oluşturmayı içerdiği gibi varolan altayapıyı farklı pazarlara adapte etmeyi de içerir. Örneğin, General Motors Brezilya'daki yıllarca süren vasat performansından sonra 1992 yılında uygun pazarlama altyapısı oluşturmak için üretim programı ve satış stratejisi geliştirmiştir.

(4) Bütünleşik Pazarlama İletişimleri Uygulanmalıdır

Bütünleşik pazarlama iletişimi genel anlamda tüm iletişim aktivitelerinin koordine edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi, pazarlama çabaları içinde yer alan bütün farklı parçaların hedef tüketicilere tek ses, birleştirilmiş bir mesaj ve imajla ulaşması için koordine edildiği bir yaklaşımı gerektirmektedir.¹⁴³

Aynı ürün ile ilgili yüzlerce marka altında alternatifler sunulan tüketiciler, artık kendilerine sunulan her şeyi tüketmeye hazır halde değillerdir. Artık daha akılcı kararlar alarak, ürünün veya hizmetin kendisine sunduğu faydalar yanında firmanın topluma olan katkısını ve çevreye duyarlılığını görmek istemektedirler.¹⁴⁴

Küresel pazarlar açısından düşünüldüğünde de bir çok küresel firma bütünleşik pazarlama iletişimi programları uygulamaktadır. Markanın tutarlı bir

¹⁴³ İzzet Bozkurt, "Bütünleşik Pazarlama İletişimi", (İstanbul: Mediacat Yayınları), 2005, s. 16.

¹⁴⁴ İbid.

marka kimliği ve konumlandırma mesajını tüm iletişim programlarında koruması, tüketicilerde tutarlı ve güçlü bir marka imajı oluşturmanın ön şartıdır.

(5) Marka Ortaklıkları Geliştirilmelidir

Bir çok küresel markanın uluslararası pazarlarda joint venture, franchising, lisans anlaşması ya da distribütörlük şeklinde marka ortaklıkları mevcuttur. Marka ortaklıkları kurmanın en önemli amacı dağıtım kanallarına kolaylıkla ulaşabilmektir. Örneğin, Guinness kendi yetenekleri ve personeli ile başaramadığı, uluslararası pazarlarda gelişerek uzmanlık sağlamak için stratejik ortaklıklar kurma yoluna gitmiştir. Joint venture ortağı Moet Hennessey, uluslararası dağıtım kanallarına ulaşmasını sağlamıştır. Guinness bu yolla şu anda şirket karının %50'sini sağladığı gelişmiş ülke pazarlarına girebilmiştir. Aynı şekilde Lipton ve Pepsi firmasının oluşturduğu ortaklık da, Lipton markasının buzlu çay pazarındaki marka gücüyle, Pepsi'nin küresel dağıtımdaki gücünü bir araya getirmiştir.

Kevin Lane Keller'e göre küresel pazarlara girmenin üç alternatif yolu vardır. Bu yollar şu şekilde sıralanabilir:

- Firmanın varolan markasını yeni pazarlara ihraç etmek (coğrafik genişleme)
- Yeni pazarlarda önceden satışta olan, firmanın sahip olmadığı varolan markaları sonradan satın almak
- Diğer firmalarla çeşitli marka ortaklıkları oluşturmak

Bu stratejiler arasında değerlendirilmesi gereken hız, kontrol ve yatırım faktörleri vardır. Örneğin, coğrafik genişleme de yeterli finansal kaynakları ve pazar tecrübeleri olmayan firmaların ürünlerini çok sayıdaki pazarlara sürerken küresel genişleme hızı da yavaş olacaktır. Bu durum coğrafik genişlemedeki temel sorunu oluşturur. Marka satın alma stratejisi de diğer küresel pazarlara girme stratejilerine göre daha pahalı ve kontrolü daha zordur. Son olarak marka ortaklıkları ise diğerlerine göre daha az maliyetli olmasına karşın daha az kontrol gerektirir.

Tablo 4: Küresel Pazarlara Giriş Stratejilerinin Karşılaştırılması

Strateji	Hız	Kontrol	Yatırım
Coğrafi genişleme	Düşük	Yüksek	Orta
Marka satın alma	Yüksek	Orta	Yüksek
Marka ortaklıkları	Yeterli	Düşük	Düşük

Kaynak: Keller, op.cit., s. 705.

(6) Standardizasyon ve Adaptasyon Dengelenmelidir

Ürün ve marka açısından standardizasyon, işletmelerin iç ve dış pazarda standart bir ürünle faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir ve ürünün geliştirilmesinde iç pazar yapısının ve iç pazarı oluşturan tüketicilerin özellikleri dikkate alınmaktadır. Başka bir ifade ile uluslararası pazarlara sunulan ürün, iç pazara sunulmuş olan ürünün ve markanın getirdiği temel faydayı ve ek özellikleri taşımaktadır.¹⁴⁵

Standardizasyon, tüketici mallarına kıyasla endüstriyel mallar için çok daha uygundur. Tüketici mallarında ise dayanıklı tüketim mallarında dayanıksız mallara kıyasla standardizasyona daha fazla imkan verir. Bunun sebebi dayanıksız malların daha çok damak tadı, gelenekler ve görenekler gibi her bir toplumun kendine özgü değerleri olmasıdır. Bu konudaki çalışmalar endüstriyel ve yüksek teknoloji ürünü malların (bilgisayar parçaları, makine parçaları v.b.) küresel marka stratejileri için en uygun ürünler olduğunu göstermektedir. Konfeksiyon, giyim, yiyecek, ev temizliği, makyaj gibi ürünler ise küresel marka stratejisi açısından daha az uygundur. Kısacası, eğer bir ürün küresel bir ihtiyacı karşılıyorsa, milli pazarlara göre ufak tefek değişikliklerle sunulabilir ve standardizasyon çok daha kolaydır. Örneğin, genelde ülkelere göre farklılık göstermeyen elektronik ve medikal ürünler evrensel ürünler olarak kabul edilir.

¹⁴⁵ Özer, op.cit., ss. 25-26.

Eğer ürün, iç pazardaki yaklaşımın aynısıyla dış pazarlarda da konumlandırılabilirse, standardizasyon mümkündür. Örneğin, Tang ABD’de portakal suyunun yerine konumlandırılabilirken Fransa’da portakal suyu kahvaltıda içilmediğinden aynı konumlandırma stratejisi kullanılamaz. Bu yüzden standardizasyon stratejisinin kullanılması mümkün değildir. Fakat, Phillip Morris ürün markasını her yerde aynı şekilde, yani Marlboro konseptiyle, konumlandığı için Marlboro’nun pazarlama programını standardize edebilmektedir.¹⁴⁶

Adaptasyon stratejisi ise iç pazarlar için geliştirilmiş olan bir ürün veya markanın dış pazarlara uygun hale getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda üründen sağlanan temel fayda aynı kalmakla beraber sunulacak olan ek özellikler farklılaştırmanın gerçekleştirilmesiyle dış pazarlardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olacaktır. Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeler standart bir ürünle faaliyet göstermek isteseler de farklı ülkelerdeki istek ve ihtiyaçlar arasındaki farklılıkların sürmesi nedeniyle işletmeler, uluslararası pazarlarda da yerel şekilde hareket etmeye zorlanmakta ve bu durumda adaptasyon, standart bir ürüne karşı çoğu firma için kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, geniş Amerikan otomobillerinin, dar ve virajlı Avrupa yollarında yeterli manevra kabiliyetinin bulunmaması nedeniyle pazarlanamamasından dolayı Amerikalı otomobil üreticileri Avrupa yol koşullarına göre otomobil üretmektedirler.¹⁴⁷

Önemli olan küresel pazarlara açılacak olan işletmelerin standardizasyon ve adaptasyon stratejileri arasında bir denge kurabilmeleridir. İşletmeler tarafından hangi öğelerin standartlaştırılacağı hangilerinin ise adapte edileceği doğru belirlenmelidir.

¹⁴⁶ Sağlık ve Tutadze, op.cit.,s.12.

¹⁴⁷ İbid.

(7) Küresel ve Yerel Kontrol Dengelenmelidir

Küresel pazarlama programı oluşturmada kilit nokta küresel marka yönetimi için en uygun olan organizasyonel yapıyı seçmektir. Küresel pazarlama çabasını organize etmek için üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlar merkezi yaklaşım, merkezi olmayan yaklaşım ve merkezi yaklaşımla merkezi olmayan yaklaşımın kombinasyonundan oluşan karma yaklaşımdır.

Örneğin, P&G marka stratejisini ürün kategorisine göre uygulamaktadır. Örneğin deterjanlar, farklı ülkelerde çamaşır yıkama alışkanlığı farklı olduğundan dolayı yerel stratejilerle yönetilirler. P&G'e göre şampuanlar ise tüketici tercihleri arasında daha az çeşitliliğe uğradığı için bölgesel stratejilerle yönetilmektedirler. Fakat, P&G kepek probleminin ülkeler arasında sosyal bir problem olduğunu göz ardı etmişti. Bu yüzden Fransa'da Head and Shoulders markalı şampuanını piyasaya sürerken hatalı davrandı. Firmanın yaklaşımı İngiltere ve Hollanda da "Dandruff talks behind back" yani "Kepek arkanızdan konuşur" sloganıyla aynı reklam stratejilerini kullanmaktı. Bu reklam, kepek problemi olan bir kişinin kendinden utanması gerektiği anlamı taşıyordu. Head and Shoulders Fransa pazarına girdikten beş yıl sonra bile ürün pazarında sadece %1'lik orana sahipti. Bu örnek, Head and Shoulders için bölgesel stratejisi uygulamanın hatalı bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.¹⁴⁸

Genelde firmalar karma yaklaşımı tercih etmektedirler. Çünkü, bu yaklaşımda yerel adaptasyon ve küresel standardizasyon daha iyi dengelenmektedir. Örneğin, Levi Strauss küresel ve yerel kontrolü "termometre" yöntemiyle sağlamaktadır. Donma noktası altında kalan pazarlama elemanları sabittir. Örneğin, logolar dünya çapında standarttır. Donma noktası üzerinde olan fiyat, dağıtım, tutundurma, reklam gibi pazarlama karması elemanları ise o bölgeye uygun hale getirilmektedir.

¹⁴⁸ Sicco Van Gelder, "Global Brand Strategy: Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures&Markets", (London: Kogan Page Limited), 2003, s. 27.

(8) Uygulanabilir Yol Haritası Oluşturulmalıdır

İşletmelerin marka ile ilgili yol haritaları ve marka tanımları oluşturmaları, farklı bölgelerdeki pazarlamacıların, işletmelerin geleceğe yönelik beklentilerini anlamaları açısından büyük önem teşkil etmektedir. Amaç, markanın nasıl konumlandırılacağı ve pazarlanacağı ile ilgili kurallar koymak olmalıdır. Böylece, organizasyon içinde herkes markanın tanımını anlayacak ve tüketici tatmini yaratmak adına bu tanımları tüketicilere aktaracaktır. Marka tanımı ve iletişimi iki madde etrafında toplanmıştır. Birincisi; markanın ne olduğu ve ne olmadığına dair bilgiler içeren marka dokümanı oluşturulmalı; ikincisi ise marka tanımına uygun ürünleri kapsayan bir ürün hattı oluşturulmalıdır. Örneğin, Coca Cola'nın şirketin stratejilerini belirten ve marka konumlandırma stratejilerini nasıl gerçekleştirdiklerini açıklayan bir strateji dokümanı vardır. Bu doküman marka hakkındaki karakteristik özellikleri sergilemektedir.

(9) Küresel Marka Değerini Ölçen Bir Sistem Geliştirilmelidir

Küresel marka değeri ölçüm sistemi, pazarlamacıların marka hakkında kısa vadede en iyi taktiksel kararlar ve uzun vadede ilgili pazarlar hakkında stratejik kararlar alması için işletmeye güncel, doğru ve uygun bilgiler sağlayan araştırma yöntemleri dizisidir. Levi Strauss küresel marka değeri ölçüm sistemini kullanan firmalardan biridir. Firma, her markası için marka ruhunun ne olduğunu, marka denetimine dayandırarak ifade etmektedir. Marka ruhu pazarlama elemanları yardımıyla ülkeler arasında aktarılan, marka değerinin ifade edildiği bir açıklamadır.

(10) Marka Unsurları Kaldıraç Olarak Kullanılmalıdır

Marka ismi, logo, sembol vb. gibi marka unsurları başarılı bir küresel marka değeri yaratmadaki kritik faktörlerdir. Fakat, birçok firma bu marka unsurlarını farklı kültürlerle sahip pazarlara aktarıırken, girdikleri pazarlarda dirençle karşılaşmaktadırlar. Genel olarak sembol, logo ve karakterler gibi marka unsurları,

anlamları gözle görülür bir biçimde açık olduğu sürece, sözel marka unsurlarından daha etkili bir şekilde diğer pazarlara aktarılabilir. Çünkü, sözel marka unsurları hedef pazarın diline çevrilirken bir takım problemler oluşabilir. Anlamda karışıklık yaratmayan doğru logo, sembol ve karakter seçimi, firmanın dünya çapında paha biçilmez bir marka değeri sağlamasına katkıda bulunacaktır.

Apple markasının logosunun, M&M çikolatalarının ve McDonalds'ın ünlü karakterinin başka dillere çevrilmeye ihtiyacı yoktur. Fakat, sözel unsur olan sloganların farklı dillere çevrilmesinde anlam kayıpları olabilir. Örneğin, Coca Cola 1920'den sonra Çin pazarına ilk girdiğinde, Coca Cola markasını Çin alfabesinden bir grup harfler geliştirerek ifade etmeye çalışmıştı. Fakat, bu harf grubu Çince'ye çevrildiğinde anlamı "balmumu iribaşı dişleyin" anlamına gelmekteydi. Firma, uzun uğraşlardan sonra dil uzmanlarından yararlanarak eski karakterlerin yerine yenileri bulmuş ve anlam "Mutluluk dudaklarınızda" olarak değiştirilmiştir.¹⁴⁹ Aynı şekilde sözel olmayan unsurlardan ambalajlamada da bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yeşil rengin ölüm ve hastalığı temsil ettiği Malezya'da reklam, ambalajlama ve diğer pazarlama faaliyetlerinde bu rengin kullanılması bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

4. Küresel Marka Konumlandırma

Marka konumlandırması, markanın söz verdiği vaatleri tutması ve bu vaatleri tüketiciye aktarması şeklinde tanımlanabilir. Fakat, tüketicilerin de bildiği gibi markalar çoğu zaman modayı takip etme merakı içindedirler. Bu yüzden markanın odak noktası, vurguları zamanla değişikliğe uğrayabilir. Ancak değişikliğe uğramayan tek bir şey vardır ki o da firmanın misyonudur. Misyon, firmanın ne olduğu ve ne iş yaptığı, pazarda kendine edindiği yeri, onu diğerlerinden farklı kılan ve tüketicilerin seçimini etkileyen eşsiz özelliği ile ilgilidir. Bu bakımdan marka konumlandırması firmanın misyonuna sıkı sıkıya bağlıdır. Örneğin IBM, firması üst

¹⁴⁹ Reha Saydan, Hüseyin Kanıbir, Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, s. 85.

düzyer yöneticiler için sıcak kanlı, profesyonel hizmet markası olarak tekrar konumlanarak son zamanlarda büyük başarı kazanmıştır.¹⁵⁰

Küresel marka konumlandırma da 3 temel soruya cevap aranmalıdır:¹⁵¹

(1) Girilen yeni pazarda varolan zihinsel harita ne kadar geçerli? Konumlandırma ne kadar uygun? Varolan marka farkındalığı hangi seviyede? Temel marka unsurları, eşitlik derecesi ya da farklılıklar ne kadar önemli?

(2) Konumlandırma için hangi değişiklikler yapılmalı? Yeni kurumlar oluşturulmasına ihtiyaç var mı? Varolan kurumlarda yenilenmesi gereken ya da ortadan kaldırılması gerekenler var mı?

(3) Yeni bir zihinsel harita oluşturulmalı mı; oluşturulacaksa hangi gerekçeye dayandırılmalı? Aynı pazarlama faaliyetleri hala geçerli olacak mı? Ne gibi değişiklikler yapılmalı? Hangi yeni pazarlama faaliyetleri gerekmektedir?

Küresel konumlandırma da kilit nokta konumlandırmanın her girilen ülkede aynı olup olmayacağıdır. Her zaman başarılı olmasa da bir çok küresel marka, marka imajlarını güçlendirmek için benzerliği tercih etmektedirler. Örneğin, Coca Cola her yerde eğlenceli, serinletici ve dinamik olarak bilinmekte; “always” (her zaman) sloganını her ülkede kullanmaktadır. Sony markası da kendi ülkesi Japonya’da bile yüksek fiyatlı olarak değerlendirilmekte ve sloganı tüm dünyada “innovative”, (yenilikçi) olarak bilinmektedir. Fakat, McDonald’s bir çok Avrupa ülkesinde menülerini uyarlayarak, dekorunda değişiklikler yaparak, hatta daha konforlu sandalyeler kullanarak Amerikan tarzı fast-food imajında değişiklikler yapmıştır.

Konumlandırma stratejisinin seçiminde ürün yaşam eğrisi ve pazarın uluslararasılaşma derecesi olmak üzere iki önemli husus rol oynamaktadır.

¹⁵⁰ Helen Vaid, “Branding”, (Cambridge: The Ilex Pres Ltd.), 2003, s.34.

¹⁵¹ Keller, op.cit., 696.

Küresel pazarlarda tüketicilerin üründen beklediği özellik ve faydalar genellikle benzerlik göstermektedir. Özellikle teknoloji pazarında ve iş pazarlarında benzerlikler daha güçlüdür. Örneğin, cep telefonu sektöründe tüketicilerin beklentileri benzerlik gösterdiğinden “tek tip konumlandırma” kullanılır. Tek tip konumlandırma, talep etkisi ve maliyet avantajı sağlamak için ürün, marka ismi, pazarlama iletişimi ve dağıtım kanallarının ülkeler arasında benzerlik göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Daha çok yerel karakteristiklere bağlı olan yiyecek ve içecek pazarlarında, farklı ülkelerdeki tüketicilerin tercihleri de farklı olacaktır. Örneğin, bir kısım tüketici daha az tuzlu, daha az yağlı bir yiyeceği tercih ederken diğer bir kısım şekerli ve yağlı olanı tercih edebilir. Aynı şekilde bazı tüketiciler daha ince kumaşlı beyaz renkli T-Shirt’leri tercih ederken, diğer bir kesim daha renkli ve kalın kumaşlı olanları tercih edebilir.

Konumlandırma stratejisinde önemli rol oynayan diğer faktör olan ürün yaşam evresidir. Yurtiçi pazarda olgunluğa erişmiş bir ürün diğer pazarlarda daha yeni tanınmaya başlayabilir. Bu durumda tek tip konumlandırma daha az etkin hale gelmektedir. Konumlandırma kural olarak ürünün olgunluk aşamasında daha önemli olmaktadır. Giriş aşamasında tüketiciler ürünün ne olduğu ve özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından daha erken evrelerde konumlandırma pek mümkün değildir.¹⁵²

5. Marka Değerinin Tanımı, Ölçümü Ve İnterbrand Yaklaşımı

Günümüzde güçlü bir marka olabilmek için sadece markanın kendi kategorisinde değil diğer ürün kategorilerinde de başarılı olması gerekmektedir. Markanın içinde bulunduğu pazar ortamındaki başarısını yansıtan en önemli faktörlerden biri markanın değeridir. Marka değeri, markaya ilişkin olarak yapılan

¹⁵² Johny K. Johansson, Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management, Fourth Edition, (New York: International Edition), 2006, s. 372.

tüm çabaların sonunda ulaşılmak istenen hedeftir. Marka değeri sadece parasal bir ifade değil, aynı zamanda markanın sunduğu ürünlerin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri oranları, tescil ettirilmiş markaların sayısı gibi firmanın pek çok başarı kriterini içine alır.

Şu ana kadar marka değerinin ölçümünde bir çok yöntem kullanılmıştır. Marka değeri ölçülmesine ilişkin en fazla kabul gören yöntem olarak en büyük küresel reklam ajanslarından olan Young&Rubicam'ın marka değerlendirme sistemi ile Interbrand'in uyguladığı ölçümleme sistemi gösterilir. Young&Rubicam'ın marka değerlendirme sisteminde ele alınan belirleyici unsur markanın güçlülük ve önem derecesinin ilişkilendirilmesidir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan sonuca *güç ızgarası* denilmektedir.

