

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GLOBAL PAZARLAMA BİLİM DALI

**ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE
ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZGE GÜVENDİK

İstanbul, 2017

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GLOBAL PAZARLAMA BİLİM DALI

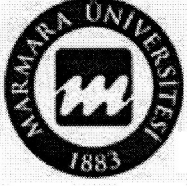
**ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE
ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZGE GÜVENDİK

Danışman: DOÇ. DR. T. SABRİ ERDİL

İstanbul, 2017



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı GLOBAL PAZARLAMA Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ÖZGE GÜVENDİK'nın ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.06.2017 tarih ve 2017-14/39 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 04/07/2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Doç. Dr. TAYYİP SABRİ ERDİL	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. SERDAR PİRTİNİ	
3. Jüri Üyesi Prof. Dr. AHMET ERCAN GEGEZ	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Özge GÜVENDİK
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Global Pazarlama
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. T. Sabri ERDİL
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Temmuz 2017
Anahtar Kelimeler	: Birleşmeler, Satın Almalar, Marka Değeri, İlaç Sektörü

ÖZET

ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARININ MARKA DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Günümüzde, küreselleşme olgusu, uluslararası rekabeti etkileyerek işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Büyümeyi yeterince dikkate almayan firmaların rakiplerinin gerisinde kalması ve pazar payında önemli düşüşler yaşaması kaçınılmazdır. Küreselleşmenin yanı sıra, teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmelerle de ilişkili olarak, yeni faaliyet alanlarının doğması işletmelerin de kendilerini sürekli olarak yenilemeleri zorunluluğunu getirmiştir. Şirketler, varlıklarını sürdürmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, kar elde etmek, sinerji oluşturmak, büyümek ve üstün marka değeri oluşturmak gibi nedenlerle başka işletmelerle birleşme ve satın alma yoluna gitmektedirler. Çalışmada, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, ilaç sektöründe birleşme ve satın alma yapmış olan işletmelerin marka değeri ile ilgili beklentilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Sektör dinamikleri nedeni ile nihai tüketicilerin, hedef kitle olmadıklarından marka değeri ile ilgili beklentileri incelenememektedir. Bunun yerine, işletme yöneticilerinin marka değeri ile ilgili beklentileri tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada, marka değeri, marka çağrışımları, algılanan kalite, marka farkındalığı ve marka sadakati gibi marka değeri boyutları ile marka isminden kaynaklanan ilave fiyat, müşteri ismi ve tercihi gibi değişkenler ele alınmıştır. Sonuç olarak; birleşme ve satın alma sonunda işletme gücünü artırmış, daha fazla saha çalışanı ile daha fazla müşteriye ulaşılmış ve marka değerini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Birleşmeler, Satın Almalar, Marka Değeri, İlaç Sektörü

GENERAL INFORMATON

Name and Surname	: Özge GÜVENDİK
Field	: Business Administration
Programme	: Global Marketing
Supervisor	: Associate Professor T.Sabri ERDİL, Ph.D
Degree Awarded and Date	: Master - July .2017
Keywords	: Mergers, Acquisitions, Brand Equity, Pharmaceutical Industry

ABSTRACT

THE EFFECT OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON BRAND EQUITY: AN APPLICATION IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Nowadays, globalization has affected the inter-enterprise and international competition. It is inevitable that firms that do not take into account growth considerably fall behind their competitors and make significant decreases in market share. Companies are merging and acquiring other businesses for reasons such as maintaining their assets, establishing competitive advantage, generating profits, creating synergies, growing and creating superior brand image. In the study, evaluations were made of the brand equity expectations of businesses that have merged and acquired in the pharmaceutical sector, using a semi-structured in-depth interview method. Because of the dynamics of the sector, the final consumers are not targeted, expectations about the brand equity are not examined. Instead, business managers tried to define their brand image expectations. In the research, brand equity dimensions, brand associations, perceived quality, brand awareness, brand loyalty, price premium, brand name and customer preference were taken into consideration. As a result; It has been determined that the company has increased its operating power at the end of merger and acquisition, more and more customers have been reached with more field workers and brand equity affects brand loyalty.

Keywords: Mergers, Acquisitions, Brand Equity, Pharmaceutical Industry

ÖNSÖZ

Gittikçe küreselleşen ve teknolojik alanda hızla gelişen dünyada, ulusal ya da uluslararası işletmelerin büyümek, varlıklarını devam ettirmek ve rekabet edebilmek için tercih ettikleri birleşme ve satın almaların, beklenen hedef marka değerine etkisinin incelendiği tez çalışmamda bana destek olan herkese teşekkürlerimi iletme isterim.

Öncelikle, tez çalışmam boyunca, bilgisini, ilgisini, bana olan güvenini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam, Doç. Dr. T. Sabri Erdil'e,

Eğitim hayatım boyunca emeği geçen Marmara Üniversitesi öğretim üyeleri başta olmak üzere tüm hocalarıma,

Yüksek Lisans eğitimime başladığım günden tamamladığım ana kadar üzerimden desteğini esirgemeyen, kıymetli fikirlerinden yararlandığım, kariyerimde önemli bir iz bırakan değerli hocam Prof. Dr. A. Ercan Gegez'e,

Çalışmamı hazırlarken her zaman desteğini ve yardımını gördüğüm değerli arkadaşım Bahadır Ayar'a,

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu süreçte de maddi ve manevi desteklerini eksik etmeyen canım annem Afife Seskir'e, eşim Gökhan Güvendik'e ve biricik kızım Tuana Güvendik'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2017

Özge Güvendik

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY BELGESİ	i
GENEL BİLGİLER	ii
ÖZET	ii
GENERAL INFORMATON	iii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİRLEŞME, SATIN ALMA VE MARKA DEĞERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMELER

1.1. ŞİRKET BÜYÜMELERİ, BİRLEŞMELER & SATIN ALMALAR.....	3
1.1.1. Şirket Büyümleri	3
1.1.2. Şirket Büyüme Çeşitleri	5
1.1.3. Birleşme Tanımı	7
1.1.4. Satın Alma Tanımı	9
1.2. ŞİRKET BİRLEŞME & SATIN ALMA NEDENLERİ VE ÇEŞİTLERİ.....	9
1.2.1. Şirket Birleşme ve Satın Alma Nedenler.....	9
1.2.1.1. Sinerjik Etkiden Yararlanmak	9
1.2.1.2. Finansal Nedenler.....	10
1.2.1.3. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak	11
1.2.1.4. Sektör Çeşitlendirilmesi ile Riski Azaltmak.....	12
1.2.1.5. Vergi Yasalarının Sağladığı Avantajlardan Yaralanmak.....	12
1.2.1.6. Etkili Yönetim Kadroları Elde Etmek	13
1.2.1.7. Yeniden Yapılanma ile Gelir Artışı Sağlamak	13
1.2.1.8. Yeni Pazarlara Girmek.....	13
1.2.1.9. Rekabet Gücünü Artırma	13
1.2.1.10. Psikolojik Nedenler.....	14

1.2.1.11. Yeni Teknolojiler, Fikirler ve Yetenekler Kazanmak	14
1.2.2. Şirket Birleşme ve Satın Alma Çeşitleri.....	15
1.2.2.1. Yatay Birleşme ve Satın Almalar	15
1.2.2.2. Dikey Birleşme ve Satın Almalar	15
1.2.2.3. Karma Birleşme ve Satın Almalar	16
1.3 MARKA KAVRAMI.....	18
1.3.1. Marka Algısının Tarihsel Gelişim Süreci ve Marka Tanımları.....	18
1.3.2. Markanın Önemi.....	20
1.3.2.1. Markanın Tüketici Açısından Önemi	20
1.3.2.2. Markanın İşletmeler Açısından Önemi	21
1.3.3. Markanın Oluşum Süreci.....	22
1.4. MARKA DEĞERİ	25
1.4.1. Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler	25
1.4.1.1. Finansal Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler.....	26
1.4.1.2. Tüketici Temelli Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler.....	26
1.4.1.3. Finansal ve Tüketici Temelli Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler	27

İKİNCİ BÖLÜM

BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİNİ YORUMLAYAN YAKLAŞIMLAR VE LİTERATÜR

2.1. Birleşme ve Satın Almaya İlişkin Yaklaşımlar	28
2.1.1. Finansal Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar	28
2.1.2. Stratejik Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar	35
2.1.3. Bütünleşik Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar.....	40
2.1.4. Tüketici Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar.....	45
2.1.5. Birleşme & Satın Almalar ve Marka Değeri Oluşturma Etkisi	46
2.2. Marka Değerini Belirleyici Yaklaşımlar	64
2.2.1. Tüketici Temelli Pazarlama Yaklaşımı	65
2.2.1.1. Marka Sadakati.....	66
2.2.1.2. Marka Çağrışımları	68
2.2.1.3 Marka Farkındalığı.....	70
2.2.1.4. Algılanan Marka Kalitesi	72

2.2.1.5. Diğer Tescilli Marka Varlıkları.....	73
2.2.2 Finansal Yaklaşımlar	74
2.2.2.1. Marka İsminden Kaynaklan İlave Fiyat (Price Premium):	74
2.2.2.2. Marka İsmi ve Müşteri Tercihi	75
2.2.2.3. Değişirme Maliyeti (Replacement Cost).....	76
2.2.2.4. Hisse Senedi Fiyat Hareketlerine Dayalı Marka Değeri	77
2.2.2.5. Gelecek Kazançlara Dayalı Marka Değeri.....	77
2.2.3 Marka Değerinin Ölçüm Yöntemleri.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞME & SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİ; İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	81
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	82
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	83
3.4. TOPLANAN VERİLERİN DÖKÜMÜ	84
3.4.1. Algılanan Kalite ile İlgili Verilerin Dökümü	87
3.4.2. “Marka Sadakati” ile İlgili Verilerin Dökümü	119
3.4.3. “Marka Çağrışımları” ile İlgili Verilerin Dökümü	121
3.4.4. “Marka Farkındalığı” ile İlgili Verilerin Dökümü	126
3.4.5. “Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat” İle İlgili Verilerin Dökümü ..	129
3.4.6. “Marka İsmi ve Müşteri Tercihi” İle İlgili Verilerin Dökümü.....	130
3.5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	138
3.5.1. “Algılanan Kalite” İle İlgili Değerlendirmeler	138
3.5.2. “Marka Sadakati” İle İlgili Değerlendirmeler	145
3.5.3. “Marka Çağrışımları” İle İlgili Değerlendirmeler	146
3.5.4. “Marka Farkındalığı” İle İlgili Değerlendirmeler	147
3.5.5. “Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat” İle İlgili Değerlendirmeler....	148
3.5.6. “Marka İsmi ve Müşteri Tercihi” İle İlgili Değerlendirmeler	149
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKÇA.....	159
EK 1: SORU FORMU	174

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: X Şirketi Yöneticileri Bulguların Değerlendirilmesi	151
Tablo 2: Y Şirketi Yöneticileri Bulguların Değerlendirilmesi	152
Tablo 3: Z Şirketi Yöneticileri Bulguların Değerlendirilmesi	153

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Marka Yaratma Süreci.....	24
------------------------------------	----

KISALTMALAR

SOP	: Standart Operating Procedure
AİFD	: Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği
EMEA	: Europe, The Middle East and Africa

GİRİŞ

Günümüz ekonomik şartlarında küreselleşmenin bir sonucu olarak yerel pazarlardan uluslararası pazarlara geçiş süreci yaşanmıştır. Tüm ülkeler, küreselleşme sonucunda rekabet gücü kazanabilmek için sadece ulusal pazarlarda faaliyet göstermenin yetersiz olduğunu görmektedir. Bununla beraber, küreselleşme ile birlikte, doğrudan yabancı yatırımlar, portföy yatırımları, uluslararası banka kredileri gibi finansal ürünlerin uluslararası sermaye hareketleri de ciddi ölçüde artış göstermektedir. Bu sebeple, işletmelerin, küreselleşmeden kaynaklanan yeni rekabet koşullarına uyum sağlayıp varlıklarını devam ettirebilmek için teknolojik alt yapılarını güçlendirmeleri, maliyeti düşürücü tedbirler almaları, araştırma geliştirme (AR-GE) gibi faaliyetleri artırmaları bir zorunluluk haline gelmektedir.

Markanın mal ya da hizmet aracılığı ile işletmeye veya tüketiciye katma değer yaratmasına yol açan marka değeri kavramı, yöneticilerin ve pazarlama araştırmacılarının odağını stratejik karar almaya yönlendiren önemli bir fırsattır. Başarılı ve bilinirliği yüksek bir marka, bir işletmenin en değerli varlığı olarak görülmektedir. İşletmelerin potansiyellerini ve kaynaklarını, kendilerine katma değer sağlayacak ve yaşamlarını sürdürmede avantaj sağlayacak markaları oluşturmak üzere kullandığı günümüzde, marka değerine yönelik araştırma ve uygulamaların artması ile önemi iyice belirginleşmiştir.

Kendi kaynakları ile marka değerlerini artırmayı başaramayan işletmelerin başvurduğu yollardan biri, farklı bir işletme ile birleşme ve satın alma yoluna gitmektir. Bu şekilde, birbirlerinin güçlü yönlerinden faydalanan şirketler, küreselleşme olgusunun etkisi ile uluslararası rekabet ortamında var olabilmek, farklılaşmak ve büyümek için çaba harcamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, marka ve marka değeri kavramları incelenmiş olup, marka değerini oluşturan tüketici ve finansal temelli boyutlar ele alınmıştır. Ayrıca marka değeri boyutlarının tüketici ve işletme açısından önemi ve sağladığı faydalar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, şirket birleşmeleri ve satın almalar ile ilgili kavramsal bilgiler, işletmeleri birleşme ve satın almaya iten nedenler ve detaylı literatür taramasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. 2009-2016 yılları arasında birleşme ve satın alma yapmış şirketlerin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde şirket birleşme ve satın almaların hedeflenen marka değerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR

BİRLEŞME, SATIN ALMA VE MARKA DEĞERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMELER

1.1. ŞİRKET BÜYÜMELERİ, BİRLEŞMELER & SATIN ALMALAR

1.1.1. Şirket Büyümeleri

Günümüzde, dünyada yaşanan küreselleşme olgusu, uluslararası rekabeti önemli derecede etkilemiş ve harekete geçirmiştir. Küreselleşme kavramına ilaveten, teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmelerle ilişkili olarak, yeni faaliyet alanlarının doğması işletmelerin de kendilerini sürekli olarak yenilemeleri zorunluluğunu getirmiştir. Büyüme konusunu yeterince dikkate almayan şirketlerin, rakiplerinin gerisinde kalıp, pazar paylarında önemli ölçüde düşüşler kaydetmeleri kaçınılmazdır.¹

Esas olarak, işletmelerin amacı pazar değerlerini ve dolayısıyla şirket sahiplerinin servetlerini maksimize etmektir. Halka açık bir işletmenin ise temel hedefi karını en yüksek miktarda tutarken, işletmenin hisse senedi paydaşlarının yatırımlarının getirisini maksimize etmektir.²

Büyüme, işletmede nicelik ve nitelik olarak bir gelişimi belirtmektedir. Sayısal ya da hacimsel gelişim, işletmenin özelliğine göre kapasite kullanımında (üretim miktarı), satış gelirlerinde, geniş ürün yelpazesinde, kaynak büyüklüğünde (çalışan sayısı, sermaye hacmi, vb.) ve varlık büyüklüğünde (yatırımlarda büyüklük) sayısal artışı belirtmektedir. Nitelik olarak büyüme ise işletme öğelerinin kalite olarak gelişimi ile ilgilidir. Bu büyümenin sayısal olarak ifade edilmesi oldukça zor olmaktadır. Ancak nitelik olarak büyüyen bir işletmenin sayısal gelişim de göstereceği düşüncesi ile sayısal gelişimin, kalite gelişiminin de bir sonucu olduğu ileri sürülebilmektedir.³

¹ Başak T. İçke, *Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü*, Derin Yayınevi, İstanbul, 2007, s.56.

² J.T.S.Porterfield, "Dividens, Dilution and Delusion", *Strategic Issues in Finance*, Butterworth-Heinemann LTD., 1994, s.138, Oxford Aktaran: Orhan Çelik, *Şirket birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, 1999, s.7

³ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013, s.188-189

Salomon⁴ ve Modigliani – Miller⁵, büyüyen bir işletmeyi, yatırımlarından sağladığı kazanç oranının, bu yatırımlar için kullandığı ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinden daha yüksek değere sahip olan olarak tanımlamaktadırlar.

İşletmenin aktiflerindeki, satışlardaki, bankaların mevduat ya da kredilerindeki artışlar, vs. bazı büyüme alanları olarak belirtilmektedir. Satışlardaki büyüme çoğunlukla gelişmenin, değer yaratmanın anahtarı olarak düşünülür ve özellikle işletme yöneticilerinin istediği bir durumdur. Çünkü işletme yöneticilerinin performansları genellikle satışlarda sağladıkları büyümeye bağlıdır. İşletmenin büyümesi, yöneticilerin kontrolündeki kaynakların ve başarının getirdiği bu saygınlıkla güçlerinin artmasına yol açacaktır.⁶ Ayrıca, başarılı yöneticilerin ücret ve primleri de büyümenin hızıyla doğru orantılı olarak değişecektir.⁷ Büyük işletmelerin sektördeki üretim payları arttığında, o sektördeki ortalama ücretler de yükselir.⁸ Fakat, büyüme her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilir. Bazı durumlarda satışlarda artış olmasına rağmen bu artış ekonomik etkinsizliğe, birim maliyetlerde artışa ve sonuç olarak değer kaybına sebep olabilir.⁹

Mikro ekonomi kuramına göre, işletmelerin amacının, karlarını maksimize etmek olduğu belirtilmektedir. Gelirin en yüksek seviyeye çıkartılmaya çalışılması, yani sürekli büyüme, belli bir noktadan sonra karın azalmasına sebep olmaktadır. Bir işletmenin maksimum karı, marjinal getirisinin marjinal maliyetine eşit olduğu noktadaki (MR=MC) üretim seviyesinde elde edilir. Bu yüzden, her yıl bir önceki yıla göre daha fazla satış artışı sağlanması tam olarak doğru bir bakış açısını ifade etmemektedir.¹⁰

Şirketler, pazarlarda görülen ani değişiklikler, teknolojik gelişmeler, bölgesel entegrasyonların ortaya çıkışı, rekabetin gittikçe zorlaşması, ölçek ekonomilerinden

⁴ E. Salomon, **The Theory of Financial Management**, NY Columbia University Press, 1963, s.55-68, Aktaran: Okan Uzun, “Başarılı Şirket Birleşmelerinin Performanslarının Ölçümü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2010

⁵ Franco Modigliani ve Merton Miller, “Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares”, **Journal of Business** 34, no.4, 1961, s.411-433, Aktaran: Frank Reilly, Keith Brown, **Investment Analysis and Portfolio Management**, 7. Basım, Cengage: South Western, 2002, s.541

⁶ Jensen M. C. (1986), “Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers”, *The American Economic Review*, Vol. 76, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 323-329.

⁷ Murphy, K. J., 1985, “Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis”, *Journal of Accounting and Economics*, 7, s. 11-42.

⁸ Yale Brozen, **Concentration, Mergers and Public Policy**, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1982, s.62

⁹ Aydın Öztunalı, “Birleşme Ve Satın Almalar Yoluyla Değer Yaratımı”, **yayınlanmamış doktora tezi**, Ankara Üniversitesi, 2008

¹⁰ Öztunalı, s.29

yararlanma, çalışanların psikolojik tatmin sağlamak için daha büyük şirketlerde görev yapma isteği ve kaliteli personel alma ihtiyacı sebebi ile büyümeye yönelmektedir. Şirketler büyüyerek, yeni teknoloji kazanımı, kar artışı, risk azaltma, işletme değerini artırma gibi amaçlara ulaşmaktadır. İşletmeler büyüme stratejisi izleyerek ürün farklılaştırılmasını daha rahat gerçekleştirebilmektedir. Bu durum, şirketlerin farklı ürünleri üretim sistemlerine dahil ederek çeşitli işletme risklerinden kaçınmalarına sebep olmaktadır.¹¹

1.1.2. Şirket Büyüme Çeşitleri

Şirket büyümeleri içsel büyüme (organik) ve dışsal büyüme (birleşme, satın alma, ele geçirme) olmak üzere iki şekilde sağlanabilmektedir.

İçsel büyüme, işletmenin hem kendi faaliyetlerinden sağladığı hem de dışarıdan elde ettiği kaynakları planladığı yeni projelerde kullanarak adım adım büyümesi olarak tanımlanmaktadır. İçsel büyüme şirkete ve sektöre yeni kapasite alanı yaratır. Mevcut pazarlar için yeni ürün ve hizmetler geliştirilebilir. Yeni kapasite oluşumuyla arz ve dolayısıyla da rekabet artmaktadır. İçsel büyümede, pazardaki rekabeti azaltma amacı ile klasik teknelci işbirlikleri yapılabilmektedir.¹²

İçsel büyümede, işletmenin halihazırda olan faaliyetlerini genişletmesi söz konusudur. İşletmeler, çoğunlukla kendi kaynaklarıyla iç büyüme sürecine girerler. Oto finansman, borçlanma, dışarıdan fon sağlama ya da yeni sermaye bulma, süreç içinde gereken finansman kaynakları arasında sayılabilmektedir.¹³ İçsel büyüme, küresel rekabet ortamında işletmelerin daha az tercih ettikleri bir yöntem olup, genellikle küçük ölçekli işletmelerin uyguladığı bir büyüme şeklidir. İşletmeler, eğer büyümeyi kendi imkanlarıyla, gelişen ve değişen pazar koşullarına uyum göstererek gerçekleştirebilirlerse, bu süreçte en iyi koşullarda rekabet etme fırsatına sahip olabileceklerdir.¹⁴

¹¹ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63, 1995, s.863, Aktaran: Orhan Çelik, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşme...**,1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi 1999, s. 10

¹² Sayılğan, G., (2003), Soru ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı, s. 324, Ankara, Turhan Kitabevi.

¹³ Şimşek, Ş., (2008) İşletme Bilimlerine Giriş, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya

¹⁴ Orhan Çelik, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**,1. Baskı, Ank.: Turhan Kitabevi, 1999, s.8

Son yıllarda sıklıkla tercih edilen bir stratejik alternatif olan dış büyüme, temelde iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesi esasına dayanmaktadır. Bu durum, ya birinin diğerlerini kontrolü altına alması ve kontrol altına alınan işletmelerin yasal varlığını kaybetmesi, yönetimlerinin denetim altına alınması ya da birleşen tüm işletmelerin eski kimliğini yitirerek yepyeni bir işletmenin meydana gelmesi şeklinde gerçekleşmektedir.¹⁵

Dışsal büyümede ise, işletmeler yerel ya da uluslararası boyutta başka şirketlerle kaynak ve yeteneklerinden faydalanmak amacıyla birleşerek ya da satın alarak gelişirler. Dışsal büyüme, hedef pazara hızla girilip potansiyel fırsatların değerlendirilebilmesi amacıyla içsel büyümeye göre çok daha hızlı gerçekleşebilmektedir.¹⁶

İşletmeler, yalnız kendi yarattıkları imkanlarla büyümek yerine diğer işletmeleri tamamen ya da kısmen devralarak veya yönetimlerini ele geçirerek büyümeyi içsel büyümeye tercih ederler. Dışsal büyüme, ekonomik yapının gelişmesi, üretim tekniğinin değişmesi, yeni üretim yöntemleri uygulanması bakımından oldukça önemlidir.¹⁷

İşletmeler, içsel ya da dışsal büyüme yöntemleri arasından hangisini uygulayacaklarına karar verirken, içinde buldukları ekonomik konjonktürü, şirketin müşteri kitlesini ve teknik olanakları bütün olarak göz önüne almalıdırlar. Şirket yönetiminin, hangi şartlarda küçük ölçekli firmaların ya da büyük ölçekli firmaların avantajlı olduğuna, nasıl bir organizasyon yapısı oluşturulacağına, uygun hedef müşteri kitlesinin seçilmesine ve tüm işletme fonksiyonlarının bu kriterlere göre düzenlenmesine dikkat etmesi gerekmektedir.¹⁸

İşletme dışı büyüme stratejileri ile şirketler büyümelerini sadece kendi kaynakları ile sınırlamamanın avantajına ek olarak (özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar için) uluslararası pazarlara açılma ve küresel pazarlarda faaliyet gösterebilme gibi rekabet üstünlüklerine de sahip olacaklardır. Satın alma, birleşme ve işbirliği şeklinde ifade edilen dışsal büyüme stratejilerinin, mevcut ürün ve pazar alanlarında

¹⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, Eskişehir T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, 2006, s.150

¹⁶ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Genel İşletme**, Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 2008, s. 45

¹⁷ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63, 1995, s.863, Aktaran: Orhan Çelik, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşme...**, 1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1999, s. 11

¹⁸ Helin Berfin Akyüz, **Türk Rekabet Hukuku Kapsamında Şirketlerde Birleşme ve Devralmalar**, 1. Baskı, Ankara, Adalet Yayınevi, 2007, s.34

uygulanabilmesinin yanında, yeni ürün ve pazar alanlarında da kullanılabilmesi mümkün olabilmektedir.¹⁹

Dışsal büyüme stratejisi çeşitli alternatif işbirliği yolları sunmaktadır. Bunlar:²⁰

I. Faaliyetlerin birleştirilmesi ve tam kontrol olmamakla birlikte tröstleşme yönünde işbirliğini sağlayıcı yollar:

- Protokol Anlaşmaları
- Karteller
- Çıkar grupları
- Yönetim kurulunu oluşturan üyelerin aynı kişiler olması

II. Bağımsız birimlerin bağımsızlıkları korunarak birbirleri ile ilişkili hale getirilmeleri

- Tröstler
- Holdingler

III. Bağımsız birimlerin birinin ya da her ikisinin de bağımsızlığını kaybederek bütünleşmesi

- Birleşmeler (Merger)
- Satın almalar (Acquisition)

1.1.3. Birleşme Tanımı

İki veya ikiden fazla sayıda bağımsız işletmenin, genellikle karşılıklı arzu ve mutabakatla gerçekleştirdiği, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini ortadan kaldırarak, sahip oldukları tüm varlıklarını ve becerilerini bir araya getirme yolu ile, farklı bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyet göstermelerine birleşme denir. Amaç, güçlerini

¹⁹ Ü.Tekinalp, R.Poroy, E.Çamoglu, (2000), **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2000, s.141, Aktaran: Seyit A. Mühim, “Şirket Birleşmeleri(Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler”, Danışman: Koçel, T., **yayımlanmamış doktora tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi , 2012, s.7.

²⁰ Atilla Gönenli., **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 7. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 250, 1991, s. 572

göreceli olarak eşit şartlarda bir araya getirerek daha güçlü bir konuma ulaşmak ve böylece hayatlarını sürdürmek, büyümek, mevcut durumlarını korumak veya rekabet avantajı sağlamaktır.²¹

Başka bir ifade ile, iki ya da daha fazla işletmenin, büyüme amacıyla, tüzel kişiliklerini ortadan kaldırarak ekonomik ve hukuksal açıdan bir araya gelip yeni bir oluşum gerçekleştirmelerine birleşme denir²².

Teknolojinin gelişimiyle oluşan yenilikler, rekabet ortamının doğmasında ve büyüme sürecinde önemli bir unsur olsa da, doymuş pazarlarda ürünlerin kalite ve fiyat olarak birbirlerine benzemeye başlaması sebebi ile, işletmeler uluslararası pazarlara girebilmek ya da pazardaki rakipleriyle mücadele edebilme yeteneklerini güçlendirmek için şirket birleşmelerine yönelmişlerdir.

Birleşmeler yoluyla pazardaki büyüme hızını artıracak inovatif ürünler meydana getirilemiyorsa, sonuçta hiç de çekici olmayan bir sektörde daha fazla pazar payına sahip bir şirkete sahip olunabilir. Pazardaki büyüme hızının tersine döndürülememesi halinde bile, eğer birleşmeler sektördeki rekabetin azaltılması ve işletmelerin fiyatlama gücünün artırılmasına neden olabilirse, bu durum özellikle satın alan taraf için birleşmeyi mantıklı hale getirir.²³

Birleşme (merger) ve şirket satın alma (acquisition) kavramları birbirine benziyor gibi gözükse de, aslında farklıdırlar. Şirket birleşmeleri, iki işletmenin tek bir tarafın bünyesinde bir araya gelmesi ve hedef şirketin faaliyetlerini sona erdirerek tüm aktif ve pasiflerini birleşilen şirketin bilançosuna eklenmesi işlemi olarak belirtmek gerekmektedir. Öte yandan, alıcı tarafın, hedef şirketin hisselerinin bir bölümünü, tamamını veya önemli aktiflerini satın alması ya da hedef şirketi tamamen bünyesine dahil etmesi işlemi de satın alma olarak tarif edilebilmektedir.²⁴

²¹ Ülgen ve Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.349.

²² Orhan Çelik, s.14.

²³ Patrick A. Gaughan, **Mergers: What Can Go Wrong And How To Prevent It**, 4 th Edition, NY: John Wiley & Sons, 2005

²⁴ İçke, s. 28-36

1.1.4. Satın Alma Tanımı

Bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamı (%100) veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o işletmeyi himayesi altında, kendine bağlı bir işletme haline getirmesi satın alma olarak tanımlanmaktadır. Satın almalarda, birleşmede olduğu gibi, alıcı ya da hedef işletmenin tüzel kişiliği sona ermeden rutin faaliyetlerine devam etmektedirler. Satın almada, hedef işletmenin tam veya çoğunluk hisselerinin mülkiyetinin sahipliği ve yönetimi satın alan işletmenin kontrolüne geçmektedir. İşletme satın almaları, farklı amaçlarla gerçekleşebilmektedir, ancak en önemli satın alma sebeplerinden biri, satın alan işletmenin, hedef şirketin varlık ve becerilerinden fayda sağlamak istemesi olarak gösterilmektedir. Satın alma, birleşmelerin tersine, çoğunlukla, satın alan işletmenin tek taraflı istek ve niyeti ile meydana gelmektedir. Yanı sıra, pazarda yetenekleri olan, ancak finansal gücü bulunmayan işletmeler, güçlenmek ve faaliyetlerini sürdürmek amacı ile, güçlü bir kuruluş tarafından satın alınma niyet ve isteğine sahip olabilmekte ve hatta bu konuda kendilerini satın alabilecek işletmelere öneriler götürebilmektedirler. Örnekleri az görülüyor olsa da, satın alma, tarafların karşılıklı istek ve mutabakatı ile de gerçekleşebilmektedir. Bunlara ek olarak, taraflar arasında ödenemeyen borç-alacak ilişkisi, alacaklının borçlu işletmenin çoğunluk hisselerini satın alması ile sonuçlanabilmektedir. Ancak böyle bir durumda, satın alma, tarafların karşılıklı veya tek taraflı niyetler sonucu değil, koşulların sonucu olarak, her iki tarafın zorunlu biçimde kabullendiği bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır.²⁵

1.2. ŞİRKET BİRLEŞME & SATIN ALMA NEDENLERİ VE ÇEŞİTLERİ

1.2.1. Şirket Birleşme ve Satın Alma Nedenler

1.2.1.1. Sinerjik Etkiden Yararlanmak

İki veya daha fazla işletmenin bağımsız olarak faaliyet yürütürken, çalışmalarını bir araya getirerek birleşme seçeneğine yönelmeleri için kar elde etmeyi planlamaları gerekmektedir. Birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren şirketler, birleşme ve satın alma sonucunda gelecekteki nakit akımlarında bir artış beklediklerinde ve birleşme ve

²⁵ Ülgen ve Mirze, s. 350.

satın alma sonucunda işletmeler risklerini azaltarak hisse senedi sahipleri için sinerji olarak adlandırılan reel faydalar sağlayabileceklerini tahmin ettiklerinde birleşeceklerdir.²⁶

Kaynakları ve yetenekleri beraberce kullanarak sinerji yaratmak, birleşme ve satın almanın önemli nedenlerinden biridir. İşletmeler arası birleşme ve satın almalar, bir sistemi oluşturan unsurların birleştirilmiş faaliyetlerinden elde edilen toplam sonucun ya da her bir şirketin tek tek bütünü oluşturan unsurların faaliyetlerinden elde edilen değerlerin toplamından daha fazla bir değer veya sinerjiye sebep olmaktadır. Değer yaratma, birleşme ve satın alma sonucunda maliyet ve giderlerin azaltılması ile oluşabileceği gibi, toplumun ve sermaye piyasasındaki paydaşların bu birleşme ve satın alma sonucunda olumlu gelişmeler beklemeleri nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir olasılık, işletmelerin birleşme ve satın alma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır.²⁷

1.2.1.2. Finansal Nedenler

İki işletmenin birleşme ve satın alması sonucunda varlığını devam ettiren veya birleşme sonucu oluşan işletmenin borçlanma kapasitesi, birleşmeye giren işletmelerin ayrı ayrı borçlanabilme kapasitesinden daha yüksek olmaktadır.²⁸ Bu karşılıklı, çift taraflı garanti, verilecek borcun geri alınmama riskini azalttığı için, borç verenler daha düşük bir faiz oranı talep edeceklerdir. Bu durumda, borç verenler açısından risklilik derecesi düşmüş olacağından, daha ucuza borçlanılacaktır²⁹.

Birleşme sonucunda, finansal problemlerin en önemlilerinden biri olan işletme sermayesi yetersizliği de giderilebilmektedir. Hızlı büyüyen işletmeler büyümelerini finanslamada, ihtiyaçları için gereken sermayeyi bulmada zorluk yaşayabilirler. Bu

²⁶ Eddie J. McLaney, **Business Finance For Decision Makers**, 2. Baskı, London: Pitman Publishing, Inc., 1994, s.351

²⁷ Byars, L.L., **Strategic Management**, 3.baskı, Harper Collins, 1991, s.108-109 Aktaran: H. Ülgen ve K. Mirze, **Stratejik Yönetim**, 8. Baskı, 2013, s.352

²⁸ İsmail Ertürk, “Şirket Birleşmeleri”, **Para ve Sermaye Piyasası**, yıl 8, 1986, s.90, s.28, İstanbul

²⁹ Nuray Aydın, **Finansal Yönetim**, Ankara: Detay Yayınevi, 2010, s. 528

işletmeler büyümelerini durdurduktan sonra, düşünülen büyümeyi finanselemek için gerekli olan likiditeyi, başka işletmelerle birleşerek elde edebilirler.³⁰

Birleşme sonunda sağlanacak finansal sinerji, oluşan şirketin finansal yapısında sağlanan iyileşme sonucu sermaye maliyetindeki düşme veya finansal kaldıraçtan yararlanmaya bağlı olarak özvarlık karlılığının yükselmesi olarak tanımlanmaktadır. Birleşmeye katılan şirketlerin nakit akışlarının birbirleriyle pozitif ilişki içinde olmaması, birleşme sonrası oluşan şirketin nakit akışlarındaki riski azaltmaktadır. Bu durum, kreditoire firmanın finansal riskinin azaldığını göstermektedir. Birleşme sonucu oluşan yeni şirketin mali yapısında, yönetim etkinliğinde ve karlılığında oluşacak iyileşmeler bu şirketin kredibilitesini artırmaktadır.³¹ Birleşen işletmelere büyüklükleri nedeniyle güven artar, bu da riski azaltır. Riskin azalması daha düşük faizle borçlanmayı olanaklı kılar. Birleşme finansal güçlüğü olan bir işletmenin kârlılığını artırır ve iflas riskini önemli ölçüde azaltır.³²

Küçük ölçekli işletmelerin borçla finansman sağlamaları kolay olmamaktadır. Bu sebeple borç/özsermaye oranları düşüktür. Buna karşılık, küçük işletmelerin büyüme kapasiteleri yüksek olduğundan gelecekte beklenen gelir yaratma potansiyelleri de yüksektir. Bu tarz işletmelerin nakit akışları bakımından daha düzenli bir eğilim gösteren ve yaşam döngüsünde olgunluk düzeyine ulaşmış şirketlerce devralınması ile oluşan yeni şirketin borçlanma kapasitesi daha yüksek olmaktadır. Daha fazla borçlanarak finansal kaldıraç etkisinden yararlanmak isteyen işletmelerin, borç/özsermaye oranı düşük bir şirket ile birleşerek borçlanma kapasitesini arttırabilmesi olası bir durumdur.³³

1.2.1.3. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak

Ölçek ekonomisi, işletmelerin, büyüklüğü ve üretim ölçeğindeki artış nedeniyle kendi içinde sağladığı olumlu etkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu olumlu etki şirketin

³⁰ Nuray Aydın, “İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği”, Ankara TOBB Yayın, No: Genel 150; Ar-Ge 62, 1990, s. 19

³¹ Donald, M., DePamphilis, **Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activities**, 5 th Ed, London: Elsevier Publications (Academic Press Advanced Finance Series), 2010

³² Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1990, s.347, Aktaran: Berk Özsayın, “Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Performans Ölçütü Olarak Değer Taşıyıcıları”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniv. SBE, 2007, s.20

³³ Gaughan, s. 133-135

ölçeğini arttırarak uzun dönem ortalama maliyetlerinin optimal noktaya kadar azalması biçiminde seyreder. Optimal ölçek büyüklüğü olarak adlandırılan bu noktadan sonra şirket ölçeğini arttırmaya devam ederse negatif ölçek ekonomileri ile karşılaşacaktır.³⁴

Birleşme yoluyla ölçek ekonomilerinden fayda elde etme, çoğunlukla yatay birleşmelerde görülmektedir. Yatay birleşme sonucu işletmelerin pazar payları ve rekabet gücü artar. Öte yandan, birleşilen şirketin makine ve teçhizatlarını piyasadan daha ucuza mal edilebilecektir. Ölçek ekonomilerinin yol açtığı diğer bir fayda da, hazır kapasite devralınmasının, bu kapasiteleri kurmaktan daha kısa sürede gerçekleşecek olmasıdır. İşletmelerin temel amacı olan ölçek ekonomileri, işletmelerin sabit maliyetlerini daha geniş bir üretim miktarına yayarak maliyetleri düşürme fırsatı sağlamaktadır.³⁵

1.2.1.4. Sektör Çeşitlendirilmesi ile Riski Azaltmak

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını arttırması sektör çeşitlendirmesi olarak tarif edilmektedir.³⁶ Çeşitlendirme, yeni bir ürün hattına girmenin riskinden kaçınmak isteyen pek çok, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketin birleşmesinde belirleyici unsurdur. Sektör çeşitlendirmesi, işletmelerin belirli bir alanda uzmanlaşma seviyelerini azaltmaktadır.³⁷

1.2.1.5. Vergi Yasalarının Sağladığı Avantajlardan Yaralanmak

Vergi avantajları, şirket birleşmelerinin en önemli nedenlerindedir. Transfer edilebilir birikmiş zararları olan işletmeler, karlı şirketler için değerli birer hedef haline gelebilmektedir. Bu sebeple, karlı ve ağır vergi yükü altında olan işletmeler potansiyel vergi indiriminden yararlanabilmek için, bu indirimlerden yararlanma olanağı olmayan zarar da olan birleşerek katma değer oluşturma fırsatı elde etmektedir. Birleşmeye karar veren işletmelerden birinin zararda, diğerinin ise karda çalışan işletme olduğunda, birleşme gerçekleştiğinde, finansal tablolarda karlı işletmelerin faaliyeti karı ile, zararlı işletmenin faaliyeti zararı ile yer alır. Bu durum, vergi matrahının düşürülmesi ve

³⁴ Stephen A. Ross ve diğerleri, **Corporate Finance**, Third Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1993, s.836, Aktaran: Orhan Çelik, s. 38.

³⁵ Aydın, s. 15.

³⁶ Ezra Salomon ve John Pringle, **An Introduction to Financial Management**, California: Goodyear Publishing Company Inc., 1980, s.695

³⁷ Çelik, s.40.

birleşme sonrası ödenecek verginin azaltılması gibi faydalar doğuracaktır. Vergi indirimi, maliyetlerini belirli oranda vergi borçlarıyla finanse eden işletmenin, karının ve pazar değerinin yükselmesine sebep olacaktır.³⁸

1.2.1.6. Etkili Yönetim Kadroları Elde Etmek

Alanlarında başarılı olmalarını sağlayacak kaynaklara ve beceriye sahip olan fakat, kötü yönetildikleri için değer kaybetmiş işletmeler, güçlü yönetim kadrosuna sahip işletmelerle birleşerek yeniden canlanmaya çalışmaktadır.

1.2.1.7. Yeniden Yapılanma ile Gelir Artışı Sağlamak

Ekonomik olarak zorluk yaşayan fakat olanak ve kaynak yaratıldığında becerileri yardımı ile başarılı olabilecek işletmeler, güçlü kuruluşlar tarafından düşük bir fiyat ödenerek satın alınmaktadır. Amaç, zayıf işletmeyi iyileştirip güçlendirmek ve belirli bir zaman sonra yüksek bir değerden sermaye piyasasında satmaktır. Sonuç olarak, bu yöntemle işletme normal faaliyetlerle elde edemeyeceği yükseklikte gelir artışı elde edebilmektedir.³⁹

1.2.1.8. Yeni Pazarlara Girmek

İşletmeler için farklı bir ürün pazarına girmek ya da hiç tanımadığı yerel ya da uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilmek, bazı durumlarda zor olmanın ötesinde engellenebilmektedir. Yabancı bir pazarda gerekli bilgi ve tecrübesi olmayan işletme için en kolay yollardan biri birleşme yöntemini uygulamaktır. Ayrıca, pazardaki marka sadakatinin önüne geçmenin zor olduğu hallerde, ticari ve ticaret dışı engellerle korunan bölgesel ve uluslararası pazarlarda, işletme, birleşme ile bilinirliği yüksek bir markaya sahip olabilmekte veya korunma duvarlarını aşabilmektedir.⁴⁰

1.2.1.9. Rekabet Gücünü Artırma

Birleşme, rakip bir işletmeyi bünyesine dahil etmek amacıyla gerçekleştiğinde, oluşan yeni şirketin pazar payı ve rekabet gücü artmaktadır. Benzer şekilde, güçlü iki

³⁸ İçke, s.15-21.

³⁹ Ülgen ve Mirze, s.352

⁴⁰ Ülgen ve Mirze, s.351

işletme de, daha yüksek pazar payı elde etmek için birleşme yolunu seçebilmektedir.⁴¹ Anti-tekel ve rekabetin engellenmesini kısıtlayan yasaların izin verdiği ölçüde, işletmeler rakipleriyle birleşerek, sektördeki rekabetin şiddetini düşürmeye çalışmaktadırlar.

1.2.1.10. Psikolojik Nedenler

Şirket birleşmelerinin psikolojik nedenleri olarak, işletmenin geleceğini garanti altına alma, büyümedikleri sürece rakipleri tarafından ezilecekleri endişesini taşıma ve demode olma korkusuna kapılma gösterilebilmektedir.⁴²

1.2.1.11. Yeni Teknolojiler, Fikirler ve Yetenekler Kazanmak

İşletmelerin çoğu, faaliyet gösterdikleri pazarlarda, rakipleri ile etkin olarak rekabet etmek için gereksinim duydukları teknolojiye kendi olanakları ile sahip olamamaktadır. Bu yüzden, bu durumda olan işletmeler, teknolojik eksikliklerini giderecek kaynaklara sahip işletmelerle birlikte hareket etmektedir ya da işletmeler ihtiyaç duyulan teknolojiyi elde etmek için birleşmektedirler. Birleşme ile oluşturulacak bu ortaklık her iki tarafa da yarar sağlamaktadır. Özetle, bilgiyi ve teknolojiyi paylaşma ve işletmelerin kendi ürettikleri teknolojileri birleştirip geliştirerek ortak kullanıma sunma isteği birleşmenin nedenlerinden biri olarak belirtilmektedir⁴³.

Pazarda sürekli yenilikler üreten ve farklılıklar yaratabilen, taklit edilemeyen yetenekleri bulunan işletmelerle birleşme yapılarak, bu gibi fark ve değer yaratan özellikler birleşen işletmeye kazandırılmaktadır.⁴⁴

⁴¹ Cevat Sarıkamış, **Şirket Birleşmeleri**, 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003, s. 20.

⁴² Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayın, 2005, s.102.

⁴³ DPT, **Havayolu Ulaştırması Ö.İ.K. Raporu**, Ankara, 2003, s.26-30 Aktaran: Mümin, S.A., “Şirket Birleşmeleri (Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler”, Dan.: Koçel, T., İstanbul Kültür Üniversitesi, 2012

⁴⁴ David Hussey, **Strategic Management**, Fourth Edition, Butterworth Heinemann, 1998, s. 368 Aktaran: Ülgen ve Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.352.

1.2.2. Şirket Birleşme ve Satın Alma Çeşitleri

1.2.2.1. Yatay Birleşme ve Satın Almalar

Aynı iş kolunda faaliyet gösteren rakip işletmelerin birleşmesi yatay birleşmedir.⁴⁵ Yatay birleşme, işletmelerin üretim ve dağıtımda ölçek ekonomilerinden yararlanarak pazar güçlerini arttırmak, sağlam bir organizasyon yapısı ve kaliteli yönetici kadrosu elde etmek için gerçekleştirdikleri, rekabetin dikkate alınmadan ekonomik gücün tek bir elde toplanmasının amaçlandığı bir yöntemdir. Bu tür birleşmeden beklenen, işletmelerin çalışma alanındaki etkinliğini ve büyüklüğünü arttırmaktır.⁴⁶

Pazar payını yüksek oranda artırmayı hedefleyen ve dolayısıyla pazardaki rekabeti engelleyebilme etkisi olan birleşmeler resmi makamların iznine bağlıdır. Çünkü, birleşme yolu ile pazarda monopol veya hakim güç konumuna gelebilecek rakip işletmeler, rekabeti engeleyebilmekte ve etkin hakim durumları ile pazar yapısını ve fiyat mekanizmasını bozabilmektedirler. Serbest pazar ekonomisine zarar veren bu tür yapılanmaya, çağdaş pazar ekonomilerinde çoğunlukla izin verilmemektedir. Rekabeti engellemeyen, pazar yapısını bozmayan birleşmeler serbest olarak uygulanmaktadır.⁴⁷ Bu tür birleşmeler devlet otoritelerince dikkatle izlenir ve pazarın rekabet gücünü koruyucu önlemler alınır.⁴⁸

1.2.2.2. Dikey Birleşme ve Satın Almalar

İşletmenin mal, hammadde ve malzeme ya da hizmet tedarikleyen ya da işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri pazarlayan başka bir işletme ile birleşmesine dikey birleşme denir. İşletmeler, bu birleşme yöntemi ile hedef şirketin ham madde kaynaklarını ele geçirerek veya ürettiği mal ya da hizmetleri pazarlayan şirketi kontrolü altına alarak çalışma alanındaki etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır.⁴⁹ Dikey birleşmelerde,

⁴⁵ Arnold J. Pahler ve Joseph E. Mori, **Advanced Accounting: Concept and Practice**, NY: Harcourt Brace Jovanovich Inc. Yayınları, 1981, s.58

⁴⁶ Sarıkamış, s. 42-43

⁴⁷ Ülgen ve Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, s. 354

⁴⁸ Sarıkamış, s. 43.

⁴⁹ Sarıkamış, s. 42-43

işletmeler arasında alıcı-satıcı ilişkisi ya da aynı ürünlerin farklı aşamalarında faaliyette bulunan işletmeler rol oynamaktadır.⁵⁰

Dikey birleşme, bir işletmenin geriye doğru kendisine girdi sağlayan işletmelerle ya da ileriye doğru kendi ürününü satın alan işletmelerle birleşmesi olarak ifade edilebilir.⁵¹ Tedarik zincirinde, işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına odaklı dağıtımını yapan diğer işletmelerle birleşmesi ileriye yöneliktir. İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarını hedefleyerek tedarik faaliyetinde bulunan işletmelerle birleşmesi geriye yöneliktir.⁵²

Geriye doğru birleşmenin yararları, girdilerin istenilen zamanda, kalitede, miktarda elde edilmesinin kontrol edilebilmesi ve işletmenin birleşmeden önce pazardan daha yüksek maliyetlerle sağladığı girdilerin kendi yapısında daha az maliyetle üretiminin sağlanabilmesi olarak belirtilmektedir. İleriye doğru dikey birleşmede ise, işletmeler pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanıp ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında avantaj elde etmektedir.⁵³

1.2.2.3. Karma Birleşme ve Satın Almalar

Karma birleşmede, işletme farklı bir sektörde operasyon yürüten bir şirketi bünyesine almayı hedefler. Aynı zamanda, aynı sektörde ve coğrafyada faaliyet gösteren fakat birbirleriyle ilgili olmayan ürünleri ya da hizmetleri üreten, teknik sebeplerle fiziksel olarak birleşmeleri mümkün olmayan iki işletmenin birleşmesi de karma birleşmesidir.⁵⁴

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki işletmenin birleşmesine “saf karma birleşmesi” denilmektedir. Şirketleri bu birleşme şekline yönelten en önemli unsur, başka bir sektörde yatırıma gidilerek sektör riskini azaltmaktır. Saf küme birleşmesinde sadece bilgi ve tecrübe içeren yönetsel öğrenme transfer edilebilmektedir. İşletmenin, üretmediği ürünleri üreten bir hedef şirketle birleşerek mamul çeşidini artırmayı

⁵⁰ Aydın, s.11

⁵¹ Milford B.Green, **Mergers and Acquisition: Geographical and Spatial Perspectives**, NY: Routledge Inc.,1990, s.19

⁵² Ülgen ve Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s. 353

⁵³ Çelik, s. 21.