Marka değeri ölçümlemede İngiliz küresel danışmanlık firması Interbrand'in geliştirdiği sistem en fazla kullanılan ölçüm yöntemidir. İlk kez 1980'in sonlarında marka ölçümlemesi yapan firma, dünyanın önemli markalarını sadece isimlerinin piyasa değerlerine göre sıralamaktadır. Interbrand'in marka değeri ölçümlemede temel aldığı kavramlar, liderlik, süreklilik, pazar ortamı, trendler, uluslararası ortam, finansal güç ve destekler ile markanın tescil hakları olarak belirtilir. Young&Rubicam'ın geliştirdiği sisteme benzer özellikler taşımakla birlikte artık dünya standardı haline gelmiş çok faktörlü formüllerle marka değerleri hesaplanmaktadır.¹⁵³

İnterbrand'in ölçüm sistemi, markanın gelecekte yaratacağı tahmin edilen gelirin, bugünkü değerini tahmin etme üzerine kurulmuştur. İnterbrand'e göre marka değeri ölçümü üç faktöre dayandırılmaktadır. Bunlar, markayı taşıyan ürün ya da servisten gelecekte elde edilecek gelirlerin tahmini içeren finansal tahmin, maddi olmayan varlıklardan kaynaklanan gelirin ne kadarlık kısmının markaya ait olduğunu

¹⁵³ Aktuğlu, op.cit., ss.212-217.

gösteren marka rolü, markanın sürdürülebilir tüketici talebini sağlayan (sadakat, tekrar satın alma vb.) ve gelecek kazançlarını sağlayan marka gücüdür.¹⁵⁴

Interbrand ile BusinessWeek dergisinin ortaklığında gerçekleştirilen bir çalışmayla, 2007'nin en iyi küresel markaları belirlenmiştir. Aşağıdaki tablo dünyanın en değerli 100 markasını, 2006 ve 2007 yılları itibariyle finansal değerlerini karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

Tabloya bakıldığında başarılı markalar olarak nitelendirilen bazı markaların listede olmadığı dikkat çekmektedir. Bunun nedeni Interbrand firmasının, dünyanın en değerli markalarını sıralarken bir çok unsuru dikkate almış olmasıdır. Listeye dahil olmak isteyen markaların bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Markanın 3 milyar dolardan fazla bir marka değerine sahip olması
- Kazançlarının üçte birini kendi ülkesi dışındaki satışlardan sağlaması ve temel müşterilerinin dışında da tanınması
- Markanın halka açık finansal ve pazarlama verilerinin bulunması
- Devlete ait işletme örneğinin British Broadcasting Corporation (BBC) gibi olmaması ya da esas amacı kar sağlamak olan bir işletme olması. Örneğinin, National Geographic, Greenpeace ve Unicef 'in esas amacı kar sağlamak değildir.
- Akriba şirket olmaması. Örneğinin, P&G'in listeye dahil olmamasının nedeni budur.
- Rota ve tarifeler gibi faktörlerden dolayı markalarının satışlar üzerindeki etkilerini ayırt etmenin zor olması nedeniyle havayolu şirketleri listeye dahil edilmemektedir.

¹⁵⁴ www.interbrand.com All Brands Aren't Created Equal adlı rapordan derlenmiştir.

Tablo 5: 2007 Yılıının En İyi 10 Dünya Markası

Sıra 2007	Sıra 2006	Marka	2007 Marka Değeri (milyon \$)	2006 Marka Değeri (milyon \$)	Değişim	Ülke
1	1	COCA-COLA	65,324	67,000	-%3	ABD
2	2	MICROSOFT	58,709	56,926	%3	ABD
3	3	IBM	57,091	56,201	%2	ABD
4	4	GE	51,569	48,907	%5	ABD
5	6	NOKIA	33,696	30,131	%12	Finlandiya
6	7	TOYOTA	32,070	27,941	%15	Japonya
7	5	INTEL	30,594	32,319	-%4	ABD
8	9	McDONALD'S	29,398	27,501	%7	ABD
9	8	DISNEY	29,210	27,848	%5	ABD
10	10	MERCEDES-BENZ	23,568	21,795	%8	Almanya

Kaynak: www.interbrand.com

Listenin ilk sırasında 7 yıldır olduğu gibi Coca Cola yer almaktadır. Coca Cola'yı sırayla Microsoft, IBM, GE ve Nokia takip etmektedir. İçecek devi olan Coca Cola listenin ilk defa hazırlandığı 2007 yılından beri 1 numaradaki yerini hala korumaktadır. Ancak, Coca Cola'nın marka değeri 2006 yılına göre %3 değer kaybetmiştir. Bunun sebebi özellikle batıdaki tüketicilerin gazlı içeceklerden vazgeçerek daha sağlıklı içeceklere yönelmeye başlaması gösterilebilir. Coca Cola'nın piyasaya sunduğu sıfır kalorili "Coke Zero" nun başarısı bile, Coca Cola Classic'in pazar payı kaybını telafi edememiştir.

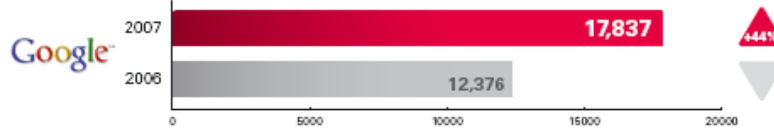
Listenin yarısından fazlasını Amerikan markaları oluşturmaktadır. "En iyi 100 Dünya Markası" listesinde 52 adet markası olan ABD'yi Almanya (10), Fransa (9), Japonya (8) ve Britanya (6) markasıyla takip etmektedir.

a. En Çok Değer Artışı Kaydeden Markalar

2007 yılında en fazla değer artışı kaydeden markalar sırasıyla Google (%44), Zara (%22), Apple (%21), Nintendo (%18) ve Starbucks (%17) olmuştur.

aa. Google

Şekil 6: 2006-2007 yılı Google'ın Marka Değerindeki Değişim



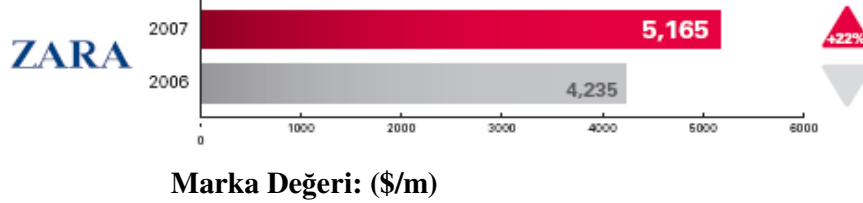
Marka Değeri: (\$/m)

Kaynak: www.interbrand.com

Raporda Google, yukarıda bahsedilen türde marka yönetiminin iyi bir örneği olarak gösterilmiştir. Google, marka değerini 2005 yılından beri her yıl %45 oranında arttırarak önemli bir büyüme kaydetmiştir. Hizmetlerini sadece aramanın ötesinde haberler, finansal bilgiler ve harita gibi hizmetlere de hızla taşımış olmasına rağmen Google, tüm çalışmalarında samimi ve istikrarlı bir izlenim vermeyi başarmıştır. Google, ürün portföyünün ötesinde çalışan seçimi sürecinde de devrim yapmıştır. Kaçınılmaz olarak, şirket daha büyük ve karmaşık bir hale gelmiş olsa da hala Google “tutkalı,” şirketi bir arada tutmaktadır. Google’ı bugün marka haline getiren, sadece iki yıl içinde dünyanın en değerli 20 markası arasına girmesini sağlayan da budur. Diğer yandan, rapora göre Google’nın rakiplerinden Yahoo! da benzer bir potansiyelle hayata geçirilmesine karşın bu tek ve birleştirici amaçtan yoksundur veya belki de bunu kaybetmiştir. Yahoo!’nun ortaklık arayışları sadece finansal açıdan çekici görünmüş olabilse de şirketi benlik duygusundan uzaklaştırarak markanın yavaş yavaş gözden kaybolmasına yol açmıştır.

bb. Zara

Şekil 7: 2006-2007 yılı Zara'nın Marka Değerindeki Değişim



Kaynak: www.interbrand.com

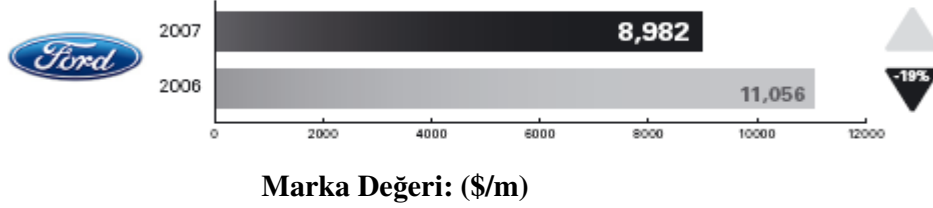
2007 yılında değeri en çok artan ikinci marka olan Zara ise, etkin planlamanın kusursuz bir örneği olarak gösterilmektedir. Perakende mağazalarının medya kanalı olarak etkinliğini gören Zara, mağazalarında ilgili tasarım uygulayarak, geleneksel reklam kanallarına yaptığı harcamaları, satışlarının sadece %0,3'ü oranında tutmayı başarmıştır. Rakiplerinde ise bu oran %3 veya %4 oranındadır. Sonuç olarak müşteriler Zara mağazalarını yılda ortalama 17 kez ziyaret etmiş ve 2006 yılına göre Zara'nın satışları %5,5 oranında artmıştır. Bu da “modayı podyumdan ana caddeye kitle halinde taşıma” konusunda tüm rekorların kırılması anlamına gelmektedir.

b. En Çok Değer Kaybeden Markalar

En çok değer kaybedenler ise Ford (-%19), Gap (-%15), Kodak (-%12), Pizza Hut (-%9) ve Motorola (-%9) olmuştur.

ba. Ford

Şekil 8: 2006-2007 yılı Ford'un Marka Değerindeki Değişim

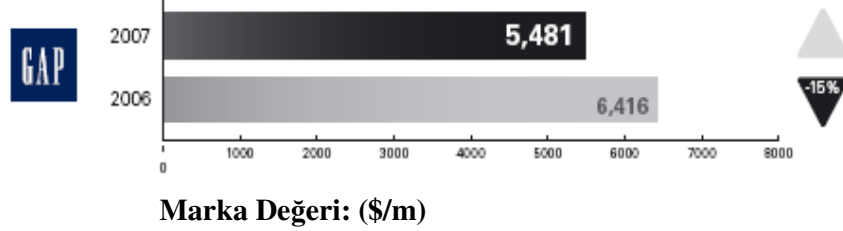


Kaynak: www.interbrand.com

Rapora göre Ford'un marka değerindeki düşüş, temel olarak markanın tüketicilerin tavır ve davranışlarına uyacak bir ürün portföyü hazırlamada etkin olamayışından kaynaklanmaktadır. Focus ve Mondeo modellerinin Avrupa'daki başarısına karşın Ford, ABD pazarında pek başarılı olamamıştır. Yabancı otomobil markalarının ABD'de fabrikalar kurması da, Ford'un "ABD'de üretilmiş" olarak konumlandırılmasını, markayı farklılaştıran bir unsur olmaktan çıkarmıştır. Raporda, rakiplerinin aksine Ford'un kendini farklı kılmak için yatırım yapmadığı belirtilmektedir. Örneğin, Toyota kalite, güvenilirlik ve yakın zamanda da "yeşil" olmakla, BMW ise kesinlik ve sürüş deneyimi ile özdeşleştirilmiştir. Ford'un, markasını ve alt markalarını yönetmek için daha bütünsel bir yaklaşım uyguladığı ve ürün tasarımını yönlendirmek için temel prensipler kullandığı takdirde müşterilerle uyumlu, ayırıcı bir konumlandırma geliştirebileceği ifade edilmektedir.

bb. Gap

Şekil 9 : 2006-2007 yılı Gap'in Marka Değerindeki Değişim



Kaynak: www.interbrand.com

Raporda, Gap'in giysi pazarında bir konumlandırma elde etmekte ve markası için talep yaratmakta başarısız olduğu belirtilmektedir. Aynı tişört ve kotları sunan düşük fiyatlı tedarikçilerin baskısını hissetmeye devam ettiği ifade edilmektedir.. Ayrıca, Gap'in moda pazarındaki birkaç eğilimin arasında sıkışıp kaldığına dikkat çekilmektedir. Tüketicilerin giderek düşük fiyatlı temel ürünleri pahalı markalardan aldıkları parçalarla karıştırmaya yöneldiği ve Gap'in bu iki kategoriden hiçbirine girmediği, hedef müşterilerini belirleme becerisini kaybettiği belirtilmektedir. Tüketicilerle yeniden bağ kurmak için Gap'in diğer toplu pazarlama moda markalarından ders çıkarabileceği ifade edilmektedir.

Alternatif olarak, H&M ve Zara gibi hızlı-moda perakendecilerini izleyerek daha düşük fiyatlarda güncel moda tasarımları sunabileceği bildirilmektedir. Rapora göre, bunun için Gap'in kendini bu markalardan farklılaştırması ya da mevcut kurumsal marka mimarisini yeniden ele alması gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE MARKALAŞMA VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ MARKA GELİŞMELERİ

A. Türkiye’de Markalaşma Ve Marka Yaratmış Firmalar

1908 yılında ilk olarak Henry Ford’un seri üretimle ilk ürünü ortaya çıkarmasından ve 1913 yılında 1000 araçlık seri üretime geçmesinden bu yana dünyada üretim, finansman, pazarlama olmak üzere üç ekonomik evre yaşanmıştır.

Henry Ford’un seri üretimi uygulamaya başlaması ile birlikte uzun yıllar “Her gün, her saat ne kadar fazla üretilebilir?” sorusuna cevap aranmış ve çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir. Üretilenler talep edilenlerden az olduğu için, genel amaç ne olursa olsun üretmektir. Bu süreçte başarılı üretim yöntemleri geliştiren, daha fazla üreten ülkeler kazanmış ve güçlenmişlerdir. Bu bakımdan 20. yüz yılın önemli bir kısmı üretmekle geçmiştir.

Daha sonra üreticilerin sahip oldukları güçleri başkalarına satarak sermayelerini arttırma çabaları, sermaye hareketleri ve menkul kıymetler kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte sermayenin el değiştirmesi üretimin önüne geçerek, uzun bir dönem dünyada finansmanın önde olduğu, bir çok kişinin borsadan kazanmayı düşlediği, üretmeyen fakat sanal olarak kazanan kişilerden oluşan bir dünya düzeni oluşmuştur.

20. yüzyılın sonuna doğru ise pazarlamanın gücü keşfedilmiştir. Bu aşamada ana sorun, üretici ve üretim fazlalığının nasıl değerlendirileceğidir. Artık, üretenin yerine, önünde seçebileceği yüzlerce alternatifi olan tüketicinin önemli olduğu fark edilmiştir. Böylece, egemenlik tüketicinin eline geçmiştir. Önemli olan tüketicinin zihnini fethederek onun yapacağı seçimin temelini oluşturmaktır. Böylelikle, dünya pazarlamanın ve markanın gücünü keşfetmiştir.

Türkiye kısa süreli açık ekonomi hayatı içerisinde ilk iki evreyi yaşayıp bu konularda dünyada oluşan öğretileri çoğunlukla uygulamış ve kabullenmiştir. Fakat üçüncü evre olan pazarlama kavramını henüz anlamadan ya da öğrenmeden küreselleşme ile karşı karşıya kalmıştır. Dünyanın her yerinde tüm kuruluşların önünde üç seçenek vardır:

- Üretmek ve ürettiğini başkalarının pazarlamasını izlemek
- Hem üretmek hem de pazarlamak
- Sadece başkalarının ürettiğini pazarlamak

Sadece üretmek ve ürettiğini başkasının pazarlamasını izlemek kısmı *fasonculuktur*. 1970 ve 1980'lerden beri firmalarımız fason üretim yapmaktadır. Fakat, firmalarımız markanın yarattığı katma değeri fark edince fasonculukla bir yere varılamayacağını anlamışlardır. Sanayi Devrimi'ni 150 yıl geriden izlemesinin etkisiyle de firmalarımız markalaşma konusunda henüz yolun başındadır.¹⁵⁵

Türk firmalarının markalaşması konusunda ya da küresel arenadaki durumu konusunda pek çok araştırma yapılmış; hatta dünyanın en önemli yönetim uzmanlarından görüşleri alınmıştır. Örneğin, pazarlamanın efsane gurusu Philip Kotler'e göre stratejik marka yolculuğuna düşük maliyetli, ortalama kaliteli yerli üretimle başlanıyor. İkinci basamakta, düşük maliyetli, kaliteli yerli ürünler ortaya çıkıyor. Üçüncü kademede ise yabancı şirketler için onların markalarıyla kaliteli bir üretime geçiliyor. Başka bir deyişle, fason üretime geçiliyor. Daha sonra sırasıyla bölgesel ve dünya markaları doğabiliyor. Kotler'e göre Türkiye bu anlamda henüz üçüncü kademede yer alıyor. Dünya markası olabilmek için satışlarının yüzde 60'ının ABD, Asya ve Avrupa'da yapılması gerektiği için Kotler'e göre Türkiye'nin dünya markası hatta bölgesel markası yok. Türkiye'nin rekabet gücünü arttırabilmesi

¹⁵⁵ İlgüner, op.cit., ss.121-127.

için öncelikle “Made in Turkey” markasına yatırım yapması ve kalitesiz ürün üretimine izin vermemesi gerekiyor.¹⁵⁶

Ünlü pazarlama düşünürü Simon Anholt ise Türkiye’nin güzel bir ülke olduğunu kötü bir imajla zedelendiği için bugünkü konumunu hak etmediğini söylemektedir. Ülkelerin dış işlerinin ülke imajının oluşmasında büyük bir etkisi olduğunu belirterek, Türk hükümetinin bunu anlaması gerektiğinden bahsetmiştir. Ayrıca, aciliyet gerektiren durumun AB’ye giriş süreci olduğundan, AB’nin çok değerli ve prestijli bir marka konumundan ve AB’ye katılan ve katılmakta olan ülkelerin kendi markaları olduğundan bahsetmiştir. Fakat, Türkiye’nin Avrupa markasına bir şeyler katıp katmayacağı konusunda ülkelerin kafalarında soru işaretleri olduğunu da belirtmiştir. Bu duruma yol açan faktörün, büyük oranda Türk göçmenlerin bulunduğu ülkelerdeki Türkiye imajının kötülüğünden kaynaklandığını da sözlerine eklemiştir. Anholt’a göre gerçek ve algılamamanın bu kadar farklı olduğu başka bir ülke daha yoktur.¹⁵⁷

Türkiye hakkında yapılan görüşlere göre küresel arenada marka olmak; saygın olmak ve kabul görmek manasını taşımaktadır. Bu anlamda dünya markası olmak, dünya çapında başarılı olmaktan geçmektedir. Ülkelerin birbirleriyle olan ilişkileri artık markalarla ilişkilendirilmiş durumda olduğu için aynı zamanda marka bir ülkenin imajı ve saygınlığının teminatıdır.

Marka, bu işlevleri aracılığıyla piyasada oluşturduğu imaj nedeniyle, sahipleri için önemli bir avantaj ya da dezavantaj teşkil etmektedir. Dünyaca tanınan markaların gücü, oluşturdukları imajla doğru orantılıdır. Türk malları, son zamanlara kadar bir dünya markası olamadıkları için iç ve dış pazarlarda birçok kez yabancı markalar karşısında direnememekte, orta ve üst gelir düzeyindeki

¹⁵⁶ Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Kotler Konferans Notları, (İstanbul: DBR A.Ş.), Kasım 2007, Sayı 11, ss. 276-278.

¹⁵⁷ Bizim Anadolu Gazetesi, Ekonomi Bölümü, s.11.

<http://www.bizimanadolu.com/pages/2005/Ara05/ba-dec05FR.htm>, (05.06.2008).

tüketicilerin tercih sıralamasında çoğu zaman maalesef son sıralarda yer almaktadırlar.

Bu gerçekler üretim kalitesi açısından ulaştığımız düzeyin başarı için yeterli olmadığıdır. Çünkü çığa sürekli yükselmekte ve bu durum bizim daha çok çalışmamızı zorunlu kılmaktadır. Ülkelerin marka olma yarışını bu anlamda çok iyi algılamalıyız. Aynı zamanda marka bir ülkenin gelişmişlik seviyesiyle de doğru orantılıdır. Her alanda en iyi olmanın yolu, kaliteli bir üretim ve bu üretimin bir dünya markası halini almasıdır.

Ülke olarak dünya ticaret arenasında yer edinebilmemiz, doğru politikalar ve bu politikalar doğrultusunda yapılan yeni imaj çalışmaları sayesinde gerçekleşecektir. Mevcut ya da yeni oluşturacağımız markanın, kısaca “ticari itibarımız” olduğu apaçık bir gerçektir. Çağdaş standartlarda ticaret ve üretim yapabilmemiz için küresel gereklilikleri ekonomimize kazandırmak, büyük çeşitlilik arz eden Türk ürünlerinin dünya pazarlarında hak ettiği yeri alabilmesi için markalaşmaya gereken önemi vermek, bugün bütün ekonomik kesimlerin ana hedefi olmak zorundadır. Bunu yapacak güvenimiz ve bu güveni başarıya taşıyacak insanımız mevcuttur.¹⁵⁸

Markalaşma açısından ülkemizin durumundan ve markanın ülkemiz açısından önemini belirttikten sonra şimdi de markalaşma yolunda öne çıkan bazı firmalarımız incelenecek; daha sonraki bölümlerde ise tekstil sektöründe önemli yollar katetmiş diğer firmalarımız, ihracat yaptıkları ülkeler açısından incelenecektir.

¹⁵⁸ Erkan Gürkan, “Marka Bir Ülkenin İmajıdır”, Markaturk Gazetesi, 12.01.2005.



(1) Mavi Jeans

Time Dergisi'nin yayımlanan Style&Design sayısında, dünyanın en iyi 16 jeans markasından birisi olarak gösterdiği Mavi Jeans, 50 ülkede 4600 satış noktasında yılda 7.5 milyon kot satan küresel markalaşma adına en sağlam ve bilinçli adımlar atan firmalarımızdan biridir. 1991 yılında kuruluşundan bu yana firma, markalaşma yolunda önemli adımlar atmıştır. Bugün 200 milyon dolar civarında ihracat yaparak dünya markası olma yolunda ilerleyen bir markadır. Firma açısından bu başarıya ulaşmanın bazı nedenleri vardır. Birincisi, küresel vizyondur. Firma kuruluşundan bu yana küresel düşünme yeteneğini hiç kaybetmemiştir. Çalışanlar tasarımlarını farklı ülkelere seyahat ederek, farklı kültürler tanıyarak oradaki havayı soluyarak gerçekleştirmektedirler. Böylece, girdikleri dış pazarlarda o ülke gençlerinin zevklerini, vücut ölçülerini ve moda eğilimlerini göz önünde bulundurarak tasarımlar geliştirmişlerdir. İkinci olarak, firma her aşamada kendini gösteren ve süreklilik arz eden yaratıcılığa önem vermektedir. Firma, "Mavi Organic" koleksiyonuyla, çevreye ve insan sağlığına daha duyarlı blue jeans'ler sunmaktadır. Örneğin, Ege'de Mavi'ye özel geliştirilen, doğal ortamda, hiçbir kimyasal kullanılmadan yetiştirilen pamuklardan üretilen organik kumaşlar, özellikle son yıllarda ekolojik dengeye önem veren ve doğa dostu tüketiciler tarafından tercih edilmektedir. Firmayı farklı kılan diğer bir sebep ise, firma olarak dünya markası yaratabilmek için devlet destekliğinden daha önemli olanın yaratıcı ve vizyon sahibi olma gerekliliğini düşünüyor olmalarıdır. Bu politikaları ile birlikte taklitçilikten uzak farklı tasarımlar ve kaliteli ürünler geliştirmeleri, farklı kültürleri yakından takip ederek farklı beğenilere hitap edebilmeleri, reklam kampanyalarının yanı sıra tüketicinin kalbini etkileyecek alternatif yollar geliştirmeleri, satış noktalarını doğru

olarak seçebilmeleri ve her sezon farklı ürün grupları geliştirmeleri firmanın bugünkü başarında büyük rol oynamıştır.¹⁵⁹



(2) Efes Pilsen

Türkiye'de bira denince akla gelen ilk marka olan Efes Pilsen, 1969 yılında İstanbul ve İzmir'de üretilmeye başlandığından bu yana bir dünya markası olma yolunda hızla ilerlemektedir. Dünyanın dört bir yanında Efes Pilsen adıyla Almanlar'a, Amerikalılar'a, İngilizler'e, Fransızlar'a, Ruslar'a ve daha birçok ülkenin insanlarına biranın Anadolu'dan gelen lezzeti sunulmaktadır.

Anadolu Efes, yurtiçindeki 5 bira fabrikası, 2 malt fabrikası ve 1 adet şerbetçiotu işleme tesisi ile Türkiye'de % 83 pazar payı ile sektörün lideri konumundadır. 50'nin üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştiren ve ülkemizin yanı sıra Rusya, Gürcistan, Moldova, Sırbistan ve Kazakistan'da yatırımları olan Efes'in dünyada, 5 ülkede toplam 17 bira, 6 malt fabrikası ve 1 adet şerbetçiotu işleme tesisi bulunmaktadır.

Efes Pilsen, Avrupa'da en çok tüketilen 10 bira markası arasına girmiş olup, aralarında Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika'nın da olduğu dünya genelinde 50'nin üzerinde ülkede tüketilmektedir. Bira pazarlarında ithal markalar üst kesime hitap eden pahalı markalar olarak konumlandırıldığı için; Efes, tüketici talep ve beklentilerini ön planda tutarak, dış ülkelerdeki tüketicilere de yerel isimlerle zengin ürün portföyü sunmaktadır. Firma çoğu pazarda prestijli bir ürün konumunda olmasına rağmen, yüksek hacimli bir dünya devi olma gibi bir hedefi yoktur. Çünkü pazarın dinamiği buna izin vermemektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Aydın Sezer, "Global Bir Marka" başlıklı haberi, 16.11.2006 tarihli Referans Gazetesi.

¹⁶⁰ www.efespilsen.com.tr.



(3) Vestel

Vestel Şirketler Grubu, elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında, Türkiye'nin ve uluslararası pazarların güçlü oyuncularını arasında yer almaktadır. Üretim, satış ve pazarlama, Ar-Ge, yazılım ve uydu hizmetleri konusunda faaliyet gösteren 13'ü yurt dışında olmak üzere toplam 26 şirketin oluşturduğu bu grup, teknoloji ve tasarım geliştirme yetkinliğiyle dünyanın en büyük üreticilerinden biri konumundadır.

Dünya markası olma vizyonu ile ihracat odaklı büyüme stratejisini sürdüren Vestel, global arenada 11 Ar-Ge merkezi ile dünyaya "Teknolojinin Türkçesi"ni sunmakta; ürünlerini tam 106 ülkede tüketicilerle buluşturmaktadır. Vestel, bugün 12.000 çalışanı, 1.200 satış noktası, 600 servis noktası ve binlerce yan sanayi çalışanıyla, 60.000 kişiye gelir kaynağı yaratmaktadır. Vestel, son 5 yılda, 100'ün üzerinde ülkeye gerçekleştirilen ve 10 milyar Euro'yu aşan ihracatı ile dayanıklı tüketim malları sektöründe 7 yıldır üst üste ihracatta birincilik elde ederken Türkiye'nin de ihracat potansiyelinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bugün, Avrupa'da elektronik eşya üretiminin yüzde 28'i, beyaz eşya tarafında ise başlıca ürün olan buzdolabında Avrupa üretiminin yüzde 11'i, Vestel tarafından gerçekleştirilmektedir.

Vestel'in üretim faaliyetleri Manisa, İzmir ve Rusya Alexandrov'da gerçekleştirilmektedir. Manisa'da bulunan Vestel City, Avrupa'nın tek alan üzerinde üretim yapan en büyük, dünyanın ikinci büyük endüstri kompleksi, aynı zamanda Avrupa'nın ilk ve tek dizüstü bilgisayar üretim üssü konumunda yer almaktadır.

Türkiye'nin en yaygın satış ve satış sonrası hizmet ağlarından birine sahip olan Vestel, çoklu marka stratejisi ve konsept mağazacılık anlayışıyla, geniş bir ürün portföyünü ülkemizin dört bir yanındaki müşterilerine sunmaktadır. Vestel, beyaz eşyada dünyanın bir numaralı üreticisi Whirlpool, elektronikte ise tüm dünyada

ulaşılan en son teknolojiyi temsil eden JVC ile uzun dönemli stratejik ortaklığını sürdürmektedir.

2007 yılında dayanıklı tüketim malları alanında devlet destekli ilk markalaşma programı Turquality programına alınan ilk marka olan Vestel, dünya pazarlarında yerini güçlendirmeye devam etmektedir.

Uzun vadeli stratejilerini belirlerken AR-GE çalışmalarına tam hız devam etme kararı alan Vestel'in amacı, sürdürülebilir kurumsal büyüme sağlamak ve dünya pazarlarındaki payını artırmaktır. Vestel, bu vizyonla telekomünikasyon (communication), tüketici elektroniği (consumer electronics) ve bilişim (computing) teknolojilerinin entegre kullanımıyla ortaya çıkan "3C convergence" yani "3C uyumu" alanında Türkiye ve Avrupa'da lider olmayı amaçlamaktadır.¹⁶¹

(4) Arçelik / Beko



1952 yılında kurulan Arçelik A.Ş., Arçelik ve Beko olmak üzere Türkiye'de en çok bilinen iki markaya sahiptir. Arçelik A.Ş.; Arçelik, Beko, Altus ve Arstil'in yanında Avrupa'da Grunding, Blomberg, Elektra Bregenz, Leisure, Flavel ve Arctic gibi markalarıyla farklı tüketici gruplarına hitap etmektedirler.

Dünyada yüzden fazla ülkeye ürün ve hizmetlerini pazarlayan Arçelik A.Ş. 2007 yılında Yeni Zelanda merkezli Fisher&Paykel Appliances Holding Ltd. ile stratejik iş birliği kurmuştur. İki şirket arasında kurulan bu yeni iş birliği kapsamında, Arçelik A.Ş.'nin özellikle etkin olduğu Doğu Avrupa, Orta Doğu, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Türki Cumhuriyetler pazarları ile, Fisher&Paykel'in yaygın olduğu pazarların birbirini tamamlayıcı coğrafi özelliklerinden faydalanılarak daha yaygın bir dağıtıma ulaşılması, karşılıklı ürün temini ile ürün gamlarının zenginleştirilmesi ve iki şirkette de üst seviyede olan

¹⁶¹ www.vestel.com.tr

teknik özelliklerden karşılıklı fayda sağlanması hedeflenmektedir. “Changzhou Casa-Shinco” şirketi hisselerinin tamamını satın alan Arçelik A.Ş., şirketin ismini Beko Electrical Appliances Co. Ltd. olarak tescil ettirmesinin ardından, bu satın alımla bünyesine kattığı çamaşır makinesi üretim tesisini 3 Aralık 2007 tarihinde hizmete açmıştır. Öncelikle Çin'de büyümenin hedeflendiği bu yatırımla firma, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik bölgeleri için öngördüğü büyüme stratejisi kapsamında da önemli bir adım atmıştır. Yine 2007 yılında Koç Topluluğu, dayanıklı tüketim sektöründeki lider şirketi Arçelik A.Ş. ile Çin'de “En Rekabetçi Firma” ödülüne layık görülmüştür. Arçelik A.Ş. bu başarısıyla Çin pazarındaki yatırımını daha da güçlendirmiştir. Aynı zamanda Arçelik A.Ş., 2006 yılında ihracata başladığı dünyanın en büyük beyaz eşya pazarı olan ABD'deki konumunu daha da güçlendirmek için, ürün gamını bu pazara özgü “Tall Tub” bulaşık makinesiyle genişletmiştir. Şirket, bu ürün ile Amerika pazarındaki başarılı performansına önemli bir ivme kazandırmayı amaçlamaktadır.



Türkiye'de son üç yılda üretilen patentlerin %13'ü Arçelik A.Ş. tarafından gerçekleştirilmiştir. Yine aynı dönemde, Türkiye'den “Dünya Fikri Haklar Örgütü”ne yapılan uluslararası patent başvurularının ise %45'i Arçelik A.Ş. tarafından yapılmıştır. 2007 yılında Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilen “Türkiye'nin İnovasyon Liderleri” Araştırması'nda da, birincilik ödülünün sahibi olmuştur.

Arçelik A.Ş. markalı büyümeyi beyaz eşyada olduğu gibi elektronik alanda da en önemli strateji olarak belirlemiştir. Firmayı başarıya götüren bir diğer faktör de uluslararası iş standartları doğrultusunda hissedarlar ve kurumlar arasındaki güveni sağlaması, kaliteli ürün ve hizmetler sunmanın yanında toplumsal sorumluluklara da önem vererek faaliyetlerini sürdürmeleridir.¹⁶²

¹⁶² www.arcelik.com.tr.



(5) Evyap

Firmanın 1927 yılında sabunla başlayan başarı öyküsü bugün Evyap'ı dünyanın önde gelen sabun ve kişisel bakım ürünleri üreticilerinden biri haline getirmiştir. Türkiye sabun ihracatının %70'ini gerçekleştiren Evyap; Duru, Arko, Evy Baby, Evy Lady, Gibbs, Fax ve Sanino gibi önemli markaları ile sabun, kişisel bakım, hijyenik ürünler ve deterjan kategorilerinde geniş bir ürün yelpazesine sahiptir.

Evyap, ulusal pazar dışında da Duru, Arko, Fax markalarıyla Rusya, Ukrayna, Polonya, Romanya ve Kazakistan'da pazar lideridir. Sanino dış macunu ile Ukrayna'da en iyi satan marka konumundadır.

Evyap International, Evyap'ın dış ticaret kuruluşu olarak yabancı pazarlarda ürünlerinin satış ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur. Firma, Polonya'dan Ukrayna'ya, Rusya'dan Cezayir'e tüm dünyada 100'ü aşkın ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. Evyap'ın yatırımları sadece Türkiye ile sınırlı değildir. Firma bugün 30.000 üretim kapasitesine sahip olan İskenderiye/Mısır tesisinden Mısır, Ortadoğu ve Afrika pazarlarını beslemektedir.

Evyap'ın Türkiye dışında satış yapmakta olduğu birçok pazarda markaları için Türk markaları arasında rekor sayılabilecek oranda yoğun reklam harcamaları yapmaları, son yıllarda pazarlama iletişimi adına büyük aşamalar kaydetmeleri ve yoğun teknolojik yatırımları firmaya dış pazarlarda başarılar kazandırmıştır.¹⁶³

¹⁶³ www.evyap.com.tr.



(6) Gilan

Dünyada ikinci olduğumuz ve birincilik şansımız bulunan altın-mücevher sektöründe bulunduğu konumuyla fark yaratan Gilan firmasının öyküsü 1981'de Bursa Kapalı Çarşı'daki 2 metrekarelik bir dükkana dayanmaktadır. Şu anda ise New York'un ünlü 5.inci Caddesi'nde (Fifth Avenue) Fransız lüks devi Louis Vuitton'un yanında mağaza açmıştır. Bu bakımdan Türk markalarının bugüne kadar elde ettiği en büyük başarılarından biri kuşkusuz Gilan'a aittir. Gilan 100-150 yıllık geçmişe sahip büyük markaların olduğu bir pazara hatasız girmesini Amerikan müşterisini tanımak için bir yıl önce ülkede açtıkları The Crown Building'de randevu konseptiyle çalışan salonuna, çalışma azimlerine ve cesaretlerine dayandırmaktadırlar.

Gilan firmasının 10 yıl içinde Amerika'da Chicago, Las Vegas, Miami gibi şehirlerde mağaza açma, saat, parfüm piyasasına girme ve tasarım merkezini Paris'e taşıma gibi hedefleri vardır. Anadolu kültüründen esinlenerek yarattıkları tasarımlarıyla diğer mücevher markalarından farklı modeller geliştiren Gilan firmasının dış pazarlarda bu başarısının ve hedeflerinin daha da artacağı beklenmektedir.¹⁶⁴

¹⁶⁴Milliyet Gazetesi, Gilan: Türk Mücevher Tasarımı New York'da adlı haber, http://www.dexigner.com/tasarim_haberleri/686.html (06.06.2008).



(7) Zeki

1958 yılında İstanbul'da kurulan Zeki Triko dünya plaj modasına öncülük eden bir markadır. Yıllık üretimi 1.200.000'i bulan Zeki Triko her sene ürettiği farklı modellerle dünyanın her yerinde farklı zevk ve tercihlere sahip kadınlara hitap ederek kendilerini özel hissetmelerini sağlamış ve onları plaj modasını benimsetmiştir. Her zaman en yeni teknoloji ve en kaliteli malzeme kullanan firma, çağdaş pazarlama teknikleri ve bilişim teknolojilerini (sanal mağaza vb.) kullanarak 5 kıtada, 25 ülkede bulunan müşterilerine hızlı, düzenli ve hep en yüksek standartlarla ürünlerini ihraç etmektedir. Aynı zamanda, Zeki Triko dünyaca ünlü top modellerle reklam anlaşmaları yapmış, dünya basınında 50 dergide kapak olmuş ve bir çok gazete ve dergide haberi çıkmıştır. “Ülkemizi uluslararası platformda temsil etmek ve dünyada yaşanan küresel gelişmelerin etkilerinden tüketicileri koruyarak onlara en iyi kaliteliyi sunmak “ misyonuyla yola çıkan Zeki Triko, dünya plaj modasına öncülük ederken bir yandan da ülkemizi tanıtmaktadır.¹⁶⁵



B. Turquality Projesi

Günümüzde rekabet koşullarının gittikçe ağırlaşması ve tüketim kalıplarının değişmesi uluslararası arenada yer almak isteyen ülkeler ve firmaları daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya zorlamaktadır.

¹⁶⁵ www.zekitriko.com.tr

Türkiye'nin 2000'li yıllara ilişkin ihracat stratejisinde katma değeri yüksek, farklılaştırılmış ve marka haline getirilmiş ürün kompozisyonunun artırılmasının yer aldığı dikkate alındığında ihracatta marka yaratmanın önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle, markalaşma, ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörleri olan tekstil ve hazır giyim, otomotiv, elektronik, gıda gibi rekabetçi sektörlerimiz açısından daha da büyük bir önem teşkil etmektedir. Diğer yandan, 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.

Bu görüşten hareketle Dış Ticaretten Sorumlu Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen'in Müsteşarlığı döneminde gerçekleştirdiği çalışmalarla "Türk" ve "kalite" konseptlerini bir araya getiren "TURQUALITY®" logosu geliştirilmiş ve Dış Ticaret Müsteşarlığı adına tescil ettirilerek koruma altına alınmıştır.¹⁶⁶

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.

Başka bir deyişle, TURQUALITY® tüketici gözünde güncellik, çağdaşlık, kalite, yenilikçilik gibi temel değerleri içeren bir "kalite garantörü", 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 katalizörü"dür.

¹⁶⁶ <http://www.turquality-fromturkey.com/nedir.htm>, (06.06.2008).

1. Turquality Kavramı, Gelişimi ve Unsurları

TURQUALITY® projesi, belli standartları yakalamış Türk markalarının, uluslararası pazarlarda kalite imajını güçlendirmek ve bilinirliğini artırmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu nedenle TURQUALITY® katma değer sahibi ürünleri, iç ve dış rekabetten ayırtırmak 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.