⁵⁴ Sarıkamış, s. 43

amaçlaması “aynı merkezli birleşme” olarak adlandırılmaktadır. Bu şekilde gerçekleşen birleşmelerde, birleşilen şirkete yönetsel öğrenmeye ek olarak faaliyet gösterilen alana özgü yönetsel tecrübe ve yönetimde olmayan iş gücünün örgüt içinde kazandığı deneyim ve beceriyi aktarım olanağı da verilmektedir. Farklı bir coğrafyada faaliyet gösteren ve aynı ürünleri üreten bir şirketle birleşerek işletmenin çalışma alanını genişletmeye yarayan birleşmeler de “coğrafi pazarı genişletme” olarak ifade edilmektedir. Bu biçimde yapılan birleşmelerde, üst yönetim her iki şirketin de yönetimini kendi sorumluluğuna almaktadır.⁵⁵

Karma birleşmelerde, riskin dağıtılması ve süreklilik gösteren kazanç elde edilmesi beklenmektedir. Bu şekilde gerçekleşen birleşmelerde, sermayenin farklı alanlara hızlı ve etkili dağıtımı, sermaye yatırımlarının daha ölçülü yapılması ve daha kalifiye personele iş imkanı yaratılması söz konusu olmaktadır.

Karma birleşme faaliyetinde, birleşmenin hisse senedi sahipleri için bir değer yaratabilmesi, birleşen şirketler için beklenen nakit akımlarının, alternatif bir yatırımın sağlayabileceği nakit akımından daha fazla olması ve bu nakit akımının stabil olması ile mümkün olabilmektedir.⁵⁶

⁵⁵ Sarıkamış, s. 43-44

⁵⁶ M.S. Salter ve W. A. Weinhold, “Diversification via Acquisition: Creating Value”, **Harvard Business Review**, vol. 56(4), 1978, s.171

1.3 MARKA KAVRAMI

1.3.1. Marka Algısının Tarihsel Gelişim Süreci ve Marka Tanımları

Markalama ihtiyacı ve markanın ortaya çıkışı M.Ö. 5000'lere uzanmaktadır. Eşyaların, yapılan işlerin, bu işleri yapan kişilerin birbirinden ayrılması için bazı işaretler kullanılmıştır. İlk işaretler çanak çömlek gibi eşyalarda, avcılarının silahlarını ayırt etmek için imzaladıkları silahlarında, tuğlalarda ve sahiplik belirtmesi için hayvanlarda kullanılmıştır.⁵⁷ Yapılan araştırmalar, eski Yunan'da insanların, yapılan çömleklere mutlaka kendi isimlerini yazdığını, hatta bazen günümüzde kullanılan ticari markalara benzeyen özel markalar kullandığını göstermektedir. Romalıların ise lambalara, kiremitlere, göz merhemi kutularına hatta peynirlere bile marka koydukları bilinmektedir.⁵⁸ Fakat genel olarak, ürünlere isim verilerek markalaştırmaya çalışmak 16. yy'ın başlarına dayanmaktadır.⁵⁹

18. yy'da rekabetin artmasından dolayı ürünlerin daha kolay hatırlanabilmesi, akılda kalıcı olması ve benzerlik gösteren ürünlerin birbirinden ayırt edilebilmesi amacıyla markalamaya ihtiyaç duyulmaktaydı. 20. yy'a kadar markalama üzerinde pek durulmamış olmasına rağmen, 20. yy'da markaların sürdürülebilirliği, başarılı markalar elde edebilme, markalamanın iş hayatındaki etkisi vb. başlıklara yönelme başlanmıştır.⁶⁰ Özellikle 1990'larda teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile internetin yaygın hale gelip, ticaret için de elverişli duruma getirilmesiyle, işletmeler, tüketiciye ulaşmak ve ürünlerini satmak için yeni araçlar elde etmişlerdir. İnternet erişimi olan her ortamdaki tüketiciye ulaşabilen şirketlerin yöneticileri de bu gelişmeleri fırsata çevirmeyi başarmışlardır. Batı'daki şirketler, masrafları azaltmak için, ustalığa gerek görülmeyen üretimlerini, daha düşük iş gücü maliyeti ile geliştirmekte olan ülkelerde yaptırmaya başlamışlardır. Buna ek olarak, yeni ticari anlaşmalar yapılması da şirketlerin uluslararası büyümelerini artıran faktörlerden olmuştur.⁶¹

⁵⁷ Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", **Marketing Research**, Vol.1, No. 3, 1989, s. 24-34.

⁵⁸ Çağatay Ünüsan ve Mete Sezgin, **Pazarlama İlkeleri**, 1. Baskı, Literatürk Academia, 2007, s. 137.

⁵⁹ Duane, E. Knapp, **Marka Aklı**, A. T. Akartuna (çev.), İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003.

⁶⁰ Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", **Journal of Advertising Research**, Vol. 30, No.4, 1990, s.7-13.

⁶¹ John A. Davis, **Rekabetçi Başarı: Markalaşma Nasıl Değer Katar?**, Taner Karagüzel (çev.), 1. Baskı, İstanbul: Brandage Yayınları, 2011, s. 33.

“Marka”, günümüzde ticari rekabetin yoğun yaşanmasının bir sonucu olarak şirketlerin, hayatta kalabilme ve karlılık elde etme amacıyla ürünlerini/hizmetlerini rakiplerine karşı farklılaştırmak ve tüketicinin zihninde olumlu bir algı oluşturmak için kullandıkları bir etikettir.

American Marketing Association’ın 1960 yılında marka ile ilgili yaptığı geleneksel tanım, satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerine göre farklılık yaratmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da tamamının birleşmiş halidir.⁶² Yanı sıra AMA, marka kavramını güncel olarak da, bir dizi görsel ve fikir yardımıyla meydana çıkarılmış tüketici deneyimi şeklinde tanımlamıştır. Marka genellikle isim gibi bir sembol, slogan, logo ile hazırlanır. Tüketicinin ürün ya da hizmetle ilgili deneyimleri, marka üzerine medyada yapılan yorumlar, reklam dizaynı ve markanın kullanım biçimi marka bilinirliğini etkiler⁶³.

Aslında, pratikte çalışan pek çok müdür, bir markayı, pazardaki bir miktar bilinirlik, itibar, öne çıkma ve benzeri şeylerden daha fazlası olarak tanımlar. Bizde AMA’nın pazarlama tanımını küçük b ve endüstri konseptinin pazarlama tanımını büyük B harfi ile ayırabiliriz. Fark bizim için önemlidir, çünkü marka bilinci oluşturma ilkeleri veya yönergeler hakkındaki anlaşmazlıklar genellikle terimle ifade ettiğimiz şey etrafında döner.⁶⁴

Kotler, bir anlam ve çağırışım taşıyan her etiketin marka olduğunu, büyük bir markanın ise bundan fazlasını yapıp, bir ürüne veya hizmete renk ve tını kattığını belirtir.⁶⁵ Aaker markayı, “bir marka, bir satıcı ya da bir satıcı grubunun mal veya hizmetlerini tanımlamayı, söz konusu ürünleri ya da hizmetleri rakiplerinkinden ayırmayı amaçlayan farklılık yaratıcı bir isim ve/veya semboldür. (logo, ticari marka ya da paket tasarımı gibi). Bir marka böylece tüketiciye ürüne ait kaynağı bildirir ve hem tüketiciyi

⁶² T. Sabri Erdil ve Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 5.

⁶³ Davis, s.39

⁶⁴ Kevin K. Keller, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, 3.Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008, s.2.

⁶⁵ Philip Kotler, **A’ dan Z’ ye Pazarlama**, Aslı K. Bakkal (çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları, 2014, s.77.

hem de üreticiyi kendisi ile benzer ürünleri sunmaya çalışan rakiplerden korur” şeklinde yapmıştır.⁶⁶

Sonuç olarak marka, sadece somut özellikler taşıyan değil, aynı zamanda tüketicinin algısını ve kendi marka imajını oluşturabilecek düşünsel nitelikler de taşımaktadır. Watkins (1986), Aaker (1991), Stanton (1991), Doyle (1994), Kotler vd. (1996), tüm eleştirilere rağmen geleneksel pazarlama literatüründe yer alan marka tanımını benimsemişlerdir. Dibb (1997) ve Bennett (1988) gibi araştırmacılar, değişen işletme çevresinden kaynaklanan koşullar ve yoğun rekabetin “farklılık” yaratmayı zorunlu kıldığını belirtmişlerdir.⁶⁷

1.3.2. Markanın Önemi

Artan rekabet baskısıyla firmaların markalaşmaya yönelmesi, tüketicilerin markalı ürünlere duydukları güven ve yakınlık sebebiyle marka kavramı özenle araştırılması gereken bir konu haline gelmiştir. Markalamanın, tüketici ve firmalara sağladığı yararları ayrı ayrı ele almak gerekir.

1.3.2.1. Markanın Tüketici Açısından Önemi

Tüketici bakış açısından, marka, özellikle ürünün kaynağını göstermesi bakımından büyük öneme sahiptir. Üretici işletmenin ve ürünün, niteliklerine ve kalitesine ilişkin güvenin işareti olarak, tüketicinin satın alma süreci boyunca algılanan riskini azaltır. Belirli bir markanın ödedikleri paraya değdiğine, beklentilerini karşıladığına inanan müşteriler, aynı markayı sıklıkla satın almayı tercih ederler.⁶⁸ Berthon vd. (1999), Louro ve Cunha (2001), Campbell (2002), Keller (2003) ‘ın yaptığı çalışmalarda, bir tüketici belirli kriterlerini karşılaması yönünden zihninde olumlu bir fikir oluşturan markaları, rakipleri arasından kolaylıkla seçerek araştırma maliyetlerini de azalmış olmaktadır. Markalar, karar verme sürecini kısaltmaktadır. Bazı tüketiciler maddi olanakları ne olursa olsun, lüks markalı ürünleri, başarı, zenginlik, güç, saygınlık,

⁶⁶ David A. Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value Of A Brand Name**, 1. Title, New York: Free Press, 1991, s. 7.

⁶⁷ Erdil ve Uzun, s.5

⁶⁸ Erdil ve Uzun, s.14-15

üstünlük gibi avantajlar sağlayacak bir statü göstergesi olarak kullanmayı tercih ederler. Bu prestij ürünlerin kendilerini çevrelerindeki diğer kişilerden farklılaştırdığını düşünüp psikolojik bir yarar elde ederler. Psikolojik etkiler, bazen de tüketicinin bir markaya duyduğu bağlılıkla da ortaya çıkabilir. Markanın kişide yarattığı imajla ve zihninde oluşturduğu çağrışımlarla, markaya kendisini yakın hissetme ve hatta markayla arkadaşlık kurma boyutuna ulaşabilir.⁶⁹ Markalar sayesinde firmalar müşterilerine daha kaliteli ürünler sunabilmekte ve taklitlerden müşterilerini korumak için daha fazla yenilik yapabilmektedir.⁷⁰

1.3.2.2. Markanın İşletmeler Açısından Önemi

Markalar, işletmelerin pazarlama programlarının etkililiğini ve verimliliğini artırır. İşletmeler, yeni müşteri elde etmek ve kaybettikleri müşterilerini tekrar kazanmak için farklı stratejiler geliştirmektedir. Bir işletmenin, müşterilerinin yeni bir ürün çeşidini denemeleri için yaptığı tanıtım, ürünün marka bilinirliği ve algılanan kalitesi yüksekse şüpheli bir tüketici grubuyla savaşmaya gerek duyulmadığı için daha etkili olabilmektedir.⁷¹ Tüketicinin kaliteli olduğunu düşündüğü ve güven duyduğu bir ürünün markası, firmanın yeni ürünlerinin pazara girişinde de etkili olarak firmanın ürün geliştirme ve marka yayılımı gibi pazarlama faaliyetlerine de destek olmaktadır. Markalaşma, rakip ürünlerden farklılaşmayı sağlayarak firmaların rekabet avantajlarını artırır. Firmalara fiyat ve marjlar konusunda üstünlük sağlar. Marka verenler, markalı ürünlerin sipariş takibinin daha kolay yapılması sebebiyle rakip firmalar tarafından taklit edilerek haksız rekabet ortamı yaratılmasından korunmaktadırlar.⁷² Ürün, tüketici tarafından algılanan kalite, marka ile ilgili çağrışımlar ve marka bilinirliği nedeniyle tercih edilebilmektedir. Sözü edilen bu faktörler tüketicinin memnuniyetini de etkileyebilmektedir ve bir markanın seçiminde tamamen etkili olmasalar da, tüketicinin rakip markaları deneme riskini azaltabilirler. Geliştirilmiş marka sadakati, rakipler bir yenilik yapıp ürünleri avantaj elde ettiğinde daha da zorlaşan rekabet ortamında ayakta kalınabilmesi için önemlidir. Markanın sadakati hem marka değerinin boyutlarından

⁶⁹ Paul Temporal, **Branding in Asia: The Creation, Development and Management of Asian Brands For The Global Market**, Singapore: John Wiley&Sons Pte Ltd., 2000

⁷⁰ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, İstanbul: Beta Yayınları, 1990

⁷¹ Aaker, **Managing Brand Equity...**, s. 16.

⁷² Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, İstanbul: Beta Yayınları, 1990

biridir hem de marka değerinden etkilenir. Marka sadakatinin, marka değerinin diğer boyutlarına göre işletmeye değer katma potansiyeli oldukça yüksektir.⁷³

1.3.3. Markanın Oluşum Süreci

Teknoloji çağı olarak adlandırabileceğimiz günümüzde, işletmeler üretim sürecinde önemli gelişmeler elde etmekte, bununla birlikte de üretim kalitesinde artış ve maliyetlerde düşüş sağlamaktadırlar. Ürünler çeşitlenip üretim miktarları da artınca fiyat açısından rekabet etmek de oldukça zorlaşmaktadır. Şirketler, benzer teknolojileri kullandıklarından üretim konusunda farklılaşma sağlanamadığı için sadece ürün özellikleri ve niteliği bakımından rekabet edebilmeleri mümkün olamamaktadır. Bu sebeple, işletmeler sert rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeyi, farklılık yaratabilecek markalar yaratarak sağlamaya çalışmaktadırlar.

Marka yaratmak, önemli kurumsal güçlükler oluşturabilen stratejik ve taktiksel zorunluluklar taşımaktadır. Yapılması gereken en önemli zorunluluk, taktik açıdan etki edecek programların geliştirilmesine ve koordine edilmesine rehberlik edecek bir marka kimliği yaratmaktır. Başarılı bir markanın yaratılabilmesi için marka kimliğinin nasıl geliştirileceğine doğru karar vermek ve oluşturulan markanın belirlenen kimliği taşıma konusunda ne kadar uyum ve yeterlilik gösterdiğinden emin olabilmek gerekmektedir. Ek olarak, işletme içi ve dışındaki güç dengelerini kontrol edebilmek ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmek de marka oluşum sürecinde dikkat edilmesi gereken bir başka zorunluluktur. Bu da marka oluşturma kültürüne ve politikalarına destek olacak inovatif çalışmalar ve farklılaştırma yolu ile sağlanabilmektedir.⁷⁴

Başarılı bir marka yaratılması için ürün, ayırt edici kimlik ve ek değerler gibi belirli etmenlerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu üç etmen arasındaki ilişki, her birinin varlığına bağlıdır. Marka geliştirilirken, öncelikle etkin ve kaliteli bir ürüne sahip olunması gerekmektedir. Daha sonra, ürüne, diğerlerinden ayırt edilebilecek farkındalık testleri ile ölçülmüş bir kimlik verilmelidir. Ürün ve kimlik, etiketi oluşturmaktadır. Etiket, şirketin ürünlerini rakiplerden ayırır, fakat bu durum müşteriye ek değer sunulduğunu kanıtlamaz. Bu sebeple, müşteriye, ürünün kalitesi ile ilgili güvence veren,

⁷³ Aaker, **Managing Brand Equity..**, s.19

⁷⁴ David A. Aaker, **Güçlü Markalar Yaratmak**, Erdem Demir (çev.), 4. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2014 , s. 360

aynı fiyattaki diğer ürünlerin yansıtamadığı çağrışımları sunan ek değerler sağlayarak tercih edilebilirliği artırılmaktadır.⁷⁵

Markalaşmak için kalite olması gereken en temel özelliştir fakat tek başına yeterli olmamaktadır. Markalaşma kaliteyi kendiliğinden getiren bir unsurdur. Markalaşmış bir ürün farklılık yaratmış olsa da olmasa da tüketici için diğer ürünlerden daha ayrıcalıklı bir konumdadır. Bu durum da, işletmelere rekabet avantajı sağlamakta ve dolayısıyla yüksek bir kar marjı elde etmeyi olanaklı hale getirmektedir. Tüketici, tercih ettiği ürün ya da hizmetten faydalanınca hayal ettiği ve gerçekleşmesini istediği hayat standardına ulaşabileceği beklentisine girmektedir. Özetle, verilen markalaşma kararı, ürün için belirlenen pazarlama stratejileri içinde temel taşlardan biridir. Markalaşmanın ne kadar başarı gösterdiğinin ölçütü ise markanın bilinirliğidir. Tüketicilerin markaya karşı gösterdikleri eğilim ve tutum, markanın kalitesi, bilinirliği, güvenilirliği, fiyatı, tarzı ve güncelliği ile bağlantılıdır.⁷⁶

Marka oluşumu ve markaya değer katma, Şekil- 1' de görüldüğü gibi farklı dört katmandan oluşan bir süreç olarak ifade edilmektedir. İlk katman, çekirdek olarak da belirtilebilecek en temel seviyedir ve müşterinin ihtiyacını karşılayacak bir ürün, hizmet ya da sadece düşüncedir. Ürünün sadece etkin ya da yenilikçi olması ona süreklilik gösteren rekabet üstünlüğü yaratmasına yeterli olmayacaktır. Ürün, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebileceğinden rekabet üstünlüğü kaybedilecektir. Buna ek olarak, bu katman alıcının esas olarak neyi satın almak istediğini yani, tüketicinin ürünü satın alırken beklediği yararı içermektedir. Tüketicie etki eden duygusal değerler de (algılanan statü, tatmin olma) ürün seçimi konusunda oldukça önem taşımaktadır.⁷⁷

⁷⁵ Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, Gülfidan Barış (çev.), 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008

⁷⁶ Remzi Gemci ve G. Gülşen, "Markalar Ve markalaşma Şartları", **Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2009, s.105-114

⁷⁷ Erdil ve Uzun, s.23

İkinci katman, tüketicinin ürünü satın alırken beklentiye girdiği yararların gerçekleşmesini olanaklı hale getiren somut varlıklardır. Esas ürün oluşturmak için kalite seviyesi, fiziksel nitelikler, tasarım, marka ve ambalaj gibi özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Söz edilen marka iletişim yöntemleri ile markayı oluşturup farklılık



Şekil 1: Marka Yaratma Süreci

Kaynak: Doyle, Peter, Değer Temelli Pazarlama, 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008 yaratmak ve müşterilerin zihnine de ürün ile ilgili bu bilinci yerleştirmek amaçlanmaktadır.

Üçüncü katmanda; markayı, ücretsiz teslim, montaj, kredi, teknik destek gibi ek hizmetler ve yararlarla zenginleştirip farklılaştırarak tercih edilebilirliğini artırma hedeflenmektedir.

Marka oluşturma sürecinde yer alan son katman, tüketicinin markayı tercih etmesini ve markaya bağlılık duymasını sağlayacak güven, statü, kendini ifade edebilme gibi ek duygusal değerlerin marka ile bir bütün haline geldiği potansiyel marka aşamasıdır. Bu katmanda, müşterilere marka kalitesinin sürekli olarak gözlendiği iletilmektedir. Potansiyel marka, pazarlama iletişimine devamlı yatırım yapılmasını gerektiren uzun vadeli bir çabanın sonucudur.⁷⁸

⁷⁸ Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, Gülfıdan Barış (çev.), 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008

1.4. MARKA DEĞERİ

1.4.1. Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler

1980'lerde ortaya çıkan en popüler ve potansiyel olarak önemli pazarlama konseptlerinden biri marka değeri olmuştur. Bununla birlikte, ortaya çıkışı pazarlamacılar için hem iyi haber hem de kötü haber anlamına gelmiştir. İyi haber, marka değerinin markanın pazarlama stratejisindeki önemini artırması ve yönetsel ilgi ve araştırma faaliyetleri için odak sağlamasıdır. Kötü haber şudur ki, kavram için şaşırtıcı bir şekilde, farklı amaçlar için birkaç farklı yol tanımlanmıştır. Marka değerinin kavramsallaştırılması ve ölçülmesi konusunda ortak bir bakış açısı ortaya çıkmamıştır.

Temel olarak, marka bilinci oluşturma, marka değerinin gücü ile ürün ve hizmetleri müşteriye sunmaya yöneliktir. Pek çok farklı görüşe rağmen, çoğu gözlemci, marka bilgisinin, bir markaya özgü pazarlama etkilerinden oluştuğunu kabul eder. Yani, marka değeri, markalı olan bir ürün veya hizmetin pazarlamasının, markalı olmayan bir ürün ya da hizmete göre farklılık taşıdığını belirtmektedir.

Bir ürün ya da hizmet aracılığı ile bir işletmeye ve/veya işletmeye ait müşterilere sağlanan değeri artıran ya da azaltan, bir markanın ismine ve sembolü ile ilişkili aktif ve pasif varlıklar topluluğuna marka değeri denir.⁷⁹

Kim vd., marka değerini tanımlamada ve marka değerini temel alan çalışmalarda finansal, tüketici temelli ve hem finansal hem de tüketici temelli olmak üzere üç farklı yaklaşımın benimsendiğini belirtmektedir.⁸⁰

Marka değeri, tüketicilerin zihnine yerleşmiş marka isminin, sembolünün, çağrışımlarının etkisi, algıladıkları kalite düzeyi, markayı hatırlama yetenekleri, markayla ilgili sahip oldukları olumlu ve farklı imaj, marka sadakati ve itibarı sonucu oluşan ve yeni pazarlara nüfuz ederek gelişen marka gücünün somutlaştırılmış bir biçimi ve finansal ifadesidir. Marka değeri, markanın tüm aktifleriyle birlikte satılması ya da şirket birleşmeleri durumunda gündeme gelebilir. Yanı sıra, markanın diğer rakipleriyle karşılaştırmalı konumunu belirlemek için hesaplanabilir. Marka değeri, şirkete ait olan

⁷⁹ Aaker, **Güçlü Markalar Yaratmak**, s.21

⁸⁰ Hong- Bumm Kim ve Diğerleri, "The Effect Of Consumer-Based Brand Equity On Firms' Financial Performance", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.20, No.4, 2003, pp.335-51.

bina, makine, fabrika gibi bilançodaki aktif değerler dikkate alındığında, markanın farklı bir işletmeye satılacağı fiyatı tayin eder. Bu aktif toplamın üzerindeki fiyat, tüketicilerin markaya atfettikleri önemin, markanın itibarının değeridir.⁸¹

1.4.1.1. Finansal Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler

Finansal yaklaşım, markanın piyasadaki ederini göstermektedir. Marka değerinin finansal açıdan önemi, markalı bir ürünün markasız bir ürüne göre gelecek nakit akışlarından daha fazla getiri elde ediyor olmasıdır. Marka değeri, markanın konumunun belirlenmesi için rakipleriyle karşılaştırılması, marka ile birlikte markanın sahip olduğu tüm aktiflerinin başka bir şirkete satılması ya da farklı bir şirketle birleşilmesi durumunda gündeme gelebilir. Marka değeri, patent, trademark, kanal ilişkileri, üstün yönetim ve yaratıcılık gibi firmaların rekabet koşullarıyla mücadele edebilmesini sağlayan ve müşterilerle direkt olarak ilgili olmayan kaynaklardan (markanın aktifleri) firmalara değer katar.⁸²

1.4.1.2. Tüketici Temelli Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler

Marka değerine katkı yapan tüketici temelli yaklaşım, marka denkliği olarak ifade edilir. Aaker'a göre, marka denkliği, tüketicilerin zihninde markayla ilgili oluşan kalite algısı, markayı hatırlama düzeyi, marka bilgisi, marka tercihi, marka imajı, marka sadakati ve bağlılığı, markaya karşı tutumu gibi unsurların oluşturduğu global bir değerdir.⁸³ Marka denkliği; markanın adı, sembolleri, çağırışimleri ve itibarının değeridir ve objektif unsurlardan ziyade tüketici algılarına dayanır. Marka değeri ise, bilançodaki aktiflerden oluşur ve marka denkliğinin finansal ifadesidir.⁸⁴ Srivastava ve Shocker'e göre marka denkliği, marka gücü (brand strength) ve marka değeri (brand value) gibi önemli ve birbiriyle etkileşim halinde iki kavramı içinde barındırır.⁸⁵ Marka gücü; liderlik, istikrar, ticari çevre, uluslararasılaşma, iletişim desteği ve yasal koruma

⁸¹ Aaker, **Güçlü Markalar Yaratmak**, s.21

⁸² Erdil ve Uzun, s.282.

⁸³ Aaker, **Managing Brand Equity**., s.16

⁸⁴ David Pickton ve Armanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, 2. Edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005

⁸⁵ Rajendra Srivastava ve Allan. D. Shocker, "Brand Equity: A Perspective On Its Meaning And Measurement", **Cambridge, Marketing Science Institute**, 1991, s. 91-124.

kavramlarının bir bileşkesidir.⁸⁶ Marka gücü, markanın sürdürülebilir ve farklılaşmış rekabetçi üstünlüğünü sağlayan, markanın tüketicileri, kanal üyeleri ve asıl firmasının çağrışımları ve davranışları kümesi iken; “markanın parasal değeri” üstün kârlılık (mevcut ve gelecek) ve düşük risk sağlayan taktiksel ve stratejik eylemler vasıtasıyla yönetimin marka gücünü açığa çıkarma becerisinin finansal sonucu olarak ele alınmaktadır.⁸⁷ Bu anlamda, marka gücü tüketici temelli bakış açısını ifade eder. Marka değeri ise, marka gücüyle ilişkili olan finansal bir ölçüdür. Özetleyecek olursak; Berry'nin tanımına göre marka denkliği, marka farkındalığı ve anlamının markanın pazarlanmasına karşı tüketici tepkisindeki fark yaratan etkidir.⁸⁸ Pazarlama biliminde “marka değeri” kavramı, marka tanımı ya da marka gücünü kastetmek için kullanılmaktadır. Firma varlıklarının değerlendirilmesi anlamından ayırt etmek için, marka tanımı ve gücü, çoğu zaman, “müşteri temelli marka değeri” anlamında kullanılmaktadır.⁸⁹

1.4.1.3. Finansal ve Tüketici Temelli Marka Değeri Tanımına İlişkin Değerlendirmeler

Finansal ve tüketici temelli iki yaklaşımın beraber değerlendirilmesinde ise marka değeri; ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, müşteri sadakati ve tatmini, markaya duyulan saygı, bir bütün olarak markanın algılanma biçimi⁹⁰ veya tüketicinin marka ile ilgili fikirleri, duyguları, gösterdiği tutum, işletmeye kattığı değer, pazar payı ve karlılık olarak ifade edilebilmektedir.⁹¹

⁸⁶ Kim ve Diğerleri, 2005

⁸⁷ Srivastava ve Shocker, s. 91-124.

⁸⁸ Leonard L. Berry, “Cultivating Service Brand Equity”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No.1, 2000, p.128-138.

⁸⁹ Lisa Wood, “Brands and Brand Equity: Definition and Management”, **Management Decision** 38, (9), 2000, s.662-669

⁹⁰ Knapp, s.3

⁹¹ Philip Kotler ve Kevin L.Keller, **Marketing Management**, 14. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2012, s.275

İKİNCİ BÖLÜM

BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİNİ YORUMLAYAN YAKLAŞIMLAR VE LİTERATÜR

2.1. Birleşme ve Satın Almaya İlişkin Yaklaşımlar

Dünya’da ve Türkiye’de özellikle 1980’li yıllardan bu yana, global piyasalarda fenomen haline gelen şirket birleşmeleri üzerine pek çok akademik çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, birleşmelerin nedenleri, etkileri farklı yaklaşımlar altında irdelenmiştir. Tüm çalışmaların içinde, belki de üzerinde en çok durulan konu, birleşmelerin başarılı olup olmadığı, nasıl başarılı olacaktır. Birleşmelerin altında yatan sebepleri ve bunların belirleyicileri ile birleşmeleri yaratan güdüleri açıklamak adına birçok hipotez ortaya atılmıştır.

2.1.1. Finansal Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar

Uludağ, B. ve Gülbudak, Ö., İMKB’ de 1997-2006 yılları arasında işlem gören finansal olmayan şirketlerin birleşme duyurularından önce ve sonra hisse senedi getirilerini kümülatif ortalama anormal getiriler (CAAR) yöntemi kullanarak incelemiştir. Çalışmada, Türkiye’deki şirket birleşmelerinin özellikle 2001 yılında yaşanan krizden sonra artış gösterdiği belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, birleşen şirketlerin birleşmeyen şirketlere göre uzun dönemde daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir.⁹²

Yılığör, birleşme ve satın almaların makro ekonomik etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, birleşme ve satın almaların, verimlilik, karlılık, firma değeri ve hissedar değeri açısından firmaları etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, birleşmelerin ve satın almaların, sanayi yoğunlaşmasını, pazar yapısını, rekabet derecesini, üretkenliği ve etkinliği, dolayısı ile ekonomiyi de etkilediği saptanmıştır. Çalışmada elde edilen

⁹² Berna K. Uludağ ve Özlem D. Gülbudak, “Hisse Senedi Fiyatlarının Şirket Birleşme Duyurularına Tepkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İmkb) Üzerine Bir Uygulama”, **İMKB Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 47, 1997, 1301-1650

sonuçların, birleşmelerinin, işletmelerin pazar payını oldukça artırabileceği, az sayıda şirketin piyasada belirleyici / hakim konuma gelebilmesini sağlayabileceği, rakiplerin ve rekabetin azalmasına yol açabileceği saptanmıştır. Bu çalışmada, birleşmelerin ve satın almaların, Türkiye için özel olarak önemli olduğu vurgulanmıştır.⁹³

Lambkin vd. tarafından uluslararası bankacılık gruplarının birleşme ve satın almalar bağlamında marka bilgisini nasıl yönettikleri incelenmiştir. Bu çalışmada, çoğunlukla ekonomi ve finanstan gelen birleşme ve satın almalar üzerine oluşturulmuş literatür, marka yaratma ve yeniden markalama üzerine yazılmış pazarlama literatürü ile bir araya getirilerek, banka markalarının yeniden markalamaya yönelik yaşadıkları yönetim zorluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Citigroup ve Cre begit Agricole bu araştırmanın ön testi olarak kullanılmıştır. Yapılan analizde, marka bilinci oluşturmanın satın alan bankanın büyüklüğüne ve uluslararası durumuna göre değişmekte olduğu ileri sürülmektedir. Vaka çalışması yönteminin, araştırmanın keşif niteliği olmasından ve olgunun gerçek yaşam bağlamında incelenbilmesini sağladığından seçildiği belirtilmiştir. Çalışma bulguları, markalama kararı verilirken dikkat edilecek en önemli faktörün, hedef markanın büyüklüğü, piyasa ağırlıkları ve pazarlama gücü olduğu saptanmıştır. Nispeten "zayıf" hedef markanın yeniden markalaştırılabileceği, fakat güçlü hedefleri olmayacağı yönündeki genel kanının, Cre Creit Agricole ve Citigroup'un kanıtlarıyla sağlam bir şekilde desteklendiği gözlemlenmiştir.⁹⁴

Ma vd., on yeni Asya piyasasında (Çin, Hindistan, Hong Kong, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Güney Kore, Tayvan ve Tayland) birleşme veya satın alma için teklif veren şirketlerin, ortaklarına kazandırdıkları anormal getiriler araştırılmıştır. Gelişen on Asya piyasasında 1.477 adet birleşme ve satın alma örneği kullanılmıştır. Bu çalışmada, anormal getirileri hesaplamak ve teklif veren şirketlerin birleşme ve satın almalar açısından değer etkilerini analiz etmek için üç veri kümesi kullanılmıştır. Endonezya, Tayland, Singapur, Filipinler, Malezya, Hindistan, Tayvan, Güney Kore, Hong Kong, Çin gibi gelişmekte olan Asya pazarları için birleşme ve satın alma olayları,

⁹³ Ayşe Gül Yılığör, "Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri", **Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı 18, 2002, s. 119-126

⁹⁴ Mary Lambkin ve Laurent Muzellec, "Rebranding In The Banking Industry Following Mergers And Acquisitions", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 26, No. 5, 2008, pp. 328-352

teklif veren işletmelerin günlük hisse senedi fiyatları, borsa endeksleri ile ilgili açıklamalar ve kayıtlar veri kümesine dahildir. Analizler 2000-2005 yılları arasındaki dönemin verileri kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yatırımcıların birleşme ve satın alma anlaşmaları ile finansal yarar elde ettikleri gözlemlenmiş, bu sebeple şirket yöneticilerine birleşme ve satın alma faaliyetleri yolu ile harici büyüme sağlanabileceği tavsiyesinde bulunulmuştur.⁹⁵

Boeckstein, bir şirketin satın alınması ile birlikte entellektüel sermayenin hangi boyutta ortaya çıktığını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma soruları, şirketlerin yıllık hesap raporları ve satın alım öncesi ve sonrası borsa yetkililerine verilen belgeler gibi resmi hesaplarının analiz edilmesi sonucu oluşturulmuştur. Kimya, tıbbi teknoloji, ilaç sektörleri ve ilgili endüstrilerde son yedi yılda 135 adet satın alma ile ilgili vaka örneği kullanılmıştır. Çoğunlukla bu satın almaların, 2002 yılından beri Avrupa ve Kuzey Amerika'da büyük kamu şirketlerine uygulandığı belirtilmiştir. İncelenen şirketlerin ortalama toplam değerinin, satın alma işlemi sonunda yaklaşık altı kat arttığı saptanmıştır. Bu artışın, temel olarak entelektüel sermaye ile çakışan maddi olmayan varlıkların artışından kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Belirtilen maddi olmayan duran varlıkların büyük ölçüde haklarla ve teknoloji ile ilgili kalemlerle bağlantılı olduğu belirtilmiştir.⁹⁶

Doğanay vd. 'nin çalışmasına göre, İMKB'den alınan veriler kullanılarak, ilgili şirketlerin Rekabetçi Avantaj Dönemleri (RAD) hesaplanmıştır. RAD, indirgenmiş nakit akımları yöntemi ile değer hesaplanması kapsamında incelenecektir. Araştırmada finansal tablolarla ilgili veriler, İMKB'de işlem gören şirketlerin 2003–2005 yıllarına ait bağımsız denetimden geçmiş 12 aylık mali tablolarından elde edilmiştir. Buna göre, 2003–2005 döneminde İMKB'de işlem gören bütün şirketlerin belirtilen döneme ait mali tabloları incelenmiştir. Söz konusu dönemde bütün mali tablolarını Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) kurallarına göre hazırlayan ve her dönemde aynı konsolidasyon durumunu gösteren şirketler değerlendirmeye alınmıştır.⁹⁷

⁹⁵ Jianyu Ma ve Diğerleri, "Abnormal Returns to Mergers and Acquisitions in Ten Asian Stock Markets", **International Journal of Business**, 14(3), 2009

⁹⁶ Bram Boeckstein, "Acquisitions Reveal The Hidden Intellectual Capital of Pharmaceutical Companies", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 10 No. 3, 2009 pp. 389-400

⁹⁷ Murat Doğanay ve Diğerleri, "Değerleme Teorisinde Rekabetçi Avantaj Dönemi Modeli: İMKB'den Örnekler", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:2, Yıl:2010, ss.107-135

Schoenberg vd. yaptıkları araştırmada, denetim, maliyet temelli ve bilgi temelli değer yaratma mantığının etkin bir şekilde uygulanması için gerekli organizasyonel yetenekleri ve uygulama süreçlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Söz konusu üç değer mantığının her birinin, satın alma sürecinde değer yaratmaya, hedef şirket özellikleri, organizasyonel tasarım, operasyonel riskler, nicelik, uygunluk ve taklit edilebilirlik gibi faktörler açısından farklı etkileri olduğu belirtilmiştir. Çalışmada, her bir değer yaratma mantığının, belirli, kendine özgü satın alma yeteneği ve satın alma sonrası uygulama süreci gerektirdiği vurgulanmıştır. Doğru ve etkili bir satın alma süreci izleyen işletmelerin, kendi örgütsel yeteneklerini göz önünde bulundurarak, ağırlıklı olarak değer yaratma mantığı konusunda bilinçli tercih yaptıkları, bu yaklaşımla da uygun hedef şirketi belirledikleri gözlenmiştir.⁹⁸

Mann vd. 'nin yapmış olduğu makale, Hindistan'daki marka satın alım duyurusunun, satın alan şirket hissedarlarının zenginlikleri üzerine etkisini değerlendirmektedir. Ayrıca, duyuru iadeleri, FMCG karşısında farmasötik marka satın alımları ve sınır ötesi ile yerel marka alımları değerlendirildi ve karşılaştırıldı. Marka edinimlerinin genel rneği için duyuru iadelerini hesaplamak adına standart olay çalışması metodolojisi uygulanmıştır. Ayrıca, sektörel ve sınır ötesi etki, FMCG marka satın alımlar ile yerli ve yabancı satın alımları arasındaki pay sahiplerinin servet kazançlarını değerlendirmek ve karşılaştırmak için hesaplanmıştır. Bu alışma, marka odaklı bir stratejinin hissedarlar üzerindeki zenginliğini analiz ederek, mevcut literatürdeki marka değerine karşılılık hisse değeri ile ilgili bilgi boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu, belirli bir olayın hissedar refah yaratma / tahribatına etkisini değerlendirmek için finans literatüründe göze çarpan olay araştırması metodolojisini kullanarak gerçekleştirilir. Genel sonuçlardan marka edinimi, edinen şirket hissedarları için bir değer yaratma stratejisi olarak tespit edilmiştir. Marka olmanın nedeni, markanın müşterileri ile olan uzun vadeli ilişkilerinden yararlanarak bir şirketin gelecekteki nakit akışlarını arttırmasına olanak tanıyan önemli maddi olmayan varlıklardan biridir. Pazar, gelecekte daha yüksek ve daha istikrarlı nakit akışları yaratma potansiyeline sahip bir kaynak açığını dolduracağına inanan ve böylece onlara daha fazla zenginlik kazandıracak

⁹⁸ Richard Schoenberg and Cliff Bowman, "Value Creation In Corporate Acquisitions: Linking Value Creation Logic, Organisational Capabilities And Implementation Processes", **Advances in Mergers and Acquisitions**, Volume 9, 2010, s.153–175

bir satın alma şirketinin duyurusuna olumlu tepki vermiştir. Bununla birlikte, söz konusu değer yaratma, tüm marka satın alımlarına tahakkuk etmemekte ve daha çok sektörel ve ülke bakımından spesifik olmaktadır.⁹⁹

Ray vd., sınır ötesi birleşmeler ve satın almaların küreselleşmenin temel mekanizmalarını oluşturduğu ve doğrudan yabancı yatırım yolu ile ülkeler arasında iş ilişkileri için başlıca araçlardan oldukları görülmüştür. Çok miktarda yabancı fon, ülke sınırlarını aşarak, süper normal kazanç hedeflerine ulaşıldığı gözlenmiştir. Ancak, yabancı satın alımlardan elde edilen süper normal kazançların gerçekleştirilmesinin, yabancı yeşil alan projelerinden veya yerel satın alma ve yeşil alan projelerinden çok daha zor olduğu saptanmıştır. Süper normal kazancın, sınır ötesi birleşmesi dahil tüm birleşme ve satın alma sistemlerinin temel itici gücü olan "sinerji" olduğu vurgulanmıştır. Her ülkenin dış politikaları sınır ötesi birleşme ve satın alma kararlarında, kurumsal ve piyasa tarafından yönetilen finansal rakamlar da sinerji tahmini üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Sinerji, tüm menfaat sahiplerine daha etkin ve daha fazla katma değer sağlamalıdır. Ancak, sınır ötesi ve yerli birleşme ve satın alma arasındaki farklılıklar nedeniyle, aynı sinerji teorisi sınır ötesi olanlara da eşit uygulanamayabilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, geleneksel teorinin bir sonucu olarak sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemi için farklı bir sinerji belirtisi öne sürülmüştür. Bu sinerji teorisi, şirketlerin sınır ötesi birleşme ve satın alma anlaşmaları için stratejik kararlar vermeden önce kendi finansal stratejilerini geliştirmelerinde yardımcı olmayı amaçlamaktadır.¹⁰⁰

Eyceyurt vd., yaptıkları çalışmada, birleşmelerin meydana gelişi, nedenleri, çeşitleri, amaçları incelenmiş ve uygulama kapsamında, her ikisi de İMKB’de işlem gören, birinin diğerini satın alması şeklinde 2008-2009 yıllarında yapılan şirket birleşmelerini konu etmişlerdir. Belirtilen nitelikteki şirket birleşmelerinin, satın alan işletme açısından hisse senedi fiyatı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Şirket birleşmelerinin hisse senedi fiyatı üzerindeki etkisini tespit etmek için T- testi yapılmış ve anlamlı fark tespit edilen günler için endekse göre aşırı getiri elde edilip edilemeyeceği

⁹⁹ Bikram Jit Singh Mann ve Reena Kohli, “Do brand acquisitions create wealth for acquiring company shareholders? Evidence from India”, *Journal of Product & Brand Management* 21/4 , 2012, s. 265–274.

¹⁰⁰ Kamal Ghosh Ray and Sangita Ghosh Ray, “Cross-Border Mergers And Acquisitions: Modelling Synergy For Value Creation”, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 12, 2013, s. 113–134.

ölçülmüştür. Sonuçta 180 günlük dönemde endekse göre aşırı bir getirinin elde edilemediği, 5 - 30 gün arası daha kısa vadelerde ise endekse göre aşırı getiri elde etmenin imkan dahilinde olduğu saptanmıştır.¹⁰¹

Hasan vd., gerçekleştirdiği çalışmanın amacı, farklı şeffaflık derecelerine sahip olan işletmelerin kısa ve uzun vadeli performanslarını analiz etmektir. Birleşmedeki başarıya ulaşma olasılığı, büyük ölçüde, satın alınan kendisi ile daha fazla sinerji oluşturabileceğini düşündüğü cazip hedefleri belirleme kabiliyetine bağlı olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, bilgi maliyetleri ve değerlendirme belirsizliği hedef şirkete göre değişir ve genellikle özel hedefler edinmek için yüksek olduğu da ifade edilmiştir. Araştırma için farklı veri tabanlarından 1990-1999 yılları arasındaki birleşmelere konu olan tüm gayrimenkul yatırım ortaklarının bir listesi oluşturulmuştur. Sonuç olarak, insan sermayesi ediniminin, işletmenin fiziksel varlıklarına kıyasla daha zor olduğu ve çalışanların devrinin, edinen şirket için büyük bir risk oluşturduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmacılar, en yüksek geri dönüşlerin, özel bir şirketin yönetimini ve varlıklarını edinmesinden geldiğini, en düşük getirinin de halka açık bir şirketin fiziksel varlıklarından elde edildiğini öne sürmektedirler.¹⁰²

Mrozek, çalışmanın amacını, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) çok uluslu bir grupla birleşmesine ve dolayısıyla ilişkilerini değiştirmesine ve daha zayıf bir varlığın daha güçlü ve daha büyük bir şekilde entegrasyonu olarak görülebilecek hiyerarşik bir yapıda çalışmaya başlamasının nedeninin belirlenmesi ve sınır ötesi bir birleşme projesinin KOBİ açısından başarılı bir şekilde devam etmesine neden olan şeyin tespit edilmesi şeklinde iki araştırma sorusunun ele alınması olarak belirtmiştir. KOBİ'nin perspektifinden, sahip olduğu kaynaklardan doğan, kendisinin algıladığı önemli şebeke konumu, bunların nasıl kullanılacağına karar verme yeteneği, güven ve iyi bir atmosfer ile güçlü bir şekilde desteklenen ilişkiler, birleşme için başlıca nedenler ve başarıyı oluşturan faktörlerdendir. Birkaç ulusal ilişkiye sahip bir mikro şirket olmaktan yabancı ortaklı bir firmaya dönüşen ve sonuçta birleşmeye giren Polonya'daki bir IT

¹⁰¹ Tuğba Eyceyurt ve Murat Serçemeli, “Şirket Birleşme Ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013, s.159-175.

¹⁰² İftekhar Hasan ve Diğerleri, “Mergers And Target Transparency”, **Corporate Governance in the US and Global Settings Advances in Financial Economics**, Vol. 17, 2014, s.193-227.

şirketi ile ilgili vaka çalışması yapılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış, derinlemesine, yüz yüze ve Skype görüşmeleri kullanılarak toplanmıştır. Ocak-Aralık 2014 döneminde gerçekleştirilen görüşmeler, elde edilen bilgilerin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini amaçlayan iki eğitilmiş görüşmeci tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucuna göre, network oluşturmanın, müşteri, tedarikçi, farklı işletmeler ile ilişki kurmanın önemli olduğundan bahsedilmiştir. Buna göre, şirketlerin sahip olduğu güçlü network yapıları, birleşmeye sebep olacak yeni ilişkiler başlatılmasına, bu ilişkilerin KOBİ'yi tatmin edecek şekilde sürdürülmesine ve ticaret yapan taraflar için karşılıklı güven ortamı sağlanmasına neden olmuştur. Birleşmenin sadece şirket kaynakları ile meydana gelmediği, aynı zamanda karşılıklı bağımlılıkların olduğunu ve bunlarla ilgili ortak kararlar alındığını gösterilmiştir. Birleşme şartları sadece işletmelerin ekonomik yönleri ile değil, aynı zamanda diğer işletmelerle kurulan ilişkilerin güvene dayalı sosyal yönleri ile de oluştuğu vurgulanmıştır.¹⁰³

Tripathi vd. 'nin yaptığı çalışmada, bu yazının amacı, 1998 yılından 2009 yılına kadar Hintli şirketler tarafından sınır ötesi birleşme ve devralmaların nedenlerini belirlemektir. Bu makalenin araştırılmasında, birleşme öncesi geri ödeme ve birleşme güdülerini üzerindeki sebeplere ulaşabilmek için likert ölçekli anket yaklaşımı kullanılmıştır. Diğer istatistiksel araçların ise faktör analizi, bağımsız örneklem T-testi ve ikili lojistik regresyon olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada, örnek satın alan şirketler tarafından gerçekleştirilen birleşme sonrası geri ödemeler ve birleşme sonrası performansın iyileştirilmesine yardımcı olan nedenler de tanımlanmıştır. Sonuçlara ulaşılırken ev sahibi şirketin ekonomisi, yaşı ve gelişme durumu dikkate alınmıştır. Ayrıca, sınır ötesi birleşme ve satın alımın değer yaratma, verimlilikte gelişme, pazar liderliği, pazarlama, stratejik nedenler ile sinerjik kazanımlar gibi beş nedeni olduğu ortaya koyulmuştur. Değer yaratma motifi, birleşme sonrası finansal performansı önemli ölçüde geliştirdiği de vurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, satın alan firmaların maliyet ve finansal verimlilik, paydaşların menfaatleri ve çalışanların refahı gibi kazanım

¹⁰³ Milena Ratajczak-Mrozek, "The SME Perspective On Motives And Success Factors In Cross-Border Mergers", **IMP Journal**, Vol. 9 No. 2, 2015, pp. 136-162.

beklentileri olduğunu göstermiştir. Değer yaratma motifi, birleşme sonrası finansal performansı önemli ölçüde geliştirir.¹⁰⁴

Agliardi vd., birleşme ve satın almadaki sermaye yapısı (kaldıraç) değişikliklerinin analizi için 1980 ve 2010 yılları arasındaki ABD' li büyük satın alma örneklerinden oluşan bir trade-off modeli geliştirip ampirik olarak test etmişlerdir. Çalışma, bu kaldıraç artışını daha az korelasyonlu olan birleşim firmalarına bağlayarak, önemli ölçüde daha büyük büyüme seçenekleri yaratmıştır. Özellikle, kazanç sağlayan işletmelerin, finansal sinerjilerle pozitif ilişkilendirilen toplam birleşme kazanımlarına neden olan daha yüksek kaldıraç ile artan borç kapasitesini kullandıklarından, satın almaları çeşitlendirmek için borç ile finansman yapma ihtimallerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, birleşmeler bağlamında büyüme seçenekleri ile kaldıraç değişiklikleri arasında teorik ve ampirik olarak U şeklindeki bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Birleşmelerdeki mali sinerji, operasyonel sinerji ve büyüme seçeneklerini barındıran optimal sermaye yapısının kapsamlı bir modeli olan çalışmada korelasyon, değişkenlik, iflas maliyeti, karlılık, büyüme seçenekleri, operasyonel sinerji değişkenleri kullanılmıştır.¹⁰⁵

2.1.2. Stratejik Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar

Harrison vd., yaptıkları çalışmada birleşme öncesi satın alma stratejisi ile hedeflenen işletme direnişini, birleşme sonrası entegrasyonu değişkenleri arasındaki karşılıklı ilişkiyi, bu ilişkinin birleşme sonrası firma performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulgular, satın alma ve hedeflenen firmalar arasındaki ilişkinin, operasyonel sinerjiye neden olabileceği ve bu durumun da işletme performansını artırabileceği tespit edilmiştir. Ek olarak çalışmada, satın alınan hedef şirketin yönetiminin ve çalışanlarının birleşmenin sonucunun belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı da vurgulanmıştır.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vanita Tripathi ve Ashu Lamba, "What Drives Cross-Border Mergers And Acquisitions? ", **Journal of Strategy and Management**, Vol. 8 No. 4, 2015 pp. 384-414.

¹⁰⁵ Elettra Agliardi ve Diğerleri, "Leverage Changes and Growth Options In Mergers and Acquisitions", **Journal of Empirical Finance**, 37, 2016, s.37-58.

¹⁰⁶ Jeffrey Harrison ve Diğerleri, "Acquisition Strategy And Target Resistance: A Theory of Countervailing Effects of Pre-Merger Bidding And Post-Merger Integration", **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol. 1, 2000, p. 157-182.

Milman vd., araştırmalarında kullandıkları Ar-Ge verilerine, AR&GE konusunun en kapsamlı kaynaklarından biri olarak kabul edilen Security Data Company'nin (SDC) Dünya apında Birleşme ve Satın Alma Veritabanı'ndan (Worldwide Merger and Acquisition Database) ulaşmışlardır. Araştırmacılar, Ocak 1985 - Haziran 1998 arasını kapsayan dönemin verilerinin , Amerika ve Latin Amerika şirketleri arasındaki birleşme ve satın alma işlemlerinin yıllık dağılımına ek olarak birleşme ve satın alma işlemlerinin hedef şirketin faaliyet gösterdiği sektör, satın alma yöntemi, satın alan şirketin ana vatani, hedef şirketin mülkiyet şekli gibi dört özelliğine de ulaşmışlardır. Security Data Company'nin "Worldwide Merger and Acquisition" veritabanından toplanan işlem verilerini kullanarak bu raporda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki hedef şirketlerin elde edilmesinde beş Latin Amerika lkesinden (Arjantin, Brezilya, şili, Meksika ve Venezuela) firmaların göreli katılımları incelenmiştir. Veri analizi sonucuna göre, 1989 yılından bu yana Latin Amerika şirketleri ABD pazarında daha aktif oyuncular haline geldiği tespit edilmiştir. Çalışmaya dahil edilen beş ülke arasından Venezuela'nın doğal kaynaklar (petrokimya) sektöründe çok rekabetçi olduğu, Meksika'nın imalat sektöründe önemli bir rol üstlendiği gözlemlenmiştir. Buna karşın, ilginç bir şekilde, 1985'ten beri önemli lde ekonomik ve politik istikrar gösteren şili'nin bu pazarda önemli bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Çalışmada, bu eğilimlerin, Meksika ve Venezuela'nın ABD'ye coğrafi yakınlığı, Meksika'nın Kuzey Amerika Serbest Ticaret anlaşmasını ABD ve Kanada ile imzalaması ve Venezuela'nın l Grup'a (Meksika, Kolombiya) yeliği ile bağlantılı olabileceği vurgulanmıştır.¹⁰⁷

Birleşmeler, sebepleri, birleşme sonrası etkiler konusunda yapılan, lgen vd. 'nin, Daimler- Benz ile Chrysler'in 1999 yılından itibaren faaliyetlerini tek şirket olarak devam ettirecekleri çalışmada stratejik birleşme süreci analiz edilmiştir. Daimler ve Chrysler 'in uzun vadeli amaçları birbirini tamamlar nitelikte olsa da, iki şirketin farklı örgüt yapısı, kültür ve çalışma tarzına sahip olması birleşmenin başarılı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Chrysler, Amerikan pazarı doyuma ulaşmak üzere olduğundan, Daimler gibi küresel bir şirket ile birleşerek, küreselleşme amacına ulaşarak

¹⁰⁷ Claudio D. Milman ve Diğerleri, "A note using mergers and acquisitions to gain competitive advantage in the United States in the case of Latin American MNCs ", **International Review of Financial Analysis**, 10(3), 2001, p. 323-332.

yeni pazarlar oluşturmak, teknolojik ve finansal destek sağlamayı hedeflemiştir. Daimler ise, yeni gelişmekte olan pazarlara daha kolay açılabilme fırsatı bulabilmek için, Chrysler 'in tecrübelerinden yararlanabileceği düşüncesini taşımıştır. Birleşme öncesi, her iki şirketin de satış geliri oranları, pazarlama, teknoloji gibi fonksiyonları incelenmiştir.¹⁰⁸

McDonald vd., kurumsal stratejik planlama ile birleşme ve satın alma stratejisi arasındaki bağlantıyı saptamak, gerçekleşen birleşme süreci için durum tespiti yapmak, birleşme ve satın almaların başarıya ulaşması için önceki deneyimleri değerlendirmek amacı ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat (semi-structured interviews) tekniği kullanılmıştır. Çalışma, kurumsal ve Ar&Ge stratejik hedefleri arasında net bir uyum olduğunu, ancak her bir organizasyonun bireysel ölçütlere farklı bir vurgu yaptığını ortaya çıkarmıştır. Son olarak, deneyimlerden yararlanıp analiz edebilmenin başarılı olmada önemli bir etken olduğu belirlenmiştir.¹⁰⁹

Strach vd., marka yönetim kararlarının, özellikle de lüks ve kitlesel pazar markalarının birleşmesi ya da satın alınması yolu ile aynı organizasyonda bir araya getirilmesini içeren pratik etkileri keşfetmeyi amaçlamışlardır. Üç büyük otomobil markası için bütünsel vaka incelemeleri yapılmıştır. Lüks ve kitlesel pazar otomobil markalarının bir kurumsal portföyde toplanması, ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisinin avantajlarıyla ilgilidir, ancak potansiyel olarak ölümcül marka korozyonuna neden olduğu tespit edilmiştir.¹¹⁰

İşletmelerin yatırım kararlarını nasıl verdiklerini ve bu yatırımların stratejik etkilerini göz önünde tutarak alınan kararların işletme değeri üzerindeki etkisini tartışmayı amaçlayan Lin vd. 'nin yaptığı çalışmada da, potansiyel rekabet karşısında yatırım kararlarının ve şirket değerlerinin nasıl değiştiğini bulmak için simülasyonlar ve oyun teorisi modeli ile gerçek duruma benzer şartlar yaratılmıştır. Bu çalışmada, bu yatırımların kullanıcı kabulü, rakip davranışı ve fikri mülkiyet yönetimi üzerindeki stratejik etkilerini göz önüne alan işletmelerin yatırım kararlarını nasıl verdikleri ve bu

¹⁰⁸ Hayri Ülgen ve Burak Koçer, "DaimlerChrysler Stratejik Birleşmesi", **Yönetim**, Yıl:13, Sayı: 42, 2002, s. 51-61.

¹⁰⁹ Jarrod McDonald ve Diğerleri, "Planning For A Successful Merger Or Acquisition: Lessons From An Australian Study", **Journal of Global Business and Technology**, Vol. 1, No. 2, 2005

¹¹⁰ Pavel Strach ve Andre M. Everett, "Brand Corrosion: Mass-Marketing's Threat To Luxury Automobile Brands After Merger And Acquisition", **Journal of Product & Brand Management** 15/2, 2006, p. 106-120.

tür yatırım kararlarının, menkul kıymetler üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Araştırma, yeni yatırım ve lisans kararları almak zorunda olan yöneticilere ışık tutabilmek amacıyla ortaya çıkarılmıştır¹¹¹.

Damoiseau vd., işletmelerin marka portföylerini genişletmek için marka satın alma ya da marka yaratmayı seçme nedenlerini açıklamaya çalışmaktadırlar. Araştırmanın kavramsal çerçevesini hedef pazarın, işletmenin ve marka portföyünün özellikleri oluşturmaktadır. Bu üç aşama içinden dokuz faktör belirlenerek bir model oluşturulmuştur. 2001 ve 2007 yılları arasında 22 işletme için 125 markanın satın alım ve yaratımının kullanıldığı araştırmada, lojistik regresyon kullanılarak marka portföy genişleme stratejisinden hangi faktörlerin etkilenip etkilenmediği ve marka satın almasını ya da marka yaratmayı teşvik edip etmediği test edilmiştir. Marka portföy genişlemesi seçiminin rekabetçi yoğunluk, finansal kaldıraç, pazar yoğunlaşması ve pazar büyümesi değişkenleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, piyasanın rekabetçi yoğunluğunun en güçlü etkiye sahip olduğu pazar ve işletme seviyelerinde belirleyici faktörler bulunmakta ve onu finansal kaldıraç, pazar yoğunlaşması ve piyasa büyümesi izlenmektedir¹¹².

Lee vd., iki marka imajı değişkeni ile birleşme ve satın alma sonrasında marka değerinin boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Satın alanın zayıf ve satın alınanın da daha güçlü marka imajı olan iki işletme ile araştırma yapmışlardır. Anket için Tayvan'daki bir internet araştırma platformundan rastgele örnekleme yoluyla 409 katılımcı seçildi. Bu çalışma, düşük marka imajına sahip ve daha üstün marka imajına sahip iki ayrı şirketin, satın alının işletmenin marka değerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Öncelikle, iki marka imajının varyansı ve ardından birleşme ve satın alma işleminden sonra marka değeri boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Test sonuçları, olumsuz marka imajına sahip bir şirketin, daha iyi imaja sahip bir marka elde ederek, tüketici temelli marka değerini önemli derecede iyileştirdiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, daha iyi bir marka edinerek, şirketler markanın mevcut imajını geliştirirler. Bu

¹¹¹ Lihui Lin ve Nalin Kulatilaka, "Strategic Options And Firm Value ", **Managerial Finance** Vol. 33 No. 11, 2007, pp. 893-903.

¹¹² Yana Damoiseau ve Diğerleri, "Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy ", **Journal of Product & Brand Management**, 20/4, 2011, p. 268-281

çalışma ayrıca, her iki marka imajında da en büyük değere sahip varyansın marka birliği olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada ortaya çıkarılan bir diğer sonuç da, üstün marka imajına sahip bir marka edinmenin, oluşturulan yeni markanın tüketicinin sadakatini artırmış olduğudur. Marka değeri, algılanan kalite, marka bağlılığı ve marka sadakati boyutları ile ele alınmıştır. Çalışma aynı zamanda, birleşme ve satın almadan sonra oluşan markanın, marka değerinin nasıl değiştiğini de incelemektedir. MANOVA ve eşleştirilmiş örneklem T-testi yöntemlerinden elde edilen sonuçlar, birleşme ve satın alma yapan markalar arasındaki algılanan farklılıkların artmasıyla, hedef markanın marka değerinin artacağını göstermektedir. Ek olarak araştırmada, üstün bir imaja sahip markanın da marka değerinin önemli ölçüde azaldığı saptanmıştır.¹¹³

King vd., çalışmada, satın alma özelliklerinin rakiplerin misilleme riskini nasıl etkilediğini keşfetmek için rekabet dinamikleri teorisi kullanılmıştır. Daha sonra, firmaların kazançlarının, misilleme ile ilişkili rakip farkındalığını, motivasyonu ve yeteneğini azaltmak için kullanabileceği farklı taktiklerin ana hatlarını çizilmiştir. Bu, yöneticilerin satın alma performansını iyileştirmek için bir yol sağlamakta ve ayrıca araştırma için yeni yollar açmaktadır. Her ne kadar birbirleriyle ilişkili olsalar da, rakiplerin misilleme riskini, satın alımın öncesinde ve sonrasında rekabete dayalı dinamikler “farkındalık”, “motivasyon” ve “yetenek” boyutları kullanılarak değerlendirilmiştir. Rakiplerin müdahale etme fırsatları, satın alımın tamamlanmasından önce ve sonra önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Temel olarak araştırma, zayıf stratejik uyum ya da entegrasyon sırasında yaşanan sorunlar da dahil olmak üzere firmaların birleştirilmesine yönelik faktörlere odaklanmıştır. Bununla birlikte, ilgili organizasyonların dışındaki etkenleri göz önüne alarak ek bilgi elde edilebilmektedir. Önceki satın alma araştırmaları ticari ilişkilerdeki dinamikleri işaret etmiş olsa da, rakiplerin satın almalarıyla ilgili bir reaksiyon göstereceğine dikkat çekilmiştir. Bu, satın alma işlemlerinin rekabet üstünlüğüne katkıda bulunabileceği ve firmalar tarafından stratejik bir hareketi temsil edebileceği baskın stratejik perspektife sahip olmaktan oldukça merak uyandırmaktadır. Sonuç olarak, kazanımları çevreleyen rekabetçi

¹¹³ Hsiang-Ming Lee ve Diğerleri, “Brand Image Strategy Affects Brand Equity After M&A “, **European Journal of Marketing**, Vol. 45 No. 7/8, 2011, pp. 1091-1111

dinamiklerimize olan saygımızın yanı sıra onu etkileyen faktörleri tanımlama, edinim teorisi için daha dengeli bir perspektif sunmaktadır.¹¹⁴

2.1.3. Bütünleşik Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar

Schweiger vd. yaptıkları çalışma ile birleşme satın almalarda entegrasyonun çok önemli bir konu olduğunu ve değer yaratmada da entegrasyonun kritik bir rol üstlendiğini vurgulamışlardır. Yapılan araştırmada birincil olarak, literatürde tam olarak açıklaması bulunmayan, birleşmelerde ve satın almalarda entegrasyon ile değer yaratma arasındaki bağlantıyı kurmak amaçlanmıştır. Ayrıca, değerlendirme, fiyatlandırma, stratejik hedefler, sinerji ve entegrasyon arasındaki karmaşık ilişki de incelenmiştir. Birleşen taraflar arasındaki sinerji eksikliğinin entegrasyonu olumsuz etkilediği gözlenmiştir.¹¹⁵

Deniz vd., şirket birleşmelerinin amaçları ve birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini bir uygulama örneği ile incelemişlerdir. Bu doğrultuda, araştırmacılar tarafından şirket birleşmelerinde meydana gelen insan kaynakları sorunları ve insan kaynakları yönetiminin sorunların çözümüne katkısı ele alınmıştır. Uygulama örneğini oluşturan işletmeyi seçerken, aynı ulusal kökene ait olup, farklı örgütsel kültür altyapılarına sahip olan iki şirketin birleşmesi sonucu oluşmasına, bulunduğu sektörde köklü geçmişi olmasına ve lider konumda bulunmasına dikkat edilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen işletmeye araştırma soruları yöneltilmiştir. Sonuç olarak, şirket birleşmelerinin çalışanlar üzerinde kültürel uyumsuzluk, gerginlik, huzursuzluk, kaygı gibi çeşitli etkiler yarattığı, çalışanların değişime tepki gösterdiği tespit edilmiştir. Birleşmenin başarılı olmasında, insan kaynakları yönetiminin önemli bir görevi olduğu saptanmıştır.¹¹⁶

Lodorfos vd.'nin yaptığı çalışmada, kültürün birleşme ve satın almaların başarısı üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında, kimya endüstrisinde birleşme ve satın alma yapmış işletmelerin üst düzey yöneticileri ile mülakat yapılmıştır.

¹¹⁴ David R. King ve Svante Schriber, "Addressing Competitive Responses to Acquisitions", **California Management Review**, Vol. 58, No. 3, 2016, p. 109-124.

¹¹⁵ David M. Schweiger and Philippe Very, "Creating Value Through Merger And Acquisition Integration", **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol. 2, 2003, p. 1-26.

¹¹⁶ Nevin Deniz ve Seçil Bal Taştan, "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği", **Öneri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:21, 2004, s. 1-11.

Görüşülen yöneticilerin büyük bir bölümü, birleşme ve satın almalarda kültürel yapıda uyumsuzluk yaşanmasının birleşmenin beklenen sonuçlarına ulaşmada olumsuz bir etki yarattığını vurgulamışlardır. Aynı zamanda, birleşecek şirketler arasındaki sağlıklı iletişimin karşılıklı olarak güveni artırdığını ve bunun sonucunda başarılı bir entegrasyon süreci yaşanabildiğini belirtmişlerdir. Etkili iletişim eksikliğinin kültür farklılıklarını artırması ve çalışanlar arasında gerginlik yaratması da üzerinde durulan bir diğer problemdir. Ayrıca çalışmada dikkat çeken başka bir nokta da, yöneticilerin hedef şirket seçim kriterlerine fazla dikkat etmemeleri ve özellikle birleşme öncesi aşamalarda birleşmekte olan işletmelerin kültürel özelliklerinin ayrıntılı olarak analizinin yapılmamış olmasıdır.¹¹⁷

Coleman vd., akademik alanda, başarılı birleşme ve satın alma gerçekleştirilmesi ile ilgili yapılan tanımlarda eksiklik olduğunu düşünerek organizasyonel gelişimi de dahil edildiği bir çalışma yapmışlardır. Makale, başarılı bir birleşme veya satın alma işlemini tanımlama konusundaki yaklaşımlar, organizasyonel gelişimin farklı teorik perspektifleri destekleyip dengeleme yolları ve birleşme ve satın alma başarısını tanımlayan örgütsel gelişim modeli ile ilgili literatürün gözden geçirilmesi olarak üç bölümden oluşmaktadır.¹¹⁸

Balle, iletişim ile birleşme ve satın alma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı hedefleyen araştırmasında, şirket birleşmelerini vaka yöntemi ile incelemiştir. Sonuç olarak, iletişimin şirket birleşme ve satın almaları için stratejik açıdan etkili bir entegrasyon aracı olduğu tespit edilmiştir. Birleşmelerin çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratması için ortak kurumsal kimliğin oluşturulmasının önemine dikkat çekilmiştir. Bunun yanı sıra, orta düzey yöneticilerin bu süreçte kritik önem taşıyan bir iletişimci ve değişim ajanı olarak kabul edilmesinin ve etkinleştirilmesinin oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir.¹¹⁹

¹¹⁷ George Lodorfos ve Agyenim Boateng, "The Role of Culture In The Merger And Acquisition Process", **Management Decision**, Vol. 44 No. 10, 2006, pp. 1405-1421.

¹¹⁸ Mychal Coleman ve Gary N. McLean, "Developing an Organization Development Theoretical Lens in Mergers and Acquisitions", 2007

¹¹⁹ Nana Balle, "Hearts at stake ", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 13 No. 1, 2008, p. 56-67

Shi vd. 'nin yaptığı çalışmada, yatay birleşme ve satın almaların, değer yaratmak için markaları entegre etme stratejisine değinmişlerdir. Çalışmada mevcut literatürün taranması ve pilot vaka incelemesi yapılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Makalede, yatay birleşme ve satın alma işlemlerinde değer yaratımı için marka entegrasyonunun önemi vurgulanmıştır. Araştırma kapsamında, birleşme ve satın alma, ürün ve marka yönetimi, entegrasyon yaklaşımı gibi kritik üç konunun literatür incelemesi yapılmıştır.¹²⁰

Baumgarth vd., B2B sektöründe, marka sahibinin çalışanlarının, mevcut ve potansiyel müşterilerle olan arayüz olarak bireysel ve kurumsal markaların temsil edilmesinde önemli bir rol oynadıklarını belirtmiştir. Sonuç olarak, araştırmacılara göre "iç markalaşma" son zamanlarda endüstriyel piyasalarda önemli bir sorun olarak baş göstermiştir. Makale, "iç marka değeri" ölçümü için teorik olarak yapılandırılmış bir çerçeveyi önermektedir, ampirik olarak doğrulamaktadır ve belirleyicilerini ve sonuçlarını tanımlamaktadır. Almanya'daki 350 B2B firmanın yöneticileri ve çalışanlarına anket yapılan çalışmada, analiz için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri olarak şirket içi marka değeri, şirket içi marka bilgisi, şirket içi marka taahhüdü, şirket içi marka katılımı, marka odaklılık, şirket dışı marka değeri belirlenmiştir. Çalışma bulguları, marka odaklı bir kurum kültürünün, iç marka değeri üzerindeki güçlü etkileri hakkında kanıt sunmakta ve dış marka öz değeri ile olan ilişkisini göstermektedir.¹²¹

Miczka vd. 'nin yaptığı çalışmanın amacı, birleşme sonrası entegrasyon süreçlerinin iyi kurulmuş teorilerini test etmeyi sağlayan farklı bir sentez yöntemi sunmaktır. Çalışma, geniş literatür tarama temelli sistem dinamikleri yöntemi ile birleşme sonrası entegrasyon sırasında ortaya çıkan organizasyonel süreçler üzerine yeni bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Literatür tarama sürecinde, özellikle yetenek aktarımı, kurum kültürünün değişimi ve çalışanlar tarafından entegrasyon sürecinin algılanışı üzerine araştırmalar üzerinde durulmuştur. Kurum kültürü, kapasite transferi ve değer yaratımı,

¹²⁰ Yongjiang Shi ve Diğerleri, "Strategic Framework For Brand Integration in Horizontal Mergers And Acquisitions", **Journal of Technology Management in China**, Vol. 4 No. 1, 2009, pp. 26-52

¹²¹ Carsten Baumgarth ve Marco Schmidt, "How Strong Is The Business-To-Business Brand In The Work Force? An Empirically-Tested Model Of 'Internal Brand Equity' In A Business-To-Business Setting ", **Industrial Marketing Management** 39, 2010, p.1250-1260

çalışanların entegrasyon sürecinin algılanışı ve yönetim politikaları arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu saptandı.¹²²

Weber vd. , birleşme veya satın alma yapmak isteyen işletmelerin, çoğu kez hedef şirketin organizasyon kültüründen tamamen farklı bir yapıda olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada amaçlanan, İsrail şirketi Aladdin'in Alman şirketi FAST 'i satın alması üzerine bir vaka çalışması sunmak ve yüksek teknoloji endüstrisindeki birleşmeler arasındaki kültür çatışması ile ortaya çıkan birleşme sonrası entegrasyon sorunlarını örnek vererek incelemektir. Çalışmada, süreçlerin, yerel bağlamsallaştırmanın, nedensel çıkarımın ve katılımcıların bakış açısını ortaya koymanın gerekliliğinin derinlemesine anlaşılması ihtiyacının olması sebebi ile niteliksel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Araştırma için detaylı literatür ve döküman taraması, şirketlerin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze mülakat ve örnek olay incelemesi yapılmıştır. Örnek olay incelemesi, birleşme ve satın alma performansını etkileyen süreçleri kapsayarak sınır ötesi birleşme ve satın almada uygulanan birleşme sonrası entegrasyon yaklaşımının önemini açıklamaktadır.¹²³

Öberg vd., uluslararası birleşme ve satın almalarda, birleşme sonrası entegrasyon sürecinde bilgi aktarımı, anlaşma ve anlaşmazlığın belirlendiği noktalarda bilgi eksikliği hakkında bir gözden geçirme sunmaktadır. Bilgi transferi literatürü temel olarak inovasyon ve yenilik kabiliyetlerini ifade etmekle birlikte, pazarlama ve müşteri bilgisi gibi alanların literatürde önemli miktarda yer almadığına değinilmiştir. Herhangi bir uluslararası satın almada, yeni pazarlara veya müşterilere ulaşmak için satın alma olgusu göz önüne alındığında, bilgi transferinin büyük önem arz edeceği belirtilmiştir. Araştırma kapsamında uluslararası satın almalarından sonra müşterilere ilişkin bilgilerin transferine ilişkin iki vaka çalışması yapılmıştır. Vaka örnekleri, stratejik seviyelerde bilgi aktarımı üzerine odaklanmaktadır. Vaka incelemeleri, uluslararası satın alımları takiben PMI' deki müşteriler hakkındaki bilgilerin aktarılmasına ilişkin konuları göstermeyi amaçlamaktadır. Vakalar, büyük ve küçük şirketler arasındaki olası farklılıkları

¹²² Switbert Miczka ve Andreas Grobler, "Merger Dynamics: Using System Dynamics For The Conceptual Integration of A Fragmented Knowledge Base", **Kybernetes**, Vol. 39 No. 9/10, 2010 pp. 1491-1512.

¹²³ Yaakov Weber ve Shlomo Tarba, "Exploring Integration Approach In Related Mergers ", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 19 No. 3, 2011 pp. 202-221.

yansıtmayı amaçlamıştır. Aynı zamanda, satın alan şirket ve satın alınan taraf arasındaki coğrafi mesafenin bilgi transferi için bir sorunun olup olmadığı vurgulanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin ana kaynağı olarak, 2003 – 2012 yılları arasında gerçekleştirilmiş birleşme satın alamalar dikkate alınmış ve CEO, CFO, tedarik, pazarlama, satış yöneticileri, satış temsilcileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bunlara ek olarak, şirketlerin hem birbirleri ile iş ilişkisini, hem de şirketlerin stratejik, operasyonel düzeylerini tespit edecek müşteri görüşmeleri ve olayların zaman çizelgesini yakalamayı sağlayarak görüşmelerin geçerliliğini sağlayan ikincil veri taraması da kullanılmıştır. Sonuç olarak, coğrafi olarak yakın olmanın müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak için gerçekleştirilen bilgi transferine çok fazla katkı sağlamamıştır. Ayrıca, müşterilerle ilgili bilgi transferinin stratejik ve operasyonel seviyeleri arasında bir ayrım olduğuna işaret edilmiştir.¹²⁴

Osarenkhoe vd. çalışmalarında, Nordea bankasında birleşme sonrası entegrasyon faaliyet süreçlerinin nasıl yönetildiğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Özellikle, birleşen şirketlerin entegrasyonunu ve yaygınlaştırılmasını kolaylaştıracak kritik başarı faktörlerine odaklanarak, işletim sinerjilerinin entegrasyonu sürecine ilişkin anlayış sağlamak hedeflenmiştir. Sadece Nordea Bankası ile ilgili vaka örneği derinlemesine incelenmiştir. Çalışma, Nordea, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Norveç'ten dört bankanın birleşmesi üzerine kurulmuştur. Sonuç olarak, birleşmenin oluşumunda, İskandinav bölgesi içindeki coğrafi yakınlık ve tarihsel bağlar önemli rol oynamıştır. Daha önceki birleşmelerde yapılan hatalardan alınan derslerle Nordea'nın birleşme sonrası entegrasyon sürecini yöneten kilit noktanın, üst yönetimin odağı, hızı ve performansı olarak ifade edilmiştir. Elde edilen liderlik tarzının, vizyon odaklı düşüncenin, eylemde bulunma eğiliminin, tüm personelin katılımının, müşterilere odaklanmanın, çalışanlarla açık ve dürüst iletişim kurmanın başarı için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır.¹²⁵

¹²⁴ Christina Oberg, "Customer Roles In Mergers And Acquisitions: A Systematic Literature Review", **Advances in Mergers and Acquisitions**, Volume 12, 2013, 59-74.

¹²⁵ Aihie Osarenkhoe and Akmal Hyder, "Marriage For Better Or For Worse? Towards An Analytical Framework To Manage Post-Merger Integration Process", **Business Process Management Journal**, Vol. 21 No. 4, 2015 pp. 857-887

2.1.4. Tüketici Bakış Açısı ile Birleşme ve Satın Almalar

Machado vd. , birleşmeler bağlamında, kurumsal kimlik yönetiminin, özellikle de şirket adları ve logoların kritik bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada, bankacılık sektöründe, marka birleşmesi bağlamında isim ve logo tasarım özelliklerinin ve özellikle belirginliklerin tüketici tercihlerine nasıl etki ettiğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma, bir literatür taraması ve ikincil verilere dayanarak bir marka birleşmesi bağlamında kabul edilebilir alternatif kurumsal kimlik yapılarının tipolojisini geliştirirken, alternatif marka stratejileri ile de ilgili tüketicilerin tercihlerini analiz etmeye yönelik bir model geliştirmiştir. Son yıllarda bankalar arasında çok sayıda birleşme ve satın alma gerçekleştiğinden araştırma özellikle bankacılık sektörüne odaklanmıştır. Ana çalışma için bankacılık sektöründen dört Portekiz markası (Caixa, Millennium, BES ve BPI) ve iki uluslararası marka (İngiltere'den Barclays ve İspanya'dan Banco Popular) seçilmiştir. Araştırmacılar, 467 kişinin katıldığı anket çalışması yapmışlardır. Çalışmada ortaya koyulan sonuçlar, tüketicilerin markanın geçmişi ile bağlantılı kalmaya devam edebilmesi açısından logoların birleşme durumunda şirket adı kadar önemli olabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca, araştırma, bir marka birleşmesinden sonra varsayılabilecek alternatif yeniden dağıtım stratejileri konusundaki anlayışımızı artırarak literatüre katkıda bulunmaktadır ve metodolojik olarak da, katılımcılara tercih ettikleri çözümü seçme özgürlüğünü veren yenilikçi bir araştırma tasarımı kullanıldığı için özgündür.¹²⁶

Öberg 'nin çalışması sistematik bir literatür taraması sunarak birleşmeler ve satın almalar ile mevcut müşteriler üzerine araştırmaların sentezini yapmaktadır. Müşterilerle ilgilenen birleşme ve satın alma araştırması yapmak için EBSCO (Host Business Source Complete) elektronik veritabanı kullanılmıştır. Arama maddeleri, veritabanının eş anlamlılar listesi aracılığıyla elde edilen "konsolidasyon" ve "şirketin birleşmesi" 'ni içermiş, bu öğeler, veritabanında "müşteri" için açık bir arama ile birleştirilmiştir. Araştırma, bilimsel makalelerle sınırlandırılmış ve 29 Ekim 2012'de gerçekleştirilmiştir.

¹²⁶ Machado, J., vd., 2012.

Öğeleri yoğunlaştırmak için günlük makaleler de araştırmaya eklenmiş ve frekans analizi geliştirilmiştir.¹²⁷

Appelbaum vd. 'ne göre, kurumsal devler, KOBİ'ler veya yeni teşebbüslerin doğası gereği başvurdukları birleşme ve satın almaların amacı oluşturulan yeni şirketin performansını iyileştirmek, mali ve teknik olarak olumlu katkılar sağlamaktır. Çalışanların değişime direnci, bu stratejik hareketin başarısında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacının, birleşme ve satın alma başarısını etkileyen, çalışanların değişime direncinde rol oynayan güçlerin tespit edilmesi ve çözüm yollarının belirlenmesi olduğu ifade edilmiştir. Mevcut deneysel çalışmalardan, endüstri uzmanı bulgularından ve akademik gözden geçirmelerden yola çıkılarak, bu makalede, değişim, liderlik, çalışanların katılımı, şirkete bağlılık duygusu gibi iletişim kavramları birbirine bağlanmaya çalışılmıştır ve bunların şirketin birleşme ve satın alma hedeflerine ulaşmasında nasıl bir etki gösterdikleri araştırılmıştır.¹²⁸

2.1.5. Birleşme & Satın Almalar ve Marka Değeri Oluşturma Etkisi

Srivastava vd. çalışmalarında marka değerinin, birleşme ve satın almalar, stratejilerin değerlendirilmesi (tanıtım, reklam, kalite iyileştirme), yönetim (marka genişlemeleri, iyileştirme ve pazarlama politikaları) gibi çeşitli perspektiflerden önemli bir konu haline geldiğini gözlemlemişlerdir. Çalışmanın öncelikli amacı, marka değerinin çeşitli yapılarını ve boyutlarını birbirine bağlayarak bütünsel bir çerçeve sunmaktır. Bu yapılar çalışmada, algılama ile ilgili yapılar (algılanan kalite ve risk), pazar davranışları (marka sadakati, marka isminden doğan fiyatı ödeme isteği, kullanım oranları), pazarlama stratejileri (marka uzantıları), endüstri koşulları (rekabet yoğunluğu, ürün yaşam döngüsü aşamaları), performans ölçekleri (fiyat ve pazar payı getirisi, kırılabilirlik), finansal değerlendirme ("Bir müşterinin değeri" verilen kullanım oranları, kullanım fiyatı, marka isminden kaynaklanan fiyat, bireysel ve bölüm düzeyinde tutma oranları, toplam karlılık ve risk) şeklinde belirtilmiştir. Marka değerinin, işletme yönetiminin mevcut ve

¹²⁷ Christina Oberg ve Shlomo Yedidia Tarba, "What Do We Know About Post-Merger Integration Following International Acquisitions?", **Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management Advances in International Management**, Vol. 26, 2013, p. 469-492

¹²⁸ Steven H. Appelbaum ve Diğerleri, "Resistance To Change In The Case Of Mergers And Acquisitions", **Industrial And Commercial Training**, Vol. 49, No. 2 2017, pp. 87-92.

gelecekteki kârları artırmak için taktiksel ve stratejik eylemler yolu ile marka gücünden yararlanma yeteneğine bağlı olduğu ve riskleri düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Marka gücü, tüketicilerin markanın sürdürülebilir ve farklılaşmış rekabet avantajlarından yararlanmasına imkan sağlayan algı ve davranışlarına dayanmaktadır. Ayrıca, çalışmada, marka değerinin yönetiminde en önemli noktanın müşteriye odaklanmak olduğu ifade edilmiştir.¹²⁹

Keller, bireysel tüketicinin bakış açısından marka değerinin kavramsal bir modelini sunmaktadır. Müşteri odaklı marka değeri, marka bilgisinin markanın pazarlamasına yönelik tüketici tepkisi üzerindeki farklı etkisi olarak tanımlanmaktadır. Marka bilgisi, marka bilinirliği ve marka imajı (marka çağrışımları grubu) gibi iki bileşenin bir ilişki belk ağ modeline (an associative network memory model) göre bir araya gelmesi ile kavramsallaşmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre, müşteri odaklı marka değeri, tüketici markayı tanıdığı ve bazı olumlu, güçlü ve benzersiz marka ilişkilerini belleğinde tuttuğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.¹³⁰

Dick vd., müşteri sadakatının bireylerin tekrar müşteri olması ve ilgili tutumu arasındaki ilişkinin gücü olduğu belirtilmektedir. İlişki, sosyal normlar ve durum faktörlerinin aracılığı ile şekillenmektedir. Göreceli tutumun bilişsel ve duygusal geçmişi, motivasyonel, algısal ve davranışsal sonuçlarla birlikte sadakata katkıda bulunmak olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada, sadakat oluşturma yönetimi için etkiler türetilmektedir¹³¹.

Aaker vd. 'ne göre, bir işletmenin hisse senedi fiyatındaki hareketin, yani işletme değerinin bir ölçütü olup olmadığını, algılanan kalite ölçütlerinde yer alan bilgilerle ilişkilendirilip ilişkilendirilmediğini araştırmaktadır. Ekonomideki faktörlerin etkisini ve bir işletmenin yatırım getirisini de sağlayan bir modelde, hisse senedi getirisi ile kalite algılamasındaki değişim arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, kalite ölçütünün cari dönem muhasebe ölçümlerine göre arttığını ve ileride yapılacak iş

¹²⁹ Rajendra K. Srivastava and Allan D. Shocker, "Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement", **Marketing Science Institute**, 2001, s.91-124.

¹³⁰ Kevin Lane Keller, "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, 1993, pp. 1-22.

¹³¹ Alan S. Dick ve Kunal Basu, "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No.2, 1994, s.99-113.

performansı ile ilgili bilgileri içerdiğini göstermektedir. Çalışmada, yöneticilerin, işin uzun vadeli beklentilerini tasvir etmede kullanışlı, markanın kalite imajı gibi bilgileri borsaya taşınması gerektiği önerilmektedir. Böylelikle, borsa, işletme performansının kısa vadeli ölçümlerine daha az güvendiği ve yöneticilerin, işletmelerinin uzun vadede devamını sağlamak için gerekli stratejileri üstlenip uygulamada daha özgür olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.¹³²

Helsen vd., piyasaya yeni giriş yapan paketli ürün markalarının deneme veya tekrar satın alma süreçlerinde tüketicinin marka isminden kaynaklanan fiyatı ödeme isteğine dair bilgiler sağlamaktadır. Tüketici risk algılama perspektifi kullanılarak, teorik bir yapı geliştirilmiştir ve tüketicinin tekrar satın alma sürecinde, marka isminden kaynaklanan ilave fiyatı ödeme isteğini, marka sadakati seviyesine ve kullanım yoğunluğuna ilişkilendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, marka isminden kaynaklanan fiyat hassasiyetlerinin, genellikle tekrar satın alımların, deneme amaçlı satın alımlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, sonuçlar, sadakati yüksek tüketicilerin düşük sadakati olan tüketicilere kıyasla fiyat duyarlılığının daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.¹³³

Lassar vd. tarafından yapılan çalışmada, marka değeri ile ilgili literatürün gözden geçirilmesi, tanım ve algılama boyutlarını içeren marka değeri çerçevesinin geliştirilmesi, ölçüm modeli oluşturma, çalışma sonuçları ve yöneticilere etkilerinin tartışılması olarak dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada, 22 tüketiciye markasız veya jenerik ürünlere nazaran neden markalı ürünleri tercih ettiklerine dair açık uçlu sorular sorulmuştur. Verilen cevapların akademik ve uygulayıcı literatürle birlikte değerlendirilmesi ve araştırmacıların kendi görüşleri, marka değerinin beş boyutunun açıklanmasına rehberlik etmiştir. Çalışmada, müşteri odaklı marka değerini ölçmek için bir ölçek geliştirilmiş ve sunulmuştur. Bu ölçek, 83 maddelik başlangıç ölçeği 17 ölçeğe daraltıldığı dört çalışmadan sonra geliştirilmiştir. Elde edilen ölçek, marka değerinin genel ölçütü ile anlamlı korelasyon içermektedir. Ayrıca, ölçek iki ürün kategorisinde test

¹³² David A.Aaker, ve R. Jacobson, "The Financial Information Content Of Perceived Quality", **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No.2, 1994, pp.191-202.

¹³³ Kristiaan Helsen ve David Schmittlein, "Understanding Price Effects For New Nondurables: How Price Responsiveness Varies Across Depth-Of-Repeat Classes And Types Of Consumers", **European Journal of Operational Research**, Vol. 76, Issue 2, 1994, p. 359-374

edilmiştir. Sonuç olarak, fiyatın marka değeri ile ilişkili olduğu, marka değerinin ölçülmesinin şirketlerin pazarlama programlarını değerlendirebilmelerini sağlayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, marka değerinin zarar gördüğü saptanırsa, pazarlama programları kullanılarak tüketicilerden daha fazla geri bildirim elde edilebilir. Bu geri bildirimler, ürün performansı problemlerinin belirlenmesi, reklam/konumlandırma problemlerinin tanımlanması ve iyileştirme yapılması gereken konularda şirket çalışanlarının yönlendirilmesi, geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir.¹³⁴

Rooney tarafından oluşturulan makalede, markalaşmanın, geçmişten bu yana sıklıkla, başarılı bir şekilde kullanılan etkili bir pazarlama stratejisi aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bugün, marka bilinci oluşturmanın, inovatif uygulamalar sonucunda tekrar popüler hale geldiği belirtilmektedir. Makaleye göre, marka stratejisi oluşturmada yaşanan sorunlardan biri marka ismi seçimidir ve markayı güçlü bir konumda tutmak kritik önem taşımaktadır. Yazar, bu temel konunun da marka stratejisinin başarısını etkileyeceğini vurgulamıştır. Bir isim seçildikten sonra, pazarlama departmanları, seçilen ismi desteklemek ve tüketici ile iletişim kurmak için tutundurma faaliyetlerinden reklamcılığı seçmek zorunda oldukları ifade edilmektedir. Son olarak, her kuruluşun amaçları, hedefleri ve misyonunun, kullanılan marka stratejisine uygun olması gerektiği belirtilmektedir.¹³⁵

Aaker çalışmasında, yöneticilere markanın gücünü ölçmek için sadakat, algılanan kalite, farkındalık ve pazar davranışı boyutlarını içeren bir çerçeve sunmaktadır. Bu ölçeklerin alınmasının zor olabileceği ve sonuçlarının dikkatle kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Bununla birlikte, çalışma, yöneticilere önemli ve son derece yararlı marka gücünü ölçme araçları sunmaktadır.¹³⁶

Christopher'ın çalışmasında, orijinal marka değeri kavramının uzatmaya ihtiyacı olduğu ve daha geniş müşteri değeri kavramında somutlaştırılması gerektiğine değinilmiştir. Müşteri değeri kavramının, yeni rekabet ortamında pazarda başarılı olmak

¹³⁴ Walfried Lassar ve Diğerleri, "Measuring Customer-Based Brand Equity ", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 12, No. 4, 1995, pp. 11-19.

¹³⁵ Joseph A. Rooney, "Branding: A Trend For Today And Tomorrow", **Journal of Product & Brand Management**, 4(4), 1995, s. 48-55.

¹³⁶ David A. Aaker, "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", **California Management Review**, Vol. 38 No. 3, 1996, pp. 102-120.

için yalnızca yatırımın sürekli markaya yapılmasını değil müşterilere de yatırım yapılmasını gerektirdiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla, pazarlamanın, müşteri değeri yaratılması ve sunulması açısından önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Değer yaratmanın, pazar bölümlerinin veya bireysel müşterilerin değer gereksinimlerini anlama ve müşteriye özel çözümler üretme yolu ile bu değeri sunmak için çapraz fonksiyonel süreçler arama durumu olduğu sonucuna varılmıştır.¹³⁷

Mudambi vd. , endüstriyel pazarlarda marka bilincinin önemli olup olmadığını araştırmaya çalışmaktadırlar. Çalışmada beklenen marka değeri, ürün, dağıtım (sipariş verme ve teslimat) ve destek hizmetleri, şirket performansı olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Her bir bileşen hem somut hem de maddi olmayan unsurları bir araya getirmektedir. Karar verme süreci ve endüstriyel marka değerinin kaynakları ile ilgili yapılmış bu araştırmacı çalışma, göreceli olarak soyut olmayan ürün ve şirketlerin önemini vurgulamaktadır. Bulgular, marka bilincinin, özellikle ürün kalitesinde veya fiyat temelinde anlamlı farklılaşmayı sürdürmenin zor olduğu endüstriyel pazarlarda güçlü bir rol oynayabileceğini göstermektedir.¹³⁸

Lyong, akıl yürütme teorisi, marka sadakatini yeniden kavramak için uygulanmaktadır. Akıl yürütme teorisine göre, satın alma davranışının mazisi satın alma ve öznel norma yönelik tutumlardır. Satın alma davranışının geçmişi, marka sadakatini ön görmek ve ölçmek için entegre ediliyorsa, marka sadakatinin tahmini ve ölçümü zaman içinde ve doğru şekilde daha istikrarlı olacaktır. Bu çalışma, marka sadakatinin üç yönünü bütünleştirmeyi ve davranışsal teorisini tanıtarak davranışsal marka sadakatinin mazisinden bazıları arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Ünite marka sadakatinin sekiz şartı tüketicilerin gösterdiği farklı marka sadakati seviyelerine sahiptir. Tutum, öznel norm ve satın alma davranışı tutarlı ve elverişli olduğunda birim marka sadakatinin maksimum düzeyi gerçekleşecektir¹³⁹.

¹³⁷ Martin Christopher, "From Brand Values To Customer Value", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 2 No. 1, 1996, pp. 55-66.

¹³⁸ Susan M. Mudambi, "An Exploration of Branding in Industrial Markets", **Industrial Marketing Management** 26, 1997, p. 433-446.

¹³⁹ Choong Lyong Ha, "The Theory Of Reasoned Action Applied To Brand Loyalty", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 7 Issue: 1, 1998, pp.51-61

Amine, günümüzün yoğun rekabet ortamında, tüketicilerin markalara olan sadakatini artırmak, işletmelerin pazarda nispeten daha rahat olabilecekleri uzun vadeli bir pozisyon elde etmelerini sağlamaktadır. Çalışma, marka sadakati konusunu, tüketiciler ve markalar arasında tekrar eden işlemlerden daha geniş bir perspektif içerisinde yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Belli bir süre boyunca bir markanın tutarlı satın alımlarına ve bir markanın tekrar eden satın alımının arkasındaki motiflere odaklanılmasına dayalı iki farklı yaklaşım ele alınarak marka sadakati analiz edilmektedir. Tekrarlanan satın alma davranışı, tüketicilerin sergilediği sadakat olgusunu daha iyi anlamak için markaya olan bağlılığının önemli rolünü vurgulayarak göstermektedir. Dolayısıyla, çalışma, bilişsel ve duygusal nedenleri ve etkileri de dahil olmak üzere, gerçek marka sadakatinin bütünsel bir kavramsal çerçevesini önermektedir¹⁴⁰.

Motameni ve Shahrokhi, 1980'lerin sonundan bu yana markaların birincil rolü oynadığı birleşme ve devralmalar çılgınlığı yaşandığını belirtmektedirler. Çalışmada ilk olarak, marka değerinin pazarlama ve finans perspektifleri sunulmakta ve ilişkileri gösterilmektedir. İkincisi, marka değerinin farklı ölçümleri sunulmaktadır. Ardından hem marka değerini daha doğru tahmin edebilecek hem de marka değerinin kaynaklarını gösterebilecek kapsamlı bir global marka değeri modeli önerilmektedir.¹⁴¹

Wood, pazar gücünün değerlendirilmesinde markaların önemini vurgulamaktadır. Pazar gücünün değerlendirilmesine yönelik geleneksel yaklaşımların, markaların gücünü görmezden geldiği için sorunlarla dolu olduğu ve şirketlerin iç pazarlarda sınıflandırılması ile sınırlandırıldığı ifade edilmektedir. Çalışma, pazar gücü ölçümünün temeli olarak marka değerini kullanan pazar gücünün değerlendirilmesi için bir model sunmaktadır. Model, markaların önemini vurgulamakta ve piyasaların uluslararası doğasını kabul etmektedir. Şirketlerin geçmiş performanslarına odaklanmak yerine ileriye dönük olarak varlıklarını sürdürmelerinin yararlı olacağı vurgulanmıştır.¹⁴²

¹⁴⁰ Abdelmajid Amine, "Consumers' True Brand Loyalty: The Central Role Of Commitment", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 6 Issue 4, 1998, pp.305-319.

¹⁴¹ Reza Motameni ve Manuchehr Shahrokhi, "Brand Equity Valuation: A Global Perspective", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 7 Issue: 4, 1998, pp.275-290

¹⁴² Lisa Wood, "Market Power And Its Measurement.", **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No.5/6, 1999, pp.612-631.