TURQUALITY® projesi ilk etapta hazır giyim alanında uygulanmış ve şimdilerde dayanıklı tüketim ürünleri, endüstriyel makine, hazır giyim, hızlı tüketim ürünleri, kuyum/mücevher, otomotiv gibi sektörlerde de uygulanmaktadır. Hedef pazarlar açısından projenin ilk uygulamasına 16 Aralık 2004'de Moskova'da başlanmış olup ilk olarak proje kapsamına, hepsi hazır giyim sektöründen olmak üzere, 15 firma dahil edilmiştir. Bu firmalar şu şekilde sıralanmaktadır:

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

Şu anda ise tekstil sektöründen Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş., Eke Tekstil, Konfeksiyon, Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş., Söktaş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş ve Zorluteks Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.;

Otomotiv sektöründen Temsa Global Sanayi ve Ticaret A.Ş.;

Kuyum/mücevher sektöründen Atasay Kuyumculuk Sanayi ve Ticaret A.Ş., Gilan Mücevher Ticaret A.Ş, Goldaş Kuyumculuk Sanayi İthalat İhracat A.Ş., Med-Art Sağlık Hizmetleri ve Kuyumculuk Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi;

Hızlı tüketim sektöründen Evyap Sabun Yağ Gliserin Sanayi ve Ticaret A.Ş (Arko,Duru), Hayat Kimya Sanayi A.Ş, Kopaş Kozmetik Pazarlama ve Sanayi A.Ş. (Alix Avien ve Dalin), Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş, Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., İpek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.(Solo, Selpak), Şölen Çikolata Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş, Ülker Gıda Ticaret ve Sanayi A.Ş.;

Hazır giyim sektöründen Evita Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş., Şıkmakas Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., Desa Deri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş., Koton Mağazacılık Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mackha Giyim Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş., Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., Vakko Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi İşletmesi A.Ş.;

Endüstriyel makine sektöründen Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine İmalat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.;

Dayanıklı tüketim ürünleri sektöründen Arçelik A.Ş (Beko, Blomberg), Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Sanayi A.Ş. (Kalebodur, Çanakkale Seramik), Boydak Dış Ticaret A.Ş (Bellona, İstikbal), Çilek Mobilya Sanayi ve Pazarlama Ticaret A.Ş., ECA Presdöküm Sanayi A.Ş., Kale Kilit ve Kalıp Sanayi A.Ş., Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Paşabahçe Cam Sanayi ve Ticaret A.Ş., Pimaş Plastik İnşaat Malzemeleri A.Ş., Serel Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Novaplast Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. katılmaktadır.

Söz konusu projenin uygulamaya konulduğu tarihten bugüne kadar projenin alt yapısının oluşturulmasına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- 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.

- Daha sonra projeye ilgili teknik çalışmaları yapmak üzere DTM (Dış Ticaret Müşteşarlığı), TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) ve İhracatçı Birlikleri ile özel sektör temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu ile iki adet idari ve üç adet teknik personelin istihdam edildiği TURQUALITY® Sekreteryası oluşturulmuş ve bahsedilen çalışma grubu tarafından projeye ilgili olarak izlenecek strateji belirlenmiştir.

Projenin tanıtımına, daha çabuk sonuçlar alınması ve kaynakların verimli kullanılması açısından belli ölçüde bilinirliğimizin olduğu ve uluslararası kişi ve mal akışının yoğun olarak yaşandığı Moskova'da başlanmıştır. Moskova'yı sırasıyla Paris, Londra ve Madrid izleyecektir.

Turquality projesi iki önemli unsura sahiptir:

- Birincisi TURQUALITY® sertifikası verilecek markaların tespiti ve bu markaların akredite edilmesidir.

Bu kapsamda, TURQUALITY® sertifikası verilecek markaların daha objektif kriterlere göre seçilmesi ve bu markaların, üretim-lojistik, tedarik, koleksiyon geliştirme, stratejik pazarlama-perakende, marka yönetimi, satış, satış sonrası hizmetler, finans konularında akredite edilmesi ve bu markalarımızın üretim yetenekleri, alt yapı ve stratejilerini geliştirmeleri konusunda sürekli destek hizmeti sağlanabilmesi amacıyla uluslararası nitelikli bir şirketten danışmanlık hizmeti alınması kararlaştırılmıştır.

- Turquality projesinin ikinci önemli unsuru ise TURQUALITY® projesinin iletişim stratejisidir. Yani TURQUALITY® sertifikasının ne anlama geldiğinin ve içerdiği değerlerin nihai tüketiciye doğru ve etkili bir şekilde anlatılabilesidir.

Bu konu ile ilgili olarak 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.¹⁶⁷

2. TURQUALITY®'nin Misyonu ve Hedefleri

Turquality projesinin misyonu güçlü küresel Türk markaları geliştirerek ülkemizin ihracatını artırmak, güçlü Türk markaları geliştirerek “Türk Malı” imajını ve Türkiye'nin itibarını güçlendirmek, seçilmiş marka potansiyeli taşıyan firmalara destek olmak şeklinde belirlenmiştir.

TURQUALITY®'nin hedefleri ise şu şekilde sıralanabilir:

¹⁶⁷ <http://www.turquality-fromturkey.com/tarihcesi.htm> (06.06.2008).

- Marka potansiyeli olan firmalara dünya markası olma yolunda finansal kaynak sağlamak.
- Küresel Türk markaları yaratabilmek için firmaların ve markalarının gelişimlerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.
- Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek.
- İletişim ve tanıtım faaliyetleri ile yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulmasını sağlamak.
- Türk firmalarının marka potansiyelini ve bilincini artırmak.
- Türk firmalarının pazar bilgisi dahilinde harekete geçebilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.
- Seçilmiş Türk markaları için katalizör olmak.

3. TURQUALITY®'nin Vizyonu

TURQUALITY® ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak amacıyla oluşturulmuş finansal destek platformudur. TURQUALITY®'nin vizyonu “10 yılda 10 dünya markası yaratmaktır”. Bu vizyona ulaşmak için, sektör ayrımı yapılmaksızın marka yaratma potansiyeli olan firmaların belirlenerek oluşturulan destek platformu çerçevesinde desteklenmeleri hedeflenmiştir.

4. Turquality Sertifikası Talep Eden Firmalarda Aranılan Kriterler

TURQUALITY® sertifikası verilecek firma ve Türk moda tasarımcıların ilk aşamada 2003/3 tebliğ sayılı tebliğ çerçevesinde destek kapsamına alınması için dört yıllık markalaşma faaliyetlerini içeren bir proje ile doğrudan Dış Ticaret Müsteşarlığına müracaat etmesi gerekmektedir.

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 (Public Relations) yani halkla ilişkiler hizmeti alıp almadıkları, marka konumlandırma ve iletişim stratejileri, 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.

Nihai tüketiciye en kolay ulaşılması ve çıkabilecek sorunlara karşı hızlı bir şekilde gerekli önlemlerin alınması amacıyla TURQUALITY® Projesine belirli bir deneyime sahip hazır giyim sektörüyle başlanması kararlaştırılmıştır. Dayanıklı tüketim ürünleri, endüstriyel makine, hazır giyim, hızlı tüketim ürünleri, kuyum/mücevher, otomotiv gibi diğer sektörlerin katılımıyla da proje zaman içinde kapsamını genişletmiştir.

5. TURQUALITY® Projesi Kapsamında Firmalara Sağlanan Destekler

TURQUALITY® sertifikası verilen hazır giyim ve Türk moda tasarımcısına sağlanan avantajlar üç grupta toplanabilir:¹⁶⁸

¹⁶⁸ T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Resmi İnternet Sitesi, [Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2003/3 sayılı "Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ"](#)

(1) 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. Bu tebliğ kapsamında Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından destek kapsamına alınan firmaların:

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

- 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,

- 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,

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

- 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,

- 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,

- 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:

- 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,

- 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 kiralanması esnasında ödeyecekleri hukuki danışmanlık ve hizmet alım giderleri ile emlakçi komisyon giderleri dahil), %50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları

- 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,

- 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 desteklenmesi esastır.

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.

(2) TURQUALITY® sertifikası verilen hazır giyim ve Türk moda tasarımcısına TURQUALITY® Projesi kapsamında, geliştirici stratejik pazarlama, pazar bilgisi, yönetim eğitimi ve danışmanlığı ve diğer teknik destekler sağlanacaktır.

(3) Pazar koşulları ve TURQUALITY®'nin temel prensipleri paralelinde oluşturulacak iletişim stratejisi çerçevesinde TURQUALITY®'nin ne anlama geldiği ve içerdiği değerler nihai tüketiciye doğru ve etkili bir şekilde anlatılmaya çalışılmakta ve bu kapsamda hedef pazarlarda anılan sertifikayı kullanan markaların da tanıtımı yapılmaktadır

C. Uluslararası Pazarlarda Markalaşma Açısından Türk Tekstil Sektörünün Bulunduğu Durum

İnsanların beslenme ve barınma yanında üçüncü temel ihtiyacının örtünme olması nedeniyle, tekstil sektörü tüm dünyada artan bir hızla büyüyerek devamlı gelişme gösteren bir sektördür. Fakat, başlangıçta örtünmek amacıyla kullanılan giysilerde gün geçtikçe süslenme fonksiyonu ön plana çıkmıştır. Bu nedenle tüketici zevk ve ihtiyaçlarını karşılayan, yenilikçi, farklı ve kendilerine özgü modeller üretebilen tekstil firmaları yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başaramışlardır.

Türkiye’de tekstil üretiminin tarihi Osmanlı dönemine kadar uzanmaktadır. Tekstil üretimi 16. ve 17. yüzyılda oldukça yaygın ve ileri düzeyde yapılmaktaydı. İmparatorluğun son yıllarına kadar sanayinin tekstil üzerine kurulu olması da sektörün öneminin bir göstergesidir. 20. yüzyılda daha da gelişen tekstil sektörü açısından, 1923-1962 yılları arasında ülkede önemli bir üretim kapasitesi oluşmuştur. En temel hammadde, pamuğun Türkiye’de önemli miktarda yetiştiriliyor olması, izleyen yıllarda ülkede tekstil sektörünün daha da gelişmesine hizmet etmiştir. 1972 yılına kadar olan süreçte ilk planlı kalkınma denemesinin yapılmasıyla sektör iyice genişlemiştir. Türkiye’de 24 Ocak 1980 Kararları sonrasında ihracata yönelik sanayileşme stratejisinin izlenmesiyle birlikte daha da gelişen sektör, bu yıllarda ülke ihracatında yaşanan artışla beraber ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörü durumuna gelmiştir.¹⁶⁹

Ülkemiz açısından tekstil sektörü genel olarak değerlendirildiğinde sektörün gerek ihracat, gerek istihdam gerekse katma değer bakımından ülkemiz için yeri ve öneminin çok büyük olduğu görülmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre tekstil sektörünün toplam üretim içindeki payı %11, sanayi üretimi içindeki payı %24, imalat sanayi üretimi içindeki payı da % 16’dır. Sektörün istihdam açısından

¹⁶⁹ www.itkib.org.tr ,
Türk Tekstil Sektörü Genel Bilgiler, (10.05.2008).

durumuna bakıldığında ise genel olarak istihdam içindeki payının % 11, sanayi içindeki istihdam payının ise % 28 olduğu görülmektedir. Sektörün toplam ihracat içerisindeki payı % 38 iken, toplam ithalat içerisindeki payı ise % 8.2'dir.

Tablo 6: Tekstil Sektörü Genel Veriler

Toplam Üretim İçindeki Payı (GSMH)	11
Sanayi Üretimi İçindeki Payı	14
İmalat Sanayi Üretimi İçindeki Payı	16
İstihdam İçerisindeki Payı	11
Sanayi İçindeki İstihdam Payı	28
Toplam İhracat İçerisindeki Payı	38
Toplam İthalat İçerisindeki Payı	8.2

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

Türkiye'nin genel ihracatı ve tekstil sektörünün ihracatını karşılaştırdığımızda ise Türkiye'nin 1998 yılından 2007 yılı sonuna kadar on yıllık süreçte ihracat dolar bazında yaklaşık dörde katlanmış, genel ihracatın yıllık ortalama artış oranı ise % 16.5 olarak hesaplanmıştır.

Türkiye'nin tekstil ihracatı ise on yılda iki buçuk kat artmıştır. Tekstil ihracatının yıllık artış oranı ise % 11 olarak hesaplanmıştır. Bu anlamda tekstil ihracat artışının, genel ihracat artışının dikkate değer oranda gerisinde kaldığı görülmektedir. Tekstil ihracatının Türkiye genel ihracatından aldığı payın da 1998 yılında %9.4 iken 2007 yılında % 6.2'ye düştüğü aşağıdaki tabloda ayrıntıları ile görülmektedir.

Tablo 7 : Yıllara Göre Tekstil İhracatı

YIL	GENEL İHRACAT (1000 \$)	DEĞİŞİM (%)	TEKSTİL İHRACATI (1000 \$)	DEĞİŞİM (%)	TEKSTİLİN PAYI
1998	28.054.932		2.631.227		9.4
1999	26.992.209	-3.8	2.565.465	- 2.5	9.5
2000	27.201.538	0.8	2.590.818	1.0	9.5
2001	31.063.595	14.2	2.867.083	10.7	9.2
2002	36.205.090	16.6	2.979.471	3.9	8.2
2003	47.880.277	32.2	3.661.104	22.9	7.6
2004	64.010.231	33.7	4.565.602	24.7	7.1
2005	73.444.821	14.7	4.860.887	6.5	6.6
2006	85.774.644	16.8	5.576.708	14.7	6.5
2007	105.925.486	23.5	6.551.786	17.5	6.2
98-07 ortalama		16.5		11.0	

Kaynak: İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları

Başlıca ülke grupları açısından Türkiye'nin tekstil ihracatını değerlendirdiğinde % 5.5 ile % 56.3 arasında değişen oranlarda artışlar kaydedilmiştir. Oransal olarak en yüksek ihracat artışı % 56.3 ile Rusya Federasyonu, Ukrayna gibi ülkelerin gruplandırıldığı eski SSCB ülke grubunda kaydedilirken; % 5.5 ile en düşük oranlı ihracat artışı ABD, Kanada, Japonya gibi ülkelerin dahil olduğu diğer OECD ülkeler grubunda olmuştur.

AB ülkeleri ise Türkiye'nin tekstil ihracatında en büyük ve geleneksel pazarı olma özelliğini korumaktadır. 2008 yılı Ocak-Mart ilk üç aylık dönemde Türkiye'nin tekstil ihracatının % 50.6'sı 27 AB ülkesine yapılmıştır. Bu ülkelere ihracat tutarı % 11 oranında artarak 846.4 milyon dolardan 939.6 milyon dolara yükselmiştir. Ancak, AB ülkelerinin Türkiye'nin tekstil ihracatı içindeki payı düşme eğilimi göstermiştir.

Tablo 8: Başlıca Ülke Grupları İtibariyle Türkiye Tekstil İhracat Kaydı

BAŞLICA ÜLKE GRUPLARI İTİBARIYLA TÜRKİYE TEKSTİL İHRACAT KAYDI					
	2007 Ocak-Mart 1000 \$	Toplam Tekstilde Pay %	2008 Ocak-Mart 1000 \$	Toplam Tekstilde Pay %	2008 / 2007 Değişim %
AB Ülkeleri Toplamı	846.429	55.7	939.586	50.6	11.0
Diğer OECD Ülkeleri Toplamı (ABD,Kanada,İsviçre vb.)	76.595	5.0	80.794	4.4	5.5
Diğer Avrupa Ülkeleri Toplamı(Makedonya, Sırbistan,Arnavutluk, KKTC)	37.065	2.4	50.499	2.7	36.2
Eski SSCB Ülkeleri Toplamı (Rusya Fed., Azerbaycan, Özbekistan vb.)	193.065	12.7	301.743	16.3	56.3
Ortadoğu Ülkeleri Toplamı (S. Arabistan, İsrail,Kuveyt vb.)	87.280	5.7	125.633	6.8	43.9
Afrika Ülkeleri Toplamı (Mısır,Tunus,Cezayir vb.)	90.042	5.9	134.538	7.3	49.4
Diğer Asya Ülkeleri (Çin,Hindistan, Malezya,Tayvan vb.)	52.164	3.4	64.312	3.5	23.3
Diğer Ülkeler ve Bölgeler Toplamı	136.545	9.0	158.554	8.5	16.1
Toplam Tekstil İhracat Kaydı	1.519.185	100.0	1.855.659	100.0	22.1

Kaynak: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB)

AB ülkelerinden sonra Türkiye'nin tekstil ihracatında en fazla payı olan ülke grubu, eski SSCB ülke grubudur. Rusya Federasyonu, Ukrayna, Azerbaycan, Özbekistan gibi ülkelerin yer aldığı eski SSCB ülke grubunun 2007 yılının ilk çeyreği itibariyle % 12.7 olan payı 2008 yılının ilk çeyreğinde % 16.3'e yükselmiştir. Bu ülke grubuna yapılan tekstil ihracatı 193 milyon dolar seviyesinden 301.7 milyon dolar değerine yükselmiştir. Bu değer ile daha ilk çeyrekte, 2007 yılının ilk altı aylık ihracat değerine (377.4 milyon dolar) oldukça yaklaşmıştır.

Eski SSCB ülke grubunda kaydedilen artışın en önemli sebebi, Rusya Federasyonuna yapılan tekstil ihracatının 2007 yılının Ocak-Mart dönemine kıyasla % 50.3 oranında artarak 150 milyon dolardan 225.5 milyon dolara çıkması görünmektedir.

2008 yılının ilk üç ayı içinde tekstil ihracatında oransal olarak en az artış (%5.5) kaydedilen ülke grubu ise diğer OECD ülke grubudur. Bu grupta kaydedilen düşük oranlı artışın gerisinde, ABD'ye ihracatın sadece % 8.8 oranında artması ve Avustralya'ya yapılan ihracatta % 31.6 oranında, Güney Kore'ye ise % 35.5 oranında düşüşler yatmaktadır.

Diğer Avrupa ülkeleri ile Ortadoğu ve Afrika ülkeleri, Türkiye tekstil ihracatındaki payları 2008 yılının ilk çeyreğinde artan diğer ülke grupları olarak göze çarpmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre tekstil sektörünün ülke ekonomimiz açısından önemi büyüktür. Fakat gittikçe şiddetlenen ve karmaşıklaşan rekabet ortamında ülkeleri rekabetçi kılan en önemli unsur, sahip oldukları işletmelerin rekabet gücünün uluslararası piyasalardaki başarısıdır. Başka bir deyişle bir ülkenin gelişmesinin de geri kalmasının da en önemli göstergesi, o ülkenin işletmelerinin, ulusal ve özellikle de uluslararası piyasalardaki performansının düzeyidir.

Dünya üzerinde markalaşma sürecini tamamlamış, tüm dünyaca tanınan markaların birçoğunun üretimi Türkiye’de yapılmaktadır. Bunun tek sebebi kaliteli ve standart üstü üretim yapabilecek düzeyde olmamızdan kaynaklanmaktadır. Fakat dış pazarda fason yoluyla faaliyet yapan firmalarımızın uzun vadede fason üretimin payını azaltıp yerine kendilerinin üreteceği belirli bir markaya odaklanması hem katma değer anlamında hem de markalaşma konusunda sektörün ciddi yol almasını sağlayacaktır. Özellikle gümrük vergilerinin ve 2005 yılında kotaların kalması ile birlikte tekstilde ve hazır giyimde meydana gelen yoğun rekabet tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de etkisini hissettirmiştir. Bu aşamadan sonra üründe rekabeti belirleyen temel faktör teknoloji ve ulaşım maliyetlerinden çok, ürünün küresel vitrinde diğer ürünlerden sıyrıldığı farklılıkta olacaktır. Bu da ancak özgün tasarım ve modellerle tüm dünyada tanınan bir marka olabilmekten geçmektedir. Bu açıdan Türkiye’nin yıllardır süren hatta bugün de devam eden süreçte fasoncu bir ülke konumundan kurtulması şarttır.¹⁷⁰

Bu açıdan Türkiye’nin tekstil alanında güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini incelemekte yarar vardır.¹⁷¹

Güçlü Yönler

- Yerleşik tekstil geleneği,
- Gelişmiş bir tekstil-konfeksiyon alt yapısı, yeterli deneyim,
- Uluslararası rekabet deneyimi,
- Hammadde ve malzeme zenginliği,
- Uluslararası sosyal şartnameler ve çevre dostu üretim konusunda deneyim,
- Kişisel talebe yönelik küçük ölçekli işlere yatkınlık,
- Ürün ve süreç çeşitliliğindeki zenginlik,
- Lojistik, ulaşım, iletişim konularında altyapı yeterliliği,

¹⁷⁰ <http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=1049&ano=74>

Fatih Mangır, Türk Ekonomisinde Tekstil Sektörü ve Yükselen Yeni Değer "TURQUALITY", Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2007.

¹⁷¹ Mehmet Şuhubi, Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi, Tekstil Paneli Ön Rapor, Ocak 2003.