Chaudhuri, çalışmada marka tutum, alışkanlık ve marka sadakatinin pazar payı, raf yüzleri ve fiyat gibi marka değeri çıktıları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz etmek için nedensel modelleme yaklaşımı kullanılmıştır. Bu ilişkilere ilişkin varsayımlar iki ayrı çalışmada geliştirilmiş ve test edilmiştir. İlk çalışma bir kampüs mağazasında alışveriş yapan kişileri araştırırken, ikinci çalışmada alışveriş merkezindeki kişiler araştırılmıştır. Çalışma, marka tutumlarının doğrudan ve dolaylı olarak pazar payı ve raf yüzleriyle ilişkili, fiyat ile marka sadakati nedeni ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı alışveriş ve ürün numuneleri kullanıldığında, sonuçların yeterince tekrarlandığı gösterilmektedir. Çalışma sonuçlarının, yöneticiler için önemli olacağı düşünülmektedir.¹⁴³

Yoo vd. 'nin yaptığı çalışmada, seçilen pazarlama karması unsurları ile marka değer yaratımı arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Ölçümleri değerlendirmek ve arındırmak için bir ön test yapılmıştır ve sonra da büyük bir devlet üniversitesinde kayıtlı öğrencilerden elde edilen verileri test etmek için bir anket uygulanmıştır. Araştırmacılar pazarlama unsurlarının, marka bilinirliği ile birlikte marka değerinin, yani algılanan kalite, marka sadakati ve marka ilişkileri boyutları ile ilişkili olduğu kavramsal bir çerçeve önermektedir. Bu boyutların daha sonra marka değeri ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Yapısal bir denklem modeli kullanan ampirik testler araştırma hipotezlerini desteklemektedir. Sonuçlar, fiyat indirimleri gibi sık sık yapılan fiyat tanımlarının düşük marka değeri ile ilişkili olduğunu, buna karşılık yüksek reklam harcaması, yüksek fiyat, iyi mağaza imajı ve yüksek dağıtım yoğunluğunun yüksek marka değeri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.¹⁴⁴

Wood, markaların değerli, uzun vadeli kurumsal varlık olarak yönetilmesi gerektiğini varsayan bir çalışma yapmıştır. Gerçek bir marka varlık zihniyetinin elde edilmesi için, marka sadakati ve marka değeri arasındaki ilişkinin yönetim muhasebesi sistemi içinde tanınması gerektiği ifade edilmiştir. Aynı zamanda, stratejik marka yönetiminin, ortak bir kelime ile kolaylaştırılan çok disiplinli bir odaklama ile

¹⁴³ Arjun Chaudhuri, "Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes?" , **Journal of Marketing Theory & Practise**, Vol. 7, No.2, 1999, pp. 136-147.

¹⁴⁴ Boonghee Yoo ve Diğerleri, "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No. 2, 2000, p. 195-211.

gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu makale, markalaşma kavramı ve yapıları arasında ilişkiyi kurmayı, muhasebe ve pazarlamanın işlevleri arasında etkili bir iletişim kurmaya yardımcı olan bir çerçeve ve kelime hazırlamayı amaçlamaktadır. Çalışmada, marka yönetiminin uzun dönemli, stratejik ve bütünsel olması gerektiği vurgulanmıştır. Marka yönetimi için performans ölçüğü de dikkate alınmakta ve marka değerinin yönetimi için bir model sağlanmaktadır. Marka gücünün, bir markaya olan bağlılığın derecesine ve marka değeri de bir markanın gelecek kazançlarına dayalı olduğu, marka gücü ne kadar yüksek olursa marka değerinin de o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle çalışmada, sadece pazarlamacıların değil, marka yöneticilerinin de, hem marka gücünü hem de marka değerini yönetmesi ve maksimize etmeye çalışması gerektiği belirtilmiştir. Bu şekilde sürdürülen yaklaşımın uzun vadeli artış gösteren karlılığa sebep olduğu gözlenmiştir.¹⁴⁵

Low vd., gerçekleştirdikleri araştırmada, marka imajı, marka tutumu ve algılanan kalite olmak üzere üç boyuttan oluşan bir marka çağrışımı kavramsallaştırmasını ampirik olarak test etmeyi amaçlamışlardır. Yapının daha teorik gelişimini ve pratik ölçümünü kolaylaştırmak için marka çağrışımının daha iyi anlaşılması gerektiği saptanmıştır. Çalışma, marka imajının ürün kategorisine özgü ölçüklerinin geliştirilmesi için bir protokol test edilmesi, marka dernekleri yapısının boyutsallığının araştırılması ve marka çağrışımının boyutsallık derecesinin markanın yakınlığına bağlı olarak değişip değişmediğinin tespit edilmesi olarak bölümlenmiştir. Bulgular, marka imaj protokolünün etkililiğini doğrulamakta ve marka ilişkilerinin markalar ve ürün kategorileri arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, farklı ürünler için marka çağrışımının farklı öğeler kullanılarak ölçülmesi gerektiği sonucunu desteklemektedir.¹⁴⁶

Desai, çalışmanın temel amacını, şirketlerin stratejik planlama odağı, fonksiyonu, yönelimi hakkında bilgi veren piyasa değerlerini incelemek olarak belirtmektedir. Bu araştırma, stratejik planlama perspektifi ile kurumsal finans

¹⁴⁵ Lisa Wood, "Brands And Brand Equity: Definition And Management", **Management Decision** 38/9, 2000, p.662-669

¹⁴⁶ George Low ve Charles W. Lamb, "The Measurement And Dimensionality Of Brand Associations", **Journal Of Product & Brand Management**, Vol. 9, No. 6, 2000, pp. 350-368.

literatüründen elde edilen kavramları bir araya getirmek ve borsada algılandığı şekli ile organizasyonlarda stratejik planlama süreçleri ile kurumsal performans arasındaki bağlantıyı ampirik olarak incelemek üzere tasarlanmıştır. Spesifik olarak, pazarın, organizasyonlarda kurumsallaşmış stratejik planlama faaliyetlerinin varlığına nasıl tepki verdiği araştırılmaktadır. Sonuçlar, borsanın, şirketler tarafından benimsenen uzun vadeli planlama faaliyetlerini desteklediğini gösteriyor.¹⁴⁷

Odin vd., çalışmanın amacını, Churchill paradigmasına¹⁴⁸ dayanan titiz bir metodoloji izleyerek sadakate ilişkin geçerli ve güvenilir ölçeklerin eksikliğini vurgulamak ve bu konsept için doğru bir ölçüm prosedürü tasarlamak, test etmek ve doğrulamak olarak belirtmektedirler. Yazarlar, kavramsallaştırma ve literatürdeki sadakati işletme boyutları ile ilgili problemleri çözmeye çalışmaktadır. Ortaya çıkan sentez, tekrarlanan satın alma davranışının marka duyarlılığı kavramı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁴⁹

Chaudhuri vd., marka sadakatinin, satın alma sadakatinin ve tutumsal sadakatin iki yönünü incelemektedir; bu değişkenler, marka güvenine ve markadan marka performansına (pazar payı ve göreceli fiyat) etkilenen zincirler arasında bağlantı oluşturmaktadır. Model, ürün düzeyinde kategori ile ilgili kontroller (hedonik değer ve faydacı değer) ve marka düzeyinde kontroller (marka farklılaşması ve ses paylaşımı) içermektedir. Yazarlar tarafından, tüketicilerin ve marka yöneticilerinin üç ayrı anketinden 107 marka için toplam veri seti derlenmiştir. Sonuçlar, ürün ve marka düzeyinde değişkenler kontrol edildiğinde marka güveninin ve marka etkisinin, satın alma sadakati ve tutum sadakati belirlemek için bir araya geldiğini göstermektedir. Ek olarak, satın alma sadakati, daha fazla pazar payına neden olmakta ve tutum sadakati, marka için daha yüksek bir bağlı fiyata neden olmaktadır.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Ashay B. Desai, "Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief", **Management Decision**, Vol. 38, Iss 10, 2000, pp. 685 - 693

¹⁴⁸ Gilber A Churchill, "Pazarlama Yapıları İçin Daha İyi Önlemler Geliştirmek İçin Bir Paradigma", **J Mark Res**, 16 (1), 1979, s. 64-73

¹⁴⁹ Yorick Odin ve Diğerleri, "Conceptual And Operational Aspects Of Brand Loyalty: An Empirical Investigation", **Journal of Business Research**, Vol. 53, Issue 2, 2001, p. 75-84

¹⁵⁰ Arjun Chaudhuri ve Morris B. Holbrook, "The Chain of Effects From Brand Trust And Brand Affect To Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", **Journal of Marketing**, Vol. 65, No.2, 2001, pp.81-94.

Knox, etkili markaların pazarlanmasında birincil ölçek olarak marka sadakati rolü ve marka değerinin kısmi bir ölçüsü hakkında çok şey yazıldığını ve bununla birlikte bugüne kadar, yapının pratik bir önleminin sağlanmasında ilerlemenin çok sınırlı olduğunu belirtmiştir. Market markalarının bu ampirik çalışmasında, hem marka taahhüdünün hem de marka desteğinin gerekli olduğu ve sadakat için yeterli şartların bulunduğu düşünülen bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek doğrultusunda, dört tüketici satın alma stili belirlenmiş ve "sadakat", "alışkanlık", "çeşitli arayış" ve "anahtarlayıcı" olarak nitelendirilmiştir. Market pazarlarını bu temelde segmentlere ayırmanın stratejik sonuçları hem markaların pazarlanması hem de marka değerinin yönetilmesi bağlamında ele alınmaktadır.¹⁵¹

Rio vd. tarafından tüketicilerin algıladığı markanın işlevlerine veya değerine odaklanarak marka imajının boyutları incelenmiştir. Bu yolla, garanti sağlama, kişisel tanımlama, sosyal tanımlama ve statü gibi dört işlevsel kategori belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, ortaya konulan hipotezler yolu ile, bu işlevlerin tüketicinin markayı tavsiye etme, marka isminden kaynaklanan fiyat ödeme ve marka genişletmeyi kabul etme istekliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, marka çağrışımlarını ayrı ayrı analiz etmenin uygun olduğunu teyit etmekte ve sağlıklı tüketici tepkilerine ulaşmak için en doğru marka çağrışımlarının belirlenmesini sağlamaktadır.¹⁵²

Chen'in yaptığı çalışmanın amacı, marka çağrışımlarının türlerini belirlemek ve marka değeri ile marka çağrışım özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bir literatür taramasına dayanarak, iki tür marka çağrışımı tanımlanmıştır. Birincisi, ürünün fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan niteliklerle ilişkilendirilmesi ile oluşan çağrışımlar, diğeri ise, kurumsal yetkinlik ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri de dahil olmak

¹⁵¹ Simon Knox ve David Walker, "Measuring And Managing Brand Loyalty", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 9, No.2, 2001, pp.111-129.

¹⁵² A. Belen del Rio, "The Effects of Brand Associations On Consumer Response", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.5, 2001, pp.410-425

üzere örgütsel çağrışımlardır. Temel marka çağrışım sayısı ne kadar fazla olursa, marka değeri o kadar yüksek olduğu çalışmada belirtilmektedir.¹⁵³

Seetharaman vd., şirketin mali tablolarında tanımlanabilir bir maddi olmayan varlık olarak markaların tanınmasının 1980'lerin sonlarında dikkatin odağı haline gelen finansal raporlamada nispeten yeni bir gelişme olduğunu belirtmektedirler. Çalışmaya göre, dünya çapında faaliyet gösteren muhasebe kuruluşları, bir markayı finansal tablolara yerleştirme meselesinin nasıl ele alınacağı konusunda belirsizlik göstermektedir. Markaları değerlendirecek ve bunları sabit bir varlık olarak kurumsal mali tablolara dahil edecek prosedürler büyük bir tartışma konusu olduğu için açıklayıcı olmak adına yapılan kavramsal çalışma marka değerlemesiyle ilgili sorunları vurgular. Birçok kurumsal şirket, markalarını değer vermenin ve dolayısıyla büyük harf kullanımının organizasyona birçok avantaj getirdiğini desteklemektedir. Bu çalışmada markalara değer biçmenin dört temel yöntemi, yani maliyet temelli yöntem, piyasa temelli yöntem, gelir temelli yöntem ve formüller yöntem incelenmektedir. Her değerlemede kullanılan yöntem mevcut kullanımlarına göre belirlenen marka koşullarının uygunluğuna tabidir. Kurum ve iş dünyasının ihtiyaçlarını da karşılamak için kavramsal çalışmaya dayalı tavsiyede bulunmaktadır.¹⁵⁴

Yoo vd. 'nin çalışmadaki amacı, tüketici bazlı marka değerini belirlemek için Aaker'ın ve Keller'ın kavramsallaştırmalarını test ederek psikolojik olarak ses ve çapraz kültürel olarak genelleştirilebilir, çok boyutlu bir marka değer ölçeği geliştirmektir. Araştırmada, toplam 1530 Amerikalı, Koreli Amerikalı ve Koreli katılımcı, üç ürün kategorisinden (atletik ayakkabılar, kameralar için film ve renkli televizyonlar) on iki markayı değerlendirmiştir. Gerçekleştirilen çok aşamalı psikometrik testler, yeni marka değeri ölçeğinin çeşitli kültürler ve ürün kategorileri arasında güvenilir, geçerliliği olan, samimiyezsiz ve genelleştirilebilir olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, tüketici tabanlı marka değerini belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek, marka sadakatinin üç

¹⁵³ A Cheng-Hsui Chen, "Using Free Association To Examine The Relationship Between The Characteristics of Brand Associations And Brand Equity", **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 10, No.6/7, 2001, p.439-452.

¹⁵⁴ Seetharaman ve Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir "A Conceptual Study On Brand Valuation", *Journal of Product & Brand Management* 10, (4), 2001, s.243-256.

boyutunu, algılanan kaliteyi ve marka bilinirliği / çağrışımları temsil eden 10 maddeden oluşmaktadır.¹⁵⁵

Sweeney vd. , müşteri için değer yaratmanın literatürde geniş bir şekilde tartışıldığını ve genellikle kuruluşların misyon ifadeleri ve hedeflerinin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Çalışmada, Albrecht, "Yeni dünyada önemli olan tek şey müşteriye değer katmanın kalitesidir" sözüne atıfta bulunarak uzun vadeli başarının anahtarı vurgulanmaktadır. Buna rağmen, "değer" yapısını tek başına ele alan çok az araştırma olduğu ve perakende ortamında bile müşterilerin ürünleri satın almadan önce değerlendirme yapabilecekleri, kabul edilebilirliği yüksek bir değer ölçeğinin olmadığı ifade edilmektedir. Mevcut araştırma projesi, bir tüketicinin marka düzeyinde dayanıklı malların değerine ilişkin algılarını değerlendirmek için kullanılabileceği 19 maddelik bir ölçek olan PERVAL'in geliştirilmesini anlatmaktadır. Ölçek, hangi tüketim değerlerinin satın alma tutum ve davranışını yönlendirdiğini belirlemek üzere geliştirilmektedir. Araştırmada, duygusal, sosyal, kalite / performans ve fiyat / değer olarak adlandırılan dört farklı değer boyutu ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli analizler kullanılarak satış öncesi ve sonrası durumla değerlendirilmiştir. Dört değer boyutunun da, tutum ve davranışların net bir şekilde açıklanmasına yardımcı olduğu gözlenmiştir.¹⁵⁶

Yang, pazarlama yöneticilerinin bazen müşterilerine değiştirme maliyeti vermeleri, yeni tedarikçilere yönelmelerini engelleyen bir pazar gerçeği olduğunu ifade etmiştir. Rekabetin sadece "bir tık" uzakta olabileceği internet pazarı gibi daha yoğun rekabet içeren bir ortamda, maliyeti bir çıkış bariyeri olarak değiştirme ve müşterinin sadakat bağlayıcı bir bileşen değiştirme potansiyeline sahiptir. Makalede, bu konuyu ele almak için, hem tatmin hem de algılanan değer ölçekleri aracılığı ile değiştirme maliyetlerinin müşteri sadakati üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmadan elde

¹⁵⁵ Boonghee Yoo ve Naveen Donthu, "Developing And Validating A Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale", *Journal of Business Research* 52, 2001, s. 1-14

¹⁵⁶ Jillian C. Sweeney ve Geoffrey N. Soutar, "Consumer Perceived Value: The Development of A Multiple Item Scale", *Journal of Retailing* 77, 2001, s. 203-220

edilen sonuçlar, müşteri sadakati için çalışan şirketlerin öncelikle memnuniyet ve algılanan değere odaklanması gerektiğini göstermektedir.¹⁵⁷

Netemeyer vd. , makalede, müşteri odaklı marka değerinin "çekirdek / birincil" boyutlarının ölçeğini geliştirmek için, çeşitli müşteri odaklı marka değeri çerçevelerinden yola çıkarak, kalite, maliyet için algılanan değer, benzersizlik ve bir markadan kaynaklanan ilave fiyatı ödeme isteği gibi dört özellik üzerine çalışılmaktadır. Sonuçlar aynı zamanda algılanan kalite, maliyet için algılanan değer ve marka benzersizliğinin, tüketici tarafından bir markanın isminden kaynaklanan fiyatını ödemek istemesinin ve bunun da olası bir marka satın alma davranışının nedenlerinden olduğunu göstermektedir.¹⁵⁸

Pappu vd., araştırma tüketici temelli marka değerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Çalışmada, marka farkındalığı, marka çağrışımları, algılanan kalite ve marka sadakati değişkenleri kullanılmaktadır. Sonuçlar, iki ürün kategorisinde ve altı markada tüketici tabanlı marka değerinin hipotez uygulanmış dört boyutlu modelini desteklemektedir. Bu araştırmanın temel katkısı, Aaker ve Keller'in tanımladığı marka değerinin kavramsallaştırılmasını destekleyerek, tüketici temelli marka değerinin çok boyutlu olmasının ampirik kanıtlarını sunmaktadır ve marka kişilik ölçeğini de içerecek şekilde tüketici temelli marka eşitliği ölçümünü zenginleştirmektedir.¹⁵⁹

Simms vd. çalışmalarında, İngiltere'de Mini markasının algılanmasının temel özelliklerini araştırmayı amaçlamaktadır. Tüketicilerin marka algılamaları marka farkındalığı ve marka imajıyla temsil edildiği göz önüne alındığında, bu araştırma BMW Mini markasının imalatının en köklü pazarında derinlemesine incelenmesini üstleniyor. Çalışma, yüksek marka bilinirliği ve bilgisi ile önemli paydaşların bir kesiti ile yapılan 55 derinlemesine görüşmeden oluşmuştur. Araştırma, markanın imajının simgesel unsurlarının önemini, özellikle eğlenceli, sportif, şık imajını tanımlamaktadır. Araştırma, markanın temyizinin, markanın sembolik imajına ve simgesel unsurlarına dayalı olarak

¹⁵⁷ Zhilin Yang ve Robin T. Peterson, "Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology & Marketing*, Vol.21(10), 2004, pp.799-822

¹⁵⁸ Richard G. Netemeyer ve Diğerleri, "Developing And Validating Measures Of Facets Of Customer-Based Brand Equity", *Journal of Business Research* 57, 2004, p. 209-224

¹⁵⁹ Ravi Pappu ve Diğerleri, "Consumer-Based Brand Equity: Improving The Measurement – Empirical Evidence", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, Iss 3, 2005, pp. 143 – 154.

duygusal düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulguları yansıtacak bir model geliştirilmiştir. Çalışmada, markanın mirası ve araba ile ilgili estetik ve fonksiyonel çağrışımların, tüketicilerin marka algılamaları için kilit önemde olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışma, yüksek marka bilinirliği ve bilgisi ile kilit paydaşlar tarafından algılanan bu tarihi ve değerli marka ile ilgili benzersiz bir anlayış geliştirmektedir. Çalışma, marka algılarının nasıl geliştirildiğini daha iyi açıklayan bir model geliştirmiştir.

160

Yu-Rong vd., perakendecilerin rekabetçi ortamda müşterilerin elde tutulmasının sağlanmasının, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmanın giderek daha önemli olduğunu fark etmektedirler. Bu makalede, müşteri memnuniyeti, değiştirme maliyeti ve mağaza sadakati arasındaki ilişki incelenmektedir. Değiştirme maliyetinin, müşteri memnuniyeti ve mağaza sadakati arasındaki ilişkide bir moderatör olmaktan ziyade bir ara bulucu olduğu doğrulanmaktadır. Müşteri memnuniyeti, değiştirme maliyeti, mağazaya yönelik tutum sadakati ve davranışsal sadakat olmak üzere dört değişkenden oluşan bir model oluşturulmaktadır. Modelin uygunluğu ve dört değişken arasında karmaşık ilişkilerin olduğu doğrulanıp, süpermarket yöneticileri için bazı değerli tavsiyeler sunulmaktadır.¹⁶¹

Kwun vd. tarafından yapılan çalışma, tüketicilerin marka portföylerini nasıl değerlendirdiklerini araştırmakta ve markaya özgü çağrışımların genişletilmiş marka portföylerine yönelik marka tutumlarını oluşturma yönündeki önemli rolünü göstermektedir. Bulgular, genel olarak, hem markaya özgü çağrışımların hem de marka portföyünün, tüketicilerin genişletilmiş marka değerlendirmelerini etkilediğini ortaya koymaktadır.¹⁶²

Aydın vd. tarafından, GSM sektöründe operatör şirketin var olan müşteri portföyünün rakiplerine geçmesini önlemenin temel yolunun müşteri sadakati olduğu belirtilmektedir. Çalışmaya göre, müşteri sadakatinin elde edilmesi için abonelerin şirkete

¹⁶⁰ Chris D. Simms ve P. Trott, "The Perceptions of The BMW Mini Brand: The Importance of Historical Associations And The Development of A Model". **Journal of Product and Brand Management** , 15(4), 2006, p. 228-238.

¹⁶¹ Zeng Yu-Rong ve Zhang Lei, "The Impact of Customer Satisfaction and Switching Costs on Store Loyalty - Sample from China", **Management and Science Engineering**, 2006, p.991

¹⁶² Joon-Wuk Kwun ve H. Oh, "Consumers' Evaluation of Brand Portfolios"., **International Journal of Hospitality Management**, 26(1), 2007, p. 81-97.

güven ve memnuniyet duymasının sağlanması ile abonelerin rakipleri tercih etmelerini daha maliyetli göstermek üzere değiştirme maliyetleri meydana getirmek gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada, müşteri memnuniyeti ve güvenin, müşteri sadakati üzerindeki etkisi ile değiştirme maliyetinin müşteri sadakati üzerindeki etkisi incelenerek değiştirme maliyetinin sadakati doğrudan, güven ve memnuniyetin de sadakati dolaylı olarak etkilediği sonucuna varılmaktadır.¹⁶³

Burmann vd. tarafından, pazarlama biliminde şimdiye kadar endüstri resimleri kullanılarak kurumsal marka imajlarının belirlenmesine çok az dikkat çekildiğine değinilmiştir. Araştırma, bu nedenle, endüstri imajlarının kurumsal imajları belirleyip değiştirdiğine ve eğer öyleyse, hangi değişkenlerin etkisini hafifletip azalttığına ilişkin soruları ele almaktadır. Bunu gerçekleştirmek için, kavramsal bir yapı geliştirilmiş ve niceliksel, ampirik bir araştırma tasarımı içinde değerlendirme yapılmıştır. Sonuçlar, kurumsal marka imajının gerçekten endüstri imajı tarafından belirlendiğini ve bu kararlılığın şirketle ilgili katılım ve bilgi birikimi ile modüle edildiğini göstermektedir. Bazen jenerik kimlik veya şube kimliği olarak da adlandırılan endüstri kimliği terimi, belirli bir endüstride faaliyet gösteren organizasyonların ortak kimlik faktörleri olarak anlaşılabilir. Bu çalışma, endüstri imajının kurumsal marka imajında önemli bir etkisinin olduğunu kanıtlamaktadır. İlginin ve kurumsal bilginin ılımlı etkileri sadece endüstriyel imaj ve kurumsal marka imajı arasındaki bağlantının nedenselliğini incelemek için kullanılan alt örnekler için önemli olmaktadır. Bunlar, sanayi imajlarının kurumsal marka imajı ile çarpıtılmadığı örneklerdir.¹⁶⁴

Wong vd., marka odaklılığı yüksek olan şirketlerde gerçekleşen potansiyel avantajların doğasını ve büyüklüğünü araştırmak için 400 ‘den fazla işletme ile yapılan ampirik bir çalışma üstlenmeyi amaçlamaktadır. Yürütülen niceliksel çalışmanın kapsamı, diğer değişkenler arasında marka odaklılık düzeyinin ölçülmesini içermektedir. Marka odaklılığını ve performansı birbirine bağlayan bir kavramsal model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Çalışmada ortaya koyulan en önemli sonuç, marka odaklılık ile marka

¹⁶³ Serkan Aydın ve Diğerleri, “Türk GSM Sektöründe Abonelerin Sadakat Tutumu ve Değiştirme Maliyetinin Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.12, S.2, 2007, s. 219-234.

¹⁶⁴ Christoph Burmann ve Diğerleri, “Industry Image: Its Impact On The Brand Image Of Potential Employees”, **Journal of Brand Management**, Vol. 15, No. 3, 2008, p. 157 – 176.

performansı arasında çok kuvvetli bir pozitif ilişki olduğudur. Marka odaklılık ayrıca, marka ayırt edici özelliği sayesinde performans üzerinde daha az doğrudan etkiye neden olmaktadır. Buna ek olarak, inovasyon da markalarda ayırt edici özellik oluşturur. İşletmelere, marka bilincinin tüm pazarlama stratejisi sürecinin merkezi bir sürücüsü olarak kullanılmasının çok önemli olduğu önerisi verilmektedir.¹⁶⁵

Bibby, yaptığı çalışmada, spor sponsorluğu bağlamında marka imajı ile marka değeri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışma, Avustralya'da düzenlenen 2003 Rugby Dünya Kupası'nda Yeni Zelanda All Blacks ile ana sponsoru ve ortak markalaşma ortağı Adidas arasındaki sponsorluk ilişkisine odaklanmaktadır. 2003 Ragbi Dünya Kupası'ndaki All Blacks performansı sonucunda Adidas marka imajındaki ve Adidas marka değerindeki değişiklikler arasında herhangi bir korelasyon olup olmadığını test etmek için iki değişkenli bir korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, Keller'ın marka imajının marka değeri kavramının önceliğini önermesi görüşünü desteklemektedir. Özetle, marka imajının doğrudan marka değerini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.¹⁶⁶

Lee vd., bu araştırmanın amacı, marka değerinin ve yapılarının boyutlarını değerlendirerek geçerli ve güvenilir Malezya marka değer modelini geliştirmektir. Literatürden derlenen otuz çalışmaya dayanarak, marka bilinirliği için dört değişken, marka birliği için on yedi değişken, algılanan kalitede beş ve marka sadakati için dört değişken kullanılmıştır. Marka değerinin ve yapılarının boyutlarını belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Çalışmaya göre, marka değerini tüketicinin bakış açısı ile kavramsallaştırmak yararlı olacaktır. Çünkü, hem pazarlama stratejileri ve taktikleri için spesifik yönergeleri hem de araştırma yönetim sürecinde karar vermede yardımcı olabilecek bilgileri tüketiciden edinmek, işletmenin gelecek pazarlama aktivitelerini sağlıklı bir şekilde oluşturmasına katkı sağlayacaktır.¹⁶⁷

Baumgarth vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmada, B2B pazarlama bağlamında, satış gücünün pazarlama karmaşasının ürün ve tanıtım unsurlarına göre marka değeri

¹⁶⁵ Ho Yin Wong ve Bill Merrilees, "The Performance Benefits Of Being Brand-Orientated", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 17, Iss 6, 2008, pp. 372 - 383

¹⁶⁶ David N. Bibby, "Brand Image, Equity, And Sports Sponsorship", **Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research**, Vol. 3, 2009, p. 21-99

¹⁶⁷ Goi Chai Lee and Fayrene Chieng Yew Leh, "Dimensions of Customer-Based Brand Equity: A Study on Malaysian Brands", **Journal of Marketing Research and Case Studies**, Vol. 2011, 2011, p. 10.

üzerindeki etkisini açıklayan kavramsal bir çerçeve çalışmasının geliştirilmesi ve ampirik olarak test edilmesi amaçlanmaktadır. Sonuçlar, satış gücünün, B2B markasının inşasıyla ve korunmasıyla olan yüksek alakasını belirlemektedir. Bu ortamda marka değerinin en önemli itici gücü, satış görevlisinin davranışları ve bunu takiben sırası ile kişiliği, ürün kalitesi ve kişisel olmayan pazarlama iletişimleri olarak ifade edilmiştir.¹⁶⁸

Srivastava tarafından oluşturulan çalışmanın amacı, ilaç sektöründe marka değerinin, birleşme ve satın almalar üzerindeki rolünü tanımlamak, ek olarak sektördeki birleşme ve satın almaların çeşitli stratejilerini, yararlarını vurgulamaktır. Yazar son yıllarda yaşanan iki önemli birleşmeyi incelemiştir. Çalışmada, yazar tarafından geliştirilen "RKS" modeli ve marka değerini hesaplamak için Inter marka modeli uygulanmaktadır. İki modelin uygulanmasından elde edilen sonuçlar finansal temelli kararlar için analiz edilmiştir. Aynı zamanda çalışma, marka değerlendirme faktörlerinin birleşme ve satın alma kararının algılanan önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, birleşme ve satın almalarda uygulanan stratejiler, yüksek bir fiyat ödenmesini gerektirse bile, yeni pazarlara giriş veya mevcut pazarlarda daha güçlü bir konuma getirilmek de dahil olmak üzere hızlı geri dönüşler sunmaktadır. İlaç endüstrisindeki son satın alım ve birleşmeler, tıbbi cihazlarda, sağlık endüstrisinin genel ve tüketici sağlık bölümlerinde konsolidasyonun bulunduğunu göstermektedir.¹⁶⁹

Isberg vd., marka değerini kantitatif olarak değerlendiren bir yöntemi açıklamaktadır. Makale, marka değerini değerlendirmek için kamuya açık finansal verileri kullanarak bir analiz örneği ortaya koymaktadır. Çalışmada, iki ayrı marka değeri büyüme stratejisi incelenmektedir. İlki satın alma yolu ile büyümenin, ikincisi ise organik marka geliştirme yolu ile büyümenin yol açtığı sonuçları göstermektedir. Finansal veriler kullanılarak, iki stratejinin de marka değerine etkisi hesaplanmıştır. Sonuç olarak, marka yöneticilerinin temel görevi olan organik marka geliştirme, daha yüksek marka değerine ulaşılmasını sağlamaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Carsten Baumgarth ve Lars Binckebanck, "Sales Force Impact On B-To-B Brand Equity: Conceptual Framework And Empirical Test", **Journal of Product & Brand Management** 20/6, 2011, p.487-498.

¹⁶⁹ Rajendra K. Srivastava, "The Role of Brand Equity On Mergers And Acquisition In The Pharmaceutical Industry", **Journal of Strategy and Management**, Vol. 5, No. 3, 2012, p. 266-283.

¹⁷⁰ Steven Isberg ve Dennis Pitta, "Using financial Analysis To Assess Brand Equity", **Journal of Product & Brand Management** 22/1, 2013, p. 65-78.

Altunışık vd. tarafından bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı, pazar performansı değişkenleri kullanılmıştır. Çalışmada, bütünleşik pazarlama iletişiminin, pazar performansı üzerine olumlu etki yaptığı ortaya konularak, rekabette öne geçmek isteyen işletmeler için bütünleşik pazarlama iletişimin önemli katkı sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır.¹⁷¹

Hirvonen vd., son yıllarda geçerliliği kabullenilmiş marka odaklılık–performans ilişkisinin, işletmeye özgü iç faktörler ve / veya pazar ile ilişkili dış faktörler tarafından denetlenip yavaşlayıp yavaşlamayacağını incelemektedir. Araştırmada, işletmenin yaşı, işletmenin büyüklüğü, marka bilinci oluşturma, müşteri tipi, sanayi tipi ve pazar yaşam döngüsü olmak üzere altı değişken incelenmektedir. Değişkenlerin etkileri, çok gruplu yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak incelenmiştir. Yalnızca dış faktörlerin marka odaklılığı ve performans ilişkisine etki ettiği görülmektedir. Sonuçlar, marka odaklılığın marka performansına etkisinin müşteri türü ve pazar yaşam döngüsü tarafından meydana geldiğini göstermektedir. Bu etkinin, hem tüketicilere hizmet veren şirketlerde diğer işletmelere, hem de istikrarlı piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerde azalan / büyüyen piyasalarda faaliyet gösteren şirketlere kıyasla daha fazla olduğu rapor edilmiştir¹⁷².

Anselmsson vd., çalışmada, paketlenmiş yiyecekler için pazardaki marka isminden kaynaklanan ilave fiyatı ödemek için müşterilerin istekli olup olmadığını ve markaların bir marka isminden kaynaklanan ilave fiyat elde etmek için nasıl bir imaj geliştirebileceğini anlamaktır. Çalışma, müşterilerin paketlenmiş gıda maddeleri için price premium denen marka isminden kaynaklanan ilave fiyatı ödeme konusundaki istekliliğinin ölçülmesine ve bunun müşteri sadakati ile ilişkisine dayanmaktadır. Anket, kalitenin, marka isminden kaynaklanan fiyatın önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermekte ancak diğer imaj boyutlarının eklenmesi, marka isminden kaynaklanan fiyatın öngörülebilirliğini ve daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Marka isminden

¹⁷¹ Remzi Altunışık ve Diğerleri, " Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, 2013

¹⁷² Saku Hirvonen ve Diğerleri, "The Brand Orientation-Performance Relationship: An Examination of Moderation Effects", *Journal of Brand Management*, Vol. 20, Issue 8, 2013, p. 623-641.

kaynaklanan fiyatı belirleyen unsurların sosyal imaj, benzersizlik ve ait olunan menşei, kurumsal sosyal sorumluluk ve farkındalık olduğu belirtilmektedir.¹⁷³

Poulis vd. tarafından yapılan çalışmada, çalışanlara dayalı marka değeri ve algılanan çevresel belirsizliğin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmada, işletmenin satış performansı, pazar payı, karlılık, müşteri memnuniyeti ve yeni pazarlara giriş değişkenleri kullanılmıştır. Çalışan marka değeri ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Ortaya çıkan başka bir sonuç da, Birleşik Krallık'ın, Birleşik Arap Emirlikleri'ne kıyasla algılanan çevresel belirsizliğin çalışan marka değerine olan etkisinin daha fazla olmasıdır.¹⁷⁴

Lii vd., çalışmada inovasyon odaklılık, müşteri odaklılık, tedarik odaklılık, pazar çevresi odaklılık, rekabet yeteneği, firma performansı değişkenleri kullanılmaktadır. Araştırma sonucuna göre, inovasyon odaklılığın rekabet yeteneğini arttırdığı tespit edilmektedir. Rekabet yeteneğinin firma performansı üzerinde olumlu açıdan oldukça etkili olduğu ortaya konmaktadır.¹⁷⁵

2.2. Marka Değerini Belirleyici Yaklaşımlar

Marka değeri belirlemek, markaların farklı bir işletmeye satışında alıcı ve satıcı arasında alışverişin yapılabilmesi, markalara yapılan yatırımların sağlıklı olup olmadığının tespit edilmesi ve işletmelerin marka değeri konusuna daha fazla önem vererek, konuya yönelik detaylı çalışmalar yapması açısından önemlidir.¹⁷⁶

Literatürde ve sektörel uygulamalarda marka değeri ölçümü konusunda iki farklı yaklaşım gözlenmektedir. Bu yaklaşımlardan biri marka değerini pazarlama faaliyetleri açısından ölçer. Tüketici temelli bir bakış açısıyla marka değeri, tüketicinin ürüne karşı tutumu, geliştirdiği davranış ve karar verme süreci incelenerek belirlenir.¹⁷⁷ İkinci

¹⁷³ Johan Anselmsson ve Diğerleri, "Brand Image And Customers' Willingness To Pay A Price Premium For Food Brands", **Journal of Product & Brand Management** 23/2, 2014, p. 90–102.

¹⁷⁴ Athanasios Poulis ve Zazli Wisker, "Modeling Employee-Based Brand Equity (EBBE) And Perceived Environmental Uncertainty (PEU) On A Firm's Performance", **Journal of Product & Brand Management** 25/5, 2016, p.490–503

¹⁷⁵ Peirchyi Lii ve Fang-I Kuo, "Innovation-Oriented Supply Chain Integration For Combined Competitiveness And Firm Performance", **International Journal of Production Economics**, Vol. 174, 2016, p. 142–155

¹⁷⁶ Aaker, **Managing Brand Equity..**, s.17

¹⁷⁷ Arjun Chaudhuri, "Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes?", **Journal of Marketing Theory & Practice**, Vol. 7, No.2, 1999, p.136-147.

yaklaşım, marka değerini ölçerken, markalı bir ürünün markasız bir ürüne kıyasla işletmeye sağladığı nakit getirileri dikkate almaktadır. Bu durumda işletme, pazar payı gibi marka değeri çıktılarını incelemektedir.¹⁷⁸ Bu yaklaşım finansal bir çerçeveden bakarak işletmenin değerini ölçmektedir.

2.2.1. Tüketici Temelli Pazarlama Yaklaşımı

Marka değerini belirleyen pazarlama yaklaşımı, tüketicinin markayla ilgili deneyim ve düşüncelerinin anlaşılabilmesi, gelecekte uygulanacak etkin marka stratejilerinin oluşturulması açısından önemlidir.¹⁷⁹ Tüketici temelli marka değerinin bir başka önemi de firmanın finansal kazançları üzerindeki belirleyici rolüdür.¹⁸⁰ Pazarlama açısından marka değeri, markanın tüketici belleğindeki “algısal değeri” olarak tanımlanır.¹⁸¹ Marka değeri konusunda önemli çalışmalar yapmış iki öncü isim Aaker ve Keller, farklılıklar olsa da tüketicilerin zihin temelli marka çağrışımlarını esas alan bir yaklaşımdan yola çıkarak marka değeri tanımını yapmışlardır. Keller’a göre, marka değeri, tüketicinin bir markanın pazarlanması faaliyetine verdiği tepki üzerinde marka bilgisinin fark etkisidir ve tüketici temelli marka değeri, marka bilgisi ve marka imajı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.¹⁸² Keller’a göre marka değeri kavramına daha kapsamlı bir tanımlama yapan Aaker, marka değerinin, bir ürün ya da hizmet ile bir işletmeye ya da müşterilere sağlanan değeri arttıran veya azaltan, marka, marka ismi ve sembolü ile bağlantılı tüm varlıkların meydana getirdiği bir küme olduğunu vurgulamıştır.¹⁸³

Aaker’a göre marka değeri, değerlendirme ve bilgi işleme, satın alma kararındaki güven ve memnuniyeti çoğaltarak tüketicilere değer katar. Marka değeri, pazarlama programlarının, fiyatların ve kârların, marka genişlemelerinin ve rekabet avantajının verimliliğini ve etkinliğini arttırarak firmaya da değer katmaktadır. Aaker,

¹⁷⁸ Reza Motameni ve Manuchehr Shahrokhi, “Brand Equity Valuation: A Global Perspective”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol.7, No.4, 1998, p.275-291

¹⁷⁹ Kevin K. Keller, s.2-23

¹⁸⁰ Walfried Lassar ve Diğerleri, “Measuring customer-based brand equity”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.12, No.4, 1995, pp. 11-19.

¹⁸¹ Ravi Pappu ve Diğerleri, “Consumer-Based Brand Equity:Improving The Measurement-Empirical Evidence”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 14 Issue: 3, 2005, s.144-154.

¹⁸² Kevin K. Keller, s.3-5

¹⁸³ Aaker, **Güçlü Markalar Yaratmak**, s. 103-104

tüketici temelli marka değerini, marka varlıklarını esas alarak bir ürün ya da hizmetin sağladığı değeri artıran ya da azaltan, markanın adıyla ya da sembolüyle bağlantılı beş ayrı varlık kategorisiyle açıklamıştır. Aaker, marka değeri bileşenleri ya da boyutları olarak da adlandırılan bu varlık kategorilerini, “marka sadakati”, “marka çağrışımları”, “marka farkındalığı”, “algılanan marka kalitesi” ve “diğer tescilli marka varlıkları” (patent, ticari marka ya da kanal ilişkileri vb.) şeklinde sınıflandırmıştır.¹⁸⁴

2.2.1.1. Marka Sadakati

Marka sadakati, tutumunun değişmesine yol açabilecek duruma bağlı unsurlar ve tutundurma çabalarına rağmen, tüketicinin tercih edilen bir ürünü / hizmeti tekrar satın almaya yönelik gösterdiği bağlılık derecesidir.¹⁸⁵ Başka bir deyişle, marka sadakati, belirli bir doyum düzeyine ulaşmış tüketicilerin markanın fiyat toleransı ile bilinçli olarak tekrar satın alma niyetinin ölçülmesidir.¹⁸⁶ Sadakat, bir veya daha fazla markayla ilgili olarak süregelen psikolojik bir sürecin fonksiyonudur. Bu sebeple, sadakat kavramı, birden çok markanın olduğu bir ortamda karar verme, değerlendirme sürecinden sonra ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁷ Marka sadakati, “davranışsal” ve “tutumsal” olmak üzere iki boyut içerir. Davranışsal satın alma, tüketici tarafından zaman içerisinde aynı markanın sistematik şekilde satın alınması ile sonuçlanan olumlu bir hareket biçimidir. Tutumsal satın almada ise markaya yönelik bağlılığın bir fikri oluşturduğu vurgulanmaktadır. Buna göre tutumsal satın alma, tüketicinin benzer şartlar altında benzer bir fikri belli bir zaman içerisinde uygulamayı sürdürmesi şeklinde gerçekleşen bir eğilimdir. Tutumsal yaklaşım, “satın alma” eyleminde gereken etkin satın alma davranışını göz önünde bulundurmaksızın, tüketicinin psikolojisini incelemektedir.¹⁸⁸ Bazı araştırmacılara göre,

¹⁸⁴ Aaker, **Managing Brand Equity...**, s.16

¹⁸⁵ Uğur Batı, **Stratejik Marka Yönetimi, Vazgeçme Çağında Yüksek Sadakat Markaları Yaratmak**, İstanbul, BrandAge Yayınları, 2013

¹⁸⁶ Yalçın Kırdar, “Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. 3 / 4, 2003, s.233-250

¹⁸⁷ Choong Lyong Ha, “The Theory of Reasoned Action To Brand Loyalty.” **Journal of Product & Brand Management** 7, (1), 1998, s. 51-61.

¹⁸⁸ Yoricck Odin ve Diğerleri, “Conceptual and Operational Aspects of Brand Loyalty An Empirical Investigation”. **Journal of Business Research** 53, 2001, s.75-84. Aktarılan: T.S. Erdil ve Y. Uzun, **Marka Olmak** , 2. Baskı, İst: Neta Yayınları,2010

marka sadakatini tanımlamada ve değerlendirmede bu iki boyutun birlikte ele alınması daha doğru bir sonuç meydana getirecektir.¹⁸⁹

Marka sadakati, alınacak ya da satılacak bir markanın değerini belirlemede önemli bir kriterdir. Çünkü sadık müşterilerin tahmin edilebilir bir satış ve kar akışı sağlaması beklenmektedir. Bir marka, sadık bir müşteri tabanına sahip değilse genelde rakiplerine karşı savunmasızdır. Bir markanın işletme için değeri, büyük oranda bu markanın kontrol ettiği tüketici sadakati ile ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber sadakatin bir varlık olarak değerlendirilmesi, sadakat yaratma programlarını desteklemekte ve doğrulamaktadır. Sonuç olarak da bu durum, marka değerinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.¹⁹⁰

Ayrıca, yeni müşterilerin işletmeye kazandırılmasının mevcut müşterileri elde tutmaktan beş kat daha maliyetli olduğu gerçeği de şirketleri marka sadakati yaratma yoluna itmektir.¹⁹¹ Genellikle, firmalar eldeki müşteriyi önemsemeden, yeni müşteriler kazanarak büyümeye çalışmaktadır. Mevcut müşterilerin sadakati, rakipler için önemli bir engel teşkil etmektedir, çünkü müşterileri sadakatlerini değiştirmeye ikna etmek oldukça maliyetlidir.

Bir markaya olan sadakatin, markaya duyulan ilgiyi veya duygusal hisleri içeren duyuşsal nedenler ve rakip markalara kıyasla algılanan risk ya da algılanan performans farklılıkları (hesaplı sadakat) olmak üzere iki temel nedeni vardır. Duyuşsal sadakat, tüketicinin markayla duygusal ilişkisine ve kendisini özdeşleştirmesine dayanan ilişkisini sürdürme isteğinin derecesidir. Hesaplı sadakat ise tüketicinin tekrarlayan satın alma davranışını, markadan sağladığı faydaların başka bir markaya geçme maliyetini aştığı sürece sürdürmesine bağlıdır.¹⁹²

¹⁸⁹ Sharyn Rundle-Thiele ve Marisa M. Mackay, "Assessing The Performance Of Brand Loyalty Measures", **Journal of Services Marketing**, Vol.15, No.6/7, 2001, pp.529-547.

¹⁹⁰ Aaker, **Managing Brand Equity**.., s.19

¹⁹¹ Philip Kotler, **Marketing Management**, Millenium Edition, Prentice-Hall Inc., U.S.A, 2000, s.49.

¹⁹² Abdelmajid Amine, "Consumers' True Brand Loyalty: The Central Role Of Commitment", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 6 Issue 4, 1998, pp.305-319.

Tüketicilerin tutum ve davranışlarında marka sadakati gelişimi, markaya olan güveninin artmasına¹⁹³ ve olumlu ağızdan ağza iletişim ile pozitif bir marka desteğine neden olmaktadır. Çoğunlukla, sadakat gösterdiği bir markaya güvenen tüketici, markasını olumsuz yorumlardan ve dedikodulardan koruma eğilimi göstermekte ve diğer kişileri de aynı markayı kullanmaları konusunda ikna etmeye çalışmaktadır.¹⁹⁴

2.2.1.2. Marka Çağrışımları

Marka çağrışımları, tüketici ile marka arasında bir bağ oluşturulmasına neden olan ambalaj, logo, renk gibi görsel öğeler, ürün özellikleri, ürünün kullanım şekilleri, marka kişiliği, marka elçisi, marka sözcüsü gibi her türlü unsurdur.¹⁹⁵ Aaker, marka çağrışımlarını, herhangi bir markaya ait hafızaya “bağlanmış” şeyler olarak tanımlamıştır.¹⁹⁶ Keller’ a göre marka çağrışım tanımı ise, zihindeki markaya ilişkin bilgi ağlarıdır ve tüketiciler için markanın anlamını içerirler.¹⁹⁷

Marka çağrışımları, bir marka ile ilgili belleğe yerleşmiş her şeydir. Bu sebeple, marka çağrışımları tüketicilerin satın alma kararı almalarına destek sağlayacak bilgilerin işlenmesini, düzenlenmesini ve içselleştirilmesini kolaylaştırır. Müşterilerin marka algılarının anlaşılması oldukça karmaşıktır. Çünkü, marka çağrışımlarının çok boyutlu yapıları benzerlik göstermektedir.¹⁹⁸

“Marka çağrışımı” konseptini tamamlayan, onunla doğrudan ilişkili olan, marka ile birlikte ele alınması 1950’li yıllara kadar uzanan başka bir kavram da “marka imajıdır”. Marka çağrışımları ve imaj, tüketicilerin belirli markalarla ilişkilendirdiği, nesnel gerçekliği yansıtan ya da yansıtmayan sebepli veya duygusal algılar olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁹ Bir markanın olumlu bir imaj yaratabilmesi için, markaya ilişkin

¹⁹³ Arjun Chaudhuri ve Morris B. Holbrook, “The Chain Of Effects From Brand Trust And Brand Affect To Brand Performance: The Role Of Brand Loyalty”, **Journal of Marketing**, Vol. 65, No.2, 2001, pp.81-94.

¹⁹⁴ Simon Knox ve D. Walker, “Measuring And Managing Brand Loyalty”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 9, No.2, 2001, pp.111-129.

¹⁹⁵ Alan S. Dick ve Kunal Basu, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No.2, 1994, s.99-113. Aktarılan: F. Müge Arslan., Oylum Korkut Altuna, (2014), **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt XXXVI, Sayı I, 2014, s. 187-213

¹⁹⁶ Aaker, **Managing Brand Equity**, s.109

¹⁹⁷ Keller, **Strategic Brand Management**, s.66

¹⁹⁸ John Wuk Kwun ve Haemoon Oh, “Consumers’ Evaluation of Brand Portfolios”, **International Journal of Hospitality Management**, 26(1), 2007, s.81-97.

¹⁹⁹ George Low ve Charles W. Lamb, “The Measurement And Dimensionality of Brand Associations”, **Journal of Product and Brand Management**, Vol.9, No.6, 2000, pp.350-370.

tüketicinin belleğinde oluşan çağrışımların gücünü, beğenilirliğini ve benzersizliğini temel alan pazarlama uygulamalarının etkin olması gerekir.²⁰⁰

Tüketici temelli marka değeri, büyük oranda, tüketicilerin markayla yaptıkları çağrışımlarla desteklenmektedir. Marka çağrışımları, marka kimliği tarafından yönlendirilir; kurumun, müşterinin aklında markanın ne anlama gelmesini istediği ile ilgilidir. Bu yüzden güçlü bir marka yaratmada kilit nokta, bir marka kimliği geliştirmek ve bunu uygulamaktır.²⁰¹ Güçlü bir marka oluşturulmak isteniyorsa, tüketicilerin zihninde duyulduğunda ve görüldüğünde direkt o markanın geldiği benzersiz, çarpıcı, akılda kalıcı bir kelimeye sahip olunmalıdır.²⁰² Marka çağrışımı oluştururken, etkili bir slogan, dikkat çekici bir reklam, ünlü bir kişi kullanılabilir. Marka isminin çağrışımları olumlu, güçlü, kendine özgü olmalı ve ürünün niteliklerini, işletmenin değerlerini, kişilik özelliklerini yansıtabilmelidir. Örneğin Mercedes sağlam, pahalı, keyif veren sürüş deneyimi yaşatması; uzman, orta yaşlı, ciddi, düzenli ve zenginlik gibi çağrışımlar yapmaktadır.²⁰³ Coca Cola'nın serinlik, mutluluk, eğlence, ferahlık ve bulunabilirlik gibi çağrışımlar yaparak tüketicinin satın alma kararına etki etme çabası da farklı bir örnek olarak gösterilebilmektedir. Marka çağrışımı, bir markanın farklılaştırılmasında, konumlandırılmasında, markaya karşı olumlu tutum ve düşünceler yaratılmasında katkı sağlar.²⁰⁴

Mercedes-Benz'in pazarlama faaliyetlerinde performans ve statüyü, BMW'nin prestij, modern ve sportif gibi çağrışımları öne çıkarması örneğinde de görüldüğü gibi, markalama faaliyetlerinin temelini, aynı ürün kategorisinde farklı çağrışımların vurgulanarak güçlü markaların yaratılması sağlanmaktadır. Çağrışımların gücü, bilginin tüketici belleğinde yer alması istenen mesajın nasıl şifrelendiği ve marka imajının bir bölümü olarak mesajın ne kadar depolandığına bağlıdır. Güç, alınan bilginin miktarının ve bilginin kalitesinin bir fonksiyonudur.²⁰⁵

²⁰⁰ Keller, **Strategic Brand Management**, s.70

²⁰¹ Aaker, **Güçlü Markalar Yaratmak**, s.39

²⁰² Al Ries ve Laura Ries, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Atakan Özdemir(çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları, 2000

²⁰³ Ahmet H. İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008

²⁰⁴ Chris D. Simms ve P.Trott, "The Perceptions of The BMW Mini Brand: The Importance of Historical Associations And The Development Of A Model", **Journal of Product and Brand Management**, 15(4), 2006, s.228-238.

²⁰⁵ Keller, **Strategic Brand Management**

Marka çağrışımları, işletmelere ve tüketicilere farklılaşma yaratmak²⁰⁶, bilgiyi işlemeye destek olmak²⁰⁷, olumlu tutum ve düşünceler ile satın alma nedeni oluşturmak²⁰⁸, marka konumlama ve yayma için temel meydana getirmek, marka sadakatine yol açmak²⁰⁹ gibi yararlar sağlamaktadır.²¹⁰

2.2.1.3 Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, markanın tüketicinin zihninde yarattığı etkiyi yani ne kadar güçlü yer aldığını ifade eder. Marka farkındalığı, tüketici algısını ve tutumunu etkileyen marka sadakatine ve tercihinin yön veren temel bileşendir.²¹¹ Aaker, marka farkındalığını, potansiyel bir alıcının, bir markanın hangi ürün kategorisine ait olduğunu hatırlama veya fark etme kabiliyeti olarak tanımlamıştır.²¹² Keller ise, Aaker'ın tanımına, tüketicinin markayı değişik şartlar altında tanıyabilme yeteneğini de eklemiştir.²¹³

İşletme ile tüketici arasındaki iletişimin temeli olan marka farkındalığı, markanın isminin bilinmesi, markayla önceden karşılaşmış olması ve bunların yanısıra marka ismi, sembolü, ambalajın rengi vs. gibi çağrışımların tüketici belleğine yerleşmiş olması demektir.²¹⁴ Logo, amblem, kullanılan renkler gibi görsel öğeler markayı var eden, markanın zihinlerde yer almasını sağlayan en etkili unsurlardır. Markanın görsel kimliği, işletmenin karakterine, kurumsal imajına uygun olmalı, gelecekte lanse edilebilecek yeni ürünler veya hizmetler de göz önüne alınacak şekilde gelişmelere açık olmalıdır.²¹⁵

²⁰⁶ Low ve Lamb , pp.350-370

²⁰⁷ Aaker, Managing Brand Equity, s.20

²⁰⁸ Rio ve Diğerleri , “The Effects of Brand Associations On Consumer Response”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.5, 2001, pp.410-425

²⁰⁹ Arthur Chen, “Using Free Association To Examine The Relationship Between The Characteristics of Brand Associations And Brand Equity”, **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 10, No.6/7, 2001, p.439-452

²¹⁰ Eda Atılgan, “Marka Değeri Belirleyicilerinin Uluslararası Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2005), s. 63

²¹¹ Türkay Dereli ve Adil Baykasoğlu, **Toplam Marka Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2007, s.96

²¹² Aaker, **Managing Brand Equity**, s.61

²¹³ Keller ,**Strategic Brand Management**, s.64

²¹⁴ Jenni Romaniuk ve Diğerleri, “Brand and Advertising Awareness: A Replication and Extension of a Known Empirical Generalisation”, **Australian Marketing Journal**, Vol.12, No.3, 2004

²¹⁵ Emel Can, “Marka ve Marka Yapılandırma”, **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2007, ss.230

Marka farkındalığı, “marka bilinirliği” ve “marka hatırlama” bileşenlerinden oluşur. Marka bilinirliği, tüketicinin geçmiş bilgi ve deneyimlerini markada onaylayabilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Marka hatırlama ise tüketiciye verilen ürün grubu içinden, “o” markanın seçilebilme ya da markayı ve niteliklerini doğru olarak belirtebilme yeteneğidir.²¹⁶ Marka hatırlama, tüketicinin bilincinde o markanın varlık gücünü gösterir.²¹⁷

Marka bilinirliği yaratmak etkin pazarlama iletişimine ve tutundurma stratejilerine bağlıdır. Bu stratejilerden en önemlisi reklamcılıktır. Reklamlar, potansiyel tüketiciler ile ürünün karşılaşabileceği bir ortam sağlamaktadır.²¹⁸

Tüketicilerin belli bir marka ile ilgili bilinç düzeylerini belirlemeye yarayan, marka farkındalığını marka ismi hakimiyeti, akla gelen ilk isim olmak, marka hatırlanabilirliği, marka tanınmışlığı olarak dört farklı seviyeden oluşan bir piramid ile açıklanmaktadır.²¹⁹

Marka ismi hakimiyeti; tüketicilere belirli bir ürün kategorisine ait marka isimleri sorulduğunda sadece tek bir markayı söyledikleri durum olan en üst farkındalık düzeyidir. Bu seviyenin daha ilerisine gidildiğinde marka, ürün kategorisinin yerine geçer.

Akla ilk gelen marka olmak; belirli bir ürün kategorisinde farkındalığın en fazla olduğu marka olmak anlamına gelmektedir. Yani tüketiciler o markanın tamamen farkında olduğu için üreticiler açısından büyük önem taşıyan bir konudur.

Marka hatırlanabilirliği; eğer tüketiciye belirli bir ürün kategorisi söylendiğinde o marka tüketicinin aklına geliyorsa marka hatırlanabilirliğinden bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu sayede hatırlanan markalar, diğer markalara kıyasla bir avantaj

²¹⁶ Brigitte Müller ve Jean Louis Chandon, “The impact of visiting a brand website on brand personality”, **Electronic Markets** , 13(3), 2003, s. 210–221.

²¹⁷ Yalçın Kırdar, s.233-250

²¹⁸ Jane A. Rooney, “Branding: A trend for today and tomorrow”, **Journal of Product & Brand Management** , 4(4), 1995, s.51

²¹⁹ Mehmet A. Çakırer, **Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2013, s.35.

sağlayacağından üreticiler için marka farkındalığı açısından üzerinde durulması gereken bir diğer konudur.

Marka tanınırlığı; tüketicinin geçmişte marka ile ilgili bir deneyimi, bilgisi ya da aşinalığı varsa marka tüketicinin zihninde yer edeceğinden marka tanınırlığı olduğundan bahsedilmektedir.

Aaker, marka farkındalığının işletmelere ve tüketicilere çağrışımları eklemek, aşinalık ve hoşlanma, marka esas ve vaadi, satın almak için dikkate alınması gereken markalar yoluyla değer yarattığını belirtmektedir ²²⁰.

2.2.1.4. Algılanan Marka Kalitesi

Kalite, ürünün soyut ve/veya somut özelliklerini belirtir. Güçlü bir markanın temeli olan algılanan kalite, ürünün veya hizmetin istenen amacına göre, rakiplerine kıyasla nitelik veya üstünlüğüne ilişkin tüketici idrakıdır²²¹. Bir başka ifade ile algılanan kalite, müşterilerin toplam kalite algısıdır. Aynı zamanda ürün ve hizmetin rakiplere göre üstünlüğü olarak da belirtilmektedir.²²²

Marka sadakati ile olumlu bir ilişkiye dayanan ve marka değerlerinin oluşumunda önemli bir boyutu oluşturan algılanan kalite, tüketicilerin rakipleri göz önüne alarak oluşturdukları farklı seçeneklerdeki markalarla, mevcut markanın görece kalite algı düzeyinin tespit edilmesini sağlar. Algılanan kalite, algılanan fiyat, hizmet ve değer ölçüsü ile başarı ve güven düzeyinin tamamen tüketicinin özelliklerine ve algılama seviyelerine göre meydana geldiği için önemlidir. Algılanan kalite soyuttur ve bir marka hakkındaki tüm duyguları kapsamaktadır. Algılanan kalite markaya ait olan ürünlerin çoğunlukla performans ve güvenilirlik gibi özelliklerini temel almaktadır.²²³

Algılanan kalitenin yüksek olması, üründen beklenen görevlerin gerçekleştirilmesine dair belirsizlik riskini azaltacaktır. Belirsizliğin yüksek seviyelerde olması, kalitenin rolünü azaltmakta ve aynı zamanda tüketicilerin karar verme sürecini

²²⁰ Aaker, **Managing Brand Equity**, s.56.

²²¹ Aaker, **Managing Brand Equity**, s.85

²²² Erdil ve Uzun, s. 231.

²²³ Dereli ve Baykasoğlu, s.97

zorlaştırmaktadır. Diğer tüm etkenler aynı olmak üzere, daha yüksek kaliteye sahip olduğu düşünülen marka, başka markalara kıyasla daha başarılı olacaktır. Tüketicilerin marka kalitesine ilişkin algıları, satışlarını tayin eden en önemli etmenlerden birisi olmaktadır.²²⁴

Pek çok işletme, en rekabetçi avantajları olarak gördükleri algılanan kalitenin temel stratejik bir değişken olduğunu düşünmekte ve misyon açıklamalarında bu kavrama yer vermektedir.²²⁵

Algılanan kalitenin işletmelere, yüksek pazar payı getirme, karlılığı arttıracak fiyat belirleme, maliyetleri olumsuz olarak etkilememe, şirket yatırımlarının geri dönüşüne katkı yapmak, sermayenin geri dönüşünü sağlamak gibi faydaları olmaktadır²²⁶.

Algılanan kalite, ayrıca işletmelere ve tüketicilere satın alma sebebi sunarak, farklılaştırma-konumlandırma yaparak, bir fiyat farkı oluşturarak, kanal üyesinin (perakendeciler, aracılar vs.) etkisi ile ve marka yaymalar yolu ile değer yaratır.²²⁷

2.2.1.5. Diğer Tescilli Marka Varlıkları

Marka varlıkları, eğer rakiplerin müşteri tabanını ve sadakatini bozmasını engelleyebilir veya önleyebilir ise en değerli olacaktır. Bu varlıklar çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, bir marka, marka değerini, benzer bir ad, simge veya ambalaj kullanarak müşterileri yanıltmak isteyen rakiplerden korur. Güçlü ve müşterinin tercihi uygun bir patent, doğrudan rekabeti önleyebilir. Bir dağıtım kanalı marka performansı geçmişini nedeniyle bir marka tarafından kontrol edilebilir. Alakalı olacak varlıklar markaya bağlı olmalıdır. Dağıtım, marka değeri için bir temel oluşturuyorsa, bir firmaya değil de bir markaya dayandırılması gerekir. Firma, bir markayı bir diğeri ile değiştirerek basitçe raf yerine erişemeyebilirdi. Bir patentin değeri başka bir markaya kolayca

²²⁴ Karacan, D., "Müşteri Odaklı Marka Denklığı ve Marka Denklığı Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006)

²²⁵ Aaker, **Güçlü Markalar Yaratmak**, s.31

²²⁶ David A.Aaker ve Robert Jacobson, "The financial information content of perceived quality", **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No.2, 1994, pp.191-202.

²²⁷ Aaker, **Managing Brand Equity...**, s.233.

aktarılabiliyorsa, marka değerine katkısı düşük olacaktır. Benzer şekilde, bir mağaza yerleşkesi grubu başka bir marka adı ile kullanılabiliyorsa değerine katkıda bulunmazlar.

2.2.2 Finansal Yaklaşımlar

Finansal yaklaşım, marka değeri belirlemede daha çok tüketici algısıyla ilgili olan bağlılık, farkındalık, algılanan kalite, çağrışımlar gibi tüketici temelli marka değerlerinin firmaya getirdiği sonucu belirlemektedir. Finansal yöntemler, markanın muhasebeleştirilmesi, marka sahibi işletmenin bir başka işletme tarafından satın alınması ya da başka bir işletmeyi satın alması ve franchising gibi durumlarda, markanın finansal değerinin hesaplanması ya da tahminlenmesi amacıyla yönelik olan yöntemlerdir²²⁸. Aaker' a göre marka değeri, finansal açıdan beş farklı genel yaklaşımla belirlenebilmektedir.²²⁹

2.2.2.1. Marka İsminden Kaynaklan İlave Fiyat (Price Premium):

Marka isminden kaynaklanan ilave fiyat, bir işletmenin sahip olduğu markalı bir ürünü için, eş değer kategorideki aynı ürünü markasız ya da daha düşük bir marka gücüyle üreten başka bir işletmeye göre daha fazla fiyat talep etmesi olarak açıklanabilmektedir. Marka farkındalığı, algılanan kalite, marka ile ilgili çağrışımlar ve bağlılık gibi marka değeri varlıkları, bir markaya fiyat yükseltme avantajı sağlama potansiyeline sahiptirler.

Marka değerinin hesaplanmasında, markasız ya da tanınmayan ürün ile markalı ürün arasındaki kalıcı bir eğilim gösteren marka kaynaklı fiyat farkı belirleyici olmaktadır. Bu yöntemle göre marka kaynaklı fiyat farkı oransal olarak hesaplanır, bu oran gelecek yıllar için tahmin edilen satışlarla çarpılır. Ortaya çıkan tutar, güncel değere getirilir ve bu şekilde marka değeri tespit edilebilmektedir. Hesaba, ürün satışlarının vadeli olup olmaması, promosyon ve iskontaların da katılması doğru olacaktır.²³⁰ İşletme

²²⁸ Hüseyin S.Kurtuldu ve Çiğdem Şahin, "Marka Sermayesinin Hesaplanmasında Kullanılan Davranışsal Modellere Yönelik Bir İnceleme Ve Değerlendirme", **Pazarlama Dünyası**, Sayı 3, 2006, s.42-52.

²²⁹ Aaker, **Managing Brand Equity**, s. 22-23

²³⁰ Yusuf Kaya, Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanılmasında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar", **SPK Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü**, İstanbul, 17-2, 2002

değerlemede de kullanılan bu yöntem, bilinen iskonto edilmiş nakit akımı yöntemlerinin markaya uyarlanmış halidir.²³¹

“Price Premium” yönteminin bazı sorunlar teşkil ettiği düşünülmektedir. Tollington‘ a göre bu yöntem, maliyetleri ve yüksek satış yakalamış markaların sahip olduğu ölçek ekonomisini dikkate almaktadır.²³² Zimmermann söz konusu yöntemin markayı oluşturma ve devamlılığını sağlamak için destekleme maliyetlerinin dikkate alınmadığını belirtmiştir.²³³ Ayrıca yöntemde gelecekte doğabilecek fiyat farklarının dikkate alınmaması da vurgulanması gereken başka bir problemdir.²³⁴

2.2.2.2. Marka İsmi ve Müşteri Tercihi

Aaker’a göre, bir işletmenin, özellikle rakipleriyle benzer fiyata sahip mal ya da hizmetler sözkonusuysa, yüksek marka gücü olan ürünü ile kazandığı fiyat avantajı çoğu zaman marka değerini niceliksel olarak belirlemenin en uygun yöntemi olmayabilir. Bu yüzden, diğer bir seçenek müşterilerin satın alma niyeti, tutum ve tercihlerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan marka isminin etkisini dikkate almak olabilir. Bir markanın değeri, marka isminin desteklediği ek satışların ya da pazar payının marjinal değeridir.²³⁵

Bir markaya ait fiyat avantajının ve markanın tercih derecelendirmesinin büyüklüğü, tarama ve anket araştırmaları ile ölçülebilir. Ancak bu yaklaşım statiktir, markanın o an ki gücünü göz önüne alır. Bu yüzden kalite gibi değişimlerin gelecekteki etkilerini dikkate almaz.

²³¹ Ülkü Yüksel ve Aşlı Yüksel, **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2005

²³² Tollington, “Brand Accounting and Marketing Interface”, **Management Accounting : Magazine For Chartered Management Accountants**, vol.73, Issue 7, 1995, s. 58-59.

²³³ Rainer Zimmermann ve Diğerleri, “Brand Equity Review”, **Brand Equity Excellence Projesi**, Cilt 1, 2001.

²³⁴ Aaker, **Managing Brand Equity**, s. 22-23

²³⁵ Aaker, **Managing Brand Equity**, s. 22-23

2.2.2.3. Değiştirme Maliyeti (Replacement Cost)

Değiştirme maliyetine göre marka değeri, markaya benzer yeni bir marka yaratılmasıyla katlanılacak toplam maliyete eşittir. Değiştirme maliyeti, bir tüketicinin kullandığı markayı değiştirmesi halinde ortaya çıkan ekonomik, fiziksel ve psikolojik maliyetlerin tümüdür.²³⁶ Bir başka ifadeyle değiştirme maliyeti, tüketicileri rakip firmaların ürünlerine yönelmesi konusunda caydırıcı maliyetlerdir.²³⁷

Tüketiciler için maddi, davranışsal, araştırma, öğrenme ve zaman ile ilgili maliyetleri kapsayan değiştirme maliyeti, parasal ve psikolojik maliyetler olarak iki boyutta incelenebilmektedir. Müşteri, tedarikçisini değiştirirken finansal kayıplarının yanısıra yeni bir firmanın müşterisi olmanın getirdiği belirsizlikten kaynaklanan psikolojik kayıplar da vermektedir.²³⁸

Değiştirme maliyetini açıklayan diğer bir tanım da, tüketicinin ürün satın aldığı tedarikçiyi başka bir tedarikçi ile değiştirmesi durumunda ortaya çıkan ve bir kez katlanmak zorunda olduğu maliyettir.²³⁹ Tüketicisi, rakip ürünler ucuz olsa bile, aynı ürünü satın almaya değiştirme maliyetinin varlığından dolayı devam edecektir. Tüketicisi tarafından ortaya konan bu davranış, müşteri sadakati olarak açıklanmaktadır ve müşteri sadakatinin en önemli sonucunun da işletmeye marjinal maliyetinden yüksek bir fiyatı belirleyebilme olanağı sağlaması olarak gösterilmektedir.²⁴⁰

Değiştirme maliyeti, tüketicinin tekrar satın alma eğiliminde etkilidir. Rakiplerin fiyatları ucuzlasa bile tüketicinin aynı marka ürünü satın almaya devam etmesi için işletmeler değiştirme maliyetini kullanır ve bu şekilde mevcut müşteriyi elde tutmaya

²³⁶ Zhilin Yang ve Robin Peterson, "Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", **Psychology & Marketing**, Vol.21(10), 2004, pp.799-822 Aktarılan: M. Karaçetin, "Müşteri Sadakati Yaratma Sürecinde Mşteri Değeri Ve Mşteri Tatmininin Rolü: Telekomnikasyon Sektöründe Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış Tez, 2012

²³⁷ Serkan Aydın ve Diğerleri, "Türk GSM Sektöründe Abonelerin Sadakat Tutumu ve Değiştirme Maliyetinin Rolü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.2, 2007, s.221

²³⁸ Zeng Yu-Rong, Zhang Lei, "The Impact of Customer Satisfaction and Switching Costs on Store Loyalty - Sample from China", **Management and Science Engineering**, ICMSE, IEEE 2006, p.991

²³⁹ Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1998, s.10 Aktaran: Aydın, S. (2005), "Türk GSM Sektöründe Mşteri Sadakatinin Belirleyicileri ve Değiştirme Maliyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi", **yayınlanmamış doktora tezi**

²⁴⁰ Oz Shy, "A Quick and Easy Method for Estimating Switching Costs", **International Journal of Industrial Organization**, 20, 2002, s.71-87.

çalışırlar. Değiştirme maliyeti, tüketicinin fiyat hassasiyetini negatif ²⁴¹, müşteri sadakatini pozitif yönde etkiler.²⁴²

2.2.2.4. Hisse Senedi Fiyat Hareketlerine Dayalı Marka Değeri

Yapılan bir çalışmada işletmenin marka değerinin, marka ile ilişkili karlılığın finansal pazar tahminlerinden elde edilerek hesaplanabileceği belirtilmiştir. Bu yöntemin temelinde hisse senedi fiyatlarının markaların değerlemede kullanılması yatmaktadır ve firmanın pazar değeri de hisse senedi fiyatı ve hisselerin sayısının bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır.

Marka değerinin hisse senedi fiyat hareketlerine dayalı olarak tespit edilmesinde, marka değeri işletmenin bir varlığı olarak ele alınır ve işletmenin diğer varlıklarından nesnel olarak ayrılır, işletmenin işlem gören hisselerinin pazar değerinin, işletmenin geleceğe yönelik nakit akışlarının tarafsız göstergesi olmasından dolayı, marka değeri ileriye yönelik perspektifle ölçülür ve pazara yeni bilgiler sunulduğunda işletme markalarının değeri değişebilmektedir. Hisse senedi fiyatını baz alarak, geçmiş kazanılmış olanlar yerine gelecekte kazanılacakları esas almak mümkün olmuştur.²⁴³

2.2.2.5. Gelecek Kazançlara Dayalı Marka Değeri

Marka değerini belirlemenin en doğru yolu, marka değeri varlıklarına ilişkin gelecek kazanımları bugünkü değerine indirgenmesidir. Böyle bir tahmin için dikkate alınan ilk yaklaşımda, markanın uzun vadeli planının kullanılması yararlı olmaktadır. En basit biçimde, söz konusu değer belirleme yöntemi ile tahmin edilen kâr akışı bugüne indirgenmektedir. Böyle bir planın marka gücünü ve markanın rekabet çevresindeki etkisini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Marka değerini belirlemek için marka planından yararlanan bir işletme, gerçek maliyetler yerine sektör ortalamasını baz alan imalat maliyetlerini ayarlamaktadır. Bu şekilde marka değeri belirlenmesinde ana unsur, ortalama verimlilik artışının ya da azalışının, marka değerine değil, imalata

²⁴¹ Paul Klemperer, "Markets With Consumer Switching Costs", *Quarterly Journal of Economics*, 102 (2), 1987, s.367-94.

²⁴² Burnham T.A., Frels J.K., Mahajan V., (2003), "Consumer Switching Costs; A Typology, Antecedents And Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 2003, s.109-26.

²⁴³ Carol J. Simon ve Mary Sullivan, "The Measurement And Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science*, Vol.12, No.1, 1993, pp.28-53.

yüklenmesidir. Marka kârlılık planının olmadığı ya da var olan kazançların tahmin edilemediği durumlarda farklı bir yaklaşım olarak, bir kazanç çarpanının uygulanması tercih edilmektedir. Kazanç çarpanı, gelecek kazançlara bir değer yükleyerek, bir tahmin yöntemi sunmaktadır. Uygun bir kazanç çarpanı aralığının belirlenmesi için ise sektördeki işletmelerin geçmişteki fiyat/kazanç çarpanlarının incelenmesi gerekmektedir.²⁴⁴

2.2.3 Marka Değerinin Ölçüm Yöntemleri

Marka değerini hesaplamak için kullanılan iki temel yöntem vardır. Bunlardan ilki, finansal analizdir. Finansal analiz yöntemi, iş planı oluşturmak için marka profilini kullanır ve gelecek nakit akışını tahmin etmektedir. Bunun için var olan marka pazarını ya da yeni beklenen pazarları kullanılmaktadır. Finansal analistlerin tahmin edilen nakit akışının ne kadar gerçekçi olduğunu anlamak için kullandıkları marka profili, benzer ya da ilgili sektörlerdeki diğer markaların marka profiliyle karşılaştırılmaktadır. İkinci yöntem de marka gücünü ölçen her faktöre ağırlıklı bir değer vermeye dayanmaktadır ve bir katsayı elde edilmektedir.

1- *İskonto Edilmiş Nakit Akışı*: Analiz 5-8-10 yıllık dönemlerde markaya yüklenen yıllık gelirleri oluşturur. İskonto oranı, sermayenin ağırlıklı ortalamasıdır. Bunun artışı zayıf bir markadan oluşan riskin hesaba katılmasını gerektirir. Bu yöntem, nakit akışını tahmin etmek, dönemi seçmek ve iskonto oranı olmak üzere 3 kaynaktan oluşur. İskonto edilmiş nakit akışı analizinde yapılan herhangi bir tahmin belirsizdir. Marka değerlemesinde, bir rakibin üstün bir ürünle pazara girmesi tahmin edilemediğinde nakit akışı tahminleri başarısız olabilir. Olası risk faktörlerinin göz önünde bulundurulması için iskonto oranı net olarak hesaba katılmalıdır.²⁴⁵

2- *Katsayı Yöntemi*: Parasal ve parasal olmayan yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilen yöntemlerden biri olan katsayı yöntemi İngiltere’de, özellikle Interbrand şirketi tarafından uygulanır. Dünya çapında kırktan fazla ülkede, üç binden fazla markanın değerlemesinde kullanılan Interbrand’in marka değerlendirme

²⁴⁴ Aaker, **Managing Brand Equity**, s. 27

²⁴⁵ Erdil ve Uzun, s.290

yaklaşımında, gerek büyük yatırım ve denetim firmalarınca gerekse de İngiltere Muhasebe Standartları Kurulu tarafınca nesnel bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir.²⁴⁶

Interbrand yönteminde marka değerlendirme beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; pazar segmentasyonu, maddi olmayan varlıklardan oluşan gelir tahminini tespit etmek için finansal tahmin, finansal tahmin sonucu elde edilen değer ne kadarının markaya ait olduğunu belirleyen markanın rolü, rekabetçi kıyaslama ile marka gücü ve son olarak da marka değerinin hesaplanmasıdır.²⁴⁷

Bu yöntem, sadece dış finansal raporlar ve iç yönetim amaçları için uygundur. Katsayı yönteminin etkinliğini ölçmek için katsayının belirlenmesi gerekmektedir ve marka karlılığını değerlendirdikten sonra bu eklenecektir²⁴⁸. Gelecekteki güvenin ölçülmesi yani gelecekteki tahmini kazanımların risk profiline belirlenmesi amacıyla hesaplanan katsayı ile marka gücü arasında bir ilişki vardır. Bu ilişki doğru bir şekilde yapılırsa, katsayı marka gücü sayısı tarafından belirlenir.²⁴⁹

Interbrand yönteminde, marka gücünün belirlenmesinde kullanılan katsayı, yedi kriterden oluşmuştur. Bu kriterlere verilen puanlar ağırlıklandırılarak toplanır ve marka puanı hesaplanır. Bulunan marka puanı, bir dönüşüm fonksiyonu ile iskonto oranının belirlenmesinde kullanılmakta, bu iskonto ile gelecekte markayla ilişkili olarak ortaya çıkacak tahmini gelirleri bugünkü değerine indirgenmek suretiyle marka değeri hesaplanmaktadır. Belirtilmesi gereken bir nokta, marka ağırlıklarının tarihi verilere dayalı olmasıdır.²⁵⁰

Katsayı oluşturulurken markanın risk profilini belirlemede dikkate alınması gereken faktörler; liderlik, istikrar, pazar, destek, koruma, uluslararası imaj ve eğilimdir. Oluşturulan katsayı ile uygulanabilir net marka karlılığını çarparak marka değeri

²⁴⁶ Lisa Wood, "Market power and its measurement.", **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No.5/6, 1999, p.612-631.

²⁴⁷ Kevin Keller, **Strategic Brand Management**, USA Prentice Hall., 2003, s.419

²⁴⁸ A. Seetharaman, Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir "A Conceptual Study On Brand Valuation", **Journal of Product & Brand Management** 10, (4), 2001, s.243-256.

²⁴⁹ Jean Noel Kapferer, **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, USA, The Free Press, 1992, Aktaran: T.Sabri Erdil ve Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s.290-291,

²⁵⁰ Reza Motameni ve Manuchehr Shahrokhi, s.275-290.

hesaplanır.²⁵¹ Interbrand marka değerleme yaklaşımının avantajı çok genelleştirilebilir olması ve neredeyse her marka veya üründe uygulanabilmesidir.

²⁵¹ Kapferer,1992

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞME & SATIN ALMALARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİ; İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu, işletmeleri, ulusal ve uluslararası rekabet koşullarında önemli derecede etkileyerek harekete geçirmiştir. Küreselleşme kavramının yanı sıra, teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmelerle de ilişkili olarak, yeni faaliyet alanlarının doğması işletmelerin de kendilerini sürekli olarak yenilemeleri zorunluluğunu getirmiştir. Büyüme konusunu yeterince dikkate almayan firmaların, rakiplerinin gerisinde kalıp, pazar paylarında önemli ölçüde düşüşler kaydetmeleri kaçınılmazdır. Şirketler, varlıklarını sürdürmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, kar elde etmek, sinerji oluşturmak, büyümek ve üstün marka değeri oluşturmak gibi nedenlerle başka işletmelerle birleşme ve satın alma yoluna gitmektedirler.

Artan rekabet ile baş edebilme, yeni ürün, yeni pazar veya yeni teknoloji arayışında olan işletmeler için birleşme ve satın almalar stratejik bir araç olarak görülmektedir ve bu durum, ilaç şirketlerini de eş zamanlı olarak başka şirketler ile ilişki kurmaya ve bu ilişkileri yönetmeye zorunlu bırakmaktadır.²⁵²Eczacılık, sağlık, biyoteknoloji, tıbbi cihazlar, teşhis gibi yaşam bilimlerinde ticarileşmenin yüksek maliyetleri, özellikle küçük işletmelerin tek başlarına ayakta kalmalarına engel olmaktadır.²⁵³ İlaç şirketleri, son yıllarda artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve pazar paylarını ve karlılıklarını artırmak için, stratejik ortaklık, birleşme ve satın alma gibi farklı oluşumları hayata geçirmektedir. Ernst & Young Denetim, Vergi ve Danışmanlık şirketinin raporlarından edinilen veriler, 2009-2016 yılları arasında Türkiye ilaç sektöründe bütün işlemlerin satın alma şeklinde gerçekleştiği ve birleşme olmadığını göstermektedir.

²⁵² Andrew M. Hess ve Frank T. Rothaermel, "When Are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry" *Strategic Management Journal*, 32(8), 2011, p.896.

²⁵³ Jean-Pierre Segers, "The Interplay Between New Technology Based Firms, Strategic Alliances and Open Innovation, Within a Regional Systems of Innovation Context: The Case of the Biotechnology Cluster in Belgium", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 2015, p.2

Türkiye’de ilaç sektörü üzerine yapılan çalışma, birleşme ve satın almaların ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin marka değerine ne şekilde etki ettiğini belirlemeye yöneliktir. Çalışmada, ilaç sektöründe birleşme ve satın alma yapmış olan işletmelerin hedeflenen marka değeri ile ilgili beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tanımlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, ilaç sektörü için nihai tüketiciler hedef kitle olmadığından işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşülmüştür. Araştırmada, marka sadakati, marka çağrışımları, marka farkındalığı, algılanan marka kalitesi gibi tüketici temelli marka değeri boyutları ile markanın sağladığı ilave fiyat, marka ismi ve müşteri tercihi gibi finansal temele dayalı marka değeri boyutları ele alınmıştır. İlaç sektöründe 2009 – 2016 yılları arasında birleşme ve satın alma faaliyetinde bulunmuş üç uluslararası şirketin satış, pazarlama, kurumsal iletişim bölüm direktörü pozisyonundaki farklı kişilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yapılarak birleşme ve satın almaların, öncesi ve sonrası kıyaslanarak marka değerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Çalışmanın teorik bölümünde verilen bilgiler doğrultusunda ve araştırmanın amacına bağlı olarak uluslararası birleşme ve satın almalara ilişkin değişkenler ile “marka sadakati”, “marka çağrışımları”, “marka farkındalığı”, “algılanan kalite”, “marka isminden kaynaklanan ilave fiyat” , “marka ismi ve müşteri tercihi” gibi temel marka değeri değişkenleri arasındaki ilişki derinlemesine görüşme yöntemi ile araştırılmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın ana kütesini ilaç sektöründe 2009-2016 yılında birleşme ve satın alma yapmış uluslararası ve ulusal işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın örnek kütesini ise, 2009 yılında birleşme ve satın alma gerçekleştiren, pazarda kardiyometabolik, onkoloji, immunoloji ve hastane, aşı ve fertilitate iş birimleri ile faaliyet gösteren, pazar payı açısından Türkiye’de ilk 10 arasında yer alan Amerikan menşeli ilaç firması X, yine 2009 yılında kendisi gibi Amerikan menşeli başka bir ilaç şirketini satın alarak birleşen, bugün dünyanın en büyük ilaç şirketlerinden biri olarak konumlanan, yarım asrı aşkın süredir Türkiye’ye yatırım yapan, 1000’e yakın çalışanı ile Türk tıbbına sunduğu 186

ürün formunun yüzde 75'ini Türkiye'de üreten Y ve Türkiye'deki faaliyetlerine 2005 yılında ürünlerinin bir Türk şirketi ortaklığında dağıtılmasıyla başlayan, 2010 yılında kendi adı ile İstanbul'da merkez ofisini açan, temel faaliyet alanları satış, pazarlama ve klinik araştırmalar olan ve 2012 yılında 97 yıllık, köklü bir Türk ilaç şirketini üretim tesisleri ile birlikte satın alarak pazarda varlığını devam ettiren Z ilaç şirketleri teşkil etmektedir.

Çalışmada yer alan işletmeler uluslararası olup, belli kurallara tabi oldukları için isimleri açıklanmamıştır. Satın alan işletmeler X, Y ve Z harfleri ile, satın alınan işletmeler ise A, B, C harfleri ile temsil edilmektedir. X şirketinde görüşülen kişiler X1, X2, X3; Y şirketinde görüşülen kişiler Y1, Y2; Z şirketinde görüşülenler ise Z1, Z2 olarak ifade edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, bilgi toplamada yarı yapılandırılmış soru formu ile derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın türü tanımsaldır. Tanımsal araştırmanın temel amacı, bir anakütlenin özelliklerini tanımlamaktır.²⁵⁴ Çalışmada, ilaç sektöründe birleşme ve satın alma yapmış olan işletmelerin hedeflenen marka değeri ile ilgili beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tanımlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, ilaç sektörü için nihai tüketiciler hedef kitle olmadığından işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşülmüştür. Uluslararası birleşme ve satın almaların hedef marka değerine etkisi, “marka sadakati”, “marka çağrışımları” ve marka çağrışımını meydana getiren “marka imajı”, “benzersizlik”, “sosyal imaj” değişkenleri (Yoo vd., 2000, Netemeyer vd., 2004, Hirvonen & Laukkanen, 2014 ve Wong & Merrilees 2007/2008, Sweeney and Soutar, 2001), “marka farkındalığı” ve marka farkındalığının kapsadığı “marka bilinirliği” ve “marka hatırlama” değişkeni, “algılanan kalite” ve algılanan kaliteyi oluşturan “fiyat”, “algılanan marka güveni”, “rekabet”, “reklam harcamaları”, “marka portföyü ve hiyerarşi”, “marka genişlemesi” ve “pazar performansı” değişkenleri (Yoo vd., 2000, Rao & Monroe, 1989, Helsen & Schmittlein, 1994, Srivastava, 1994, Jeffrey S, H., 1995, Lii ve Kuo, 2016, Çalık, Altunışık vd., 2013), finansal açıdan “marka

²⁵⁴ A. Ercan Gegez, **Pazar Araştırmaları**, İstanbul: Beta Yayınları, 2015, s. 48.

isminden kaynaklanan ilave fiyat - price premium” (Netemeyer vd., 2004) ve “marka ismi ve müşteri tercihi” (Yoo vd., 2000) değişkenleri kullanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan mülakat soruları, 2009-2016 yıllarında satın alma yolu ile birleşme gerçekleştirmiş üç uluslararası işletmenin satış, pazarlama, kurumsal iletişim, insan kaynakları bölüm direktörlüğü pozisyonlarında halen görev yapmakta olan 7 yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılarak cevaplandırılmıştır. İlgili kişilerle görüşmeler 10 Nisan - 20 Mayıs 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılara marka imajı, marka çağrışımları, algılanan kalite değişkenleri ile ilgili çoğu açık uçlu toplam olarak 74 soru yöneltilerek yüz yüze yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Gerçekleşen görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Kalitatif araştırma tekniklerinden olan derinlemesine mülakat yöntemi, belirli bir konuda kişilerle ayrıntılı bir biçimde, birebir görüşmeler yapılması olarak tanımlanmaktadır. Görüşme sırasında ses ya da video kaydı kullanılabilir. Yarı yapısal mülakatlarda, mülakatı yapan kişi, belirli konular ya da bu konulara ait alt başlıkları mülakat içeriği ile birleştirme amacındadır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yönteminde, zamanlama, soruların cümle haline getirilmesi mülakatı gerçekleştiren kişinin inisiyatifindedir. Bu şekilde yapılan mülakatlar, özellikle yoğun çalışan yöneticiler, teknik uzman çalışanlar ve fikir liderleri için daha etkili olabilmektedir. Mülakatı yapan kişinin konuya hakim olması ve yeteneği oldukça önemlidir.²⁵⁵ Gerçekleşen yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar sonucu elde edilen verilerin dökümü yapılmış, değerlendirme aşamasında da bulgular deşifre edilerek standartizasyon, sadeleştirme ve sınıflandırma yapılarak analiz edilmiştir.

3.4. TOPLANAN VERİLERİN DÖKÜMÜ

Genel Bilgiler

Yapılan görüşmelerde, ikisi de Amerikan menşeli X-A birleşmesi için satın alan tarafın X, satın alınanın A olduğu belirtilmiştir. Türkiye hariç bütün dünyada üst yönetim (genel müdür, finans direktörü, İK direktörü) X şirketinin personelinden oluşmuştur.

²⁵⁵ A. Ercan Gegez, *Pazar Araştırmaları*, s. 69-72.

Fakat Türkiye operasyonunda üst yönetimin tamamı satın alınan şirketin yöneticilerinden seçilmiştir.

Birleşme, satın alma şeklinde gerçekleşmiştir. Satın almanın en büyük sebebi olarak, birleşme öncesinde X ve A'nın kardiyoloji alanında beraber çalıştığı ürünlerin olması ve sinerji yaratılma isteği gösterilmiştir. Beraber çalışılan ürünlerin yüksek potansiyeli ve A şirketinin ürün hattının uzun vadede kazanç getireceği düşüncesi X şirketini satın almaya yöneltmiştir. X'in global seviyede çok ciddi bir know - how 'ı olduğu, o yüzden A'yı satın alıp kendine entegre etmeye çalıştığı belirtilmiştir.

Birleşmede, X şirketi için kritik noktanın, A'nın ürün portföyünü ele geçirmek ve kendi güçlü olduğu kardiyoloji branşının önemini artırmak olduğu ifade edilmiştir ve bu hedeflere ulaşılmıştır.

Birleşme ve satın almalarda süreç yönetiminin önemi ve dikkat edilmesi gereken en kritik noktanın ekiplerin birbirleri ile kaynaşması olduğu vurgulanmıştır. O dönemde yapılan en önemli hatanın ve en büyük sıkıntının, konu ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, ekiplerin birbirleri ile olan uyumunun tam olarak sağlanamaması olarak belirtilmiştir. Kültürel çatışma olarak da adlandırılabilir bu durum, Türkiye organizasyonunda üç yıldan fazla sürmüştür. Farklı ülkelerde daha kısa sürdüğü de olmuştur.

Başlangıçta Türkiye operasyonunda yönetim ekibinin neredeyse tamamının A şirketinden geçmesi, X çalışanlarının demotive olmasına sebep olduğu belirtilmiştir. Birkaç yöneticinin yeni oluşuma X'den katılması sağlansaydı çalışan motivasyonu ve kaygıları daha sağlıklı yönetilebileceği düşünülmektedir.

Farklı terapötik alanlarda ürünleri olan global Y-B şirketlerinin belli alanlarda (enfeksiyon alanlarında kullanılan geniş spektrumlu antibiyotiklerde ve antidepresan grubunda) birbirlerine rakip ürünleri olduğu belirtilmiştir. Bu birleşmenin tek taraflı bir satın alma olduğu, Y şirketinin B'ye bir teklif sunduğu ve varılan anlaşma üzerine B'nin global bir operasyonla tüm hisselerini satın aldığı ifade edilmiştir.

Görüşme yapılan yöneticiler, çok uluslu bu iki global işletmenin, karlılığı ön planda tutarak, global ölçekte daha güçlü bir “globe master” yapmaya çalıştığını belirtmişlerdir. B’nin tüm ürünlerinin çalışılan pazarlarda ilk üçte yer alması, Y’nin ürün gamını genişletmek isteği, özellikle B’nin niş pazarlardaki tecrübesi, AR-GE çalışmalarında gelecekte kullanılabilir küçük moleküllerinin olması, bu moleküllerin gelecek dönemde getireceği büyüme, karlılık Y’nin satın alma sonucu ulaşmak istediği temel hedeflerinden olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Y’nin çok büyük ve güçlü bir şirket olduğu fakat portföyünün ve gelir kaynaklarının büyük bölümünü oluşturan akut ürünlerin devrinin artık yavaş yavaş kapanmaya başladığı düşüncesi ile daha spesifik, niş moleküllerin, onkoloji, hepatoloji, infeksiyon gibi inflamasyon gibi daha küçük pazarlarda katma değer yaratacak orijinal, muadili olmayan ürünlerin geleceğin tedavisinde çığır açacağı öngörüsü ile böyle bir yatırım yaptığı ifade edilmiştir. Ek olarak, ilaç sektöründeki tüm birleşme ve satın almaların temelinde, sektörün diğer önemli global oyuncularının da yaptığı gibi Hindistan, İsrail gibi ülkelerde faaliyet gösteren, elinde küçük ve orijinal molekülü bulunan küçük firmaları satın alıp, ele geçirilen molekülleri geliştirip, “mega brand” oluşturarak pazara sunma eğiliminin yattığı belirtilmiştir.

2010 yılında Türkiye pazarına giren Z’nin, dünyadaki coğrafik gelişmesini tamamlamak adına bir fırsat olarak gördüğü Türkiye ilaç pazarında 2012 yılında Türk Rekabet Kurulu tarafından onaylanan C satın almasını gerçekleştirdiği ifade edilmiştir. Bu birleşme ile Z’nin, C’nin iki fabrika binası ve çalışanları da dahil tamamını kendi bünyesine kattığı ve jenerik ilaç pazarına girdiği bilgisi verilmiştir. Biyoteknolojide dünya lideri olan Z’nin, geç girdiği Türk ilaç pazarında hızlı penetrasyon sağlamak, ilaç liginde hızlı ilerlemek, daha iyi sağlık çözümlerini Türk insanı ile buluşturmak için C’yi satın aldığı açıklanmıştır. Z’nin gerçekleşen bu birleşme ile, C’nin köklü ve Türkiye ilaç endüstrisini iyi bilen yapısından, C’nin ise Z’nin Amerikan şirketi olması sebebi ile iş yapma modelindeki global standartlara uyum zorunlulukları ve üretim becerisinden faydalandığı ifade edilmiştir.

Yöneticilerle gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlarla toplanan veriler aşağıda belirtilmiştir.

3.4.1. Algılanan Kalite ile İlgili Verilerin Dökümü

Algılanan Kalite:

Çalışmada yöneticilere sorulan “*Şirket birleşme&satın alma öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde çok kaliteli ürünler sunmakta mıdır?*” ifadesi için;

Tüm katılımcılar “evet” cevabını vermiştir.

“*Şirket çok güvenilir ve iyi üretilmiş ürünler sunuyor mu?*” soru için;

Tüm katılımcılar “evet” cevabını vermiştir. Z2, ilaç sektöründe kuralların belli olduğunu, ürün belirlenen güvenlik sınırları içinde değilse zaten pazara sunulamayacağını, bunu denetleyen mekanizmaların olduğunu eklemiştir.

“*Şirket mükemmel özelliklere sahip ürünler sunuyor mu?*” sorusuna;

Z1 hariç, tüm katılımcılar “evet” cevabını vermiştir. Z1, ilaç sektöründe “mükemmel molekül” demenin çok zor olduğunu, “hastalıkla mücadelede etkisi oldukça iyi” gibi bir söylemin daha doğru olacağını vurgulamıştır. Hayatı birkaç ay daha uzatan onkoloji ilaçlarının, diyaliz hastalarının hayatını biraz daha kolaylaştıran çözümlerin var olduğuna ama “mükemmel” denildiği zaman sanki bir külden bahsedildiğine ve bunun hiçbir ilaç için kullanılmasının gerçekçi olmayacağına, sadece “oldukça iyi”, “çok etkili” gibi yorumlar yapılabileceğine değinilmiştir. Z olarak, mevcut şartlar altında en iyisini sunduklarını ama “mükemmel molekül” tabirinin tüm şirketler ve ürünler için çok iddialı olacağını belirtmiştir. Y2 ise ek olarak, özellikle onkoloji alanında yeni ürünler getirdiklerini, bu ürünlerin ticari getirisi bir yana, daha da önemli olan prestij kazanma avantajı sağlaması açısından çok kıymetli olduğunu dile getirmiştir.

“*Şirket birleşme & satın alma sonrası marka genişlemesinin olumlu olduğunu düşünüyor musunuz?*” sorusuna;

X1 tarafından, X-A birleşmesinde marka genişlemesinin olumlu etki gösterdiğini fakat her zaman marka genişlemesinin olumlu olmadığı, dönem dönem portföyde çok marka olduğunda odak kaybı yaşanıp karışıklığın ortaya çıkacağı ve bir

süre kontrol edildiğinde kaynakların sağlıklı bir dağılım yapılmadan yanlış yerlere aktarıldığı, verimsizlik yaşanabileceği dile getirilmiştir.

X2, birleşmeden sonra ortaya çıkan marka genişlemesinin olumlu olduğu görüşünü paylaşmıştır.

X3, marka genişlemesinin olumlu olduğunu, sektörde işletmelerin varlığı için çeşitli ürünlerin olması gerektiğini, bir alanda bir sıkıntı yaşandığında diğer alanlardan açığın kapanmasının mümkün olabileceğini belirtmiştir. Marka genişlemeleri sağlıklı bir şekilde değerlendirilirse işletmenin farklı fırsatlar yaratmasının da mümkün kılınacağı eklenmiştir.

Y1,Y2, Z1 ve Z2 marka genişlemelerinin olumlu etki yarattığını belirtmişlerdir.

“Marka genişlemeleri algılanan kaliteyi nasıl etkilemiş olabilir?” sorusu için;

X1, kalite algısının değişmediği cevabını vermiştir.

X2, iki şirketin birleşmesinin her zaman bir sinerji yarattığını, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verildiği, daha çok kişiye ulaşıldığı ve algılanan kalitenin arttığı belirtilmiştir.

X3, güçlü, yenilikçi, AR-GE ‘si olan marka imajı ile algılanan kalite olumlu olarak etkilenmiştir.