- Esnek ve hızlı üretim, hızlı karar verebilme yeteneği,
- Yüksek ihracatı kapasitesi ile Türkiye ihracatının lokomotifini olma özelliği,
- Tekstil konusunda Avrupa'nın birinci, dünyanın onördüncü; Hazır Giyim konusunda Avrupa'nın ikinci, dünyanın yedinci en büyük tedarikçisi olma konumundan elde edilen pazar payı,
- Tekstil(ve Hazır Giyim/Konfeksiyon) sektörü olarak ülke toplam katma değerinin % 10'unundan daha fazlasını yaratması,
- Teknolojiye ve moda uyum becerisi,
- Toplam üretimin 3/4'ünün on yaşından genç makine parkıyla gerçekleştiriliyor olması,
- Genç ve eğitilebilir nüfus,
- Gelişmiş ülkelere göre genç nüfusun yarattığı rekabetçi işgücü maliyetleri,
- Yetişmiş işgücü ve girişimci ruh,
- Yan sanayi ile birlikte yaklaşık iki milyon çalışanı ile ülke istihdamına büyük katkı.

Zayıf Yönler

- Özkaynak yetersizliği, risk sermayesi noksanlığı, işletme sermayesi ve nakit akışı yönetme becerisindeki eksiklikler,
- Yüksek girdi maliyetleri, yüksek kamu yükü,
- Ülke dışı üretim organizasyonlarının yeterli ölçüde geliştirilememesi,
- Global perakende pazarlarında bulunamama, dağıtım kanallarını yönlendirme becerisindeki eksiklik,
- Marka yaratılamaması,
- Esnek üretime uymayan katı iş mevzuatı,
- Bürokratik mevzuatın ağırlığı, hukuki altyapı eksikliği, fikri mülkiyet haklarının korunmasındaki hukuki boşluk,
- Kayıt dışı ekonominin büyüklüğü,

- Tekstil ve konfeksiyon sanayileri arasında gerekli sinerjinin bulunmayışı,
- Ar-Ge eksikliği üniversite sanayi ve meslek kuruluşları arasındaki diyalogun zayıflığı, uluslararası Ar-Ge fonlarından yararlanamama,
- Sektörle ilgili veri tabanı eksikliği,
- Sektörel bilgilendirici ve yönlendirici strateji ve politika eksikliği,
- Global entegrasyonun azlığı, global networklere katılım eksikliği,
- Kalite, kontrol, süreç otomasyonu ve sanal üretim teknolojilerinin yeterli düzeyde gelişmemiş olması,
- Ülke içi ve dışı benchmarking alışkanlıklarının olmaması,
- Sektörle ilgili özel bilişim teknolojilerinin olmaması,
- Çağdaş bir eğitim sisteminin bulunmayışı, her yaşta eğitim seferberliğinin olmaması,
- Teknoloji, üretememe tekstil makineleri ve tekstil kimyası sanayilerinin zayıflığı.

Fırsatlar

- Yüksek satın alma paritesine dayalı düşük maliyetli emek ve yönetim giderleri,
- Coğrafi konum, AB, Rusya ve Türk Cumhuriyetleri pazarlarına yakınlık, bu ekonomiler ile gelişen ilişkiler,
- Hedef pazarlardaki pazar payımızın düşüklüğü,
- Yeni pazarlar, 2005'den sonra korumacı engellerin ortadan kalkıyor olması,
- Yükselme sürecine hazırlanan ekonomik konjonktür,
- Gelişen turizm ve tekstil sektörü işbirliği,
- Ülkenin genç nüfus gücü.

Tehditler

- Kaynak yetersizliği, kıt, pahalı kısa vadeli ve riskli finansman,

- İstikrarsız makro ekonomik yapı ve buna bağlı olarak yabancı sermaye girişi yetersizliği,
- Ülke imajının yetersizliği,
- ABD ve büyüyen Uzakdoğu pazarlarına uzaklık (dış satım açısından tehdit, iç pazar açısından fırsat),
- 2005 faktörü,
- Küresel arz fazlası,
- Mevcut ve/veya potansiyel bölgesel entegrasyonlar ve ikili antlaşmalar,
- Ulaşım maliyetlerindeki düşüşler, pazara yakınlık avantajının yitirilmesi,
- Uluslararası serbest rekabet kurum ve kurallarının gelişmemiş olması,
- Siyasi bakımdan istikrarsız bir bölge içinde yer alıyor olmak,
- İhracat ve ilgili mevzuatta tutarsızlık,devamsızlık.

1. Uluslararası Pazarlarda Başarılı Türk Tekstil Markaları



Marka	Mağaza	2010 Hedefi	Marka	Mağaza	2010 Hedefi
Adessa	250	500	Machka	1	9
Adil Işık	50	200	Mavi Jeans	53	85
Avva	9	30	Mithat Giyim	3	10
Ayyıldız	4	8	Moreira	15	50
Balizza	49	63	NetWork	2	10
Batik	3	15	Park Bravo	3	14
Beymen	1	-	Party 21	21	50
Bigrey	38	-	Polo Garage	17	-
Bogazza	17	50	Ramsey	38	200
Colin's	371	404	Redstar	57	100
Collezione	13	148	Sabra	16	25
Crispino	13	50	Sarar	55	121
Cross	47	180	Seven Hill	45	94
Damat-Tween-ADV	43	50	Silk & Cashmere	11	-
Derimod	-	3	Sunset	-	5
Derri	10	20	Süvari	10	20
Desa	1	-	Ten	4	-
Dice Kayek	1	-	Tita	5	40
Esas	1	-	T-Box	4	15
Fabrika	4	10	Twist	-	10
Gecem	8	-	Vakko	3	-
Hatemoğlu	11	25	Viaveneto	2	-
İpekyal	6	55	Wenice Kids	218	500
Kiçili	2	25	Y-London	37	-
Koton	56	80	Yeni İnci	1	-
Kyo My Friend	5	50	Zeki Triko	1	15
Little Big	87	104	Toplam	1.722	3.443

Ülkemizde markalaşmanın en yoğun yaşandığı sektör tekstil sektörüdür. Sanayi devriminin bir asır gecikme ile takip eden Anadolu'da markalaşmanın gücü geç anlaşılmıştır. Türk firmalar ürettiklerini dış pazarlarda satmaya 1980'lerin sonunda başlamış; 1990'larda eski Sovyetler Birliğinin dağılması ve Doğu Bloku'nun yıkılmasıyla da ihracatlarını arttırmışlardır.

Türk markaları ilk ihracatlarını eski SSCB ülkelerine, Doğu Bloku

ve Orta Doğu'ya yaptıkları gibi yurtdışında mağazalaşmaya da bu ülkelerden

başlamışlardır. Türk markaların mağazalarının olduğu ülkelerin başında Rusya, Ukrayna, Romanya, Türki cumhuriyetler ve Körfez ülkeleri gelmektedir

Yurt dışında mağaza açan, şu anda bölgesel markalaşma sürecini tamamlamış Türk markalarının büyük bir kısmı başlangıçta kendilerine dış pazarlara açılmak gibi bir hedef belirlememişlerdir. İhracat yaptıkları ve o güne kadar hiçbir batı markasının yer almadığı pazarlarda gördükleri ilgi onları mağaza açmaya itmiştir. Fakat, bu kadar çok sayıda firmanın aynı anda dünya markası olmak için yola çıkması, firmaların şanslarını azaltmaktadır. Fransa ve İtalya gibi ülkelerde bile her on yılda bir birkaç marka kalıcı çıkış yapmıştır. Markalaşma; reklam, pazarlama, iletişim isteyen uzun ve emek gerektiren bir süreçtir. Bu bakımdan Türk markalarının yapması gereken bu zahmetli süreci sabırla geçirip, sektöre yapılan desteklerle kendilerini daima geliştirmek olmalıdır.¹⁷²

Aşağıdaki şekilde Türk tekstil firmalarının mağaza açtığı ülkeler mağaza sayıları ile birlikte gösterilmiştir.

¹⁷² Demet Cengiz Bilgin, Markalaşmada Türk Mucizesi, 1 Mayıs 2008 Hürriyet Gazetesi.

TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE MARKALAŞMA

A. Araştırmanın Amacı

Bir önceki bölümde uluslararası pazarlarda markalaşma açısından Türk tekstil sektörünün bulunduğu durum incelenmiş; ülkemizin tekstil sektörüne yönelik swot analizi yapılmıştır. Bu çalışmada amacımız Türkiye'nin markalaşmak için en avantajlı sektör olan Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerimizin markalaşma konusunda önlerindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.

B. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmaya Ege Bölgesinden İzmir ve Denizli illerinde faaliyet gösteren 19 firma ve Marmara Bölgesinden 12 firma olmak üzere 31 firma katılmıştır. Sınırlı sayıda firmaya ulaşabilmemizin nedeni Türk Tekstil sektörünün sancılı bir süreç geçirmesinden dolayı firmaların bulunduğu elverişsiz koşullardır. Yapılan çalışmada sektör içinde faaliyet gösteren firmaların içinde buldukları durum, faaliyet alanları, pazarlama ve markalaşma açısından konuları incelenmiştir.

C. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan firmalara 31 adet soru sorulmuş ve cevap alternatiflerinden kendilerine uygun olanlarını seçmeleri istenmiştir.

D. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasına katılan firmaların öncelikle, firmaları hakkında genel bilgiler elde edilmiştir. Daha sonra geleceğe yönelik markalaşma planı olmayan firmaların en önemli marka geliştirmeme nedenleri; firma olarak markalaşma planı

olan fakat, tescilli markası olmayan firmaların da marka geliştirememe sebepleri incelenmiştir. Son olarak firmaların, markalaşma sürecinde etkili olan bazı etkenlere göre mevcut durum değerlendirilmesi yapılmıştır.

1. Ankete Katılan Firmaların Adı

İlk olarak firmalardan kendilerini tanımaya yönelik olarak firma adlarını belirtmeleri istenmiştir. Çoğu firma bu soruyu yanıtlarken birkaçı bilgilerin gizli kalması açısından firma adlarını belirtmek istememiştir.

2. Firmaların Faaliyet Süreleri

Tablo 9: Firmaların Faaliyet Süreleri

Firmanız Kaç Yıldır Faaliyettedir?	Firma
1-10 yıl	%23
11-25 yıl	% 68
25-50 yıl	% 6
50 yıl üzeri	% 3
Toplam	% 100

Son yıllarda Tekstil sektöründe yaşanan sıkıntılardan dolayı bazı firmalar kapanma yoluna gitmişlerdir. Yukarıda da görüldüğü gibi diğer sektörlerle göre uzun yıllar faaliyetlerini sürdürebilen firma sayısı çok azdır. Yapılan araştırmada da firmaların sadece %3'ü 50 yıldan fazla süredir sektörde faaliyet gösterirken, %6'sı 25-50 yıl, % 68'i 11-25 yıl ve %23'ü 1-10 yıldır sektörde faaliyetlerine devam etmektedir.

3. Faaliyette Bulunulan Sektör ve Ürünler

Araştırmaya katılan 31 firmadan 10 firma ev tekstili ile ilgili havlu ve bornoz üretimi yapmakta; 9 firma dokuma ve örme kumaş üretimi yapmakta; 8 firma dış giyim üretimi ile ilgilenmekte, 1 firma denim ürünleri üretimi yapmakta ve son olarak 3 firma da tekstil terbiye ve boya ile ilgilenmektedir.

4. Firmaların Faaliyet Alanı

Tablo 10: Firmaların Faaliyet Alanı

Firmanızın Faaliyet Alanı Nedir?	Firma
%100 İhracat	% 22.6
%100 İç Piyasa	% 12.9
Hem İhracat Hem İç Piyasa	% 61.3
Cevaplandırmayanlar	% 3.2
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 22.6'sı sadece ihracata yönelirken, % 12.9'u sadece iç piyasaya, % 61.3'ü ise hem ihracata hem de iç piyasaya yönelmiştir. %3.2'si ise bu soruyu cevaplandırmamıştır. Yüzelere bakıldığında, firmaların çoğunluğu hem iç hem de dış piyasada faaliyette bulunmayı tercih etmişlerdir. Bu durum hem iç piyasada gelişmek hem de geleceğe yönelik hedefleri açısından dış piyasayı öğrenmek adına firmalar için olumlu bir yaklaşımdır. Aynı zamanda markalı ürün üretip satmayı hedefleyen firmaların bu durumu, iç piyasada tecrübe edinmesi oldukça önemlidir.

5. Toplam Kapasite Kullanım Oranı

Araştırmaya katılan 19 firma % 50'nin üzerinde kapasite ile çalışmaktadır. Geriye kalan firmaların bir kısmı buldukları kötü durumdan dolayı kapasite kullanım oranlarını belirtmek istememişler; diğer bir kısmı ise düşük kapasite kullanım oranları ile sektörde mücadele vermektedirler.

6. Firmaların Kurumsal Yapısı

Tablo 11: Firmaların Kurumsal Yapısı

Firmaların Kurumsal Yapısı Nedir?	Firma
Aile Şirketi	% 71
Kurumsal Şirket	% 25.8
Cevaplandırmayanlar	% 3.2
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların %71'i aile şirketi, % 25.8'i kurumsal şirkettir. Firmaların %3.2'si ise bu soruya cevap vermemişlerdir. Bu duruma göre Tekstil

sektöründe faaliyet gösteren firmaların daha çok aile şirketi olduğu dikkat çekmektedir.

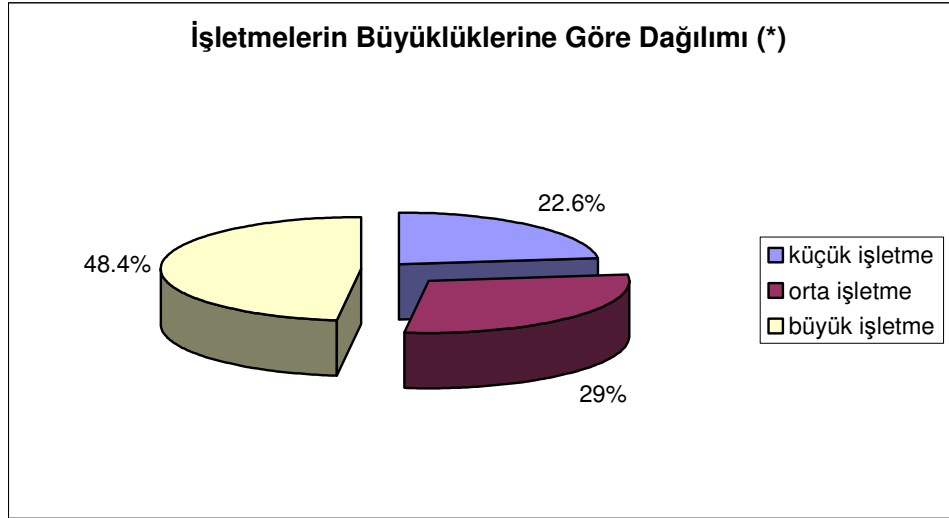
7. Firmaların Personel İstihdam Kapasitesi

Tablo 12: Firmaların Personel İstihdam Kapasitesi

Firmanızın Eleman Sayısı Nedir?	Firma
1-50 eleman	% 22.6
51-150 eleman	% 29
151 ve üzeri eleman	% 48.4
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 22.6'sı bünyesinde 1-50 eleman, % 29'u 51-150 eleman, %48.4'ü 151 ve üzeri eleman çalıştırmaktadır.

Tablo 13: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı



(*) KOSGEB, 12.04.1990, 3624 Sayılı Kuruluş Kanununa Göre Sınıflandırılmıştır.

Buna göre; 1-50 çalışan: Küçük işletme
51-150 çalışan: Orta işletme
151 ve üzeri: Büyük işletme

Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre dağılımına bakıldığında; KOSGEB'in sınıflandırmasına göre % 48.4'ü büyük ölçekli işletme, % 29'u orta ve % 22.6'sı da küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

8. Firmaların Aktif Pazarlama Faaliyetlerine Katılımı

Tablo 14: Firmaların Aktif Pazarlama Faaliyetlerine Katılımı

Aktif Pazarlama Yapıyorlar musunuz?	Firma
Evet	% 58.1
Hayır	% 41.9
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 58.1'i aktif pazarlama yaparken, % 41.9'u aktif pazarlama yapmamaktadır. Yapılan araştırmadaki yüzde oranlarına bakılırsa, hayır cevabı verenlerin oranı çok yüksektir. Küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet koşulları ve değişen tüketici ihtiyaçları nedeniyle firmaların hem ayakta kalmak adına hem de markalaşma çalışmalarına yön verebilmek adına pazarlama faaliyetlerine gereken önemi vermesi gerekmektedir.

9. Firmaların Yerel ve Uluslararası Düzeyde Fuarlara Katılımı

Tablo 15 : Firmaların Yerel ve Uluslararası Düzeyde Fuarlara Katılımı

Yerel ve Uluslararası Düzeyde Fuarlara Katılıyorlar musunuz?	Firma
Evet	% 61.3
Hayır	% 38.7
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 61.3'ü yerel ve uluslararası düzeyde fuarlara katılırken, % 38.7'si katılmamaktadır. Yerel ve uluslararası fuarlara katılımın aktif pazarlama açısından önemi ve devletin firmaların katılımı için teşvik edici destekleri düşünöldüğünde katılmayan firma sayısının çok yüksek olduğu görölmektedir.

10. Firmaların Genel Müdürlerinin Tekstil ve Hazır Giyim Faaliyetleri ile İlgili Aldığı Eğitim

Tablo 16: Firmaların Genel Müdürlerinin Tekstil ve Hazır Giyim Faaliyetleri ile İlgili Aldığı Eğitim

Firmanın Genel Müdürü Olarak Tekstil ve Hazır Giyim Faaliyetleri İle İlgili Bir Eğitim Aldınız mı?	Firma
Evet	% 54.8
Hayır	% 41.9
Cevaplamayanlar	% 3.2
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların genel müdürlerinin % 54.8'i tekstil ve hazır giyim faaliyetleri ile ilgili bir eğitim alırken, %41.9 gibi büyük bir oranı herhangi bir eğitim almamıştır. Firmaların genel müdürleri olarak böyle bir eğitimin alınmaması bir hayli üzücü bir durumdur.

11. Firmaların Satış ve Pazarlamaya Yönelik Ofis ya da Temsilcilik Durumu

Tablo 17: Firmaların Satış ve Pazarlamaya Yönelik Ofis ya da Temsilcilik Durumu

Başka Bir Ülkede Satış ve Pazarlamaya Yönelik Ofis ya da Temsilciliğiniz Var mı?	Firma
Var	% 29
Yok	% 71
Toplam	% 100

Bu soruda araştırmaya katılan firmaların uluslararası pazarlardaki mevcut durumları incelenmiştir. Araştırmaya katılan firmaların %29'unun başka bir ülkede satış ve pazarlamaya yönelik ofis ya da temsilcilikleri varken % 71 gibi büyük bir oranının başka bir ülkede satış ve pazarlamaya yönelik ofis ya da temsilcilikleri yoktur. Bu tür organizasyonların firmalar açısından aktif pazarlamaya yardımcı olması nedeniyle genel olarak Tekstil sektörünün gelişimine katkı sağlayacaktır.

12. Firmaların Satış Yaptığı Pazarların Dağılımı

Tablo 18: Firmaların Satış Yaptığı Pazarların Dağılımı

Firmanızın Satış Yaptığı Pazarlar Nereleridir?	Firma
Sadece İç Piyasa	6 firma
Sadece Avrupa Pazarı	1 firma
Diğer	1 firma
İç Piyasa, Avrupa Pazarı, ABD, Diğer	2 firma
Avrupa pazarı, ABD, Diğer	3 firma
İç Piyasa, Avrupa pazarı, ABD	8 firma
İç Piyasa, Avrupa	5 firma
Avrupa, ABD	4 firma
Cevaplamayan	1 firma
Toplam	31 firma

Araştırmaya katılan firmalardan 6 tanesi sadece iç piyasaya satış yapmaktadır. 1 firma sadece Avrupa pazarına, 1 firma da Rusya olmak üzere diğer pazarlara, 2 firma belirtilen tüm pazarlara, 3 firma Avrupa, ABD ve diğer pazarlara, 8 firma iç piyasa, Avrupa ve ABD'ye, 5 firma iç piyasa ve Avrupa pazarına, 4 firma ise Avrupa ve ABD pazarına satış yapmaktadır. 1 firma ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

13. Firmaların Finansman İhtiyaçlarını Karşılama Durumu

Tablo 19: Firmaların Finansman İhtiyaçlarını Karşılama Durumu

Finansman İhtiyacınızı Nasıl Karşılıyorsunuz?	Firma
Sadece Öz Sermaye ile	3 firma
Sadece Eximbank Kredisi ile	1 firma
Sadece Ticari Kredi ile	4 firma
Diğer	3 firma
Öz Sermaye ve Eximbank Kredisi ile	1 firma
Eximbank ve Ticari Kredi ile	3 firma
Ticari Kredi ve Diğer	1 firma
Öz Sermaye ve Ticari Kredi ile	5 firma
Öz Sermaye, Eximbank ve Ticari Kredi ile	5 firma
Cevaplamayanlar	5 firma
Toplam	31 firma

Araştırmaya katılan firmalardan 3 firma finansman ihtiyacınızı sadece öz sermaye ile, 1 firma sadece Eximbank kredisi ile, 4 firma sadece ticari kredi ile, 3 firma da ticari ilişkilerle karşılamaktadır.