Y1, Y’nin kalite standartının çok yüksek olduğunu, pazarda sağlam bir duruş sergilediğini, çalışanların bu marka gücünü hissederek motivasyon sağladığını, farklı ürünlerin de portföye dahil olarak şirketin var olan marka gücüne, algılanan kalitesine olumlu bir etki yaptığını net olarak açıklamıştır.

Y2, marka genişlemelerinin algılanan kaliteyi artırmada çok etkili olmadığını, sadece ürün çeşidinin artması ile farklı pazarlara girilmesinin sağlandığını belirtmiştir.

Z1, satın alınan şirketin yerli, satın alınanın da Amerikan devi olduğunu, C’nin bazı konularda Z’nin standartlarına uydurulduğunu ve algılanan kalitenin pozitif yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

Z2, marka genişlemelerinin algılanan kaliteyi nasıl etkilediğinin test edilmediği yanıtı verilmiştir.

Fiyat:

“Müşterilerin beklentisini karşılamak veya aşmak için fiyatın, maliyetin ve kalitenin optimize edildiğini düşünüyor musunuz?” sorusu için;

X şirketinden X1 çalışanı, ilaç sektöründe fiyatın devlet tarafından belirlendiği için zaten değişiklik gerektirecek bir durumun olmadığını, geri ödemeyi %90 devletin yaptığını ve fiyatın tamamen devlete bağlı olduğunu, ürünlerin devletin belirlediği fiyattan satıldığını ve fiyat noktasında yapılabilecek bir şeyin olmadığını belirtmiştir. Kalite açısından bakıldığında da X1, şirketin ürünlerinin zaten kendi marka değerlerinin olduğunu, kalitelerinin piyasa tarafından net olarak kabul edildiğini ifade ederek ürünlerin bazen şirketin bile önüne geçtiğini, hekimlerin belki şirketi bilmeden ürünü tanıdığını belirtmiştir. Birleşme ve satın alma sonrasında ürünlerin isimlerinin değişmemesinin çok önemli olduğu, bu durumun ürünün kalitesinin aynı olduğu düşüncesini getirdiği ve bu şekilde de ürünlerin kendi marka değerlerinde herhangi bir düşüş göstermediği vurgulanmıştır.

X2 çalışanı, ilaç sektöründe fiyata müdahale edilemediğini, sabit olduğunu, devletin net bir fiyat koyduğunu belirtmiştir. Fakat birleşme sonrasında daha fazla ciro elde edildiği için daha güçlü bir şirket haline geldiği dolayısıyla zaman zaman belirli ürün gruplarında müşteriye daha fazla fırsat sunulabildiğini ifade etmiştir.

X3 çalışanı, fiyatın devlet yani Sağlık Bakanlığı tarafından belirlendiğini, değiştirilebilmesinin mümkün olmadığını belirterek birleşme ile iki şirketin güçlerinin de bir potada toplandığını, bu durumun ciro artışı sağladığını ve en büyük alıcı olan devlete satışta yapılan iskontoda kolaylık sağlandığını ifade etmiştir. Böylece şirketin varlığının sürdüğünün ve rekabet avantajı sağlandığının altı çizilmiştir. Bunun yanında, birleşen şirketler X ve A ‘nın ikisi için de, sahip oldukları ürünlerin zaten dünya standartlarında, tüm güvenlik ve performans kontrollerinden geçirilmiş nitelikte oldukları ifade edilmiştir.

Y1 çalışanı, fiyat, maliyet ve kalite optimizasyonunun kesinlikle sağlandığını çünkü ilaç sektöründeki kalite standartlarının hem yurt içinde hem de yurt dışındaki bağımsız kuruluşlar tarafından belirlendiğini, esneme şansının asla olmayacağını vurgulamıştır. Ayrıca, Y1, Türkiye’de fiyat belirleme konusunda muhattap alınan tek kurumun Sağlık Bakanlığı olduğunu işaret ederek devletin belirlediği politikalara tabi şekilde ilerlendiği bilgisini paylaşmıştır. Ek olarak, Y1, kalitenin Y için vazgeçilmez bir değer olduğunu, Türkiye’de yaklaşık 60 yıldır üretim tesisleri ile faaliyet gösterdiğini, Türkiye üzerinden Dünya’da yaklaşık 70 ülkeye ihracat yapıldığını ifade etmiştir.

Y2, fiyat konusunda tek satın alıcının devlet olduğunu ve devletin sağladığı olanaklar çerçevesinde hareket edilebildiğini belirtmiştir. Yaşanan birleşme ile şirketin verimliliğinin artırılması bakımından atıl kaynaklar bir şekilde yok edilerek maliyetlerin azaltılmasının sağlandığı fakat kaliteden asla taviz verilmediği vurgulanmıştır.

Z1, fiyat, maliyet ve kalite optimizasyonunun sağlanması tüm Türkiye ve dünya ilaç sektörü ile ilgili bir sorun olduğunu ifade etmiştir. Z1, dünyada nüfusun yaşlandığını, yaşlanan nüfusla ve artan yaşam süresi ile beraber kronik hastalıkların arttığını, kronik hastalıkların artmasıyla da devletlerin sağlığa ve ilaca ayırdığı bütçenin gittikçe arttığını, dolayısıyla her devletin sağlık primlerini düzenlemek ve ilaç kullanımını optimize etmek için giderek optimum ilaç kullanımı ve sağlık harcaması yapılması konusunda önlem aldığı gerçeğini göz önüne sermiştir. Türkiye’nin de bu durumun dışında olmadığı, bir şekilde ilaç sektörünü derinden etkileyecek kararlar alındığı ve bu konunun son yıllarda sağlığın bütün oyuncularını için geçerli olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca Z1, satın alma sonucu gerçekleşen birleşmeden dolayı fiyatta herhangi bir etkilenmenin olmadığını çünkü regülasyonlara tabi olduğunun, maliyetleri de düşürme adına kaliteden asla taviz veremeyeceklerinin, zaten ithal ürünlerin yurtdışından geldiği için maliyetlerinin yüksek olduğunun altını çizmiştir. Türkiye’de üretilen ürünlerde ise, fabrikaları yeni dünya düzeni standartlarına getirme adına hammadde kaynaklarını gözden geçirme, fabrikalardaki üretim sistemini daha ileriye taşıma adına maliyetlerin arttığı ifade edilmiştir.

Z2 çalışanı tarafından, fiyat konusunda uyulması zorunlu olan regülasyonlardan dolayı hiçbir oynama yapılamayacağı, birleşme ve satın alma gibi durumların ilaç

sektöründe perakende fiyatını direkt olarak değiştirecek bir etkiye sebep olamayacağı belirtilmiştir.

“Sizce kalite algısı hangi düzeyde oluştu ve fiyat değişimi olduysa algılanan kaliteyi nasıl etkiledi?” sorusuna;

X1, bazı ürün gruplarında sinerji olduğunu, X ile A'nın portföyü birleştiği zaman aynı ekiplerin iki ürünü çalışır duruma geldiğini ve bu şekilde sinerji fırsatı yakalanmış olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak, X1, ürünlerin fiyatında değişiklik yapma olanaklarının önceki soruda belirtilen sebeplerden dolayı olmadığını fakat eczane gruplarının birleşmeden bağımsız olarak mal fazlası verilmesi şeklinde müşteriye fırsat sunulabildiğini belirtmiştir. Yanı sıra, benzer endikasyona yönelik, aynı branşı çalışan grupların birleşme sonucunda biraraya getirilmesi ile ekibin sayıca büyümesinin sağlandığı, bu durumun da Türkiye’de daha fazla noktaya ulaşılması anlamına geldiği, ürünlerin daha net anlatıldığı ve dolayısıyla da algılanan kalitenin pozitif yönde değiştiği açıklaması yapılmıştır.

X2, iki şirketin de oldukça kaliteli, önemli ve markalaşmış ürünleri olduğunu, dolayısıyla da geçiş sürecinde kalite ile ilgili olumsuzluğun yaşanmadığını belirtmiştir.

X3 , fiyat değişiminin olmadığını, sadece birleşme sonucu daha fazla oranda iskonto verilebilmesi ile gerçekleşen iyileştirmenin olumlu etkisinin yaşandığını ifade etmiştir. Bununla beraber, iki şirketin birleşmesinin daha güçlü işletme imajı çizdiği, diğer sektörlerden farklı olarak, ilaç sektöründe ürünler direkt olarak son kullanıcıya tanıtılmadığı, satılmadığı için müşteri olarak nitelendirebileceğimiz, son tüketici adına karar veren hekim ve eczacılara çeşitli endikasyonları kapsayan daha geniş bir ürün yelpazesi ile çalışıldığı ve sonuç olarak da kalite algısının olumlu olarak değiştiğinin, arttığının gözlemlendiği söylenmiştir.

Y1, zaten iki şirketin de birleşmeden önce de kaliteli olarak bilindiğini, fiyat ve iskonto verilmesi ile ilgili değişikliğin devlete bağlı olduğu, devletle karşılıklı istişarelerle konunun belirlendiği, bu yüzden de kalite algısının daima yüksek olduğunu vurgulamıştır.

Y2 tarafından, satın alan Y ‘nin de, satın alınan B’nin de birleşme işleminden önce de hekimlerde belli bir kalite algısı olduğunu fakat Y ‘nin pazarın önemli ve bilinen oyuncularından olması sebebi ile kalite algısının pozitif artış gösterdiği izlenimi kaydedilmiştir.

Z1, birleşmenin jenerik ürün üreten C şirketine yabancı menşeli bir şirketle birleşmenin avantajları bakımından kesinlikle pozitif bir etki oluşturulduğunu, Z şirketi için de, küçük bir biyoteknoloji firması iken pazarda adının kısa sürede duyulması ile olumlu bir katma değer yaratıldığını, Türkiye ilaç pazarına ilk girişlerinde 300’ün üzerinde şirket arasında pazar payı açısından bakıldığında 17.- 18. sıralardayken, bu satın almadan sonra 13.-14. sıralara yükselme başarısı yakaladığını ortaya koymuştur.

Z2, çok uluslu bir şirket tarafından satın alınmış olmanın C’yi standartlar ve teknoloji anlamında geliştirdiğini, Z’nin ise pazara penetrasyonunu ve müşteriler tarafından tanınmasını hızlandırdığını ifade etmiştir.

“Birleşme ve satın alma sonucunda ürün fiyatları konusunda değişiklik olduysa bu marka sadakatini ne şekilde etkiledi?” sorusu için;

X1, X3, Y1, Y2 ve Z2 fiyatın birleşme sonucu ürün fiyatının değişikliğe uğramadığını belirterek, sadakati etkileyen başka faktörlerin yaşandığını belirtmişlerdir.

X2, birleşen şirketin karlı ürünleri ile faaliyetine devam ettiğini, istediği karı getirmeyecek olan ürünlerini çalışmayıp arka plana itmek zorunda kaldığını, bunun marka sadakatini olumsuz açıdan etkileyebilme riski taşıdığını aktarmıştır.

Z1, birleşmenin fiyat üzerinde etkisinin olmadığını ama maliyetlerin arttığını ifade etmiştir. Z1, maliyet artışının da marka sadakatini etkilediğini düşünmediğini, çünkü maliyetlerdeki olası artışların, örneğin, fabrikada yapılan iyileştirmelerin belki de satın alma olmasaydı da yapılacağını, her gün yeni birşeyin keşfedildiğini, yeni bir standartın geldiğini, değişimin her alanda her zaman yaşanabileceğinin altını çizmiştir. Fabrikadaki iyileştirmenin, C şirketi satın alındıktan sonra yapıldığı için harcamanın Z tarafından karşılanmış olduğu, bundan dolayı maliyetlerin arttığı fakat zaten devletin

belirlediği ilaç perakende fiyatına yansımalarının mümkün olmayacağı açığa kavuşturulmuştur.

“Birleşme sonucunda, müşterilere fiyat fırsatı sunmak için ürünlere yapılan kampanyalar artırıldı mı?” sorusuna;

X1, birleşme ile bağlantılı olarak artırılmadı ama rutin rekabetin getirdiği, birleşme öncesi X ve A şirketlerinde yapılan kampanyaların aynen devam ettiği ifade edilmiştir.

X2 ve X3, fiyat fırsatı sunulması için eczanelere kampanyaların artırıldığını belirtmişlerdir.

Y1, eczane kampanyalarının yapıldığını ama şirketin birleşmesinin bunu minimum etkilediğini, sonuçta kampanya şartlarını belirleyen faktörün sizin iç dinamikleriniz ve tabii ki pazardan kaynaklanan dış dinamikleriniz yani rekabetin getirdiği zorunluluklar olarak tanımlamıştır.

Y2, daha satış odaklı bir şirket tarafından satın alınarak birleşme yaşandığında, satın alan şirketin stratejik kararlarına uyulduğunu ve dolayısı ile kampanya gibi ticari aksiyonların da arttığını vurgulamıştır.

Z1, kampanyaların artmadığını belirtmiştir.

Z2, ilaç sektöründe faaliyet gösteren bütün yabancı şirketlerin yani borsada işlem gören bütün işletmelerin, ticari tavizlerle yani talep olmadan yapılan suni satışları doğru bulmadıklarının altını çizmiştir. Normalde reçetesi çıkan bir ilacın haftalık tüketimi 10 adet ise, eczane ve deponun buna göre ürün aldığını, kampanyaların aslında bir itme stratejisi olduğunu ve tüketimi haftalık 10 adet olan eczaneye 20 adet alması durumunda iskonto yapacağı vaadini vermenin rafa satış olarak tanımlandığı tespitini yaparak işletmenin finansal tablolarında o an için iyi görünebilecek bir satış gerçekleştiğini fakat aslında suni talep yaratıldığı için stokta bekleyecek gerçek dışı, dönemsel, spekülatif bir satışa neden olduğu ifade edilmiştir. Yerli ilaç şirketleri borsada yer almadığı için C şirketinin de borsada olmadığı fakat satın almadan sonra Z şirketinin finansal sistemine

entegre olunduğu için muhtemelen daha uzun vadeli , tavizli kampanyaların geriye çekildiği yani kampanyaların azaldığı bilgisi verilmiştir.

“Birleşmeden sonra satışlarda düşüş yaşandıysa, bu duruma tepki olarak marka için pazarlama desteğini azalttınız mı?” sorusuna;

X1, tam tersine iki şirketin birleşmesinin yarattığı sinerjik etkinin pazarlama bütçesinde de artışa neden olduğunu,

X2, pazarlama desteğinin tam tersine artırıldığını, iki şirketin birleşmesi ile ortak olan, çakışan ve birbirini tamamlayan branşlarda sinerji yaratılarak daha da güçlendiğini ve daha büyük bir pazarlama bütçesi ile çalışıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca X2, X'in daha çok kronik pazarda faaliyet göstermesinden dolayı daha fazla bütçeye sahip olduğuna, iki şirketin birleşmesi ile finansal gelişimin de yaşandığı fakat her iki şirketin çalışma kurallarının farklı olduğuna, birleşmeden sonra X'in daha katı görünen kurallarının uygulanmaya başlandığına ve dolayısıyla A 'nın bütçe kullanım tarzına kısıtlama geldiğine değinmiştir.

X3 ise, iki şirketin birleşmesi ile sayıca artan satış ekibinin daha fazla ürün çalışmaya başladığını, promosyon sayı ve çeşidinin artırıldığını belirtmiştir.

Y1 ve Y2, bazı branşlarda etkin maliyet yönetimi adına belli ürün ve kadroların arkasındaki ekonomik gücün çekildiğini, bazı ürünlerde geri ödeme politikaları sonucu fiyat düşüşü yaşanmasının pazarlama bütçesi, insan kaynağı gibi giderlerin azaltılması sonucunu doğurduğunu tespit etmişlerdir.

Z1, entegrasyon sürecinde kendi aldıkları kararlar dışında kutu satışı olarak kayba uğranıldığının düşünülmediğini, ekonomik olarak şirkete hitap etmeyen bazı alanların kapatıldığını ama kalan alanlarında, birleşme sonucu yaşanan kültürel geçiş, iyileştirme süreçleri, SOP ler (Standart Operating Procedure), iş yapma modellerinin beraberinde getirdiği piyasa veya satışla kaynaklı ters bir reaksiyonla karşılaşılmadığını öne sürmüştür. Ek olarak, ters ve olumsuz bir reaksiyon alınmamasında satış ekibinin süreci başarı ile yönetmesinin önemli bir rolü olduğuna değinilmiştir. Bazen bazı yabancı firmaların yerli firmaları satın almasının da politik sebeplerle tepkiye neden olabileceğini

vurgulayan Z1, bu durumun üretim standartlarının iyileşmesi, çalışanların gelirlerinin artması, kurumsal imajın gelişmesi gibi iyi yönlerin ön plana çıkarılarak anlatılmaya çalışıldığını kaydetmiştir.

Z2, maliyetlerin ve verimliliğin etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması için bazı branşlardaki pazarlama desteğinin azaltıldığını ama gelecek vaat ettiği düşünülen alanlara da daha fazla bütçe ayrıldığını ifade etmiştir.

“Birleşme ve satın alma ürünün kullanım, alış biçimi gibi alışkanlıklarını değiştirdi mi?” sorusuna tüm yöneticiler değişimin olmadığı cevabını vermiştir.

“Birleşmeden sonra alınan fayda, ürünlere ödenen fiyatın üzerinde miydi?” sorusuna;

X1, alınan faydanın ödenen fiyatın üstünde olduğunu, çünkü zaten Türkiye’de ilaç fiyatlarının Avrupa’dan ucuz olduğu, Avrupa’ da 10 tl ye satılan ürünün Türkiye’de 7-8 tl ye satılıyor olabildiğini belirtmiştir. Sonuç olarak, fiyat ve alınan hizmet, fayda karşılaştırmasında alınan faydanın büyük ölçüde ürün kalitesinden kaynaklandığı tespiti yapılmıştır.

X2, alınan faydanın ödenen fiyatın üstünde olduğu, gerçekleşen her birleşmenin belirli bir portföyü geliştirme fırsatı yarattığı dolayısıyla aslında fiyattan bağımsız olarak fayda sağlandığının altını çizmiştir.

X3, Y1, Y2 de alınan faydanın yüksek olduğunu belirtmiştir.

Z1 ve Z2, ürün bazında alınan faydanın ürün kalitesinin iyi olmasından dolayı yüksek olduğunu fakat konuya genel olarak alınan fayda, Z’nin C’yi satın alırken ödediği bedelin üzerinde mi şeklinde bakılırsa, Z’nin C’yi satın almak için ödemeye razı olduğu bedelin, şimdilik alınan faydanın altında olduğunu, uzun vadede olumlu yönde değişebileceğini saptamışlardır. Birleşmeden sonra 6 yıl geçtiğini fakat ilaçta millileşme denen, yerleşme denen bir durumun söz konusu olduğunu, eğer bir ilaç Türkiye’ de üretilebiliyorsa ve pazarda dışarıdan gelen ilaçlar varsa onların artık burada üretilmesinin mümkün olabileceğini, çünkü satın alma sonucu Z’nin iki fabrikayı bünyesine aldığını, dolayısıyla fason üretim de dahil pazara, işletmeye çok büyük avantaj sağlayacağını ifade

etmişlerdir. Ek olarak Z1, Ortadoğu ve dünya pazarlarına üretim yapabilecek bütün fabrikasyon iyileştirmeleri ile ihracatın önemli ölçüde artabileceğini, Z'ye ve ülke ekonomisine katkı sağlayabileceklerini açıklamıştır. Birleşmeden sonra geçen 6 yılın çok kısa bir süre olmadığını, daha hızlı olunabileceğini fakat uzun dönemde bu fiyat-fayda durumunun optimize edileceğini, zaten uzun dönemde fayda sağlamayacağı düşünülseydi yönetimin böyle bir satın alma kararı vermeyeceğini belirtmiştir.

“Ürün profili konsept satış gerektirdi mi?” sorusu;

X1 tarafından, bazı ürün gruplarında konsept satış gerektiği, ürünlerin zaten kendi marka değerlerinin pazarda yüksek olarak bilindiği fakat solunum, onkoloji ve hastane gruplarında iki şirketin ürünlerinin birleşmesi ile ve konsept yaratıldığı ve farklı alanlarda sinerji oluşturulduğu şeklinde yanıtlanmıştır.

X2, konsept satışın gerektirdiği durumlar olduğunu, portföy yönetiminin bu stratejiye uygun olarak yapıldığını, bunun da X'in pazar performansına olumlu olarak etki ettiğini ve rekabet gücünü önemli ölçüde artırdığını belirtmiştir.

X3, işletmenin bazı alanlardaki güçlü ürünlerinin tek bir şemsiye altında toplanması sağlanarak endikasyon odaklı ikili kombinasyonlar yapıldığına ve pozitif bir sinerji elde edildiğine temas etmiştir.

Y1 ve Y2 konsept satış gerçekleştiğini, ayrıca Y2, anti infektif takımda iki şirketten gelen ürünlerin birleştirildiğini ve karma bir grup oluşturduğunu eklemiştir.

Z1 ve Z2 ürün profilinin, konsept satışı gerektirmediğini belirtmiştir.

Algılanan Marka Güveni:

“Yeni şirket ürünleri gerçekten müşteri memnuniyeti sağladı mı ve şirket müşteri memnuniyeti için ne gerekiyorsa yapmaya hazır mı?” sorusu için;

X1 ve X2, yeni şirket ürünlerinin müşteri memnuniyeti sağladığını ve şirketin müşteri memnuniyetini sağlamak için ne gerekiyorsa yapmaya çalıştığını ifade etmiştir. X2 ayrıca, şirketin bir departmanının müşteriilerden gelen şikayetlerle ilgilendiğini ve

şikayetin kaynağını, nedenini araştırıp, gerekli çalışmaları yapıp, ilgili birimlere iletiğini eklemiştir.

X3, tedaviyi tamamlayıcı, yüksek tedavi memnuniyeti sağlayıcı ürünlerin kurumsal marka çatısında yer almasının hekimlerin de başarısını artırdığını ve dolayısıyla onların da memnuniyetini sağladığını dile getirmiştir. Fakat, şirketin müşteri memnuniyeti için her şeyi yapmasının mümkün olmadığını, SOP 'ye ve etik değerlere uygun bir biçimde pazarda faaliyet gösterdiğini vurgulamıştır.

Y1, Y2, Z1 ve Z2, şirket ürünlerinin yüksek müşteri memnuniyetini sağladığını ve şirketin, müşteri memnuniyeti sağlamak için ne gerekiyorsa yapacağını belirtmişlerdir.

“Tüketici, yeni şirketin ürünleri ile ilgili reklam, broşür gördüğünde içindeki bilgilerin ya da verilen sözlerin doğru olduğuna inanır mı?” sorusuna;

Tüm katılımcılar, tüketicinin birleşen şirketlerin ürünleri ile ilgili reklam, broşür gördüğünde içindeki bilgilerin doğruluğuna inanacağını, güveneceğini belirtmiştir. X2, zaten ürün ile ilgili bilginin ya da verilen sözün bir kere söylenebileceğini, doğru çıkmazsa, ikinci kez söylenen şeylerin inandırıcılığını yitireceğini ve tüketicinin güvenini telafi edilemeyecek şekilde kıracağını, bunun da müşteri kaybı ile sonuçlanacağını eklemiştir.

“Birleşen şirketin ürün özellikleri ve kalitesi abartılmış ya da gerçek dışı olabilir mi?” sorusu için ;

X1, konu ile ilgili regülasyonlar olduğunu ve tanıtımlarda kalite, güvenilirlik, performans referansı olmayan hiçbir bilginin kullanılmayacağını ifade etmiştir.

X2 ve X3, birleşme sonucu oluşan şirketin açıkladığı ürün özellikleri ve kalitesinin abartılmış ya da gerçek dışı olamayacağı belirtilmiştir. Zaten ürünlerin, Sağlık Bakanlığı tarafından denetlenip onay alınarak pazara sunulduğu ifade edilmiştir.

Y1, Y2, Z1, Z2, birleşen şirketin ürünlerinin özelliklerinin ve kalitesinin abartılmış ya da gerçek dışı olamayacağı belirtilmiştir. Y2, zaten bu reklam kampanyalarının, hazırlanan broşürlerin medikal departman ve taraflı bilgiye asla yer vermeyecek olan Sağlık Bakanlığı onayından geçtiğini, aksi halde cezai yaptırımlarının olduğunu ve marka imajına zarar vereceğini eklemiştir.

“Yeni şirketin çok güvenilir olduğu söylenebilir mi?” sorusuna;

Tüm katılımcılar “evet” yanıtını vermişlerdir.

“Yeni şirket ürünlerine karşı beklenti önceki ile aynı mı?” sorusu için;

Tüm katılımcılar “evet” yanıtını vermişlerdir.

Pazar Performansı:

“Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası açısından şirketin pazar payı değişimini değerlendirir misiniz?” sorusuna;

X1, çok enterasan sonuçlarla karşılaştığını sadece X-A birleşmesinde değil, farklı birleşme ve satın almalar da incelendiğinde genellikle birleştikten sonra ortaya çıkan oluşumun, iki şirketin toplamı kadar bir pazar payına sahip olduğunu tespit etmiştir. Bununla beraber, elde edilen verilerden her geçen gün pazar paylarının eridiğini ve belki de birleşme öncesi döneme kadar bile gerileyebildiğinin gözlemlendiğini belirtmiştir. X-A, birleşmesi gibi birleşmelerde daha çok bulunulan pozisyonu korumaya yönelik aksiyonlar alındığı bilgisi paylaşılmıştır.

X2 ‘ye göre, birleşme sonrasında pazar payının pozitif yönde değiştiği, iki şirketin belli alanlarda güçlerini birleştirmesi ile pazar payı artışının kaydedildiği sonucuna ulaşılmıştır.

X3, satın alma sonucunda şirket genelinde pazar payının 2-3 puan artış gösterdiği, değişimin olumlu olduğu ifade edilmiştir.

Y1 ve Y2, Y'nin birleşmeden önce Türkiye'nin 5., Dünya'nın 2. büyük şirketi iken, birleşmeden sonra Türkiye'de 3., Dünya'da da 1. sıraya yükseldiğini, genel olarak pazar payı anlamında büyüme gösterdiğini açıklamıştır.

Z1 tarafından, birleşmeden sonra Z'nin pazar payının totalde arttığını, sonuçta iki şirketin bir araya gelerek yaratacağı potansiyelin, tek bir şirketin ortaya koyabileceği performansın yüksek olması gerektiğinin beklendiği, iki şirket birleşince doğal olarak güçlerin de birleştiği ve pazarda bir değişimin yaşandığı fakat bu değişimin sonuçlarının sinerjik bir şekilde “1+1 =3” ya da “1+1= 2,1” şeklinde değil de reel olarak “1+1= 2” olduğunu vurgulamıştır.

Z2, birleşmenin pazar payına etkisinin arzu edildiği gibi arttığının, fakat bu artışın önceki deneyimler göz önünde bulundurulduğunda bir süre sonra eski seyrine dönebilme ihtimali taşıdığı ve mümkün olduğunca oluşan pozitif değerlerin korunması adına çalışıldığının altını çizmiştir.

“Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası açısından şirketin satış miktarını nasıl değerlendirirsiniz?” ifadesine;

X1, iki şirketin birleşmesi sonucu oluşan sinerjinin, satış miktarının artmasında rol oynadığını ama daha sonraki yıllarda rekabetin yoğunlaşması ve jenerik ürün sunan şirketlerin oyuna girmesi ile satış miktarında düşüş gözlemlendiği belirtilmiştir.

X2, satış miktarının elde edilen cironun yaklaşık 1.5 katı arttığı sonucunu paylaşmıştır.

X3, şirketin total olarak finans, insan kaynağı, pazarlama bütçesi gibi pek çok konuda güç kazanması ile satış miktarının artışının sağlandığı bilgisini vermiştir.

Y1 ve Y2, satış miktarı konusunda farklı pazarlarda farklı sonuçların elde edildiğini aktarmışlardır.

Z1 ve Z2 tarafından, satış miktarının doğal trendinde gittiği, Z ya da C tarafında satın almadan dolayı bir satış miktarı büyümesi olmadığına, pazarın kendi büyümesinin

rekabetin kendi doğasıyla gerçekleştiğine, birleşmeden dolayı pozitif ve negatif anlamda değişiklik yaşanmadığına değinilmiştir.

“Sektör ortalamasına göre birleşme&satın alma öncesi ve sonrası açısından şirketin satış büyümesini nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna verilen yanıtlar;

X1 için, satış miktarı gibi satış büyümesinin de ilk yıllarda arttığı fakat sonra rekabetin sertleşen etkisi ile büyümenin yavaşladığı şeklindedir.

X2 için, X'in sahip olmadığı ürünlerin A'nın satın alınması ile portföye katıldığı ve böylelikle şirketin cirosunun artmış olduğu, yeni pazarlara girme şansının doğduğu yönünde olmuştur.

X3 için, güçlenen ve pazara daha hakim olan şirketin satışlarının büyüme eğilimi gösterdiği.

Y1 için, Türkiye’de pazarın ortalama her yıl %15-20 oranında büyüdüğü, buna bağlı olarak da Y'nin de büyümeye ayak uydurduğu, Y2 için, eklenen yeni ürünlerle farklı alanlara da girilebildiği ve satışların büyüme gösterdiği gözlemdir.

Z1 için, satış miktarında olduğu gibi büyümenin de doğal trendinde gittiği şeklindedir.

Z2 için ise, pazarın rutin büyüme oranının birleşen şirketin de satış büyüme oranını bir miktar yukarıya doğru artırdığı şeklinde olmuştur.

“Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası açısından satış gelirlerinizi karşılaştırdığınızda nasıl bir sonuca varırsınız?” sorusu;

X1 tarafından, satış gelirlerinin, sinerji fırsatlarının değerlendirilmesi ile artış gösterdiği, birleşmeden önce çalışılmayan ürünlerin çalışılmaya başlandığı, çünkü portföyde bir ürünün bazen tek başına çalışıldığında yeterli argümanı olamayabildiği, arkasına kaynak desteği koyulması gerektiği ama o ürünün birleşmeden sonra bir grubun içine dahil edilmesi ile arkasına efor koyulmuş olduğu, bu durumun da satışlara pozitif

olarak yansıdığı açıklanmıştır. Birbirine uygun ürün ve grupların var olmasının, portföy optimizasyonu yapılmasına yol açtığı ifade edilmiştir.

X2, birleşme sonucu oluşan işletmenin, kar getirisi yüksek ürünlerle faaliyetine devam ettiğini, böylece ürün çeşitliliğinin sağlandığını ve satış gelirlerinin arttığını açıklamıştır.

X3 tarafından, hem farklı ürün kombinasyonları ile sinerji yaratılması hem de birim fiyatı yüksek ürünlerin seçilip portföy oluşturulması ile satış gelirlerinin arttığı belirtilmiştir.

Y1, satış gelirleri anlamında onkoloji, inflamasyon, hepatoloji gibi spesifik yani daha niş pazarlara hitap eden orijinal ürünlerin getirisinin daha yüksek olduğu, akut ürünlerin getirisinin daha düşük olduğu ifade edilmiştir.

Y2, birim fiyatı yüksek ürünlerin portföyde yer alması ile satış gelirlerinin arttığını söylemiştir.

Z1, yerli işletme olan C tarafında satış gelirlerinde artışının kesinlikle olduğunu, yerli şirketlerin borsaya bağlı olmaksızın şirket operasyonlarını “aileden” yönettiklerini ve kimseye bir taahhüt vermek zorunda kalmadıklarını, daha rahat yönetildiklerini belirtmiştir. Fakat uluslararası şirketlerin borsaya bağlı olduklarını, şirketin başındaki CEO ‘nun her sene sonunda hesap vermek zorunda olduğunun altı çizilerek, Z ile birleşen C’nin de bu kurala uyduğu, borsaya hesap vermek durumunda kaldığı ve karlılık anlamında adımlar atıldığı belirtilmiştir.

Z2, satış gelirlerinin artmasının sağlandığı birleşme sonunda, C’nin yaptığı ticari kampanyaların kısıtlandığı ve gerçekçi satış rakamlarına ulaşılmış olduğunu ifade etmiştir.

“Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası açısından, oluşan şirketin yeni müşteri veya pazar payı elde etmedeki başarısı ne durumdadır?” sorusu için;

X1, yeni müşteri ve pazar payı kazanımının gruptan gruba değiştiği, satın alma öncesi X ‘in ürünlerini yazan hekimlerin A’nın ürünlerini veya tam tersi şekilde A’nın ürünlerini yazan hekimlerin X’in ürünlerini yazmasının sağlanmaya çalışıldığı, ekiplerin bir araya gelmesinin sinerji oluşturduğu ve daha yoğun tanıtım kampanyaları, mesaj aktarımları ve ikna çabaları yapılmasını mümkün kıldığı, bu aktivasyonların satışla sonuçlandığını ifade etmiştir.

X2 ve X3, yöneltile soru için, iki şirketin de farklı tecrübelerinin ve hedef kitlelerinin olduğunu, birleşme sonrasında bu farklılıkların daha geniş bir alanda hakimiyet sağlanması ve pazar payının artması sonucunu doğurduğunu ifade etmişlerdir.

Y1, ağırlıklı olarak spesifik ürünlerde artış olduğu görüşünü paylaşmıştır.

Y2 ise, birleşme ile satın alan şirketin daha satış odaklı ve agresif aksiyonlar alabilen tarzının satın alınan B şirketini de etkilediği, bu yüzden ekiplerin hem bilimsel donanımlarının hem de pazardan en fazla payı kapma motivasyonlarının sonucu olarak yeni müşteri ve pazar payı elde etme başarılarının arttığını söylemiştir.

Z1 ve Z2, Türkiye’de birleşmenin yeni müşteri ve pazar payı elde etmede pozitif ya da negatif etkisinin olmadığı görüşünü savunmuşlardır. Bazı dış pazarlarda Z’yi bilen distribütörlerin, Z sayesinde C’yi de tanımış olduklarını ifade etmişlerdir.

“Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası açısından yeni müşterilerinize yaptığınız satışlar ya da reçetelenme sayınız artış gösterdi mi?” sorusu için;

X1, bazı gruplarda arttığı görüşünü dile getirmiştir.

X2, kazanılan yeni müşterilere yapılan satışların veya reçetelenme miktarının büyük ölçüde yaklaşık iki kata çıkan satış ekibinin katkısı ile arttığını, o alanların spesifik birimler olarak konumlandırıldığını belirtmişlerdir. Bu noktada, X ve A ‘nın birleşmesi

ile optimizasyonun sağlanması 2 yıl süren, dezavantaj olarak tanımlanabilecek bir durumun da atıl durumda olan insan kaynağının da ekipte yer alması olarak ifade edilmiştir. Her iki işletmeninde satış ekibinin farklı alanlarda agresif olarak çalıştığı, A'nın satış kadrosu akut pazar ağırlıklı ürünlerin satış fonksiyonlarını üstlendiği için daha rekabetçi bir çalışma tarzını benimsediklerini, X in satış kadrosunun ise kronik pazarda yer alan ürünlerin satış fonksiyonunu üstlendikleri için rekabet ortamından daha uzak bir çalışma tarzı olduğu belirtilmiştir. Bununla beraber, profil olarak iki şirketin satış gücünün de aynı seviyelerde olduğu ancak tecrübelerinin farklı alanlarda olgunlaştığı ifade edilmiştir.

X3, yeni müşterilere yapılan satışların birleşmeden sonra artış gösterdiğini, bu durumun iki şirketin güçlerinin birleşmesi ile oluşan sinerjinin yansıması olduğunu söylemiştir.

Y1, satın alma ile birlikte yeni müşterilere yapılan satışlarda çok dikkat çekici bir değişim yaşanmadığını belirtmiştir.

Y2, çalışanların daha satış odaklı ve istekli bir strateji uygulamaları sonucunda birleşmenin yeni müşterilere yapılan satışları artırdığını ifade etmiştir.

Z1, birleşme sonucunda yeni kazanılan müşterilere gerçekleştirilen satışın %5 oranında minör bir etki ile sağlanmış olabileceğini söylemiştir.

Z2 ise yeni müşteri kazanımı konusunda başarılı olduğunu, çünkü daha önce hiç iletişim kurulamamış, ulaşılammış alanlara ve hekimlere C'nin Türkiye ilaç pazarında 97 yıllık geçmişi ve bağlantıları sayesinde temas edilebildiğini, ancak kazanılan müşterilerden büyük bir satış artışı gözlenmediğini göz önüne sermişlerdir.

“Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası açısından bakıldığında yeni müşteri beklentileri hızlı bir şekilde karşılanabildi mi?” sorusuna;

X1, müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması, gruptan gruba değişmekle birlikte promosyon bütçesinin artması ile daha hızlı ve daha etkin bir şekilde karşılandığı görüşünü dile getirmiştir.

X2, yeni kazanılan müşterilerin beklentilerinin hızlı şekilde karşılandığını, sonuçta mevcut kadroların halihazırda olduğunu, sadece çalışma tarzlarının portföy yönetimine dönüştüğünü ve X ile A ‘nın ürünleri endikasyon açısından bir araya getirilince gelecek vaat eden bir sinerjinin ortaya çıktığını daha yaygın ve hızlı bir şekilde müşterilere ulaşıldığını ifade etmiştir.

X3, birleşmeden sonra sadece sektörde aynı terapötik alanlardaki hastalıklara çözüm üreten bir şirket değil, yeni oluşan geniş ürün yelpazesi ile farklı alanlarda da kendine yer edinerek hastalara etkili çözüm önerileri sunan, güçlü bir imaj çizen şirket olarak pazarda konumlanmıştır.

Y1 ise, yeni müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılandığını, birleşmede kritik pozisyondaki insanların tecrübelerini birbirlerine iyi aktardıklarını ve spesifik alanlardaki müşteri ihtiyaçlarının çok net olarak hızlı şekilde karşılandığını ve aktarıldığını düşündüğünü söylemiştir. Tabii ki, geçiş dönemlerinde türbülansa girilebileceğini, bunun da normal olduğunu fakat genel olarak baltayı taş vurmaktan ilerlendiğini ifade etmiştir.

Y2 ise konu ile ilgili olarak yeni müşterilerin beklentilerinin yapılan sık ziyaretlerle detaylı bir biçimde yüzeye çıkarıldığını ve doğru tespitler yapılarak, en hızlı şekilde en etkili çözümler sunulduğu belirtti.

Z1 ve Z2 müşteri beklentilerinin olabilecek en üst seviyede karşılandığını ilettiler.

Rekabet:

“Sizce ürünlerin kalitesi tanımlanan standartlara uygun mu?” sorusu ile ilgili;

X1, ürünlerin kalitesinin tanımlanan standartlara uygun olduğu şeklinde cevap vermiştir.

X2, şirket portföylerini oluşturan ürünlerin AIFD’nin (Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği) onayını almış, tanımlanan standartlara uygun olduğunu belirtmiştir.

X3, şirket ürünlerinin AIFD ‘nin belirlediği standartlara uygun, yüksek kalitede ve güvenilir olduğunu ifade etmişlerdir.

Y1, şirket ürünlerinin şüphe götürmeksizin tanımlanan standartlara uygun olduğunu belirterek yanıt vermiştir.

Y2 birleşme sonucu oluşan yeni şirketin ürünlerinin dünya standartlarında, bilimsel çalışmalarla kanıtlanmış performans ve güvenilirlik sınırları içinde, son derece titizlikle üretildiğini dile getirmişlerdir.

Z1, Z tarafından yeni oluşuma katılan ürünlerin, dünya standartlarında yurtdışında üretilen, ithal edilen, her türlü denetime girmiş, tanımlanan standartlara uygunluğunun tespit edildiği, C tarafında üretilen ürünlerin de Türkiye Sağlık Bakanlığı tarafından denetimden geçip pazara sunulduğu vurgulanmıştır.

Z2, Türkiye’de ve Dünya’da tanımlanan standartlara uygun olduğu kanıtlanmamış ürünlerin piyasada halka sunulmasının mümkün olamayacağı ve kesinlikle şirket ürünlerinin de tanımlanan standartları taşıdığı belirtilmiştir.

“Birleşme ve satın alma sonucu oluşan şirketin ürünlerinin performans kalitesi güvenli sınırlar içerisinde mi?” sorusuna tüm katılımcılar, ürünlerin kesinlikle güvenlik sınırları içinde bulunduğu yanıtını vermişlerdir.

“Yeni şirketin müşteri siparişlerine daha hızlı cevap verme imkanı var mı?” sorusuna;

X1, satın alan X’in de satın alan A’nın da her zaman müşteri siparişlerine hızlı bir şekilde cevap verdiğini, birleşmeden sonra buna devam edileceğini ifade etmiştir.

X2, müşteri siparişlerine “şüphesiz”, hızla cevap verildiğini belirtmiştir.

X3 ise, rakiplerin de kendilerinin de hızlı olduklarını, belki yerli şirketlerin sıkıntı yaşayabileceğini ifade etmiştir.

Y1 ve Y2 müşteri siparişlerine, üretim Türkiye’de de yapılabildiği için birleşmeden bağımsız, hızlı cevap verilebildiğinin net bir şekilde söylenebileceğine, Türkiye’de, EMEA olarak tanımlanan bölgenin de olduğu yaklaşık 70 ülkeye ihraç edilmek üzere üretim yapıldığına ve üretim bandının istenildiğinde, arzu edilen şartlarda

değiştirilebildiğine yani operasyonel anlamda da hızlı aksiyon alabildiklerine dikkat çekmiştir.

Z1 de genellikle, Z'nin müşteri siparişlerine hızlı bir şekilde cevap verdiğini açıklamıştır.

Z2 ise, ilaç sektöründe belli bir rutinin yaşandığını, müşteri siparişlerine cevap vermede hiç gecikme yaşanmadığı Z tarafında hiç aksaklık olmadığını savunmuştur. C tarafında ise, bir dönem, fabrika iyileştirme sürecinde verilen müşteri siparişlerine hızlı cevap verme konusunda herhangi bir problemle karşılaşılmadığı ama ürünlerin, ürün bandının iyileştirilmesi nedeni ile yoka girdiği ifade edilmiştir.

“Şirket üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirebilme yeteneğine sahip midir?” sorusu için;

X1, şirketin üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirme yeteneğine sahip olmadığını, sonuçta iki şirket birleştiğinde ikisinin de ayrı ayrı belli prosedürleri olduğunu ve birbirlerine kaynaşmak için aşılması gereken bir sürece ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Bu noktada, bazı konularda hem şirketin kendi iç yapısından dolayı hem de uyulması gereken sektörel regülasyonlardan dolayı çok hızlı adaptasyon sağlanamadığına dikkat çekilmiştir. Birleşmelerde en kritik noktalardan birinin fabrikaların birleşmesi ve üretim süreçlerinin standartize edilmesi olduğunun, pek çok şirketin bu tip süreçlerin aksaması sebebi ile ürünlerinin yoka girme tehlikesi ile karşı karşıya kaldığının ya da fazla sayıda üretim yapıp miad problemi yaşandığının altı çizilmiştir. Ayrıca, X1, birleşen şirketlerin bu konuya çok dikkat etmesi gerektiğini, çünkü birleşme ve satın alma gibi işlemlerin organizasyondaki hiyerarşiyi nasıl etkileyeceği, ülkelerde yönetici ve çalışanlardan kimin kalıp kimin gideceği ile ilgili de tedirginlik yaşandığını, bu belirsizlikle de çalışanların işlerine dört elle sarılmadığının düşünüldüğünü ifade etmiştir. Ayrıca, çalışan ya da yöneticilerin, bu kaotik ortamda bilgiyi zamanında paylaşmadıklarının, fabrikada görev yapan kişilerin de bu süreci yeterince iyi yönetemediğinin gözlendiği dile getirilmiştir. Dolayısıyla X1, üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirme becerisine sahip olduğunu düşünmediğini söylemiştir.

X2, X'in üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirme yeteneğine sahip olup olmadığının çok net söylenmesinin mümkün olmayacağını, çünkü zaten iki şirketin de ürün portföyünün üretim hacminin çok belirgin bir sistemde yürüdüğünü, iki şirketin birbirine entegre olmasının zaman aldığını fakat hiçbir müşteri den ürünlerle ilgili ulaşılamama, stokta olmama gibi geri bildirimler alınmadığını net olarak ortaya koymuştur.

X3, birleşme sonucu oluşan şirketin global olduğunu, üretimin belli merkezlerde yapılabildiğini, şirketin üretim yapacak birden fazla tesisi olduğunu bildirmiştir. Üretim hacmi değişmese de, birden çok üretim tesisi olduğu için her birinde %10 üretim artışı olsa, rakiplere göre oldukça avantaj elde edilebileceğine değinilmiştir.

Y1, şirketin üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirme yeteneği olduğunu, çünkü kendine ait ileri teknoloji ile faaliyet yürüten üretim tesisleri olduğunu ifade etmiştir.

Y2, üretimin Türkiye'deki tesislerde de yapılmasının, üretim bandının yönetimi aşamasında şirketin oldukça efektif ve hızlı kararlar alınmasına, değişiklik yapılmasına olanak tanıdığını belirtmiştir. Y2 ek olarak, şirketin, EMEA olarak adlandırılan yaklaşık 70 ülkeye üretim yapabildiğine, üretim bandının istendiğinde değiştirilebilecek esnekliğe sahip olunduğuna ve operasyonel olarak hızlı oluşlarının rekabet açasından katkı sağladığına dikkat çekmiştir.

Z1 ve Z2 de, zaten Z 'nin C'yi satın almasının en önemli nedenlerinden birinin, C'nin Türkiye'de faaliyet gösteren iki üretim tesisine de sahip olabilmeyi hedeflediğini, birleşmeden sonra üretim tesislerini de bünyesine katan yeni şirket, üretim hacmini planlanan ölçülerde, global yönetimin hedeflediği çerçevede değiştirme yeteneğine sahip olduğunu söylemişlerdir.

“Şirket, üretimde geniş bir ürün yelpazesine sahip mi?” sorusuna;

X1, iki şirketin portföyünün birleştiğini ve sonuçta, oluşan yeni şirketin geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

X2, birleşmenin amaçlarından biri olarak ürün portföyünün genişlediği belirtilmiştir.

X3, X'in, birleşme ile farklı terapötik alanlarda da varlık kazandığı ve doğal olarak ürün çeşidini arttırdığı, yanı sıra, teknolojik olarak da gelişme gösterilince AR-GE'nin kapasitesinin, yeteneğini de gelişmesi mümkün kılındığı, yeni tedavi alanlarına giriş yapılmasının sağlandığı ifade edilmiştir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2 de üretimde geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğunu dile getirmişlerdir.

“Şirket operasyonel süreçleri ve malzeme yönetimini hızla değiştirebilme imkanına sahip midir?” sorusuna;

X1, operasyonel ve malzeme yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği vurgusunu yapmıştır.

X2, bu tip süreçlerin entegre olabilmemesinin yaklaşık 6 ay sürdüğünü belirtmiştir. Birleşme kararı alındıktan ve A, X tarafından satın alındıktan sonra bazı uygulamaların çok hızlı hayata geçirildiğini ve bu hızlı aksiyon alma durumunun süreçlerin gidişatında aksaklıklar yaşandığını ifade etmiştir. Hızlı ve tam entegre olunamadan gerçekleşen birleşmenin, promosyon malzemelerinin bile ancak 1 sene sonra satın alan şirketin logosu ile pazara sunulmasına sebep olduğuna değinmiştir.

X3, birleşme ile operasyonel süreçte herhangi bir değişiklik olmadığını belirtmiştir.

Y1 ve Y2 tarafından yeni şirketin operasyonel süreçleri ve malzeme yönetimini hızla değiştirebilme imkanına sahip olduğu cevabını vermişlerdir.

Z1, bu sürecin orta düzeyde bir hızla altından kalkılabildiğinin, esas olarak konunun tamamen “entegre olabilme hızı ve becerisi” ile ilgili olduğunun altı çizilmiştir. C şirketinin süreçleri 97 yıldır bir şekilde akış gösterirken birden birleşmeden dolayı “kısa süre içinde benim sistemime uymak zorundasın” dediğinde zaman kaybı olabileceği vurgulanmıştır.

Z2, süreç gelişimlerinde maalesef hızlı entegrasyonun mümkün olmadığına değinerek, gerek satın alma süreci olsun gerek operasyonel süreç olsun, satın alan şirketin işleri kendi standartında yapmak istediği, dolayısıyla Z'nin de kendi standartlarına, kendi SOP' sine uygun olarak yapmak istediği faaliyetlere satın alınan şirketin de çekmeye çalışıldığı ifade edilmiştir. Özetle, satın alınan şirketin daha önceki iş yapma modelinin şeklinin değiştirildiği bilgisi verilmiştir. Adaptasyon sürecinin 1 sene kadar sürdüğü de eklenmiştir.

“Şirket ürünlerinin yenilik düzeyi rekabet açısından yüksek mi?” sorusuna;

X1, şirketin belli gruplarda, mesela anestezi alanında rakiplerde olmayan yenilikçi ürünlerinin varlığını ifade etmiştir. Birleşmeden sonra bu branşa ait ürünlerin hekimlere bütçe, satış ekibi gibi avantajlar ile çok daha iyi anlatılabildiğini, anestezinin çok spesifik bir alan olduğunu ve sahip olunan ürünlerin hiçbir şirkette olmadığını, söz konusu ürünlerin hastalara çok ciddi fayda sağlayabilecek potansiyelde olduğunu ifade etmiştir.

X2, yenilik düzeyinin rekabet açısından çok yüksek olduğunu, birleşmeden önce de hem X'in hem de A'nın AR-GE'ye ciddi ölçüde yatırım yaptıklarını belirtmiştir.

X3, birleşmeden önce X'in pazarda daha etkili, öncü şirket olma, büyüme gibi hedefleri doğrultusunda, ürünlerini yenileme ve geliştirme çabası içinde olduğu, portföyünü çeşitlendirmeye çalıştığı bilgisini vermiştir. X3'e göre, X bu hedeflere ulaşmak için yeterli gücü olmadığını düşünerek A ile satın alma yoluyla birleşmiş ve sinerji yakalayarak amacına ulaşım sürecin kendi açısından hızlanmasını sağlamıştır.

Y1, Y2, Z1, Z2 yenilik düzeyinin AR-GE yatırımına önem verilmesinden dolayı rakiplerden yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

“Sizce rakiplerle karşılaştırıldığında, şirketin pazarda farklı bir amacı ve pozisyonu olduğu söylenebilir mi?” soru için;

X1, ürün grubuna ve pazara göre şirketin farklı bir amacı ve pozisyonu olduğunun söylenebileceğini belirtmiştir. Pazarda lider olmayı hedefleyen bir şirket

olarak X'in, birleşmeden sonra insan gücü, finansal varlıklar gibi kaynaklarını artırarak daha fazla insana ulaşmayı başardığı sonucuna ulaşılmıştır.

X2, X'in Türk ilaç sektöründe lider olmak gibi bir amacının olduğu, farklı ürün çeşitlerini içeren portföyü ile de hastanın her ihtiyacına cevap verecek bir pozisyonda yer almayı amaçladığı dile getirilmiştir. Yerli ya da yabancı ilaç şirketi olarak bir ayrım yapılırsa, yabancı şirketler arasında çok derin bir kalite farkı olduğunun söylenemeyeceği fakat orijinal ile jenerik ürün arasında büyük kalite ve etkinlik farkından bahsedilebileceği belirtilmiştir. Yerli jenerik şirketlerin, üretimi daha ucuza yaptıkları için eczaneye daha yüksek oranda iskonto verebildiği, daha çok kar bırakabildiği fakat reçete açısından bakıldığında orijinal ürünlerin daha çok tercih edildiği belirtilmektedir.

X3, X'in farklı terapötik alanlarda etki gösteren ürünleri bulunduğunu, bu durumun rakiplere kıyasla önemli bir avantaj sağladığını ifade etmiştir. İki şirketin birbirini tamamlayan, kombinasyon oluşturan ürünlerinin de birlikte hatırlanır ve bilinir olmasının rakiplere şans bırakmadığı vurgulanmıştır.

Y1, şirketin "insanların yaşamlarına yıl, yıllarına yaşam katmaya çalışıyoruz" sloganına yakışır şekilde, Türkiye'de üretim fabrikalarının olması sayesinde çok ciddi ölçüde inovasyon ve insan kaynağı yatırımı yapıldığını belirtmiştir. Buna ek olarak, işletmenin (sigarayı bıraktırma, ücretsiz aşı sağlama vs) Türkiye'de yaşayan insanların sağlığı için pozitif adımlar atılması adına devletle sosyal sorumluluk odaklı antlaşmalar imzaladığı vurgulanmıştır.

Y2, subjektif açıdan bakılırsa "ulaşılabilirlik" anlamında "evet" denilebileceği yanıtını vermiştir. Birleşmeden önce, B'nin ürünlerinin Türkiye'ye gelmesi, devletten alınan geri ödeme gibi konularda harekete geçmesi zaman almakta ya da Amerika'dan yapılan bir lansman önce Avrupa sonra Türkiye'ye getirilmekteydi fakat birleşmenin gücü ile belli ürünleri Türkiye'ye Avrupa'dan daha önce getirme şansı yakalandığı belirtilmiştir. Y2, ek olarak, bu durumun, Türkiye yönetiminin stratejik bir başarısı olarak görülmesi gerektiğini, o ürünleri acilen bekleyen hastalara değer katıldığını ve şirket misyonunun tam olarak hakkının verildiğini ifade etmiştir.

Z1, kesinlikle rakiplerle karşılaştırıldığında, şirketin pazarda farklı bir amacı ve pozisyonu olduğunun söylenebileceğini, Z ‘nin “vizyon 2023” diye isimlendirilen dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olma hedefi doğrultusunda hareket ettiğine, Türkiye’nin de bu hedefi bilim, sanayi ve teknolojiyle gerçekleştirmesinin mümkün olabileceğine değinmiştir. Z, Türkiye’nin bu hedefine ulaşması için kendi payına düşen sorumlulukları “bilim ve teknoloji şirketi” olarak sadece ilaç üretip ihraç ederek ithalat-ihracat dengesine katkı sunma yönüyle değil, pek çok projenin desteklenmesi açısından da belirlediğini vurgulamaktadır. Z’nin özet olarak, sosyal sorumluluk projeleri ve bilim eğitimleri ile bir şekilde farkındalık yaratan bir ilaç şirketi olmaya çalıştığını belirtmiştir.

Z2, şirketin rakiplere benzer amaçları olduğunu, en büyük hedefin pazar lideri olmak olduğunu söylemiştir.

Reklam Harcamaları:

“Birleşme sonrası ürünlerin duyurulması ilgili yoğun bir pazarlama aktivitesi gerçekleştirildi mi?” sorusuna;

X1, her bransa, kişi sayısı ve pazarlama bütçesinin artmasından kaynaklanan bir avantajla farklı pazarlama aktiviteleri uygulandığı şeklinde cevap vermiştir.

X2, birleşme sonrası pazarlama departmanının yoğun bir sürece girdiği, bilimsel toplantıların arttığını ve iki şirketin ürünlerini birleştirmesi ile reklama ayırdıkları bütçelerinin de artmış olduğu belirtilmiştir. Saha kadrosunun sayısının artması da olumlu bir gelişme sayılabileceği fakat bu artışa paralel olarak maliyetin de yükseldiğinin göz ardı edilmemesi gerektiği savunulmuştur.

X3, “tek şirket” vurgusunu içeren konsept kapsamında yoğun pazarlama aktivitelerinin gerçekleştirildiğini, yeni organizasyonunun benimsenmesi ve iki şirket algısını ortadan kaldırmak için “tek firma, tek X” sloganı ile hem iç hem de dış müşterilere mesaj verildiğini, zamanla değişimin kabullenildiğini belirtmiştir.

Y1 ve Y2, reklam aktivitelerinin Türkiye ilaç sektöründe kısıtlı olduğunu, sadece sağlık mensuplarına birleşme ile ilgili bilgilerin, ürünlerin bakanlığın dikkat edilmesini istediği kurallar çerçevesinde duyurulmasına yönelik aktivitelerde bulunulduğunu

vurgulamışlardır. Bu kültürün oluşmasının 1 yıllık entegrasyon sürecini kapsadığını da eklemiştir.

Z1 ve Z2 birleşme sonrası ürünlerin duyurulması ile ilgili özel bir şey yapılmadığı bilgisi verilmiştir.

“Birleşen iki şirketin pazarlama programlarının birbirleri ile çakışan mesajlar göndermediğini ve zaman içinde tutarlı bir birliktelik oluşturulduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu için;

X1, birleşen şirketlerin pazarlama programlarının birbirleriyle çakışmadığını, portföyler birleştikten sonra her bir ürünün planlanması, söylemi, müşteriye bilgi ve mesaj aktarımında ürünler arası geçişin nasıl olacağı, hangi müşteri grubuna ilk olarak çalışılacağı, endikasyon farklarının en etkili şekilde nasıl ortaya konacağı gibi stratejik çalışmalar yapıldığı, her departmandaki ekiplerin çok ciddi eğitimler aldığı ve sonuç olarak tutarsızlık yaşanmadığı ifade edilmiştir.

X2, kesinlikle verilen mesajların tutarlı olduğunu, iki şirketin pazarlama programlarının uyum içinde ilerlediğini belirtmiştir. Çünkü zaten iki şirketin de AİFD'ye üye olduklarını ve bu derneğin kuralları çerçevesinde bazı prosedürlere dikkat ederek hareket edebildiklerini, birleşme sonunda iki şirket arasında çok büyük farklılıklar olmadığını, çıkan ufak tefek pürüzlerin de zaman içinde giderildiğini ifade etmiştir.

X3, pazarlama programlarının birbirleri ile çelişmediğini, tutarlı bir birliktelik oluştuğu, bunun sebebi de ürünlerin benzerliği ve her bir departmanın belli bir SOP ile ilerlemesi şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca, hekim ve eczacılara verilen ürün mesajlarının tıbbi ve bilimsel çalışmalara dayandığı vurgusu yapılmıştır.

Y1, Y2 ve Z1 tutarlı , birbiriyle çakışmayan mesajlar verildiği konusunda aynı görüştedir.

Z2, her iki şirketin de tutarlı ve birbiriyle çakışmayan mesajlar verdiğini belirtmiştir. Ayrıca, ürün profilinin müşteriye aktarılması noktasında hem lansman öncesinde hem de sonrasında pazarlama ekibi liderliğinde marka takımlarının etkin bir iletişim projesi uyguladıklarının altı çizilmiştir. Etkili iletişimden kasıtın, tanıtılan

ürünlerin doğru hedef gruba, doğru mesajlarla iletilmesi ve asla bu ilacın yaptığı ve yapmadığı şeylerin dışında ürünün var olmayan bir özelliğinin ya da yanlış bir ifadenin müşteriye söylenmemesi olarak önemle vurgulanmıştır. Doğru olmayan bilgiyi aktarmamak, ürün ile ilgili söylenecek her şeyin belli referanslara dayandığını kanıtlayabilmek gerektiği açıklanmıştır.

“Markayı içeren tüm pazarlama faaliyetleri, vizyon, misyon gibi değerler birleşen şirket geneline etkili olarak aktarıldı mı?” sorusuna;

X1, ürün aktarımında sıkıntı yaşanmadığı, herkesin neyi nasıl yapacağını çok iyi bildiğini, tüm aşamaların adım adım planlanarak geçildiğini ifade etmiştir. Bunun için dışarıdan danışmanlık şirketlerinden de profesyonel destek alındığı, şirketin global merkezinden kılavuzlar alındığı bilgisi verilmiştir. Pazarlama faaliyetlerinin, vizyonun, misyonun tüm şirket geneline çok net anlatıldığı saptaması yapılmıştır. Birleşme sürecinde görev yapan ve birleşmeyi şirket geneline ilk aktaran genel müdürün, “her iki şirket de iyi işler üretti ama bazen birşey yapmanın tek bir yolu yoktur, birden fazla doğru yolu olabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekir. Herkesin birbirinden farklı şeyler öğrenebileceğinin bilincinde olursak geliştirebiliriz.” söyleminden çalışanların çok etkilendiğini, yöneticinin kritik durumlarda yol gösterici olması, liderlik yapmasının ne denli önemli olduğu ifade edilmiştir. Yönetim kadrolarının her alanda bilgi vermesi, açık olması, şeffaf olması, her türlü soruya ve yoruma zamanında cevap vermesi, her kesim çalışanla iletişim kurması ve kafa karışıklıklarını ortadan kaldırmaya çalışmasının sürecin sağlıklı atlatılmasının gereklerinden olduğu söylenmiştir.

X2, şirketin vizyon, misyon gibi değerlerinin tüm kademelere net olarak aktarıldığı belirtilmiştir.

X3, yapılabilecek pazarlama aktivitelerinin iki şirket için de benzer olduğu, birleşme sonucunda, belki A'nın X'e göre biraz daha esnek olan kuralları daha kısıtlı hale getirilmiştir. X3 tarafından, A'nın çalışanlarının başlangıçta getirilen yeni kurallara direnç gösterdiği ve zorlandığı tespit edilmiş olsa da zamanla sürece uyum sağladıkları gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, şirketin vizyonu, misyonu, pazarlama aktiviteleri, “tek bir

ağaç, tek firma” sloganı ile pekiştirerek şirket geneline net olarak aktarılmış ve zamanla olumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Y1 ve Y2, markayı içeren tüm pazarlama faaliyetlerinin, vizyon, misyon gibi değerlerin birleşen şirket geneline etkili olarak aktarıldığını söylemişlerdir.

Z1, vizyon ve misyon gibi değerlerin şirket geneline etkili olarak aktarıldığını ama bunun bir süreç olduğunu, herkesin hızlı bir şekilde aynı duyguyu hissetmesi ve birlikte harekete geçmesinin zaman istediğini, bunun köklü bir kültürel transformasyon olduğunu belirtmiştir.

Z2, yapılacak faaliyetlerin, vizyon ve misyon gibi değerlerin aktarımının net olarak yapıldığını ve hatta hala devam ettiğini ifade etmiş, henüz aktarıldığı şekilde gitmediğini, sürecin hala geliştirilmeye çalışıldığını söylemiştir.

“Promosyon çeşidi ve etkisi açısından birleşmenin etkisi nasıl oldu?”
sorusuna;

X1, promosyon çeşidi ve etkisinin her ürün grubunda farklı olduğunu belirtmiştir. Solunum grubunda promosyon bütçesinin artmasına bağlı olarak promosyon çeşidinin ve sayısının da arttığı örneği verilmiştir. Buna ek olarak, birleşme ile satış ekiplerinin de sayısının fazlaştığı ve daha geniş müşteri ağına ulaşılabilme imkanı doğduğundan bahsedilmiştir.

X2 ve X3 promosyon çeşidi ve etkisinin arttığını belirtmişlerdir.

Y1 ve Y2, promosyon açısından Sağlık Bakanlığı’na bağlı olduğunu, uyulması gereken kuralların olduğunu ve onlara uygun hareket edildiğini, kısacası, birleşmeden sonra promosyonlarla ilgili değişen bir şeyin olmadığını ifade etmişlerdir.

Z1, promosyon konusunda değişiklik yaşandığını, satın alınan C işletmesinin standartlarının, Z’ninkine yaklaştırıldığını, dolayısıyla C için bir kısıtlama söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Z2, C'nin promosyon üretimi açısından Z'ye göre daha serbest olduğunu, birleşmeden sonra Z'nin bağlı olduğu SOP 'lerden dolayı uyulması gereken zorunlulukların bulunduğu ve bu bakımdan da promosyon çeşitlerinin azaltıldığı ifade edilmiştir. Z2, daha az promosyonun en etkin şekilde kullanılmasına çalışıldığını da eklemiştir.

“Birleşme ile ürün portföyü üzerine yapılan reklam kampanyaları, rakip markalara yönelik kampanyalara kıyasla daha yüksek maliyete sebep oldu mu?” sorusuna;

X1, reklam kampanyalarının, rakip markalara yapılan kampanyalara göre daha maliyetli olmadığını söylemiştir.

X2, kampanyaların belli bir maliyete sebep olduğunu fakat birleşme sonucu bütçenin de arttığını, dolayısıyla gün sonuna bakıldığında, kar- zarar hesabında alınan faydanın maliyetten daha yüksek olduğunun söylenebileceği yorumunu yapmıştır.

X3, yapılan reklam kampanyalarının rakiplere göre yüksek maliyete sebep olmadığını, iki şirketin zaten ayrı ayrı uygulanacak pazarlama aktivitelerinin olduğunu, aksine birleşince tek ve daha etkili kampanyalar yapılmasının sağlandığını, bu durumun da beraberinde tasarrufu getirdiğini ifade etmiştir. Zaten ilaç sektörü, o dönemde finansal bir kriz yaşadığı için, oluşan yeni şirketin pazarlama harcamalarına ne kadar kısıtlama getirilirse getirilsin yüksek maliyetli aktiviteler yapılmış algısı yarattığına değinilmiştir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2, birleşme ile ürün portföyü üzerine yapılan reklam kampanyalarının rakip markalara yönelik kampanyalara kıyasla daha yüksek maliyete sebep olmadığı bilgisini paylaşmışlardır.

Marka Portföyü ve Hiyerarşi:

“Kurumsal marka, portföydeki tüm ürün markaları için kapsayıcı bir şemsiye oluşturabildi mi?” sorusu için;

X1, ilaç sektöründe ürünün marka değerinin şirketin önüne geçebileceğini, ürünün bilindiğini ama müşteri tarafından hangi işletmeye ait olduğunun net olarak ayırt

edilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Yani kurumsal markanın daha sonra öğrenilebildiği tespiti yapılmıştır.

X2, Y1 ve Y2 tarafından kurumsal markanın tüm ürünler için kapsayıcı bir şemsiye oluşturduğu tespiti yapılmıştır.

X3, kurumsal markanın şirket genelindeki tüm ürünlerini, etkili oldukları terapötik alan ile kapsayarak bir etki yarattığını ifade etmiştir. Pazarlama, finans, eğitim, satış gibi departmanlarının, her bir ürün grubuna ihtiyaç duydukları anda destek olacak şekilde hazır bulunduğu göz önüne serilmiştir. Bir bütün olarak, şirkete bağlı tüm birimlerin birbirleriyle koordinasyon kuracak kadar iletişime girmiş olması da konunun gösterilmesi gereken farklı bir boyutudur.

Z1 ve Z2, kurumsal markanın, şirketin portföyündeki tüm ürün markaları için henüz tam olarak bir kapsayıcı şemsiye oluşturamadığını, % 50' yi geçmiş olabileceğini ifade etmişlerdir.

“İyi düşünülmüş ve iyi anlaşılmış bir marka hiyerarşisi oluşturulabildi mi?” sorusuna;

X1, zaten iyi planlanmış, düşünülmüş bir marka hiyerarşisinin birleşmeden önce de yapıldığını belirtti.

X2, birleşmeden sonra oluşan yeni şirkette odaklanılan öncelikli konulardan birinin doğru marka hiyerarşisini oluşturmak olduğu ve sonuçta da bu amacın gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

X3, iyi düşünülmüş, planlanmış bir marka hiyerarşisi oluşturulduğu solunum grubunda X'in ürünlerinin birim fiyatı ve kar getirisi daha yüksek olduğu için ağırlıkta olduğu, A'nin ürünlerinin sıralamanın altında kaldığı, bu ürünlerin birbirini tamamlayan endikasyonları ile sinerji oluşturduğu örneği verilerek açıklanmıştır.

Y1, Y2, Z1, Z2 kurumsal marka için iyi düşünülmüş ve planlanmış bir marka hiyerarşisi oluşturulduğu belirtilmiştir.

“Birleşme sonunda tekrar şekillenen ürün kategorilerinde yer alan ürünlerde tüketiciye sunulan yenilikler nelerdi?” sorusu için;

X1, X2 birleşmeye bağlı bir yenilik olmadığı sadece portföylerin birleşmesi ile tüketiciye yenilik sunulduğuna değinilmiştir.

X3, birleşme ile ürün gruplarına tamamlayıcı ürünler eklenerek, tüketiciye bir çözüm önerisi paketi sunulmuştur.

Y1, bazı uygulamaların daha hızlı yapılabilmesi ve özellikle birleşmeden sonra B'nin biyoteknoloji ürünlerinin de portföye eklemesi tüketiciye sunulan en önemli yeniliklerden sayılabileceği görüşünü dile getirmiştir.

Y2, belli ürünlerin yeni formlarının, ruhsatta bekleyen ürünlerin Türkiye' ye gelişinin hızlanmasının, Y'nin AR-GE'deki gücünü ve ürünlerin ruhsatlanma dinamiklerini çok iyi yönetmesinin ve pazar şartlarını önceden görebilmesinin ne kadar kıymetli olduğunu vurgulamıştır.

Z1, ürünlerin ambalajı konusunda yenilikler olduğu, C'nin bir kepek ürünün ambalajı eczane sunumları, tanıtım broşürleri değiştiği, kalite ile ilgili her aşamada daha fazla yenilik yapılmaya başlandığı, tabii ki bu inovatif çalışmaların önceden de yapıldığını fakat birleşmeden sonra Amerikan markası standartlarına göre yeniden düzenlendiği ifade edilmiştir. Zaman içinde C'nin marka değerinin arttığının daha iyi anlaşılacağına değinmiştir.

Z2, Dünya'da da Türkiyede' de, Sağlık Bakanlığı tarafından ürünün belli standartlar açısından kabul edilmemiş olması halinde, o ilacın piyasaya verilmesinin mümkün olamayacağına altını çizmiştir. Kalite açısından konuşulan düzeyin 100 puan üstünden 95 mi 90 mı olduğu, 70 puan seviyesindeki ürünlerin zaten pazara sunulmasının kabul edilemeyeceği, geliştirilmeye çalışılanın, 95 olan kalite puanının nasıl yukarıya çıkarılabileceğidir. İlaçta bunun son kullanıcı tarafından algılanmasının, sonucun toplam marka değerine yansımalarının beyaz eşya gibi diğer tüketim mallarına göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Çünkü burada ürün ile son kullanıcı arasında seçim yapan kişinin hakim olduğu, aslında her kullanıcının bir müşteri olarak görüldüğü ama ilaç sektöründeki müşteri tanımının aynı olmadığı tespiti yapılmıştır. Tüketici ile yüz yüze

görüşmenin mümkün olmadığını ve zaten bu ayrımı yapamayacağını ifade etmiştir. Z2, ilaç sektöründeki temel olguyu, kişiye özel kalite algısı olarak tarif etmiştir.

“Ürün profili ile tam olarak tatmin edilmemiş mevcut tüketici gereksinimlerinin eşleştirilmesi doğru bir şekilde yapıldı mı? Birleşme sonucunda marka portföyü ve pazar kapsamı ne kadar yaygınlaştırıldı?” sorusu için;

X1, eşleştirilmenin kesinlikle doğru bir şekilde yapıldığını, ürün grubuna göre marka portföyünün değiştiğini, ulaşılmak istenen hedef müşteri kitlesinde en az %25 lik bir artış gözlemlendiğini belirtmiştir.

X2, bazı alanlarda tamamlayıcı ürünler tedavide birlikte kullandığı için iyi bir sinerji yakalandığı ve daha fazla müşteri kitlesine ulaşıldığı ifade edilmiştir.

X3, iki şirketin birleşmesinden sonra birbirini tamamlayan ürünler farklı satış ekipleri ile değil, tek bir kişi tarafından çalışılmaya başlanmıştır; hekim ve eczaneye ulaşıldığı söylenmiştir. Daha verimli, daha güçlü bir etki yaratıldığı belirtilmiştir.

Y1, ürün profili ile tam olarak tatmin edilmemiş mevcut tüketici gereksinimlerinin eşleştirilmesinin doğru bir şekilde yapıldığını ifade etmiştir.

Y2, takım yapıları, çalışılan ürünler, gidilen uzmanlıklar gibi pek çok unsurun birleşmeden etkilendiği ve kritik konuların tamamının en ince ayrıntısına kadar planlanıp hayata geçirildiği belirtilmiştir. Satış ekibinde azalmanın söz konusu olduğuna ama bu azalmanın sadece birleşmeden dolayı değil, ilaç sektörünün o dönem yaşadığı ekonomik kriz , geri ödemede yaşanan zorluklar ve insan kaynağının etkin kullanılamaması gibi faktörlerden de kaynaklandığına değinilmiştir.

Z1 ve Z2, eşleştirilmenin doğru bir şekilde yapılması için üst yönetim ekibi ile yoğun pazarlama toplantıları yapıldığını, doğru ve geleceği gören planlamalarla tüketicilerin ihtiyaçlarına doğru çözümler sunacak ürünlerin belirlendiğini belirtmişlerdir.

3.4.2. “Marka Sadakati” ile İlgili Verilerin Dökümü

Marka Sadakati

“Şirkete güçlü bir müşteri marka sadakati kurulmuş mudur?” sorusuna;

Tüm katılımcılar şirkete güçlü marka sadakati kurulduğunu ifade etmişlerdir. X3, müşterilere gerçekleşen sık ziyaretlerle sadakatin devamlılığını sağlamanın amaçlandığı belirtmiştir. Z2 ise, sadakat oluşturmanın uzun bir süreç olduğunu, yaratılan sadakatin korunması ve devamlılığının sağlanması gerektiğini eklemiştir.

“Şirketin ürünleri tüketici tarafından daima ilk tercih midir?” sorusu için;

X1, şirket ürünlerinin çoğunlukla ilk tercih olduğunu söylemiştir.

X2 şirket ürünlerinin her zaman ilk olarak tercih edildiği bilgisini paylaşmıştır.

X3, belirli kronik ürünlerde ilk tercih, akut ürünlerde ise farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Y1, akut pazarda yer alan ürün tercihlerinin, rakip kampanyalarından, ticari aksiyonlardan etkilendiği için değişebileceği ama niş pazarda mutlaka ilk 3 üründen biri olarak gösterilebileceğine değinmiştir.

Y2, ürün grubuna göre müşteri tarafından yapılan tercihin farklılaştığı dile getirilmiştir.

Z1, şirket ürünlerinin her zaman ilk tercih olmadığını, ürün grubu ve rekabete dayanan değişikliklerin tercihi etkileyeceğini belirtmiştir.

Z2, bir hekime birden fazla şirket aynı ilacı çalışıyorsa diğer işletmelerin gücü yanında propaganda yöntemleri, ilişki düzeyleri, markanın bilinirliği, duygusal nedenler (şirkete karşı sempati duymak ya da duymamak, çalışan satış elemanını sevmek ya da sevmemek, o gün okuduğu bir makale, internetten duyduğu ya da bir hafta önce gittiği bir kongreden duydukları) gibi etmenlerin hekimin ürünü tercih etme kararını etkilediği ifade edilmiştir.

“Şirket ürünlerinin aynı kategorideki diğer markalara ait ürünlere kıyasla tüketici tarafından tekrar satın alma sıklığına değerlendirir misiniz?” sorusu için;

Katılımcılar tekrar satın alma sıklığının artarak devam ettiğini belirtmişlerdir.

“Eczanede şirketin ürününü bulamayan müşteri jenerik ya da rakip şirketin ürününü satın alır mı?” sorusuna;

X1, müşterinin, eczanede şirket ürününü bulamazsa jenerik ya da rakip ürüne yöneleceğini ifade etmiştir.

X2 tarafından, müşteri, eczanede X'in ürününü bulamazsa, terapötik alana bağlı olarak eğer akut pazarda yer alan bir ürün istiyorsa rakip ürünleri alabileceği ama kronik pazara ait bir ürüne kesinlikle almayacağı belirtilmiştir.

X3, müşteri eğer üründen memnunsa büyük olasılıkla farklı bir ürünü tercih etmeyeceği, eğer ürüne ulaşamıyorsa, acil olarak alması gerekiyorsa rakibi ya da jeneriği alabileceği yorumunu yapmıştır.

Y1, hastanın hangi ilacı satın alacağını alım gücüne bağlı olduğu, ek olarak orijinal ve jenerik ayrımını yapan hastaların çoğunlukla orijinali tercih edeceği ama genellikle bu ayrım yapılamadığı için eczane ne verirse onu alacağı vurgulanmıştır.

Y2, eğer ilaç acil olarak gerekli değilse hastanın farklı bir eczaneden ihtiyacını karşılamaya çalışacağını ama acilse bulduğunu alacağını belirtmiştir.

Z1, hastanın, hekim reçetede hangi ürünü yazdıysa onu alma eğilimi gösterdiğini ancak çok bilinçli hastaların orijinal ya da jenerik ürün kıyaslamasını yaparak karar verdiğini, genellikle eczanede ürün bulunmuyorsa rakibin alındığını belirtmiştir.

Z2, eczanede ürünü bulamayan hastanın, rakibi tercih edeceğinin, hekimin de üründe uzun süre stok problemi farketmesi durumunda reçete alışkanlığını değiştirebilme davranışı göstereceğinin altını çizmiştir.

“Jenerik marka ya da rakip marka sizin ürününüz kadar iyi olsa bile yine de tüketici tercihi ne yönde olur?” sorusuna;

X1, özellikle ürün deneyimi yaşamış müşterilerin farklı bir ürün almak istemeyeceğine değinilmiştir.

X2 ve X3, alım gücüne bağlı olarak orijinal molekül içeren X’in ürünlerini tercih edecekleri yorumu yapılmıştır.

Y1 ve Y2, orijinal ürün portföyüne sahip olan Y’in tercih edinirliği yüksek olduğu söylenmiştir.

Z1 ve Z2, Z’nin ürünlerinden memnun müşterinin tekrar tercih edeceğini belirtmişlerdir.

3.4.3. “Marka Çağrışımları” ile İlgili Verilerin Dökümü

Marka imajı:

“Faaliyet gösterilen pazarlarda marka imajının geliştirilmesi için neler yapıldı?” sorusuna;

X1, şirketin marka imajı ile ilgili bir çalışmanın yapılmadığına, ürünlerle ilgili saha ve pazarlama aktiviteleri yapıldığına değinmiştir.

X2, satın alan da satın alınan da marka imajı açısından kuvvetli şirketler olduğu, birleşmeden sonra yeni oluşumun marka imajını oturtmanın, satın alınan şirketin ürünlerine X’in isminin gelmesinin ve müşterinin buna alışmasının zaman aldığını ifade etmiştir.

X3, birleşmeden önce A’nın marka imajının X’e göre daha düşük olduğu, birleşmeden sonra marka imajı açısından A’nın ürünlerinin de güçlendiği görüşünü dile getirmiştir.

Y1, her iki şirketin satış, pazarlama kanalı yetkililerinin iletişime geçtiğini, birbirlerine tecrübelerini aktardıklarını, esasen temel olarak “1+1=3” etkisinin nasıl yaratılacağını çözmeye çalıştıklarını anlatmıştır.

Y2, global pazarlama stratejilerinin yavaş yavaş her kademeye indirilmeye başlandığı ve yaygınlaştırıldığı bilgisini paylaşmıştır.

Z1, sektörel dergilerde çalışmalar yapıldığını, bakanlık ve bürokratik çevrelerde tanıtım yapıldığı ifade edilmiştir. Z1, çalışmaların hala devam ettiğini, ilaç sektörüne özel derneklerde faaliyet gösterildiğini de eklemiştir.

Z2, sosyal sorumluluk projelerinde çalışmalar yaparak, hekimlere bilimsel toplantılar düzenleyerek marka imajını geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

“Tanıtım faaliyetlerinizin, pazarda arzu edilen marka imajını oluşturduğuna ve şirketinizin hedef pazarda sağlam bir itibar oluşturduğuna inanıyor musunuz?” sorusu için;

X1, X2,X3,Y1.Y2.Z1,Z2 “kesinlikle evet” şeklinde yanıt vermişlerdir.

X3 ek olarak, tanıtım faaliyetlerinin pazarda arzu edilen marka imajını güçlendirdiğini, birleşme ile oluşan sinerjik etkinin rakiplere kıyasla farklılık yarattığını, bunun şirkete olumlu etki sağladığını belirtmiştir. Ayrıca, birleşme sonucunda X’in daha rekabetçi bir imaj çizmeye çalıştığı ve farklı terapötik alanlarda ürünlerinin olmasının avantajı ile kendini “pazara yön veren güç” şeklinde konumlandırmak istediği vurgulanmaktadır.

“Marka imajınızın, pazarda yeni ürün sunmanızı kolaylaştırdığını düşünüyor musunuz?” sorusuna;

X1, kesinlikle düşündüğünü ve şirketin, pazara yeni girecek ürünlerinin bulunduğunu belirtmiştir.

X2, şirket güçlü bir marka imajına sahip olduğu için ürünlerin pazara penetrasyonunun kolay olduğu fikrini paylaşmıştır.

X3, yeni şirketin marka imajının, pazarda yeni ürün sunulmasını ve ürünün müşterilerce kabulünün sağlanmasını sağlayacak gücü yarattığı ifade edilmiştir.

Y1, Y2, Z1, Z2 şirketin marka imajının, pazarda yeni ürün sunulmasını kolaylaştırdığını düşündüklerini söylemişlerdir. Y2, bu olumlu imajı sürekli yapılan pazarlama aktivitelerine, müşteri şikayet ve önerilerinin dikkate alınmasına bağladıklarını da açıklamıştır. Z1 gelişim sürecinin devam ettiğini, Z2 de marka imajını daha da geliştirmeye çalıştıklarını da eklemiştir.

“Marka imajının, yeni müşteri elde etmede yardımı oldu mu?” sorusuna;

X1, marka imajının yeni müşteri elde etmede yardımı olduğunu, marka imajını geliştirme ihtiyacı hissedildiğinde, kurumsal iletişim departmanı tarafından çalışma yapıldığı, özellikle sosyal sorumluluk projeleri ile imaj gelişiminin desteklendiğini belirtmiştir.

X2, X’in pozitif imajının yeni müşteri kazanımına olan etkisinden , “marka” kavramının çok önemli olduğundan, hastaya ulaşacak hekimin güveninin kazanılması gerektiğinden ve güven veren markanın pazardaki hareket yeteneğine mutlaka olumlu etki yapacağından bahsetmiştir.

X3, güven duyulan, yüksek kalite algısı taşıyan şirketin yeni müşteri kazanımında oldukça başarılı olduğu tespitinde bulunmuştur.

Y1, köklü, kaliteli, bilinirliği yüksek ve güvenilir Y ‘nin marka imajının, yeni müşteri kazanımında kesinlikle çok etkili olduğunu söylemiştir.

Y2, farklı terapötik alanlara girilerek hedef kitlenin genişlemiş olmasının, Y ve B ‘nin birleşme öncesini de kapsayan başarılı geçmişlerinin yeni müşteri elde edilmesini kolaylaştırdığını belirtmiştir.

Z1 ve Z2, marka imajının yeni müşteri elde etmede yardımı olmadığını ifade etmişlerdir.

Benzersizlik:

“Markanın ürün kategorisi olarak diğer markalardan farklılaşarak sıyrıldığı söylenebilir mi?” sorusu için;

X1, X'in çok çeşitli ürünü olduğunu, bazı gruplarda diğer markalardan sıyrıldığını belirtmiştir.

X2 ve X3, portföy çeşitliliği ve güçlü müşteri sadakati oluşturulması ile bağlantılı olarak diğer markalardan sıyrıldığını söylemiştir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2 de kurumsal markalarının diğer markalardan ürün kategorisine bağlı olarak sıyrıldığını ifade etmişlerdir.

“Kurumsal markaya ait ürünlerin diğer markaların ürünlerinden çok farklı olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu için;

X1, X2 ve X3, kurumsal markanın kategorik olarak farklılık gösteren, henüz hiçbir ilaç şirketinde olmadığı için “eşsiz” denilebilecek spesifik ürünlere sahip olan bir şirket olarak rakiplerden farklılaştığı söylenebilmektedir.

Y1, ürünlerde etkinlik anlamında birbirine benzer tarafların, belli noktalarda birbirlerinden ayrılan özelliklerin olabileceğini, birbirleri ile kıyaslandığında dezavantaj ve avantajlar da olabildiğini, Türkiye’de ve dünyada pazara verilen ürünlerin tamamının belli bir kalitenin üstünde ve gereken standartlarda olması durumunda pazara sunulabileceğini ifade etmiştir. Bunun yanında, hekimin her zaman Y'nin ürünlerinin etkili olduğu algısı ile şirketin tercih edilebilirliğine pozitif katkı sağladığı belirtilmiştir.

Z1, Sağlık Bakanlığı onayından geçen tüm ürünlerin etkinlik olarak benzer olduğu vurgulanmıştır. Genellikle şirketler birbirinden pazara sunulan ürünler açısından ayrışmaktadır.

Z2, Z'nin ürün profilinin çeşitliliği bakımından diğer şirketlerden ayrılabilceğini ama aynı terapötik alanda yer alan ürünlerin etkinliklerinin birbirine benzer olduğu görüşünü dile getirmiştir.

Sosyal İmaj

“Şirketin ürünlerini reçetelenmesi hekimlere çevre tarafından kabullenilmişlik hissi sağlar mı?” sorusuna;

X1, orijinal molekül yazan hekimlerin kendilerini daha başarılı ve itibar sahibi hissettiğini belirtmiştir.

X2, X'in ürünlerinin tercih edilmesinin hekimlere çevre tarafından kabullenilme hissi vereceğini söylemiştir.

X3 tarafından, X'in ürünleri orijinal olduğu için, bu ürünleri reçeteleyen hekimlerin daha bilimsel bir bakış açısına sahip olduğunun düşünüldüğü ifade edilmiştir.

Y1 ve Y2, Y 'nin ürünlerinin tercih edilmesinin prestij sağlayacağı iddiasında bulunmuşlardır.

Z1 ve Z2, Z 'nin ürünlerinin tercih edilmesinin hekime bir etkisi olacağını düşünmediklerini söylemişlerdir.

“Şirketin ürünlerinin satın alınması diğer insanlar üzerinde iyi bir izlenim bırakır mı?” sorusu için;

X1, son kullanıcı olan hastaların, ürünlerin orijinal ya da jenerik olduğunu pek bilmediklerini fakat, kullandıkları ilaç iyi geliyorsa, tedaviye çözüm alınabiliyorsa, o ilacı yazan hekime karşı ilgi ve güvenin çok arttığına, bu durumun da, , diğer insanlar üzerinde algısal olarak orijinal ürün reçete eden hekimlerle ilgili iyi bir izlenim bıraktığına değinilmiştir.

X2, reçete ettiği ve uyguladığı ürün sonucunda hastasının hızlı bir şekilde iyileşmesini sağlayan ve yüksek memnuniyetini alan hekimin hasta sayısının artacağı kendi imajını olumlu olarak etkileyeceği tespitini yapmıştır. Özellikle, üniversite hastanelerinde çalışan hekimler referans olacakları için hangi ürünleri reçetelediklerinin önemli bir kriter olduğu vurgulanmıştır.

X3, şirket ürünlerinin reçetelenmesine karar veren, X'i seçen hekimin de hastalarına etkin tedavi yöntemi uygulayınca başarılı olacağı, orijinal ürün tercih eden hekimin dünya standartlarını takip eden, kaliteli, bilimsel olarak belli bir standart ölçütü olan bir sağlık çalışanı olduğu algısı yaratıldığı ifade edilmiştir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2 bırakabileceğini belirtmişlerdir. Z2 özellikle üniversite hastanesi ve bazı özel hastanelerde çalışan hekimlerinin orijinal ürün kullanımına daha çok dikkat ettiklerinin gözlemlendiğinin altını çizmiştir.

3.4.4. “Marka Farkındalığı” ile İlgili Verilerin Dökümü

Marka Bilinirliği:

“Ürünler müşteriler tarafından biliniyor mu? Birleşme&satın almadan sonra bilinirlikte değişiklik oldu mu?” sorusu için;

X1, bölgesel yayılmadan dolayı daha çok kişiye ulaşılabildiği için ürünlerin müşteriler tarafından bilindiği belirtilmiştir.

X2, belirli ürün grupları zaten biliniyordu fakat satın almadan sonra daha fazla müşteriye ulaşılmış, daha fazla saha çalışanı ile pazara yayılma gerçekleşmiş ve bilinirlikte artış olmuştur.

X3, satış ekibi güçlenince bilinirliğin de arttığını, daha önce bazı ürün grupları için hekime ulaşılamazken birleşme sonrasında daha fazla müşteriye ulaşılmış, daha etkili çalışmalar yapılabilmektedir. Satın alınan işletmenin aslında en güçlü özelliğinin satış ekibinin daha agresif bir çalışma tarzı olması olduğu vurgulanarak birleşme ile satın alan X'in bu avantajdan faydalandığını açıkça ortaya koymuştur.

Y1 ve Y2, bilinirliğin yüksek olduğunu, birleşmeden sonra da bu durumun aynen devam ettiğini ifade etmişlerdir.

Z1 ve Z2, ürünlerin müşteriler tarafından kısmen bilindiğini, zaten C'nin Türkiye'de 97 yıldır faaliyet gösteren bir jenerik ürün işletmesi olduğunu, Z'nin ürünlerinin birleşmenin etkisi ile bilinirliğinin net olarak arttığını belirtmişlerdir

“Birleşme öncesi ve sonrası kıyaslandığında müşteriler aynı ürün grubundaki rakiplere kıyasla şirketinizin ürününü ayırt edebilir mi, markanın logo ya da sembolü hemen akla gelir mi?” sorusu için;

X1, birleşme öncesinde de sonrasında da müşterilerin aynı ürün grubundaki rakiplere kıyasla X’in ürünlerini ayırt edebileceklerini ifade etmiştir. Ayrıca, X’ nin kendi ürünlerinde ve ürünlerin kendi logolarında bir değişiklik olmadığını, sadece A’nın ürün logosunun altında eskiden kendi ismi yazarken şimdi X yazdığı bilgisi eklenmiştir.

X2, müşterilerin ürünleri ayırt edebileceğini, markanın logo ya da sembolünün de birleşmeden yaklaşık bir sene sonra ürünlerle ilintilendirilerek akla gelebildiğini, tam entegrasyonun zaman aldığını belirtmiştir.

X3, şirketin öncü ürünlerinin belli bir bölümünün ayırt edilebileceğine, daha arka planda kalan ürünlerin karıştırılabileceğini söyleyerek birleşmeden sonra ürünlerde satın alan şirketin logolarının ve isminin kullanıldığına değinilmiştir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2 müşterilerin ürünleri ayırt edebileceklerini ve markanın logo ve sembolünün hemen akla gelebileceğini belirtmişlerdir.

“Müşteriler, ürünlerin ismini duyduğunda akıllarına ürünle ilgili temel özellikler gelir mi?” sorusuna;

Katılımcıların tamamı tarafından, müşterilerin ismini duyduklarında, akıllarına ürünle ilgili temel özelliklerin geleceği söylenmiştir. Fakat X3, birleşme ile daha fazla satış gücü sayesinde daha çok hekime ulaşıldığı için ürün özelliklerinin daha çok anlatılabilmesinin mümkün olduğu bilgisini eklemiştir. Z2 de, pazarlamanın zaten en temel görevinin, müşterinin aklına ürünle ilgili birkaç özelliğin gelmesini, diğer ürünlerden ayırılmış yönlerin net olarak ortaya konmasını sağlamak olduğu anlatılmıştır.

“Marka bilinirliğini en üst düzeye çıkarmak için markanızın adında, logosunda, sembolünde, sloganında, ambalajında, işaret levhasında vb değişiklik yapıldı mı?” sorusu için;

X1, X2 ve X3, sadece şirketin isminin değiştiğini, ürün adlarının aynı kaldığını, birleşmeden yaklaşık bir sene sonra, satın alınan şirketin ürünlerine X logosu konulduğunu belirtilmişlerdir.

Y1 ve Y2, B’ye ait olan ürünlerin ambalajında Y ‘ye göre uyarlama yapıldığını, ürünlerin ticari isimlerinin devam ettiğini, sadece logonun değiştiğini ifade etmişlerdir.

Z1 ve Z2, değişiklik yapıldığını, C’nin ismi korunmakla beraber daha kolay akılda kalsın ve dünyada da kolay telaffuz edilebilsin diye birleşme süreci başlamış olmasına rağmen iki kelimededen oluşan ismin sadece ilk harflerinin kullanıldığı açıklanmıştır. 97 yıllık, Z’nin Türkiye’deki marka algısından daha iyi bilinen, bilinirlik açısından daha üst seviyede yer alan, güçlü bir kurumsal marka olan C ile jenerik kategoride ilerlenildiğini belirtmişlerdir. Satın alınan şirketin ismini yok etmek C markasına zarar vereceğinden ve devlet nezdinde de iyi karşılanmama ihtimali taşıyabileceğinden “C” isminin korunduğuna dikkat çekilmiştir. Pazarlamada, satın alan şirket kendi ismini mi kullanılmalı yoksa satın alınan şirketin ismi mi bırakılmalı çok tartışılan bir konu olduğu belirtilmiştir. Yeni bir markayı yaratmanın başlı başına zor bir iş olduğunun altı çizilerek, marka değerli ise marka değerini oluşturan faktörlerinin tüketicinin zihninde yer eden olumlu algıyı bozmamak adına değiştirilmesinin ya da yok edilmesinin doğru olmadığı açıklanmıştır.

“Şirketin hedef pazarda güçlü bir marka farkındalığı oluşturduğunu söyleyebilir misiniz? Nasıl?” sorusu için;

X1, şirketin hedef pazarda güçlü bir marka farkındalığı oluşturabileceğinin kesinlikle söylenebileceğini, geçmiş tecrübelerine dayanarak X ve A’nın, müşteri karşısında çok güçlü bir pozitif algıya sahip olduklarının, pazara sunduğu ürünlere karşı çok ciddi bir güven duyulduğunun söylenebileceği ifade edilmiştir. Birleştikten sonra da bu olumlu algının değişmediğini, dahası artarak devam ettiğini belirtmiştir.

X2 ve X3, şirketin geniş ve etkili ürün portföyünün, çalışma tarzının hedef pazarda güçlü bir marka farkındalığı yarattığını söylemiştir.

Y1 ve Y2 de hedef pazarda güçlü bir marka farkındalığı oluşturduklarını ifade etmişlerdir.

Z1 ve Z2, henüz hedef pazarda güçlü ve istenilen marka farkındalığının yakalanamadığını belirtmişlerdir.

3.4.5. “Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat” İle İlgili Verilerin Dökümü (Price Premium)

Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat (Price Premium):

“Sizce birleşme, marka isminden doğan ilave fiyatın yükselmesine yol açmış mıdır?” sorusuna;

X1, bu konuda çok fazla pazar araştırması yapıldığı, tek alıcı devlet olduğu ve devletin en ucuz ürün fiyatı üzerinden geri ödeme verdiği söylenmiştir. Örneğin, jenerik ilaç “altmış TL” ise, devletin orijinale “seksen TL” ödeyeceğini belirtmiştir. Birim fiyat “yüz TL” yapılırsa, İstanbul’un belli kesimlerinin bu parayı öderken Anadolu’nun pek çok yerinde yaşayanların ödeyemeyeceğini vurgulanmaktadır. Yani marka isminden doğan ilave fiyat varsa devletin verdiği geri ödeme sistemine bağlı olduğu için şirketin müdahale etme şansı bulunmadığı anlatılmıştır. Hastanın, üründen memnun kalsa da eczanede çıkan fiyat farkından dolayı, daha fazla para ödememek için, devlet tarafından hangi ürün ödeniyorsa onu aldığına değinilmiştir.

X2 ve X3, alım gücüne bağlı olarak değişebileceği belirtilmiştir.

Y1, birleşmenin herhangi bir şekilde fiyat yükselmesine sebep olmadığını söylemiştir.

Y2, ilaç sektörünün kendine özgü fiyat politikası sebebi ile özel sektörün diğer kollarından farklı olduğunu ve fiyat belirlenmesinin sadece devlet tarafından yapılabileceğini ifade etmiştir.

Z1 ve Z2, ilaç sektöründe fiyatın kendi kontrollerinde belirlenmediğinin altını çizmişlerdir.

“Hastaların şirketin ürünleri için diğer markalara göre daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna;

X1, hastanın alım gücü, daha fazlasını ödemeye müsaitse X'in ürünlerinin tercih edileceğini düşündüğünü belirtmiştir.

X2 tarafından, kalite ve güvenin, insan sağlığı söz konusu ise daha anlamlı ve önemli hale geldiğine, bu sebeple de hastanın daha fazla ödemeyi göze alacağına değinilmiştir.

X3, hastanın bütçesi mümkün kılıyorsa, orijinal ve kalite ürün satın alma eğilimi gösterdiği öne sürülmüştür.

Y1, bu konunun tüketici alışkanlığı ve alım gücü ile alakalı olduğuna, orijinal ile jenerik ürün ayrımı yapabilen hastanın, iki ürün arasında fahiş fiyat farkı yoksa tabii ki orijinali tercih etmek isteyeceği ifade edilmiştir.

Y2, hastaların markanın pozitif imajından dolayı daha fazla ödemeyi kabul edebileceği, burada aslında ödenen farkın marka değeri ile ilişkili olduğu görüşünü paylaşmıştır.

Z1, tek alıcı olarak devletin daha fazla ödemeye razı olmayacağını belirtmiştir.