Finansman ihtiyacını öz sermaye ve Eximbank kredisi ile sağlayan 1 firma, Eximbank ve ticari kredi ile karşılayan 3 firma, ticari kredi ve diğer şekilde karşılayan 1 firma, öz sermaye ve ticari kredi ile karşılayan 5 firma, öz sermaye, Eximbank ve ticari kredi ile karşılayan ise 5 firma vardır. Firmaların 5'i ise bu soruyu yanıtızsız bırakmışlardır.

14. Firmaların Geleceğe Yönelik Markalaşma Planları

Tablo 20: Firmaların Geleceğe Yönelik Markalaşma Planları

Geleceğe Yönelik Ürettiğiniz Ürün Kalemleri ile İlgili Markalaşma Planınız Var mı?	Firma
Evet	% 61.3
Hayır	% 38.7
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların %61.3'ünün geleceğe yönelik ürettikleri ürün kalemleri ile ilgili markalaşma planları varken, %38.7'sinin markalaşma konusunda geleceğe yönelik bir planları yoktur. Firmaların markalaşma planlarının olması tekstil sektörünün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

15. Firmaların En Önemli Marka Geliştirmeme Nedenleri

- 1. seçenek:** Firma olarak fason üretimin yeterli görülmesi
- 2. seçenek:** İmalatın büyük ölçüde fason, standartlarını müşterinin belirlediği imalat olarak geliştirilmesi
- 3. seçenek:** Öz sermaye yetersizliği
- 4. seçenek:** Yüksek enerji, hammadde, ulaşım ve işçilik maliyetleri
- 5. seçenek:** Finansal açıdan yetersizlik
- 6. seçenek:** Markalaşma konusunda yeterli bilgi ve eğitime sahip olmamak
- 7. seçenek:** Yeterli tasarım ve pazarlama faaliyetine sahip olmamak

Tablo 21: Firmaların Marka Geliştirmeme Nedenleri

Nedenler	Firma
1. seçenek	3 firma
2. seçenek	3 firma
1. ve 2. seçenek	1 firma
1. , 2. ve 3. seçenek	1 firma
2. ve 3. seçenek	1 firma
2. ve 4. seçenek	1 firma
1. , 3. ve 5. seçenek	1 firma
6. seçenek	1 firma
Toplam	12 firma

Firmalara sorulan bu soru geleceğe yönelik ürün kalemleri ile ilgili markalaşma planı olmayan 12 firmaya yöneliktir. Firmaların verdiği cevaplara göre firmaların en önemli marka geliştirmeme nedenleri olarak firmaların fason üretimi kendileri için yeterli görmesi ve imalatın büyük ölçüde fason, standartlarını müşterinin belirlediği imalat olarak geliştirilmesi gösterilebilir.

16. Tescilli Markası Olan Firmalar

Tablo 22: Tescilli Markası Olan Firmalar

Tescilli Markanız Var mı?	Firma
Evet	% 61.3
Hayır	% 38.7
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmalardan % 61.3 'ünün tescilli markası varken, % 38.7'sinin tescilli markası yoktur. Bu oranlar firmaların geleceğe yönelik markalaşma planlarıyla ilgili sorulan soruyla paralellik göstermektedir. Geleceğe yönelik ürettikleri ürünleri ile ilgili markalaşma planı olmayan firmaların tescilli bir markası yoktur.

17,18,19,20 ve 21. sorular tescilli markası olan firmalara yönelik sorulardır. Tescilli markası olmayan firmalar 22. sorudan devam etmişlerdir.

17. Firmaların Tescilli Marka Sayısı

Tablo 23: Firmaların Tescilli Marka Sayısı

Tescilli kaç adet markanız bulunmaktadır?	Firma	
1-5 adet	17 firma	% 54.8
5 adetten fazla	2 firma	% 6.5
Toplam	19 firma	% 61.3

Bu soru tescilli markası olan firmalara yönelik bir soru olduğu için tescilli markası olan firmaların % 54.8'inin 1-5 adet, % 6.5'nin ise 5 adetten fazla tescilli markası vardır.

18. Firmaların Kendi Markalarıyla Ürün Üretme Süresi

Tablo 24: Firmaların Kendi Markalarıyla Ürün Üretme Süresi

Ne kadar süredir kendi markanızla ürün üretiyorsunuz?	Firma
1-25 yıl	14 firma
26-50 yıl	-
50 yıldan fazla	1 firma
Cevaplandırmayanlar	4 firma
Toplam	19 firma

Bu soruda aynı şekilde tescilli markası olan firmalara yönelik bir sorudur. Tescilli markaya sahip olan firmalardan 14 tanesi 1-25 yıldır, 1 tanesi ise 50 yıldan fazla süredir kendi markalarıyla üretim yapmaktadır.

19. Tescilli Markası Olan Firmalardan Marka Lisans Anlaşmasına Sahip Olanlar

Tablo 25: Tescilli Markası Olan Firmalardan Marka Lisans Anlaşmasına Sahip Olanlar

Herhangi Bir Marka Lisans Anlaşmanız Var mı?	Firma
Evet	% 12.9
Hayır	% 48.4
Toplam	% 61.3

Tescilli markası olan firmalardan % 12.9'nun marka lisans anlaşması varken, % 48.4'nün herhangi bir marka lisans anlaşması yoktur. Özellikle firmaların

uluslararası pazarlara açılırken uluslararası bir markayla lisans anlaşması yapması onlara markalaşma konusunda önemli bir deneyim kazandıracaktır.

20. Firmaların Turquality Sertifikası Verilen Firma Sayısına Bakış Açıları

Tablo 26: Firmaların Turquality Sertifikası Verilen Firma Sayısına Bakış Açıları

Turquality Projesi Kapsamında Turkquality Sertifikası Verilen Firma Sayısını Yeterli Buluyor musunuz?	Firma
Evet	% 9.7
Hayır	% 51.6
Toplam	% 61.3

Tescilli markası olan firmalardan % 9.7'si öncelikli olarak tekstil ve hazır giyim firmalarına markalaşma konusunda destek sağlayan Turquality projesi kapsamında Turquality sertifikası verilen firma sayısını yeterli bulmakta; %51.6'sı ise bu sayıyı yeterli bulmamaktadır.

21. Firmaların İhracata Ya da Markaya Yönelik Sezonluk Koleksiyon Hazırlama Durumları

Tablo 27: Firmaların İhracata Ya da Markaya Yönelik Sezonluk Koleksiyon Hazırlama Durumları

Firmanız Bünyesinde Gerek İhracata Yönelik Gerekse Markaya Yönelik Sezonluk Koleksiyon Hazırlıyor musunuz?	Firma
Evet	% 38.7
Hayır	% 22.6
Toplam	% 61.3

Tescilli markası olan firmalardan % 38.7'si gerek ihracata gerekse markaya yönelik sezonluk koleksiyon hazırlamaktadır. Firmaların % 22.6'sının ise böyle bir çalışması yoktur. Değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hizmet kalitesi arttırmak isteyen firmalar mutlaka sezonluk koleksiyon hazırlamalıdır.

22. Firmaların En Önemli Marka Geliştirememe Nedenleri

- 1. seçenek:** Yüksek işçilik maliyetleri, istihdam vergileri
- 2. seçenek:** Yüksek enerji maliyetleri

- 3. seçenek:** Finansman olanaklarının kıt, pahalı, kısa vadeli ve riskli olması
4. seçenek: Kayıt dışı istihdamın yarattığı haksız rekabet
5. seçenek: Aşırı değerli YTL
6. seçenek: Döviz kurlarındaki düşüş, dolar ve avro üzerinden yapılan ihracat
7. seçenek: Gerekli Ar-Ge desteğinin sağlanmaması

Tablo 28: Firmaların Marka Geliştirememe Nedenleri

Nedenler	Firma
2. seçenek	1 firma
3.seçenek	1 firma
7. seçenek	1 firma
3. ve 4. seçenek	1 firma
2. ve 6. seçenek	2 firma
1. ve 7. seçenek	1 firma
1., 2. ve 3. seçenek	2 firma
2. , 3. ve 4. seçenek	1 firma
1. , 3. , 4. ve 6. seçenek	1 firma
1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. seçenek	1 firma
Toplam	12 firma

Tescilli markası olmayan 12 firma yukarıda belirtilen tüm seçenekleri marka geliştirememe nedenleri olarak belirtmiştir. Firmalardan ikisi yüksek enerji maliyetlerini ve döviz kurlarındaki düşüş, dolar ve avro üzerinden yapılan ihracatı marka geliştirememe nedenleri olarak belirtirken, yine 2 firma marka geliştirememe nedenleri olarak yüksek enerji maliyetleri yanında yüksek işçilik maliyetleri, istihdam vergileri ve finansman olanaklarının kıt, pahalı, kısa vadeli ve riskli olmasını göstermiştir.

23. Tasarım Ekibine Sahip Olan Firmalar

Tablo 29: Tasarım Ekibine Sahip Olan Firmalar

Firmanız Bünyesinde Tasarım Ekibiniz Var mı?	Firma
Evet	% 74.2
Hayır	% 22.6
Cevaplamayanlar	% 3.2
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 74.2'si tasarım ekibine sahip, % 22.6'sı ise tasarım ekibine sahip değildir. Bu soruya firmaların % 3.2'si ise cevap vermemişlerdir. Daha detaylı incelenirse 23 firmanın tasarım ekibi bulunmaktadır. 7 firmanın ise tasarım ekibi bulunmamaktadır. 1 firma da bu soruya cevap vermemiştir. Markalı ürün üreten firmaların tasarım ekibine sahip olması çok normaldir. Müşteri odaklı, markalı ya da markasız gerek iç piyasaya gerekse ihracata yönelik üretim yapan firmalar açısından tasarım ekibine sahip olmak çok önemlidir. Artık tüketiciler bu konuda çok hassas davranmakta ve kendi özgün tasarımlarını müşteriye kabul ettirebilen firmalar daha az fiyat baskısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

24. Perakende Satış Mağazası Olan Firmalar

Tablo 30: Perakende Satış Mağazası Olan Firmalar

Firmanıza Ait Perakende Satış Mağazanız Var mı?	Firma
Evvet	% 41.9
Hayır	% 51.6
Cevaplamayanlar	% 6.5
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 41.9'nun perakende satış mağazası varken, % 51.6'sının ise perakende satış mağazası yoktur. Firmaların % 6.5'i ise bu soruya cevap vermemişlerdir.

25. Firmaların Rakip Olarak Gördükleri Ülkeler

Tablo 31: Firmaların Rakip Olarak Gördükleri Ülkeler

Sizece Tekstil ve Hazır Giyimde Türkiye'nin Rakibi Hangi Ülkedir?	Firma
Çin	11 firma
Hindistan	1 firma
Diğer	3 firma
Çin ve Hindistan	8 firma
Çin ve Diğer	1 firma
Çin, Hindistan ve Portekiz	2 firma
Hindistan, Portekiz ve Diğer	1 firma
Çin, Hindistan ve Diğer	4 firma
Toplam	31 firma

Araştırmaya katılan 31 firmadan 11'i Çin'i tekstil ve hazır giyim sektöründe Türkiye'nin rakibi olarak görmektedir. Bu sayıyı 8 firma ile Çin ve Hindistan'ı; 4 firma ile Çin, Hindistan ve diğer ülkeleri; 3 firma ile diğer ülkeleri seçenler izlemektedir. Diğer seçeneğini seçen firmalar Türkiye'nin rakibi olarak Mısır, Pakistan, Türki Cumhuriyetler ve İtalya'yı görmüşlerdir.

Çin, Hindistan ve Portekiz'i rakibimiz olarak gören 2 firma; sadece Hindistan'ı seçen 1 firma; Çin ve diğer ülkeleri seçen 1 firma; Hindistan, Portekiz ve diğer seçeneğini seçen yine 1 firma vardır.

Sonuçlardan görüldüğü gibi, firmalar tekstil ve hazır giyim sektöründe en çok kendilerine rakip olarak Çin'i görmektedir. Bu bakımdan Çin ile mücadele etmenin tek yolu sağlam adımlarla markalaşabilmektir.

26. Devlet, Üniversite ve Sivil Toplum Örgütlerinden Yardım Alan Firmalar

Tablo 32: Devlet, Üniversite ve Sivil Toplum Örgütlerinden Yardım Alan Firmalar

Devlet, Üniversite ve Sivil Toplum Örgütlerinden Markalaşma Ve Pazarlama Konusunda Yardım Alıyor musunuz?	Firma
Evet	% 19.4
Hayır	% 80.6
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 19.4'ü devlet, üniversite ve sivil toplum örgütlerinden markalaşma ve pazarlama konusunda yardım alırken, % 80.6'sı böyle bir yardım almamaktadır. Tekstil sektöründe alınan yardımların markalaşma açısından çok önemli olduğu düşünüldüğünde sektördeki birçok firmanın sağlanacak yardımlara ihtiyacı olduğu açıktır.

27. Firmaların Devletin Tekstil Sektörüne Yaptığı Yardımlar Hakkındaki Görüşleri

Tablo 33: Firmaların Devletin Tekstil Sektörüne Yaptığı Yardımlar Hakkındaki Görüşleri

Devletin Türk Tekstil Sektörüne Markalaşma Konusunda Sağlamış Olduğu Destekleri Yeterli Buluyor musunuz?	Firma
Evet	% 3.2
Hayır	% 96.8
Toplam	% 100

Yukarıda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan firmaların sadece % 3.2'si devletin Türk tekstil sektörüne markalaşma konusunda sağlamış olduğu desteği yeterli bulmaktadır. % 96.8 gibi büyük bir çoğunluk bu desteği yeterli görmemektedir.

28. Firmaların Turquality Projesi Hakkındaki Görüşleri

Tablo 34: Firmaların Turquality Projesi Hakkındaki Görüşleri

Turquality Projesinin Türk Tekstil Sektörüne Olumlu Katkı Sağlayacağına İnanıyor musunuz?	Firma
Evet	% 64.5
Hayır	% 25.8
Cevaplamayanlar	% 9.7
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 64.5'i Turquality projesinin Türk tekstil sektörüne olumlu katkı sağlayacağına inanırken, % 25.8'i ise olumlu katkı sağlayacağına inanmamaktadır. Firmaların % 9.7'si ise bu soruya yorum yapmamışlardır. Bilindiği gibi tekstil sektörünün geleceği için büyük önem taşıyan bu projenin başarısı, projeye inanan firmaların yardımıyla gerçekleşecektir.

29. Firmaların AB Üyeliği Hakkındaki Görüşleri

Tablo 35: Firmaların AB Üyeliği Hakkındaki Görüşleri

Türkiye'nin AB Üyeliğinin Türk Tekstil Sektörünü Olumlu Etkileyeceğine İnanıyor musunuz?	Firma
Evet	% 64.5
Hayır	% 35.5
Toplam	% 100

Araştırmaya katılan firmaların % 64.5'i Türkiye'nin AB üyeliğinin Türk tekstil sektörünü olumlu etkileyeceğini düşünürken, % 35.5'i ise olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir.

30. 2005 yılında Kotaların Kalkmasının Firmalara Olan Etkisi

Tablo 36: 2005 yılında Kotaların Kalkmasının Firmalara Olan Etkisi

2005 Yılından İtibaren Kotaların Kalkması Firmanızı Nasıl Etkilemiştir?	Firma
Olumlu Etkilemiştir	% 38.7
Olumsuz Etkilemiştir	% 51.6
Cevaplamayanlar	% 9.7
Toplam	% 100

2005 yılında kotaların kalkması firmaların % 38.7'sini olumlu, % 51.6'sını ise olumsuz etkilemiştir. Firmaların % 9.7'si ise bu soruyu cevaplandırmamıştır. Kısa dönemli düşünüldüğünde firmaların bu tespitleri doğru olabilir. Ancak uzun dönemde kendini rekabet koşullarına uydurabilen firmalar, kotaların kalkmasını olumlu etkiye dönüştürebileceklerdir.

31. Markalaşma Sürecinde Etkili Olan Bazı Etkenlere Yönelik Firmaların Durumunu

Tablo 37: Markalaşma Sürecinde Etkili Olan Bazı Etkenlere Yönelik Firmanızın Durumunu

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Ne katılıyorum / Ne Katılmıyorum
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle Katılıyorum

Markalaşma Sürecinde Etkili Olan Bazı Etkenlere Yönelik Firmaların Durumu	1	2	3	4	5
A. Markalama için yeterli büyüklüğe sahibiz.	% 6.5	% 16.1	% 25.8	% 48.4	% 3.2
B. Firmamız yeterli kalifiye personeline sahiptir.	% 6.5	% 6.5	% 32.3	% 51.6	% 3.2
C. Firmamız yeterli tasarım kabiliyetine sahiptir.	% 9.7	% 9.7	% 22.6	% 38.7	% 19.4
Ç. Firmamız yeterli pazarlama kabiliyetine sahiptir.	% 6.5	% 6.5	% 35.5	% 51.6	0
D. Firma yönetimi markalama faaliyetlerine yeterince önem vermektedir.	% 12.9	% 12.9	% 19.4	% 48.4	% 6.5
E. Fason üretim yapmanın yanında yeterince pazarlama tecrübesine sahibiz.	% 19.4	% 6.5	% 25.8	% 45.2	% 3.2
F. Firma olarak markalama için yeterince zaman ayırmaktayız.	% 9.7	% 35.5	% 32.3	% 19.4	% 3.2
G. Markalama için gerekli sermaye yapısına sahibiz.	% 9.7	% 25.8	% 32.3	% 25.8	% 6.5
H. Yerli markaların yurt dışında tutulacağını düşünmekteyiz.	% 3.2	% 16.1	% 35.5	% 38.7	% 6.5
I. Yabancı markalarla baş edecek güce sahibiz.	% 6.5	% 22.6	% 35.5	% 22.6	% 12.9
İ. Markalamamızın pahalı, çok emek isteyen, uzun bir süreç olması firmamız için markalamaya engel değildir.	% 3.2	% 29	% 29	% 29	% 9.7
J. Markalama konusunda yeterli eğitim düzeyine sahibiz.	% 3.2	% 16.1	% 48.4	% 32.3	0
K. Ürün geliştirme konusunda yeterli yaratıcılığa sahibiz.	% 3.2	% 3.2	% 32.3	% 54.8	% 6.5
L. Yeterli teknolojik altyapıya sahibiz.	0	% 22.6	% 35.5	% 19.4	% 22.6
M. Yabancı dil konusunda yeterli bilgiye sahibiz.	% 3.2	0	% 32.3	% 48.4	% 16.1
N. Yabancı pazarların kültürleri hakkında yeterince bilgiye sahibiz.	% 6.5	% 22.6	% 38.7	% 22.6	% 9.7
O. Sektörün genel yapısı markalamaya engel değildir.	0	% 35.5	% 38.7	% 25.8	0
Ö. Markalama konusunda devlet desteğinin olduğunu düşünüyoruz.	% 6.5	% 51.6	% 35.5	% 3.2	% 3.2
P. Markalamamızın ne olduğuna dair yeterli bilgi ve eğitime sahibiz.		% 12.9	% 38.7	% 48.4	0
R. Markalama sürecini çalışanlarımızla koordinasyon halinde devam ettirmekteyiz.	% 6.5	% 22.6	% 38.7	% 29	% 3.2

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan firmaların kendilerini markalama için yeterli büyüklüğe, yeterli kalifiye personele, tasarım kabiliyetine ve pazarlama kabiliyetine sahip olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Fakat firmalar, firma yönetiminin markalama faaliyetlerine yeterince önem vermediğini ve markalamaya yeterince zaman ayırmadığını düşünmektedir. Ayrıca, markalama için yeterli sermayeye sahip olduğuna katılan firmalarla (% 25.8), yeterli sermayeye sahip olduğuna katılmayan firmaların (% 25.8) yüzdesi aynıdır. Firmaların % 32.3'ü ise yeterli sermayeye sahip olduklarına ne katılmakta ne de katılmamaktadır.

Firmaların % 38.7'si yerli markaların yurt dışında tutulacağını düşünürken % 35.5'i bu soruya çekimser kalmıştır. Aynı şekilde firmaların % 22.6'sı yabancı

markalarla baş edecek güce sahip olduklarına katılmamakta; % 22.6'sı yeterli güce sahip olduklarına katılmakta; % 35.5 ise yine çekimser kalmaktadır.

Firmalar markalaşma konusunda yeterli eğitim düzeyine sahip olduklarına, ürün geliştirme konusunda yeterli yaratıcılığa sahip olduklarına, yabancı dil ve yabancı pazarların kültürleri konusunda yeterince bilgiye sahip olduklarına karşı büyük bir oranda çekimser yanıt vermişlerdir. Bu nedenle firmaların markalaşmaya gereken önemi göstermedikleri, bu konuda yeterli eğitim almadıkları ve markalaşma konusunda kendilerine güvenenlerinin olmadıkları söylenebilir. Bu duruma, firmaların sektörün genel yapısının markalama için engel olduğunu düşünmeleri ya da yeterli teknolojik altyapıya sahip olmamaları gösterilebilir. Bu bakımdan firmaların sadece % 29'u markalama sürecini çalışanlarıyla koordinasyon halinde devam ettirmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle dünya ticaretinde rekabetin her geçen gün artması firmaları ülke sınırları dışına çıkmaya zorlamaktadır. Fakat, firmalar açısından küresel pazarlarda yoğun rekabete ve değişen yeni koşullara ayak uydurabilmek zorlu bir süreçtir. Bu bakımından, küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak uygulayabileceği yollardan biri dünya markaları geliştirmesidir. Firmaların markaya bu kadar önem vermesinin ve tüm dünyada tanınır markalar geliştirmek istemesinin altında yatan temel sebep ürünlerin geçici olmasına karşın, markanın tüketicinin zihninde yer eden süreklilik gösteren bir kavram olmasıdır. Dünyada yaşanan hızlı değişimlere rağmen firmanın tüketiciye sunduğu değişmeyen tek değer marka olacaktır.

Sanayileşmenin diğer Batılı ülkelere göre çok geç yaşandığı Türkiye’de, sanayici çok uzun yıllar markaya ihtiyaç duymamıştır. Çünkü, o dönemdeki rekabet eksikliği ne üretilirse satılmasına olanak sağlamıştır. Ayrıca korumacılık döneminde bazı pazarlar korunmuş; bazı pazarlar ise yabancı yatırımcının ilgisini çekmemiştir. Bütün bunlar Türk firmalarının, hem ulusal sınırlar içinde hem de küresel arenada Türkiye’nin ticari itibarını yansıtan marka kavramının önemine geç varmasına neden olmuştur. Zamanla ulusal sınırlar içinde firmalar, ürünlerinin tanıtılmasına ve diğer rakiplerinden farklılaştırılmasına olanak sağlayan marka kavramına önem vermişler; başarılı olan firmalar daha sonra, küresel arenadaki rekabetin gerisinde kalmamak ve tüm dünyada bilinirlik elde edebilmek için dünya markaları geliştirmenin önemini farkına varmışlardır. Bu bakımdan başarılı firmalarımıza, tekstil sektörü ile başlayan ve daha sonra dayanıklı tüketim ürünleri, endüstriyel makine, hazır giyim, hızlı tüketim ürünleri, kuyum/mücevher, otomotiv gibi sektörleri de kapsamına alan Turquality projesi kapsamında destek sunulmaktadır. Bu proje ile Türk firmalarının başarı örneklerinin artması ve Türkiye’nin ülke imajını iyileştirecek dünya markaları geliştirmeleri hedeflenmektedir.

Türkiye'nin lokomotif sektörü olan tekstil sektöründe ise markalaşma kavramı özellikle artan rekabet ve kalkan kotalarla beraber etkisini hissettirmiştir. Bu aşamadan sonra üründe rekabeti belirleyen temel faktör ürünün küresel pazarlarda diğer ürünlerden sıyrıldığı farklılıkta olacaktır. Bu bakımdan Türkiye'nin yıllardır süren fason üretimden biran önce kurtulması, dünya pazarlarında rekabet edecek dünya markaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Sektör içindeki firmaların bugünkü durumlarını değerlendirmek açısından Ege Bölgesinden, İzmir ve Denizli illerinde faaliyet gösteren 19 firma ve Marmara Bölgesinden 12 firma ile yapılmış olan anket çalışması sektörün durumu ile ilgili bazı ipuçları vermektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ortaya çıkan durum aşağıdaki gibi olmaktadır.

- Anket çalışmasına katılan firmaların sadece %6'sı 25-50 yıl ve %3'ü 50 yılın üzerinde sektörde faaliyette bulunmaktadır. Bu sonuç, tekstil sektörünün önceki yıllara göre karlı bir sektör olmadığı ve firmaların bu durumdan dolayı sektörde faaliyetlerini uzun yıllar sürdüremediklerini göstermektedir.
- Firmaların %22.6'sı %100 ihracat yapmakta, %61.3'ü ise hem ihracat hem de iç piyasada faaliyet göstermektedir. Sektörde ihracat hala önemli olmaya devam etmekle birlikte hem iç hem de dış piyasada faaliyet gösteren firmaların fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu durum firmaların iç pazarda gelişirken aynı zamanda dış pazar koşullarını da öğrenmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca ihracatla uğraşan firmalar için geliştirilecek markalaşma çalışmaları sektörün geleceği açısından çok önemlidir.
- Çalışmaya katılan sadece 19 firma %50'nin üzerinde kapasite ile çalışmaktadır. Geriye kalan 12 firmanın bir kısmı firmalarının bulunduğu kötü koşullardan dolayı kapasite kullanım oranlarını belirtmemiş diğer bir kısmı ise %50'nin altındaki kapasite kullanım oranları ile faaliyetlerini sürdürmek için çaba göstermektedir. Son yıllarda meydana gelen krizlerle sektörün hasara uğrayarak kapasite kullanım oranlarının düşmesi çalışmaya katılan firmaları da olumsuz yönde etkilemiştir.

- Çalışmaya katılan firmaların %71'i aile şirkettir. Bu oranın bu derece yüksek olması tekstil firmalarının kurumsallaşmaya önem vermemelerinden kaynaklanmaktadır. Sektörün gelişimi hem de markalaşmanın önemi açısından firmaların kurumsallaşma çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir.
- Firmaların %48.4'ü bünyesinde 151 ve üzeri personel çalıştırmaktadır. KOSGEB'in sınıflandırmasına göre ankete katılan firmaların büyük çoğunluğu büyük ölçekli işletme olup, sektör hala emek yoğun faaliyete devam etmektedir.
- Firmaların %61.3'ü yerel ve uluslararası düzeyde fuarlara katılmaktadır.Devletin sektöre sağlamış olduğu teşviklerin de yardımıyla bu oranın zamanla daha da artması sağlanmalıdır.
- Firmaların genel müdürlerinin %41.9'u tekstil ve hazır giyim faaliyetleri ile ilgili bir eğitim almamıştır. Bu çok yüksek bir orandır. Tekstil sektörünün bugünkü durumu değerlendirildiğinde eğitim faaliyetlerine gerekenden fazla önem verilmesi gerektiği yadsınamaz bir gerçektir.
- Firmaların %71'nin başka bir ülkede satış ve pazarlamaya yönelik ofis ya da temsilciliği yoktur. Bu tür organizasyonlar firmalar açısından aktif pazarlamaya yardımcı olmaktadır ve tekstil sektörünün geleceği açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan firmalar bu konuda daha fazla teşvik edilmelidir.
- Firmaların satış yaptığı pazarların dağılımına göre, 8 firma iç piyasa, Avrupa pazarı ve ABD pazarlarının tümüne birden satış yapmaktadır. Birden fazla alternatif içeren bu sorunun yanıtlarına genel olarak bakıldığında Avrupa pazarının hala sektör için önemli bir pazar olduğu görülmektedir.
- Aynı şekilde birden fazla alternatif içeren bu soruda genel olarak firmalar finansman ihtiyaçlarını en fazla öz sermaye, eximbank ve ticari kredileri birlikte kullanarak karşılamaktadır. Firmalar için açık bırakılan diğer cevapları seçen firmalar ise finansman ihtiyaçlarını ticari ilişkilerle sağladığını belirtmiştir.
- Firmaların % 61.3'ünün geleceğe yönelik markalaşma planları bulunmaktadır. Firmaların markalaşma planının olması ülkemiz tekstil sektörünün hem iç pazarda hem de dünya pazarlarındaki başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu oranının artırılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

- Geleceğe yönelik markalaşma planı olmayan 12 firmanın en önemli marka geliştirmeme nedenleri firma olarak fason üretimin yeterli görülmesi ve imalatın büyük ölçüde fason, standartlarını müşterinin belirlediği imalat olarak geliştirilmesidir.
- Geleceğe yönelik markalaşma planı olmayan firmaların aynı zamanda tescilli markası da yoktur. Tescilli markası olmayan firmaların oranı aynı şekilde %61.3'dür. Bu oranın artması firmaların markalaşma yolunda atacakları emin adımlara bağlıdır.
- Tescilli markası olan firmaların (toplam 19 firmanın tescilli markası vardır.) %54.8'nin 1-5 adet tescilli markası bulunmaktadır. Bu firmaların sadece 1 tanesi 50 yıldan fazla süredir faaliyetini devam ettirmektedir. Bu durum tekstil sektörünün içinde bulunduğu zor koşullardan kaynaklanmaktadır.
- Aynı şekilde tescilli markası olan firmaların %48.4'nün herhangi bir marka lisans anlaşması yoktur. Oysaki, firmaların uluslararası bir marka ile lisans anlaşması yapması hem uluslararası pazarlara girişlerini kolaylaştıracak hem de onlara markalaşma konusunda büyük bir deneyim kazandıracaktır.
- Aynı şekilde tescilli markası olan firmaların %22.6'sı gerek ihracata gerekse markaya yönelik sezonluk koleksiyon hazırlamamaktadır. Fakat tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet kalitesini arttırmak isteyen firmalar mutlaka sezonluk koleksiyon hazırlamaya özen göstermelidir.
- Tescilli markası olmayan firmaların (anket çalışmasına katılanların %38.7'si) en önemli marka geliştirememeye nedenlerini yüksek enerji maliyetleri, döviz kurlarındaki düşüş, dolar ve avro üzerinden yapılan ihracat, yüksek işçilik maliyetleri, istihdam vergileri ve finansman olanaklarının kısıtlı, pahalı ve riskli olması olarak belirtmektedirler.
- Firmaların %74.2'si tasarım ekibine sahiptir. Tekstil sektöründe her firmanın tasarım ekibine sahip olması bir zorunluluktur. Çünkü, müşteriler özgün tasarımlara sahip firmalardan yana tercihlerini kullanmaktadırlar.
- Firmaların %41.9'nun perakende satış mağazası vardır. Bu durum firmanın pazarda kendini tanıtmaya ve bilinirlik sağlaması açısından önemlidir.
- Anket çalışmasına katılan firmaların 11'i gibi büyük bir miktarı tekstil sektöründe Çin'i en önemli rakibimiz olarak görmektedir. Bu ülkeyi Hindistan,

Portekiz ve Pakistan takip etmektedir. Firmaların Çin tehdidine karşı kaliteli ve markalı ürün geliştirmesi ve bu konuda süreklilik sağlaması gerekmektedir.

- Firmaların %80.6'sı gibi büyük bir oranı devlet, üniversite ve sivil toplum örgütlerinden markalaşma ve pazarlama konusunda yardım almamaktadır. Bu durum tekstil sektörünün gelişimi açısından çok büyük bir eksikliklerdir.
- Firmaların %96.8'i devletin tekstil sektörüne yaptığı yardımları yeterli bulmamaktadır. Çoğunluk olarak, yardım almayan firmaların böyle düşünmeleri çok doğaldır.
- Firmaların %25.8'i Turquality projesinin tekstil sektörüne olumlu katkı sağlayacağına inanmamaktadır. Fakat, sektörün başarısı projeye inanan firmaların yardımıyla gerçekleşeceğinden, firmalara bu proje hakkında yeterli bilgi verilmelidir.
- Firmaların %64.5'i Türkiye'nin AB üyeliğinin Türk tekstil sektörünü olumlu etkileyeceğine inanmakta, %35.5'i ise olumsuz etkileyeceğine inanmaktadır. Bu duruma neden olan, AB standartlarına yaklaşıldıkça işçilik maliyetlerinin artacağı yönündeki inançtır. Türkiye'nin AB üyeliğine yaklaşması, beraberinde tekstil sektöründe hem üretimde hem de pazarlama alanında birçok yapısal değişikliği getirecektir. Bu durumu avantaja dönüştürebilmemiz sektör açısından son derece önemlidir.
- 2005 yılında kotaların kalkması firmaların %51.6'sını olumsuz etkilemiştir. Firmalar artan rekabet koşullarına ve yapısal değişimlere uyum gösterebildikleri oranda bu durumun kısa vadedeki olumsuz etkisini, uzun vadede avantaja dönüştürebileceklerdir.

Yapılan anket çalışması inceledikten sonra hem ankete katılan firmalar için hem de tekstil sektörünün mevcut durumu açısından bazı çözüm önerileri getirilmiştir. Bu öneriler şu şekildedir:

Yapısal Düzenlemeler

- Yaratıcılık yeteneğine sahip kişilere yeteneklerini geliştirebilecekleri ortam sağlamalı, sistemin her aşamasında yaratıcılığı, farklı ve yenilikçi düşünmeyi

teşvik eden bir yapının kazandırılmasına çalışılmalıdır. Ayrıca, Türkiye’de moda tasarımı konusuna önem verilmelidir.

- Tasarım ve moda konusunda kapasite geliştirilmeli ve katma değeri olan ürünlerle pazarlardaki boşluklar hedeflenmelidir.

Eğitime Yatırım

- Türkiye’de tekstil ve hazır giyim konusunda gerek üretim gerek tasarım eğitimi veren çok sayıda meslek lisesi, meslek yüksek okulu, tekstil mühendisliği bölümü ve fakülte bulunmaktadır. Bunların pek çoğunun verdiği eğitim sanayiciler tarafından yetersiz bulunmaktadır. Tekstil sektöründe istihdam edilebilecek kişi sayısının önümüzdeki dönemde azalacağı ve hizmet üretimi ile ilgili çalışan sayısının önem kazanacağı dikkate alınarak eğitim kurumu sayısının azaltılması, kalitesinin yükseltilmesi ve hizmet üretimi ile ilgili eğitim konularına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

- Sektörün bir bütün olduğu bilinciyle hareket edilerek; çalışanlara yönelik verimliliği ve kaliteyi artırıcı eğitimler sürekli gerçekleştirilmeli, buna paralel ücret politikaları izlenmelidir.

Devlet Teşvikleri

- Devlet Teşvik ve kredileri kontrol altına alınarak, büyük bölümü nakdi olarak değil, enerji indirimini, istihdam oranında vergi indirimini şeklinde üretimi ve istihdamı fiilen teşvik edici şekilde uygulanmalıdır.

- Devlet desteğiyle yeni pazar araştırmalarına gidilmeli, hedef pazarlara yönelik programlar yapılmalıdır. Değişen küresel ekonomi ortamına ayak uydurabilmek için tekstil ve konfeksiyon ticaretini kontrol edebilecek bir sistem kurulmalıdır.

- Türkiye’de uluslararası fuarlar (tasarım, moda vb.) düzenlenmeli, yurt dışındaki fuarlara daha çok katılımın sağlanması için sağlanan teşvikler artırılmalıdır.

Üniversite Sanayi İşbirliği

- Üniversite-Sanayi işbirlikleri geliştirilmeli, Araştırma-Geliştirme faaliyetleri hızlandırılmalıdır.

Teknolojiye Yatırım

- Makine parkları yenilenmeli ve yeni teknolojiler uygulanmalıdır. Çalışan verimliliğini arttırmanın yanı sıra yatırım yoğun teknolojilerin ve iyi eğitilmiş iş gücünün kullanımı yönünde hareket edilmelidir.
- Gelişmiş ülkeler tekstil teknolojisi ve tekstil makineleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Toplam tekstil ürünleri ihracatımızın 2/3'ü tekstil makineleri ithalatı için döviz olarak yurtdışına geri ödenmektedir. Bu nedenle, Türkiye, tekstil makinelerinin geliştirilmesi ve üretilmesine yönelik gerekli yatırımları yapmalıdır.

Yasal Düzenlemeler

- Yurtdışından ülkemize giren düşük kaliteli ve düşük fiyatlı tekstil ürünleri kontrol altına alınmalıdır. Bunun için ithalat rejimi içinde teorik olarak var olan ama pratikte kullanımı pek mümkün olmayan korunma mekanizmalarının kolaylaştırılması ve Türkiye'nin ithalatta zorunlu standartları çoğaltması önerilmektedir.
- Serbest bölgeler uygulamalarında; serbest bölgelere giren malların aynı bölgeden çıkışı sağlanarak bölgeler denetim altına alınmalıdır.

Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

- İşletmelerde profesyonel yönetim tarzları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.
- Elektronik uygulamalar geliştirilerek sadece online satış yapmakla kalmayıp, tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında bilgi alışverişinde de bulunulabilir. Ayrıca bu uygulamanın etkin ve bilinçli kullanımı sayesinde esneklik

ve zaman kazanılacak, günün gereklerine uyum sağlanarak rekabet gücü artırılmış olacaktır.

- Geniş bir tedarik kaynağı tabanı yaratılmalıdır. Böylesine geniş bir ağ esneklik kazandıracak ve bu esneklik rekabet ortamında büyük kolaylık getirecektir. Hükümetler bu konuda bölgesel ticari girişimleri desteklemelidir.

- Sektörün her alanında (üretim, istihdam, ihracat, kapasite vs.) “Merkezi Veri Bankası” oluşturulmalıdır.

- Sektörün en önemli sorunlarından birisi olan kayıt dışı istihdam; öncelikle tekstil sektörüne yönelik öncelikli pilot uygulamalarla kayıt altına alınmalıdır. Hem sanayicilerimizin önünde haksız rekabet nedeni olarak, hem de örgütlenmenin önünde önemli bir engel olarak bulunan kayıt dışı istihdam için özel önlemler geliştirilmelidir.

Finansman Alanında Düzenlemeler

- Dış kaynak bağımlılığının azaltılarak bankalara bağımlı olmadan öz kaynaklarla üretimin teşvik edilmesine yönelik önlemler alınmalıdır.

- Bankalar-Sektör ilişkilerinde, kredi faiz oranları düşürülmeli, vadeler uzatılmalıdır.

- Bankacılık sektörü, firmaların yurtdışı faaliyetleri, nitelikli işgücüne dayalı tasarım ve koleksiyon çalışmaları teknoloji yenileme ve benzeri alanlardaki finansal hizmet ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere yenilikçi, yaratıcı finansal çözümler üretmelidir.

- Eximbank’ın kredi programları çeşitlendirilmeli ve olanakları genişletilmelidir. Kredi faizleri düşürülmelidir. Uzun vadeli ve ilk birkaç yılı geri ödemesiz kredi imkanları yaratılmalıdır.

Enerji ve İşçilik Maliyetleri Alanında Düzenlemeler

- Sanayinin kullandığı enerji maliyetleri çok yüksektir. Bu bakımdan kullanılan enerji girdileri üretimi teşvik edici tarzda sanayicilere düşük fiyatla verilmelidir.
- Sektörde üretim ve istihdamın desteklenmesi için istihdam vergilerinin AB ülke oranlarına yaklaştırılması gerekmektedir. Türkiye’de kayıtdışı ekonominin ve kayıtdışı istihdamın en önemli nedenlerinden biri, istihdam üzerindeki vergilerin yüksekliğidir. OECD ülkeleri arasında %42 ile en yüksek oran olan toplam istihdam üzerindeki vergilerimizin AB üyesi ülkeler oranlarına acilen yaklaştırılması gerekmektedir. İstihdam üzerindeki vergilerin azaltılması, kayıtdışı istihdamı da azaltacaktır.

Ülke İmajı

- Ülke imajı firmalar açısından büyük bir rekabet avantajı sağlayan bir unsurdur. Bu bakımdan, Türkiye’nin ülke imajı geliştirilmeli, sahip olduğu kültürel ve etnik değerler eşliğinde oluşturulan kaliteli ve özgün tasarımlar tüketicilerin zihinlerine kazınmalıdır.

Marka Kavramına Odaklanma

- Firmalar açısından farklılık yaratan marka kavramına önem verilmeli, markanın önemi ve gerekliliği hakkında hem firma yöneticisi hem de çalışanlar eğitilmelidir. Bundan böyle, tekstil sektöründe Çin tehditine karşı geliştirilecek en önemli strateji moda-marka-kalite odaklı üretim olacaktır.

KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

- AAKER, David A., **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York: Simon & Schuster Inc., 1991.
- AAKER, David A., **Building Strong Brands**, New York: The Free Press, 1996.
- Al Ries & Laura Ries, **Markaların Evrimi**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004.
- AKTUĞLU, Işıl Karpat, **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2004.
- ARMSTRONG, Gary ve Philip Kotler, **Marketing: an Introduction**, New Jersey: Pearson Education Inc., 2005.
- AYTUĞ, Semra, **Pazarlama Yönetimi**, İzmir: İlkem Ofset, 2001.
- BORÇA Güven, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?**, İstanbul: Mediacat Yayınları, Nisan 2006.
- BORÇA Güven, , **Marka Olmanın ABC'si**, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.
- BOZKURT, İzzet, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2005.
- BRADLEY, Frank, Türkçesi: İçlem Er, **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2002.
- GELDER, Sicco Van, **Global Brand Strategy: Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures&Markets**, London: Kogan Page Limited, 2003.
- İLGÜNER, Muhterem, **Türkiye'de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları**, İstanbul: Rota Yayınları, 2006.
- JOHANSSON, Johny K., **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, Fourth Edition, New York: International Edition, 2006.
- KAPFERER, Jean-Noel, **Strategic Brand Management**, New York: The Free Press, 1994.
- CATEORA Philip R., **International Marketing**, Irwin-McGraw Hill: International Edition, 1997.

- KEEGAN, Warren J., Mark S. Green, **Global Marketing**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2000.
- KNAPP, Duane E., Çeviri: Azra Tuna Akartuna, **Marka Aklı**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2003.
- KOTLER, Philip, **Marketing Management** ,11th Edition, New Jersey: Pearson Education Inc., 2003.
- MANDEL, Maurice, J. Larry Rosenberg, **Marketing**, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981.
- MUTLU, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 2005.
- RANDALL, Geoffrey A **Practical Guide to Branding: Planning, Organizing and Strategy**, London: Kogan Page Limited, 1998.
- TAYLAN, Esin Çamlıbel, Marka Hakkının Kullanımıyla Paralel İthalatın Önlenmesi, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001.
- TEK Ömer Baybars ve Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri**, İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2005.
- TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş, Ocak 1999.
- Uğur Yalçiner, Erdoğan Karaahmet, Marka Tescilinin Temel İlkeleri Ve Uygulamaları Elektronik Kitap,1999.
- UZTUĞ, Ferruh, **Markan Kadar Konuş**, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2003.
- VAİD, Helen, **Branding**, Cambridge: The Ilex Pres Ltd., 2003.

B. MAKALELER

- AAKER, David A., Erich Joachimsthaler, **The Lure of Global Branding**, Harvard Business Review, 1999.
- Ay Canan, Kartal Burak; Globalizasyonun **Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi**,Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2004, Cilt:11, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Manisa.

- BEDÜK Aykut, **Marka İmajı ve İhracata Etkileri**, Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi, sayı 28, Nisan 2003.
- BİLGE, İlhan, **Ambalaj Ürünün Kimliğidir**, Grafik ve Endüstri Tasarımcılarının Ambalaj Günlüğü, 2004
<http://www.ambalajtasarimi.com/node/23> (10.03.2008)
- BORÇA Güven , Power Dergisi için yapılmış bir derleme, Güven Borça Külliyyatı / Makaleler, 14.05.1997,
<http://www.markam.biz/icerik.asp?islem=detay&ID=168&KatID=19>, (20.02.2007).
- BÜKE, Sevinç Aklan, **Markalarımız Dünya Pazarlarında Tanınıyor mu?**, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, İzmir Ticaret Odası, Mart 2007.
- CAMBRIDGE, James, **Global Product Branding and İnternational Education**, Journal of Research in İnternational Education, Vol. 1. 2002.
- CRAİG, C. Samuel, Susan P. Douglas, **Building Global Brands in the 21st Century**, Department of Marketing and International Business, Stern School of Business, New York University, 44 West Fourth Street, New York, NY 10012, USA, 2000.
- ELDEN Müge, **Uluslararası Reklamda Tüketici Davranışını Etkileyen Bir Faktör Olarak Kültürel Farklılıkların Önemi**, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir.
- GÜRKAN, Erkan, **Marka Bir Ülkenin İmajıdır**, Markaturk Gazetesi, 12.01.2005.
- HOLT, Douglas B., John A. Quelch, and Earl L. Taylor, **How Consumers Value Global Brands**, Harward Business Review, Vol. 82, No. 9, 2004.
- HOLT, Douglas B., John A. Quelch , Earl L. Taylor, **How Global Brands Compete**, Harward Business Review, 2004.
- ILICALI Gonca, **10. Marka Konseyi: Tüketici Marka İlişkileri**, Türk Patent Enstitüsü, 2006,
www.tupadem.hacettepe.edu.tr/word/t_ketici_konseyi.ppt , (20.02.2007)
- İgeme, **Markalaşma**, İgeme'den Bakış Dergisi, Ocak-Nisan Sayı:32.
- KIRDAR, Yalçın, **Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca Cola Örneği**,
<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article13.pdf>

• KOP Ruziye, Mustafa Bekmezci, **Marka ve Bilinirliği Yüksek Markalı amaşır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi, Yıl:2005, Sayı:1.

• MANGIR, Fatih, **Türk Ekonomisinde Tekstil Sektörü ve Yükselen Yeni Değer "TURQUALITY"**, Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakóltesi,2007.

<http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=1049&ano=74>

• Mustafa Duran, Marka Değer ve Bileşenleri, 02.10.2001.

<http://danismend.com/konular/pazarlamayon/MARKA%20DEGERI%20VE%20BIL ESENLERI.htm>,(03.03.2007).

• MING, Julian -Sung Chenga, Charles Blanksonb, Paul C.S. Wuc, Somy S.M. Chend, **A Stage Model of International Brand Development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies—South Korea and Taiwan.**

^aDepartment of Business Administration, National Central University, Taiwan, No. 300, Chung-Ta Rd., Chung-Li City, Taoyon County, 32054, Taiwan

^bDepartment of Marketing & Logistics, College of Business Administration, University of North Texas, P.O. Box 311396, Denton, Texas 76203-1396

^cDepartment of Business Administration, Aletheia University, No. 32, Chen-Li Street, Tan-Shui, Taipei County, Taiwan, ROC

^dDepartment of Business Administration, National Central University, Taiwan, No. 300, Chung-Ta Rd., Chung-Li City, Taoyon County, 32054, Taiwan

• ÖZER, Alper, **Küresel Ürünler ve Marka**, Ankara, SBF Yayın No: 590, TÜRMOB Yayın No: 221.

• QUELCH, John A., **Global Brands: Taking Stock**, Business Strategy Review, , Volume 10, Issue 1,1997

• QUELCH, John A., **Why Global Brands Work**, Harvard Business Review, 2007.

• ROONEY, Joseph Arthur, **Branding: a trend for today and tomorrow**, Journal of Product & Brand Management, vol. 4, no. 4, 1995.

- SAĞLIK Fatih, Nigara Tutadze, **Uluslararası Pazarlarda Ürün ve Marka Politikaları**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007.
- SAYDAN, Reha, Hüseyin Kambir, **Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2007.
- Simoes, Claudia, Sally Dibb, **Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation**, An International Journal, vol 6, no. 4, 2001.
- SÜZER Hande D., **İyi Markanın 7 Yeni Kuralı**, 1 Mart 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2069 (28.02.2008).
- ŞENER Arzu, Müberra Babaoğlu, **Kadınların Aynı Markalı Ürünleri Tekrar Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar Elektronik Dergisi, 04.06.2003.
- Strateji Mori Research Comp. 2001 Life-Style. Socio Consult Research. Results 2001. http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/aysesener_makale.htm ,(18.03.2007).
- TAĞRAF, Hasan, **Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002, Cilt 3, Sayı 2.
- TAŞKIN, Yasemin , **Made in İtaly Değil, İtalyan Stili Önemli**, Sabah Günaydın Gazetesi, 08.10.2005.
- TEK , Ömer Baybars, **Dünya Markası ve Dünya Klasında Firmalar** başlıklı makale, www.deu.edu.tr/baybars/kopyaa/marka.htm

C. TEZLER / PROJELER

- LEBLEBİCİ Ezgi, **Marka Yaratma ve Konumlandırma**, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2005.
- GÖRGÜLÜ, Ayhan, **Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve İhracata Etkileri**, (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2006.

- SEVİL, Bengü, **Moda Sektöründe Küresel Marka Yaratılması: Markalaşma Çalışmaları Üzerine Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir, 2006.
- Sönmezocak, Nalan, **Uluslararası Marka Yönetimi**, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, SBE, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul, 2002.
- ŞAHİNKOÇ, Ceren, **Perakendecilikte Özel Marka Kullanımı ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2005.
- ŞUHUBİ, Mehmet, **Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi**, Tekstil Paneli Ön Rapor, Ocak 2003.
- ÖNGÜT Ç. Emrah, **Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu**, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Tezi), 2007.
- YENİÇERİ, Mine, **Küresel Pazarlamada Marka Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Etkisi**, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, SBE, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2005.

D. DERGİLER VE KONFERANSLAR

- Capital Dergisi Ek Kitapçık, **Türk Markalarında Küresel Isınma Konferansı Notları**, İstanbul: DBR A.Ş., 2004.
- Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, **Kotler Konferans Notları**, İstanbul: DBR A.Ş., Sayı 11, Kasım 2007.
- SEZER, Aydın, **Global Bir Marka** başlıklı haberi, Referans Gazetesi, 16.11.2006.
- Milliyet Gazetesi, Gilan: Türk Mücevher Tasarımı New York'da adlı haber.

E. İNTERNET KAYNAKLARI

- www.avrupapatent.com (12.03.2008).

- www.arcelik.com.tr
- Bizim Anadolu Gazetesi, Ekonomi Bölümü,
<http://www.bizimanadolu.com/pages/2005/Ara05/ba-dec05FR.htm>, (05.06.2008).
- http://www.dexigner.com/tasarim_haberleri/686.html (06.06.2008).
- www.efespilsen.com.tr
- <http://www.ekitapyayin.com/id/021/04.htm>,(03-03-2008).
- http://il.essortment.com/brandloyalty_pqk.htm , (18-03-2007).
- www.evyap.com.tr
- http://ilef.ankara.edu.tr/_pil/yazi.php?yad=1501, (07.01.2008).
- www.interbrand.com **All Brands Aren't Created Equal** adlı rapor.
- Türk Tekstil Sektörü Genel Bilgiler, (10.05.2008).

www.itkib.org.tr.

- <http://www.kobifinans.com.tr/diger/021803/10157>, (27.11.2007)
- İşletmeler Açısından Markanın Önemi
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021803/15145, (21.11.2007).
- Reklam Çalışmalarında Yaratıcı Stratejiler (2), 14.12.2001,
<http://www.planetburgut.net/personal/seminerler/burgutem-sem-044.doc>
(25.11.2007).
- <http://www.planetburgut.net/personal/seminerler/burgutem-sem-044.doc>,
(25.11.2007).
- <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=295407>, (04.03.2008)
- www.turkpatent.gov.tr , (11.03.2008).
- <http://www.turquality-fromturkey.com/nedir.htm>, (06.06.2008).
- http://tutor2u.net/business/marketing/brands_extension_stretching.asp
(07.03.2008).
- www.vestel.com.tr
- <http://www.turquality-fromturkey.com/tarihcesi.htm> (06.06.2008)

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2003/3 sayılı "Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ

EK-1: ANKET FORMU

TEKSTİL FİRMALARININ ARAŞTIRILMASI

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Dünya'nın ve Avrupa'nın en büyük tekstil ve hazır giyim ihracatçıları arasına giren Türk işletmelerinin bu ihracatlarının önemli bir kısmını uluslararası markalar için yapılan fason üretim oluşturmaktadır. Ancak artık Türkiye'nin yarattığı uluslararası ve küresel markalarla dünya çapında hak ettiği yere gelmesi gerekmektedir. Türkiye'nin markalaşmak için en avantajlı sektör olan Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerimizin markalaşma konusundaki önlerindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi bu anket formunun objektif olarak doldurulması ile mümkün olacaktır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma çerçevesinde kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Araştırmanın özet bir sonucu arzuladığınız takdirde adresinize gönderilecektir. Bilimsel araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve sağladığınız katkı dolayısıyla teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla

Gülmüş Börühan
Tek
Dokuz Eylül Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Adres: 32. Sokak No:12 Güzelyalı / İzmir
Telefon: 0 505 397 39 72
0 232 246 21 40
E-mail: gulmus_boruhan@yahoo.com

Prof. Dr. Ömer Baybars

Dokuz Eylül Üniversitesi
Öğretim Üyesi
(Tez danışmanı)

FİRMANIZA YÖNELİK SORULAR

1. Firmanızın adı :
2. Kuruluş yılınız :
3. Faaliyette bulunduğunuz sektör ve ürünler :/

4. Firmanızın faaliyet alanı nedir? : 100% İhracat
 100% İç piyasa
 Hem ihracat hem iç piyasa
5. Toplam kapasite kullanım oranınız : %
6. Kurumsal yapınız : Aile şirketi Kurumsal şirket
7. Eleman sayınız : adet
8. Aktif pazarlama yapıyor musunuz? : Evet Hayır
9. Yerel ve uluslararası düzeyde fuarlara katılıyor musunuz? :
 Evet Hayır
10. Firmanın genel müdürü olarak tekstil ve hazır giyim faaliyetleri ile ilgili bir eğitim aldınız mı?
 Evet Hayır
11. Başka bir ülkede satış ve pazarlamaya yönelik ofisiniz ya da temsilciliğiniz var mı?
 Var Yok
12. Firmanızın satış yaptığı pazarlar nereleridir? (Birden fazla alternatif belirtebilirsiniz)
 İç piyasa
 Avrupa pazarı
 ABD
 Diğer

13. Finansman ihtiyacınızı nasıl karşılıyorsunuz? (Birden fazla alternatif belirtebilirsiniz)

- Öz sermaye ile
- Eximbank kredisi ile
- Ticari kredi ile
- Diğer

14. Geleceğe yönelik ürettiğiniz ürün kalemleri ile ilgili markalaşma planınız var mı?

- Evet Hayır

15. Eğer üstteki soruya cevabınız “**Evet**” ise lütfen **16. sorudan** devam ediniz. Yanıtınız “**Hayır**” ise; firmanız açısından en önemli **marka geliştirmeme** nedeninizi lütfen işaretleyiniz.

- Firma olarak fason üretimin yeterli görülmesi
- İmalatın büyük ölçüde fason, standartlarını müşterinin belirlediği imalat

olarak geliştirilmesi

- Öz sermaye yetersizliği
- Yüksek enerji, hammadde, ulaşım ve işçilik maliyetleri
- Finansal açıdan yetersizlik
- Markalaşma konusunda yeterli bilgi ve eğitime sahip olmamak
- Yeterli tasarım ve pazarlama faaliyetine sahip olmamak

16. Tescilli markanız var mı? : Evet Hayır

Cevabınız “Evet” ise aşağıdaki soruları yanıtlayınız. Cevabınız “Hayır” ise lütfen 22. sorudan devam ediniz.

17. Tescilli kaç adet markanız bulunmaktadır? : adet
18. Ne kadar süredir kendi markanızla ürün üretiyorsunuz? yıl ay
19. Herhangi bir marka lisans anlaşmanız var mı? : Evet Hayır
20. Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe uygulamaya koyulan Turquality Projesi kapsamında Turquality sertifikası verilen firma sayısını yeterli buluyor musunuz?
- Evet Hayır
21. Firmanız bünyesinde gerek ihracata yönelik gerekse markaya yönelik sezonluk koleksiyon hazırlıyor musunuz? : Evet
 Hayır
16. soruya cevabınız “Evet” ise lütfen 23. sorudan devam ediniz.

22. Firma olarak **marka geliştirememe** sebepleriniz nelerdir? Lütfen işaretleyiniz.
(Birden fazla alternatif belirtebilirsiniz)

- Yüksek işçilik maliyetleri, istihdam vergileri
- Yüksek enerji maliyetleri
- Finansman olanaklarının kıt, pahalı, kısa vadeli ve riskli olması
- Kayıt dışı istihdamın yarattığı haksız rekabet
- Aşırı değerli YTL
- Döviz kurlarındaki düşüş, dolar ve avro üzerinden yapılan ihracat
- Gerekli Ar-Ge desteğinin sağlanmaması
23. Firmanız bünyesinde tasarım ekibiniz var mı? : Evet Hayır
24. Firmanıza ait perakende satış mağazanız var mı? : Evet Hayır

25. Sizce tekstil ve hazır giyimde Türkiye'nin rakibi hangi ülkedir? (Birden fazla alternatif belirtebilirsiniz.)

Çin Hindistan Portekiz Diğer

26. Devlet, üniversiteler ve sivil toplum örgütlerinden markalaşma ve pazarlama konusunda yardım alıyor musunuz? :

Evet Hayır

27. Devletin Türk Tekstil Sektörüne markalaşma konusunda sağlamış olduğu destekleri yeterli buluyor musunuz? :

Evet Hayır

28. Turquality Projesinin Türk Tekstil Sektörüne olumlu katkı sağlayacağına inanıyor musunuz?

Evet Hayır

29. Türkiye'nin AB üyeliğinin Türk Tekstil Sektörünü olumlu etkileyeceğine inanıyor musunuz?

Evet Hayır

30. 2005 yılından itibaren kotaların kalkması firmanızı nasıl etkilemiştir?

Olumlu etkilemiştir Olumsuz etkilemiştir.

31. Markalaşma sürecinde etkili olan bazı etkenlere yönelik firmanızın durumunu aşağıdaki ifadelere göre değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A Markalama için yeterli büyüklüğe sahibiz.					
B Firmamız yeterli kalifiye personeline sahiptir.					
C Firmamız yeterli tasarım kabiliyetine sahiptir.					
Ç Firmamız yeterli pazarlama kabiliyetine sahiptir.					
D Firma yönetimi markalama faaliyetlerine yeterince önem vermektedir.					
E Fason üretim yapmanın yanında yeterince pazarlama tecrübesine sahibiz.					
F Firma olarak markalama için yeterince zaman ayırmaktayız.					
G Markalama için gerekli sermaye yapısına sahibiz.					
H Yerli markaların yurt dışında tutulacağını düşünmekteyiz.					
I Yabancı markalarla baş edecek güce sahibiz.					
İ Markalamanın pahalı, çok emek isteyen, uzun bir süreç olması firmamız için markalamaya engel değildir.					
J Markalama konusunda yeterli eğitim düzeyine sahibiz.					
K Ürün geliştirme konusunda yeterli yaratıcılığa sahibiz.					
L Yeterli teknolojik altyapıya sahibiz.					
M Yabancı dil konusunda yeterli bilgiye sahibiz.					
N Yabancı pazarların kültürleri hakkında yeterince bilgiye sahibiz.					

O Sektörün genel yapısı markalamaya engel değildir.					
Ö Markalama konusunda yeterince devlet desteğinin olduğunu düşünüyoruz.					
P Markalamanın ne olduğuna dair yeterli bilgi ve eğitime sahibiz.					
R Markalama sürecini çalışanlarımızla koordinasyon halinde devam ettirmekteyiz.					

Belirtmek istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa lütfen aşağıdaki alanı doldurunuz.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Çalışmanın özet raporundan bir nüsha ister misiniz?

Evet Hayır

Araştırma raporunu göndereceğimiz;

E-posta adresiniz:
.....@.....

Adresiniz :
.....

.....
.....
.....
.....

Telefon numaranız: 0

ANKET BİTMİŞTİR. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

"