Z2, hastaların genellikle soğuk algınlığı, grip, baş ağrısı gibi şikayetleri için devletin ödediği ilacı almayı kabul ettikleri fakat kronik ve ağır hastalıklar için özellikle orijinal ürün kullanmayı tercih ettikleri ve her türlü ödemeyi yapmaya razı oldukları yorumunu yapmıştır.

3.4.6. “Marka İsmi ve Müşteri Tercihi” İle İlgili Verilerin Dökümü

Marka Değer Algısı

“Sizce müşteriler tarafından şirketinizin diğer rakiplere kıyasla daha kaliteli hizmet sunabileceğine inanılır mı?” sorusuna;

X1, genelde uluslararası şirketlerde prosedür ve SOP' ler çok fazla olduğu için yerli bir şirketin aynı gün cevap verebildiği bir konuya yabancı bir işletmenin çok daha geç döndüğünü, fakat X-A birleşmesinde, iki şirketin de yabancı olmasından dolayı değişiklik yaşanmadığı belirtilmiştir.

X2 gücün her zaman artı puan yarattığını, birleşme döneminde elde edilen gücün iyi kullanıldığını, bilinirlik açısından ilk dönemlerde hekimler sorun yaşasalar da ilerleyen zaman içerisinde yeni oluşan şirketin farkındalığına vararak bu sorunun ortadan kalktığını ve kaliteli hizmet sunabileceğine inandıklarını söylemiştir.

X3 birleşme sonrası satış bölgeleri daraltılarak daha fazla sayıda satış ekibi kullanıldığını ve daha çok hekim ve eczaneye ulaşıldığını, bununla birlikte satış ekibine verilen eğitimlerin artırıldığını ve bununda satış ekibi vasıtasıyla hekimlere yansıtıldığını söylemiştir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2 rakiplerden daha kaliteli hizmet sunulabileceğine inamlacağı görüşüne “kesinlikle olumlu” yorumunda bulunmuşlardır.

“Sizce müşteriler oluşan şirketin bilgi ve uzmanlığını kendileri ile paylaştığını düşünür mü ?” sorusuna;

X1, X2, Y1, Y2 ve Z2 oluşan şirketin bilgi ve uzmanlığını kendileri ile paylaştığını düşündüğünü belirtmiştir.

X3 oluşan şirketin bilgi ve uzmanlığını müşterileri ile yeterince paylaştığını, hatta satış ekibinin sayıca fazla, iyi eğitilmiş ve dinamik olmasının bunua katkısının olduğunu vurgulamıştır.

Z1, şirketin bilgi ve uzmanlığının müşterileri ile paylaştığını, bu alanda ciddi bir gelişim olduğunu, birleşmeden önce C'nin hekime ya da eczacıya götürdüğü ticari servisler ya da promosyon ağırlıklı materyallerin yerini, birleşmeden sonra Z'nin standartları ile gelen know how' a dayalı medikal bilgiyi, pazarlamayı, kişisel gelişimi geliştiren aktivitelerin aldığını açıklayarak bu durumun belki kısa dönemde şirkete ticari fayda sağlamayacağını hatta hatırı sayılır maliyet yükü getireceğini ama uzun dönemde marka imajı için önemli bir yatırım olacağını ifade etmiştir.

“Müşteriler kurumsal markanın kendileri ile iyi bir iş ilişkisi kurduğunu düşünür mü ?” sorusuna;

X1, X2, X3, Y1, Y2, Z1 istekli bir şekilde kurduğunu,

Z2, iyi bir iş ilişkisi kurulduğunu, birleşmeden önce de olduğu gibi, hem şirket hem de müşterileri güvenli bir iş ilişkisine çeken düzgün promosyon yapmak, hiçbir sağlık personeli ile çıkar ilişkisine girmemek gibi belli standartların üst düzeyde kontrol edildiğini ifade etmiştir. “Bilinir ki, Z’den gelen bir teklif yasaldir, etikdir, düzgündür, baş ağrıtmaz” ifadesini kullanarak, her zaman geçerli olan standartların daha yukarıya çekilmesinin, müşterilerin Z’den gelen toplantı davetlerine ya da farklı bir öneriye güvensizlik duymacaklarını vurgulamıştır.

“Kurumsal markanın satın alınması ya da reçetelenmesi müşteriye fayda sağlar mı?” sorusuna;

X1 tarafından, hasta tedavisinde kullanılan orijinal moleküllerin, her zaman daha fazla fayda sağladığı, jenerik ürünler orijinalin kopyası olarak algılandığı için duygusal anlamda müşterilerde yeterince tatmin sağlamadığı belirtilmiştir. Fakat bu noktada hekimin reçetesinde ürünün yer almasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Hekime de, orijinal ürün reçetelemenin prestij ve kendisine duyulan güven açısından fayda sağladığı ifade edilmiştir.

X2, satın alma ile kadro genişlediği için ulaşılamayan hekim ve eczacılara ulaşıp ürün bilgilerinin doğru şekilde aktarılması şansının doğduğunu, bunun da doğru ürün bilgisi ile donatılmış hekimlerin hastalara uygun ve etkili tedavi imkanı sunmasına yaradığını yani kurumsal markanın satın alınmasının ya da hekim tarafından reçetelenmesinin fayda sağladığını belirtmiştir.

X3, birleşen şirketin ürünlerinden satın almanın ya da hekimlerin reçetelemesinin, söz konusu terapötik alanlarda bilinçlenmeyi artırdığını, daha fazla sahiplenildiğini söylemiştir. X3’e göre, hekimlere ve eczacılara yapılan tanıtımların etkinliğini ve sıklığını artırmak, iki şirketin insan gücünün birleşmesi ile daraltılmış bölgelerde daha fazla müşteriye temasta bulunmak, ulaşmak mümkün olmuştur. Böylece

birleşmiş şirket pek çok hastaya hekimler aracılığı ile dolaylı olarak tedavi şansı tanıyıp fayda sağlamış olduğu, hekimlere de etkili ürün portföyü ile hastaları için yararlı çözüm önerileri sunan kaliteli bir imaj çizme olanağı verildiği ifade edilmiştir. Ek olarak üründen satın alınmasının eczaneler için de birleşme sonucu daha da güçlenen şirketin iyileştirdiği kampanya şartları açısından fayda sağlandığı vurgulanmıştır.

Y1, Y2, Z1, Z2 şirketin birleşmesi sonucu müşteriye sunulan faydanın kesin olarak arttığının altını çizmişlerdir.

“Sizce birleşen şirketin ürünlerini satın almak ödenen paraya değer mi?” sorusu için;

X1, şirket ürünlerini satın almanın ödemeye razı olunan paraya fazlasıyla degeceğini, çünkü ürünlerin kalitesinin son teknoloji ile üretilen moleküllerin etkisi ile oluştuğunu belirtmiştir.

X2, şirket ürünlerinin üstün kalitesi ve güvenilirliği ile jenerik ürüne göre daha fazla ücret ödemeye degeceğini dile getirmiştir.

X3, jenerik ürünlere göre şirket ürünlerinin fiyatlarının yüksek olduğu, bu durumun nihai tüketici olan hastayı ürünü eczaneden satın alma noktasında etkileyebildiği, tabii ki hastanın alım gücü jenerik-orijinal ürün farkını ayırt edebilme becerisine bağlı olarak satın alma tercihinin değişebileceği görüşünü paylaşmıştır.

Y1 de diğer yöneticiler gibi, Y'nin ürünlerinin ödenen paraya kesinlikle degeceğini belirtmiştir.

Y2 ise, şirketin temel hedefinin hastalara en kaliteli, en etkili tedaviyi sunabilecek ürünler geliştirmek olduğu ve bu doğrultuda da ödenecek paradan daha fazla fayda sağlanacağını öne sürmüştür.

Z1, yeni oluşumun kapsadığı ürünleri satın almanın ödenecek paraya kesin olarak degeceğini ifade etmiştir.

Z2 tarafından mevcut ve yeni gelecek markaların lanse edilecek ürün ruhsat dosyalarının olması, çalışan ve yöneticilerin bilgi beceri ve ilişkilerini, üretim tesislerinin varlığını, AR-GE departmanında yeni moleküllerin geliştirilmesi, Z-C satın almasının gerçekleşmesi için cazip nedenler olarak gösterilmiştir. Bu sebeplerle birleşmiş yeni şirketin ürünlerinin kesinlikle ödenecek paraya değeceği sonucuna ulaşılmıştır.

“Şirketin ürün kategorileri düşünüldüğünde sizce müşteri tarafından iyi ve mantıklı bir satın alma olarak düşünülür mü?” sorusuna;

X1, kesinlikle iyi bir satın alma olarak düşünüleceğini ifade etmiştir.

X2, her şirketin kendi markasını ön planda tuttuğunu, bu yüzden birleşmeden en az 1 yıl sonra ürünlerin birleşmenin etkisinden dolayı müşteri tarafından satın alınmasının iyi olup olmayacağını belirlenebileceğine değinmiştir.

X3 ise, eczane tarafında jenerik ürün çalışan şirketlerin daha fazla iskonto yapabildiğini ya da mal fazlası verebildiğini, bu yüzden de eczanenin ticari hedefleri için jenerik ürünlerin daha karlı olduğunu düşündüğünü belirtmişlerdir.

Y1, Y2, Z1 ve Z2 şirket ürünlerinin satın alınmasının mantıklı olduğunu belirtmişlerdir.

Genel Marka Değeri

“Aynı ürün grubundaki markalar arasından sizin ürünleriniz dışında farklı bir markanın ürünlerinin tercih edilebilirliği daha fazla mıdır?” sorusu için;

X1, ürün segmentine göre tercih edilebilirliğin değiştiğini, yine de X'in içinde bulunduğu hemen hemen her alanda birçok ürün grubunda pazar lideri olduğunu altını çizmiştir.

X2, X'in pazarda ya 1. ya da 2. sırada yer aldığını, yapılan ticari faaliyetler ile dönemsel olarak değişim gösterilebildiğini fakat kesin olan şeyin şirketin her zaman reçete bazında ilk 3 'e girme başarısını yakaladığını ifade etmiştir. Ticari kaygılardan ya da ürünler yurtdışından geldiği için bazen stok problemi yaşanmasından dolayı belirli

zamanlarda rakip ürünlerin tercih edilebildiği de eklenmiştir. Birleşme ve satın alma ile stok yönetiminin daha iyi yapılabildiği de vurgulanmıştır.

X3, tüm ürün gruplarında olmasa da, çoğunda pazar liderliğini elinde tuttuğunu, rekabet edebilme potansiyelinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Y1, ürünün tercih edilebilirliğinin hekimin ve hastanın ihtiyacına göre değiştiğine, farklı ürünlerin de değerlendirilebileceğini ama genel olarak hekimin aklına gelen ilk üç markadan birinin Y'nin çatısı altında olduğuna, Y'nin hangi terapötik alan olursa olsun fark yaratıp reçetede yer aldığına değinilmiştir. Y2, özellikle kronik pazarda Y'nin tercih edilebilirliğinin daha fazla olduğunu, marka imajının çok güçlü olduğunu belirtmiştir.

Z1 ve Z2, tercih edilebilirliğin ürün grubuna ve hastanın alım gücüne göre değiştiğini ifade etmişlerdir. Pazar paylarında bölgesel iniş çıkışlar yaşanabileceği, o noktada insan faktörünün devreye girdiği, hem çalışanın etkinliği hem de o bölgedeki tüketici grubunun satın alma gücü rakiplere göre tercih edilebilirliği etkilemektedir.

“Birleşme ve satın alma ile tatmin edilmemiş tüketici ihtiyaçları ortaya çıkarmaya çalışıldı mı ya da amaçlandı mı?” sorusu;

X1, birleşmenin etkisi ile tüketici ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmadığını belirtmiştir.

X2 tarafından, birleşmeden önce ulaşılamayan müşterilerle iletişim kurulması ve AR-GE’de yeni ürünlerin geliştirilmesi ile tatmin edilmemiş tüketici ihtiyaçlarının ortaya çıkarılacağı düşünülmektedir.

X3, ürünler eski olduğu için “pazarı nasıl büyütürüz?” sorusunun şirketin her zaman düşündüğü bir konu olduğu belirtilmiştir. Tatmin edilmemiş tüketici ihtiyaçları zaman içinde ortaya çıkarılmakta ve halen AR-GE çalışmalarına yeni tedavi alanlarının keşfedilmesi için yoğun olarak devam edilmektedir.

Y1, AR-GE’den gelen ürünler doğrultusunda pazarlama ekipleri tarafından konumlandırma yapıldığı söylenmiştir.

Y2, Z1, Z2 yeni moleküller edinilerek geliştirildiği ve yeni tedavi alanları yaratılmaya çalışıldığı ifade edilmiştir.

“Birleşme ve satın alma sonrasında değişime etki edebilecek kişilerden (etkili/potansiyel müşterilerden) marka değerine olan algıyı gözlemlemek adına geri bildirim alındı mı?” sorusu için;

X1, bununla ilgili internal çalıştaylar yapıldığını, belki belli spesifik grupların farklı çalışmalar da yapmış olabileceğini, aslında eczane takımının kurulmasının da şirketin ürünlerinin marka değer algısının ölçülmesi için yapıldığını açıklamıştır. Ek olarak, ürün gruplarının sürekli yıllık pazar araştırması yaptığını, bu çalışmalarda müşterinin ürüne olan tutumunun, algısının ölçüldüğünü, birleşmeden önce de yıllık pazar anlama ve mesaj takip çalışmaları yapıp mesajların net olarak anlaşılıp anlaşılmadığı ölçülmektedir. Genelde bu çalışmaların kurumsal marka adı altında değil, ürün markaları ile yapıldığını, eğer merkez birimlerden sahaya doğru ve açık olarak müşteriye ulaştırılması istenen mesaj ve bilgiler ulaşmıyorsa müşteriye de aktarılmadığı ve mesaj kaybı yaşandığı ifade edilmektedir.

X2, yeni müşterilere yapılan ziyaretlerden olumlu geri bildirimler alındığı fakat özel olarak konu ile ilgili bir çalışma yapılmadığı, sadece bilinirlik artınca, şirketin pazarda daha güçlü bir pozisyon aldığı belirtilmiştir.

X3, geri bildirim pazar payı ölçümü ile alındığı, direkt olarak müşterilere algıyı ölçmek adına bir çalışma yapılmamıştır. Pazar payında artış varsa, doğru yolda olunduğu, düşüş varsa, yanlış bir şeyler yapıldığı düşünülmüştür. Lider olarak tanımlanan ve reçeteleme potansiyelleri yüksek olan hekimlerin, yeni ürün lansmanlarında seminer, toplantı vs. aracılığı ile şirkete katkı sağladıkları ifade edilmiştir.

Y1, ölçme şanslarının olmadığını ama kurulan diyalog, işbirlikleri, ortak projeler ve yüzyüze temas sonucu müşterilerin markaya kattıkları değeri gözlemleyebildiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, hiçbir projeye negatif yaklaşılmadığının, ortak işbirliklerine olumsuz yanıt verilmediğinin çok açık bir şekilde görüldüğünü söylemiştir. Bu durum, müşterilerdeki algının çok güçlü ve net olduğunu bize gösteriyor.

Y2, iletişim noktasında yapılan ziyaretlerde hekim veya eczacıların marka değerine olan pozitif algılarının gözlemlenebildiğini, özellikle 1 yılın sonunda müşterilerin birleşmeyi ve etkilerini sindirdiğini ve daha sağlam adımlarla ilerlemenin gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Z1 ve Z2, ilaç sektöründe bu ölçümü yapmanın çok da mümkün olmayacağını, sadece yapılan rutin hekim ve eczane ziyaretlerinde ya da dönemsel olarak pazar payı ölçümlerinde fikir edinilebileceğini belirtmişlerdir.

“ Müşterilerin ürün ve hizmet deneyimini en üst düzeye çıkarma konusunda agresif olarak odaklanıldı mı?” sorusu için;

X1, oluşan yeni şirketin pazara agresif olarak giriş yaptığını, birleşmeden önce X'in daha pazarlama odaklıyken A'nın daha satış odaklı olduğu, bu iki farklı özelliğin birleşme ile harmanlanmış olduğu ifade edilmiştir.

X2, rekabetin en yoğun yaşandığı alan olan akut pazarda yer alan ürünlerde agresif odaklanma yapıldığına değinilmiştir.

X3, müşterilerin ürün ve hizmet deneyimini en üst düzeye çıkarma konusunda daha agresif davranıldığını, rakiplerden her zaman bir adım önde olmaya çalışıldığını, saha ekibinin takdir edilesi çabası ve iyi düşünülmüş planlama ile olumlu sonuçlar elde edildiği belirtilmiştir.

Y1, Y'nin, agresif çalışma tarzı olan satış odaklı bir şirket olduğunu, müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarını hekimlere biraz daha etkili olarak resmetmek, biraz daha pazarı genişletmek anlamında aksiyonlarda bulunduğu yorumu yapılmıştır.

Y2, Y'nin pazarda liderliğe oynayan ve maksimum kar elde etmeyi amaçlayan fakat bu amaçlara giden yolda da hastaya değer katma, tedaviye yardımcı olacak etkili ürünleri sunma isteğini de en üst düzeyde tutabilmiş bir şirket olduğunu, rekabet ortamında hayatta kalmak için ve hedeflerine ulaşabilmek için daha agresif bir tutum sergilediğini ifade etmiştir.

Z1 ve Z2, ilaç sektöründe agresif bir çalışma tarzının uygun olamayacağını belirtmişlerdir.

“Müşterilerin markanıza verdikleri değerden memnun musunuz?” sorusu için;

Tüm katılımcılar, müşterilerinin markalarına verdikleri değerden memnun oldukları cevabını vermiştir. Ek olarak, Y2, prestij, sosyal kabul yanında şirket çalışanları olarak kendilerine, işlerini iyi yaptıkları, gerçekten toplum sağlığına katkıda buldukları duygusunun hissettirilmesinin de motive edici olduğunu vurgulamıştır.

“Markaya yeterli AR-GE desteği veriliyor mu?” sorusuna;

X1, markaya yeterli AR-GE desteği verildiğini, cironun 1/3 'inin, yani milyarlarca doların AR-GE' ye yatırım için kullanıldığını söylemiştir.

X2, Y1, Y2, Z1 ve Z2 markaya fazlası ile AR-GE desteği verildiğini belirtmişlerdir.

X3, dünyada AR-GE konusunda en iyi şirketlerden birinin X olduğunu ifade etmiştir.

3.5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.5.1. “Algılanan Kalite” İle İlgili Değerlendirmeler

Katılımcılardan toplanan marka değerinin “algılanan kalite” değişkenine ilişkin veriler “algılanan kalite”, “fiyat”, “algılanan marka güveni”, “pazar performansı”, “rekabet”, “reklam harcamaları”, “marka portföyü ve hiyerarşi” boyutlarının değerlendirilmesi ile ortaya çıkarılmıştır.

Algılanan Kalite:

- ✓ Tüm katılımcılar, X, Y ve Z şirketlerinin birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası kıyaslandığında çok kalite ürünler sunduğunu belirtmişlerdir.

- ✓ Tüm katılımcılar, X, Y ve Z'nin güvenilir ve iyi üretilmiş ürünler sunduğunu ifade etmişlerdir.
- ✓ Z2, ilaç sektöründe belirli standartlara uygun olmayan ürünlerin pazara giremeyeceğini, Sağlık Bakanlığı tarafından denetime tabi olduğunu vurgulamıştır.
- ✓ Z1 dışında, tüm katılımcılar şirketin “mükemmel” ürünler sunduğunu belirtmişlerdir.
- ✓ Z1, “mükemmel” söyleminin fazla iddialı olduğunu, sanki bir kürden bahsediliyor anlamını taşıdığını, ürün için “çok iyi” ya da “çok etkili” şeklinde söylenen bir ifadenin daha gerçekçi bir yaklaşım olacağını vurgulamıştır.
- ✓ Şirketlerin birleşme ve satın alma sonrası gerçekleştirdiği marka genişlemelerinin X1 dışındaki tüm katılımcılar olumlu olduğunu düşünürken X1, ürün sayısı artınca odağın kaybolduğu, kaynakların verimli kullanılmadığı tespitinde bulunmuştur.
- ✓ Katılımcıların 4'ü marka genişlemelerinin algılanan kaliteyi olumlu etkilediğini düşünürken, 2'si kalite algısının değişmediğini ve 1'i de test edilmiş bir sonuca sahip olunmadığını açıklamıştır.

Fiyat:

- ✓ Tüm katılımcılar, ilaç sektöründe uyulması gereken regülasyonlardan dolayı fiyatla ilgili hiçbir değişikliğin yapılamayacağını, fiyatın Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen bir konu olduğu belirtmişlerdir.
- ✓ Geri ödemenin büyük oranda devlet tarafından yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır.
- ✓ Aynı şirkette çalışan katılımcılardan 2'si birleşme ile iki şirketin güçlerinin de bir araya geldiğini, daha fazla ciro elde edildiğini ve bu sayede de en büyük alıcı olan devlete iskonto verilirken kolaylık sağlandığını belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcılardan 1'i birleşme sonunda şirketin verimliliğinin artması için bazı atıl kaynakların yok edildiğini ve maliyetlerin azaltıldığını ifade etmiştir.
- ✓ Tüm katılımcılar, maliyetleri düşürmek adına kaliteden asla taviz verilmediğini vurgulamışlardır.

- ✓ Görüşülen yöneticilerin 3'ü birleşme öncesinde de şirketlerinin kalite algılarının yüksek olduğunu, 4'ü birleşmeden sonra kalite algısının pozitif yönde değiştiğini belirtmişlerdir.
- ✓ Z1 ve Z2, jenerik ürün üretimi yapan yerli C şirketinin, uluslararası bir şirket olan Z ile birleşmesi sonucu daha kaliteli olduğu algısını elde ettiği, Z'nin ise, yerli bir şirketle birleşmesinin Türkiye pazarına penetrasyonunu hızlandırdığı ve adını daha kısa sürede duyurabildiği tespitinde bulunmuşlardır.
- ✓ Birleşme sonucunda, müşterilere fiyat fırsatı sunmak için yapılan kampanyaların yöneticilerden 3'ü birleşmeden bağımsız, rutin olarak devam ettiğini, 3'ü birleşmeden sonra kampanyaların arttığını, 14'i ise azaldığını belirtmiştir.
- ✓ Yöneticilerin 3'ü birleşme sonucunda şirketin, markalar için pazarlama desteğini artırdığını, diğer 3'ü bazı branşlarda pazarlama desteğinin azaldığını, 1'i de satışlarda düşüş yaşanmadığını ve olumsuz bir reaksiyon alınmadığını ifade etmiştir.
- ✓ Tüm katılımcılar, yüksek kalite ve birleşmenin yarattığı portföy genişlemesinden kaynaklanan faydanın fiyatın üstünde olduğunu belirtmişlerdir.
- ✓ Z1 ve Z2, birleşmenin genel faydasının, Z'nin C'yi satın alırken ödediği bedelin şimdilik altında olduğunu, uzun vadede artacağını, ülke ekonomisi ve Türkiye'nin ihracat potansiyelini artırabileceğini belirtmişlerdir.
- ✓ X ve Y şirketlerinde çalışan 5 katılımcı bazı gruplarda konsept satış gerektiğini söyleyerek bu tür satışla sinerji yaratıldığına ve rekabet gücünün önemli ölçüde arttığına değinmişlerdir. Z şirketinde çalışan 2 kişi de, ürün profilinin konsept satış gerektirmediğini belirtmiştir.

Algılanan Marka Güveni:

- ✓ Tüm katılımcılar, yeni şirket ürünlerinin müşteri memnuniyeti sağladığını belirtmiştir. Bunlardan 6 kişi, şirketin müşteri memnuniyeti sağlamak için elinden geleni yapabileceğini, 1 kişi SOP 'lar sebebi ile şirketin müşteri memnuniyeti sağlamak için her şeyi yapmasının mümkün olmadığını ifade etmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar, tüketicinin yeni şirket ile ilgili reklam ve broşür gördüğünde içindeki bilgilerin doğru olduğuna inanacağını belirtmiştir.

- ✓ Katılımcıların tamamı, birleşen şirketin ürün özellikleri ve kalitesinin abartılmış ya da gerçek dışı olamayacağını, zaten Sağlık Bakanlığı'nın denetiminden geçmeyen ürünlerin pazara sunulamayacağını, tüm broşürlerde yer alan bilgilerin referansa dayandığını açıklamıştır.
- ✓ Katılımcıların tamamı tarafından, yeni şirketin çok güvenilir olduğu ve yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu söylenmiştir.

Pazar Performansı:

- ✓ Sektör ortalamasına göre birleşme öncesi ve sonrası kıyaslandığında 4 kişi pazar payının arttığını, 1 kişi pazar payında reel bir artış gözlendiğini, 2 kişi de birleşmeden sonra pazar payında bir artış olduğunu fakat sonra yavaş yavaş gerilemeye başladığını, hatta birleşme öncesine kadar bile düşebildiğini ifade etmiştir.
- ✓ Sektör ortalamasına göre birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası kıyaslandığında 3 kişi şirketin satış miktarının arttığını fakat içlerinden 1 kişi, bir süre sonra rekabetten dolayı gerileme gözlendiğini, 2 kişi farklı pazarlarda farklı sonuçlar elde edildiğini, 2 kişi de birleşmeden kaynaklanan bir artış olmadığını belirtmiştir.
- ✓ Katılımcıların 4'ü birleşmeden sonra satış büyümesi sağlandığını, 3'ü ise satış büyümesinin doğal trendinde gerçekleştiğini öne sürmüştür.
- ✓ Satışların büyüme eğilimi gösterdiğini söyleyen 4 kişiden 1'i birleşme ile portföyde yer almayan ürünlerin elde edilmesinin etkisiyle satış büyümesi sağlandığını ifade etmiştir.
- ✓ Katılımcıların tamamı, birleşmeden sonra yakalanan sinerji fırsatlarının değerlendirilerek satış gelirlerinin arttığını belirtmiştir.
- ✓ Katılımcıların 5'i yeni müşteri ve pazar payı artışı gözlemlendiği, bu kişilerden ikisi yaşanan bu artışın özellikle spesifik gruplarda görüldüğünü, 2'si ise, yeni müşteri ve pazar payı konusunda birleşmeden kaynaklanan negatif ya da pozitif bir değişiklikten söz edilemeyeceği görüşünü savunmuştur.
- ✓ Katılımcıların 5'i birleşme sonrası yeni müşterilere yapılan satışların arttığını, 1 kişi satışların “%5 gibi minör bir artış” gösterdiğini, 1 kişi de dikkat çekici bir artış gerçekleşmediğini ifade etmiştir.

- ✓ Katılımcıların tamamı, birleşme sonrasında yeni müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılandığını açıklamışlardır. Buna sebep olan faktörler ürün çeşidi, bütçe ve saha kadrosunun artışı olarak gösterilmiştir.

Rekabet:

- ✓ Katılımcıların tamamı, ürünlerin AIFD 'nin onayı dahilinde belirlenen kalite standartlarına uygun olduğunu açıklamışlardır.
- ✓ Birleşmeden önce de sonra da, portföydeki ürünlerin performans kalitesinin kesinlikle güvenlik sınırları içinde olduğu tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların tamamı, yeni şirketin müşteri siparişlerine daha hızlı cevap verebilme imkanına sahip olduğunu belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 5'i Türkiye'deki üretim tesislerinden dolayı görev yaptıkları şirketin üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirebilme yeteneğine sahip olduklarını, 2'si de iki şirket birleştiğinde kendilerine ait belirli prosedürleri olduğunu ve birbirleri ile kaynaşmalarının, entegrasyonun uzun sürdüğünü, bu sebeple de şirketin üretim hacmini hızla değiştirebilme yeteneğine sahip olmadığını düşündüğünü açıklamışlardır.
- ✓ Katılımcılardan ikisi, birleşme ve satın almalarda en kritik noktalardan birinin fabrikaların birleşmesi ve üretim süreçlerinin standartize edilmesi olduğuna, şirketlerin bu tip süreçlerin aksaması ile ürünlerde yoka girme problemi ya da fazla miktarda üretimden dolayı miad problemi yaşayabildiğine değinmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar, birleşmenin ürün portföyünü artırdığını belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 3'ü şirketin operasyonel süreçleri ve malzeme yeteneğini hızla değiştirebilme imkanının entegrasyonla mümkün olabileceğini belirtirken, söz konusu 3 kişiden 2'si birleşme sonucu edindikleri tecrübe ile bu entegrasyon sürecinin ortalama 6 ay-1 yıl arası sürdüğünü ifade etmişlerdir. 2 kişi, şirketin operasyonel süreçleri ve malzeme yönetimini hızla değiştirebilme imkanına sahip olduğunu, 1 kişi birleşme ile operasyonel süreçte değişiklik yaşanmadığını, 1 kişi de bazı süreçlerde iyileştirilme yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.
- ✓ Tüm katılımcılar, şirket ürünlerinin yenilik düzeylerinin üstün olduğunu çünkü AR-GE 'ye çok önem verildiğini belirtmektedir.

- ✓ Şirket ürünlerinin yenilik düzeylerinin üstün olması, aynı zamanda birleşme ile bir araya getirilen ürün portföylerinin de bir sonucu olarak gösterilmiştir.
- ✓ Tüm katılımcılar, görev yaptıkları şirketlerin pazarda farklı bir amacı ve pozisyonu olduğunu vurgulamışlardır
- ✓ Pazarda farklı bir amaç ve pozisyon göstergesi olarak da, pazarda lider olma isteği ile birleşme ile sağlanan insan kaynağı ve finansal gücü en iyi şekilde değerlendirme çabası, farklı terapötik alanlarda etki gösteren ürünlere sahip olunması, “insanların yaşamlarına yıl, yıllarına yaşam katmaya çalışıyoruz “ sloganından yola çıkılarak sosyal sorumluluk projelerine destek olunması ve ithal ürünlerin hastalara ulaşmasında kolaylık sağlamayı çalışılması belirtilmiştir.
- ✓ Z1, Z'nin “bilim ve teknoloji” şirketi olarak, kesinlikle pazarda rakiplerle kıyaslandığında farklı bir amacı olduğunun altını çizerek, Z'nin “Vizyon 2023” olarak isimlendirilen dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olma hedefi doğrultusunda hareket ettiğini ifade etmiştir.

Reklam Harcamaları:

- ✓ Araştırmada görüşülen yöneticilerin 5'i, birleşme sonrası ürünlerin duyurulması ile ilgili yoğun pazarlama aktivitesi yapıldığını, 2'si de yapılmadığını açıklamıştır.
- ✓ Yoğun pazarlama aktivitesi yapıldığını söyleyen 5 kişiden, aynı şirkette çalışan 2'si Türkiye ilaç sektörünün reklam aktivitelerinin kısıtlı olduğunu, ürünlerin Sağlık Bakanlığı'nın dikkat edilmesini istediği kurallar çerçevesinde tanıtıldığının altını çizmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar, birleşen şirketlerin birbiriyle çelişmeyen, tutarlı mesajlar verdiğini belirtmişlerdir.
- ✓ Verilen her mesajın bilimsel dayanağının olması, şirketin SOP 'lerine ve AIFD 'nin uyulmasını zorunlu kıldığı kurallara uygun olarak aktarılmasının önemi vurgulanmıştır.
- ✓ Tüm katılımcılar, markayı içeren tüm pazarlama faaliyetleri, vizyon, misyon gibi değerlerin birleşen şirket geneline etkin bir şekilde aktarıldığını belirtmişlerdir.

- ✓ Vizyon, misyon gibi değerlerin tüm şirket genelince aynı şekilde algılanmasının zaman aldığı, bu algının sağlanmasının bir süreç olduğu, şirketteki her kademenin aynı duyguları paylaşması ve aynı hedefe koşmasının köklü kültürel bir transformasyonla olabileceği vurgulanmıştır.
- ✓ Kültürel transformasyonun sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesinin yönetim kadrolarının becerisine de bağlı olduğuna değinilmiştir.
- ✓ Bir genel müdürün “her iki şirkette de iyi işler üretti ama bazen bir şey yapmanın tek bir yolu yoktur, birden fazla doğru yolu olabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekir. Herkesin birbirinden farklı şeyler öğrenebileceğinin bilincinde olursak geliştirebiliriz.” söyleminin çalışan motivasyonundaki önemi vurgulanarak, birleşme ile oluşabilecek sorunlara engel teşkil edebilecek bir liderlik örneği olarak aktarılmıştır.
- ✓ Yöneticilerin 3’ü birleşme ile promosyon çeşidinin arttığını, 2’si değişiklik olmadığını, diğer 2’si de birleşme sonucu kuralların standart hale geldiği ve promosyonların da bu çerçevede azaltıldığını belirtmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar, birleşme ile değişen ürün portföyü üzerine yapılan reklam kampanyalarının, rakip markalara yönelik kampanyalara kıyasla daha yüksek maliyete sebep olmadığını ifade etmişlerdir.

Marka Portföyü ve Hiyerarşi

- ✓ Katılımcıların 4’ü kurumsal markanın, portföydeki tüm ürün markaları için kapsayıcı bir çerçeve oluşturabildiğini, 2’si kurumsal markanın henüz tam bir semsiye oluşturamadığını, 1’i de ilaç sektöründe ürünün marka değerinin şirketin kurumsal markasının önüne geçebileceğini belirtmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar, birleşme ile iyi düşünülmüş ve anlaşılabilir bir marka hiyerarşisi oluşturulabildiğini ifade etmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 2’si birleşme etkisi ile tüketiciye sunulan herhangi bir yenilik olmadığını, diğer 2 kişi portföye yeni ürünlerin kazandırılmasını, 1 kişi yeni formların ve ruhsatta bekleyen ürünlerin Türkiye’ye gelişinin hızlanmasını, 2 kişi de ürünlerin ambalajlarının değişmesini aktarmışlardır.

- ✓ Katılımcıların tamamı, ürün profili ile henüz tam olarak tatmin edilmemiş tüketici gereksinimlerinin eşleştirilmesinin doğru bir şekilde yapıldığını ifade etmişlerdir.
- ✓ Ürün grubuna göre marka portföyünün değiştiğine ve ulaşılmak istenen hedef müşteri kitlesi kazanımında %25 'lik bir artış olduğuna değinilmiştir.
- ✓ Bazı alanlarda tedavi edici ürünlerin birlikte kullanılmasının iyi bir sinerji yakalanmasına sebep olduğu ve daha fazla müşteri kitlesine ulaşıldığı vurgulanmıştır.

3.5.2. “Marka Sadakati” İle İlgili Değerlendirmeler

Marka Sadakati:

- ✓ Tüm katılımcılar şirkete güçlü bir marka sadakati kurulduğunu belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 2'si şirket ürünlerinin daima ilk tercih olduğunu, 5'i ise her zaman ilk tercih olamayacağını belirtmiştir.
- ✓ Şirket ürünlerinin daima ilk tercih olmayacağı düşüncesinde olanlar, ürün grubu, rakipler ve yaptıkları dönemsel ticari aksiyonlar, hekimin tutumu gibi faktörlerin tercih edilebilirliği etkilediğini öne sürmüşlerdir.
- ✓ Katılımcıların tamamı, ürünlerin tekrar satın alma sıklığının artarak devam ettiğini ifade etmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların tamamı, hastanın akut pazarda yer alan ürün için jenerik ya da rakibi tercih ederken, kronik pazarda yer alan ürünler için reçetede yazan ürünü almaya çalışacağını, orijinal- jenerik ürün ayırımını yapabilme bilincine sahip hastanın orijinal ürün almak isteyip jenerik almayacağını, ihtiyacın aciliyetine ve alım gücüne göre karar vereceğini açıklamışlardır.
- ✓ Katılımcıların tamamı, şirket ürünlerini deneyimlemiş hastaların ya da daha önceki tedavilerinde hastasına fayda sağladığı gözlemini yapmış hekimlerin tercihinin değişmeyeceği düşüncesini paylaşmışlardır.

3.5.3. “Marka Çağrışımları” İle İlgili Değerlendirmeler

“Marka çağrışımları” kavramı “marka imajı”, “benzersizlik” ve “sosyal imaj” olmak üzere üç boyutta incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır.

Marka İmajı:

- ✓ Katılımcıların 1’i hariç hepsi, faaliyet gösterilen pazarlarda marka imajının geliştirilmeye çalışıldığını belirtmiştir.
- ✓ Marka imajını geliştirmek için iki şirketin satış pazarlama kanalı yetkililerinin iletişime geçtiği, global pazarlama stratejilerinin şirketin her kademesine aktarıldığı, sektörel dergilerde çalışmalar yapıldığı, bakanlık ve bürokratik çevrelerde tanıtım yapıldığı, sosyal sorumluluk projelerinde çalışıldığı ve sağlık çalışanlarına yönelik bilimsel toplantılar düzenlendiği ifade edilmiştir.
- ✓ Katılımcılardan biri, düşük marka imajına sahip şirketlerden birinin birleşmeden sonra birleştiği şirketin müşteriler tarafından olumlu algıya sahip olması sebebi ile marka imajının geliştiğini ve daha olumlu hale geldiğini vurgulamıştır.
- ✓ Katılımcıların tamamı, tanıtım faaliyetlerinin pazarda arzu edilen marka imajını oluşturduğuna ve pazarda sağlam bir itibar kazanıldığına inandıklarını belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 5’i marka imajının pazara yeni ürün sunulmasını kolaylaştırdığı, 2’si da bu sürecin hala gelişmekte olduğu görüşünü paylaşmışlardır.
- ✓ Fikri alınan yöneticilerin 5’i pozitif imajın yeni müşteri kazanımında etkili olduğunu, 2’si etkili olmadığını açıklamıştır.

Benzersizlik:

- ✓ Katılımcıların tamamı tarafından, markanın, ürün kategorilerinde yer alan ürünlerin çeşitliliği, güçlü müşteri sadakati kurulması gibi faktörlerle farklılaşarak rakiplerden sıyrıldığı belirtilmiştir.

- ✓ Kurumsal markaya ait ürünlerin diğer markaların ürünlerine kıyasla, katılımcılardan 3'ü tarafından henüz hiçbir ilaç şirketinde olmadığı için “eşsiz” denilebilecek spesifik ürünlere sahip olduklarından farklı bulunduğu, geri kalan 4 kişinin de etkinlik olarak ürünlerin benzer olduğunu, kalite açısından da denetimden geçtiklerini bu sebeple fark gözlenmediği ifade edilmiştir.

Sosyal İmaj:

- ✓ Katılımcıların 5'inin, şirketin ürünlerinin reçetelenmesinin hekimlere çevre tarafından kabullenilmişlik hissi sağlayacağı, 2 kişinin ise ürünlerin tercih edilmesinin hekime bir etkisinin olmayacağı görüşünde oldukları belirtilmiştir.
- ✓ Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin tamamı, şirket ürünlerini reçeteleyen hekimlerin daha başarılı, hastalarına fayda sağlayacak çözümler bulmada daha etkili olduğu algısını edineceğini belirtmişlerdir.
- ✓ Özellikle üniversite ve bazı büyük özel hastanelerde çalışan hekimlerin orijinal ürün reçetelemenin bir prestij göstergesi olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir.

3.5.4. “Marka Farkındalığı” İle İlgili Değerlendirmeler

Marka değerinin “marka farkındalığı” boyutu “marka bilinirliği” ve “marka hatırlama” açısından değerlendirilmiştir.

Marka Bilinirliği:

- ✓ Katılımcıların tamamı, ürünlerin müşteriler tarafından bilindiğine, birleşme ile bölgesel yayılmadan dolayı daha fazla kişiye ulaşıldığına, daha etkili çalışmalar yapıldığına değinilmiştir.
- ✓ Uluslararası bir işletme olan Z, 97 yaşındaki ulusal C ile gerçekleştirdiği birleşmede, öncelikli olarak Türkiye’de bilinirliğini arttırmayı hedeflemiştir. Amacına büyük ölçüde ulaşmıştır.
- ✓ Marka bilinirliğini en üst düzeye çıkarmak için katılımcılar arasından 5 yönetici, sadece şirket isminin değiştiğini, ürün adlarının aynı kaldığını, bir

sene sonra, satın alınan şirketin ürünlerine kendi kurumsal marka isminin konulduğu belirtilmiştir. Diğer 2 kişi ise, satın alınan şirketin ismi olan C'nin korunduğunu ve uluslararası pazarda daha kolay teleffuz edilebilsin diye kısaltıldığını açıklamışlardır.

- ✓ Z yöneticileri, Türkiye'de C'nin 97 yıllık geçmişi ile bilinirlik açısından üst seviyede yer aldığını, güçlü kurumsal bir marka olduğunu, bu ismi yok etmenin C şirketine ve ürünlerine zarar verebileceğini düşündüklerini aktarmışlardır.
- ✓ Katılımcıların 5'i hedef pazarda güçlü bir marka farkındalığı oluşturulduğunu, 2'si de henüz güçlü ve istenen marka farkındalığının yakalanamadığını ifade etmişlerdir.

Marka Hatırlama:

- ✓ Tüm katılımcılar, ürünlerin büyük bir kısmının müşteriler tarafından ayırt edilebileceğini, markanın logo ve sembolünün hemen hatırlanabileceğini belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların hepsi, müşterilerin ürünlerin ismini duyduklarında ürünle ilgili temel özellikleri hatırlayacakları görüşünü paylaşmışlardır.

3.5.5. “Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat” İle İlgili

Değerlendirmeler

Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat (Price Premium):

- ✓ Katılımcıların tamamı marka isminden kaynaklanan ilave bir fiyatın söz konusu olamayacağını, ilaç sektörünün kendine özgü fiyat politikası sebebi ile tamamen devlete bağlı olduğunu ve fiyatın da devlet tarafından belirlendiğini açıklamışlardır.
- ✓ Katılımcıların 6'sı, hastaların kaliteli ve güvenilir ürünler almak isteyeceğini fakat alım gücünün satın alma davranışını etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır.
- ✓ Katılımcılardan 1'i tarafından, tek alıcı olarak gösterilebilecek devletin fazla ödemeye razı olmayacağı belirtilmiştir.

3.5.6. “Marka İsmi ve Müşteri Tercih” İle İlgili Değerlendirmeler

Marka Değer Algısı :

- ✓ Katılımcıların 6’sı, müşterilerin marka isminin etkisi ile şirketin rakiplere kıyasla daha kaliteli hizmet sunacağına inanacağı, 1’i ise uluslararası işletmelerde prosedürlerin çok zaman almasının ve uyulması gereken SOP ‘ların çok fazla olmasının sonucu olarak, yerli işletmelere göre daha yavaş hizmet sağlanabileceği ifade edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların tamamı, müşterilerin, şirketin bilgi ve uzmanlığını kendileri ile paylaştığı yorumunu yapmışlardır.
- ✓ Görüşülen tüm yöneticiler kurumsal markanın kendileri ile iyi bir iş ilişkisi kurduğunu belirtmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar, kurumsal markanın satın alınması ya da reçetelenmesinin müşteriye fayda sağladığına değinmişlerdir.
- ✓ Görüşülen yöneticilerin hepsi, birleşmiş şirketin ürünlerinin satın alınmasının ödenen paraya değeceği yorumunu yapmıştır. Bir kişi, hastanın ürünü satın almasında alım gücü ve orijinal-jenerik ayrımı yapabilme bilincinin etkili olduğunun altını çizmiştir.
- ✓ Katılımcılar, ürün grubu ve hastanın alım gücüne göre tercih edilebilirliğin değiştiğini, fakat çoğunlukla pazarda en çok tercih edilen ürünlere sahip olduklarını belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 6’sı, birleşme ve satın alma ile tatmin edilmemiş tüketici ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmaya çalışıldığını, 1 kişi birleşmenin tüketici ihtiyaçlarını ortaya çıkarmada etkisi olmadığını ifade etmişlerdir.
- ✓ Birleşme ve satın alma ile tatmin edilmemiş tüketici ihtiyaçlarının ortaya çıkarıldığını belirten katılımcılardan 3’ü bu sayede yeni moleküllerin keşfedilip ele geçirildiğini ve geliştirilerek yeni tedavi alanları yaratıldığını vurgulamışlardır.
- ✓ Görüşülen kişilerden 6’sı birleşme ve satın alma sonrasında değişime etki edebilecek etkili müşterilerin marka değeri algısını ölçmek için özel bir çalışma yapılmadığı, rutin ziyaretlerde konunun sorgulandığı ve fikir edinmeye

çalışıldığı belirtilirken, 1 kişi müşteri marka değeri algısının ölçümü için pazar araştırmaları yapıldığı öne sürülmüştür.

- ✓ Müşterinin marka değeri algısının ölçümü için özel bir çalışma yapılmadığını ifade eden yöneticilerden 2'si, dönemsel pazar payı ölçümleri ile müşterinin yeni oluşuma verdiği tepkinin anlaşılabilirliğini belirtmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların 5'i, müşterilerin ürün ve hizmet deneyimini en üst düzeye çıkarma konusuna agresif olarak odaklanıldığı, Z şirketi çalışanı olan 2 kişinin ise, ilaç sektöründe agresif çalışma tarzının doğru olmadığı bilgisini vermişlerdir.
- ✓ Katılımcıların tamamı müşterilerin markalarına verdikleri değerden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.
- ✓ Tüm katılımcılar markalarına fazlasıyla AR-GE desteği verildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 1: X Şirketi Yöneticileri Bulguların Değerlendirilmesi

Yönetici	#	Bulguların Değerlendirilmesi
X1	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kalitede değişiklik gözlenmemiştir.
	5	Birleşme ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlandığı ifade edilmiştir.
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olduğu belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının uzun vadede artmayacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini arttırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini ve yeni müşteri kazanımını kolaylaştırdığı belirtilmiştir.
	12	Birleşmenin daha fazla müşteriye ulaşarak bilinirliği artırmada fırsat olarak görüldüğü öne sürülmüştür.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalandığı ifade edilmiştir.
	14	Birleşmenin marka isminden kaynaklanan ilave fiyat ortaya çıkarmayacağı belirtilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçleri hızlandırmadığı ifade edilmiştir.
X2	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kaliteyi arttırdığı ifade edilmiştir.
	5	Birleşme ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlandığı ifade edilmiştir.
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olduğu belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının artacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini arttırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini ve yeni müşteri kazanımını kolaylaştırdığı belirtilmiştir.
	12	Birleşme ile marka bilinirliğinin arttığı ifade edilmiştir.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalandığı ifade edilmiştir.
	14	Marka isminden kaynaklanan ilave fiyatın mümkün olmadığı ifade edilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçleri hızlandırabilmesinin tam entegrasyon ile sağlanabileceği belirtilmiştir.
X3	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kaliteyi arttırdığı ifade edilmiştir.
	5	Müşteri memnuniyeti sağlamak için şirketin belirli SOP kurallarına göre hareket edebileceği belirtilmiştir
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olmadığı belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının artacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini arttırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini ve yeni müşteri kazanımını kolaylaştırdığı belirtilmiştir.
	12	Birleşme ile marka bilinirliğinin arttığı ifade edilmiştir.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalandığı ifade edilmiştir.
	14	Marka isminden kaynaklanan ilave fiyatın mümkün olmadığı ifade edilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçlerin hızlanmasında etkili olmayacağı belirtilmiştir.

Tablo 2: Y Şirketi Yöneticileri Bulguların Değerlendirilmesi

Yöneticiler		Bulguların Değerlendirilmesi
Y1	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kaliteyi arttırdığı ifade edilmiştir.
	5	Birleşme ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlandığı ifade edilmiştir.
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olmadığı belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının artacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini arttırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini ve yeni müşteri kazanımını kolaylaştırdığı belirtilmiştir.
	12	Birleşmenin marka bilinirliğini değiştirmediği ifade edilmiştir.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalandığı ifade edilmiştir.
	14	Birleşmenin marka isminden kaynaklanan ilave fiyat ortaya çıkarmayacağı belirtilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçleri hızla değiştirme imkanı sağladığı ifade edilmiştir.
Y2	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kaliteyi arttırmadığı ifade edilmiştir.
	5	Birleşme ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlandığı ifade edilmiştir.
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olmadığı belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının artacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini arttırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini ve yeni müşteri kazanımını kolaylaştırdığı belirtilmiştir.
	12	Birleşmenin marka bilinirliğini değiştirmediği ifade edilmiştir.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalandığı ifade edilmiştir.
	14	Marka isminden kaynaklanan ilave fiyatın mümkün olmadığı ifade edilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçleri hızla değiştirme imkanı sağladığı ifade edilmiştir.

Tablo 3: Z Şirketi Yöneticileri Bulguların Değerlendirilmesi

Yöneticiler		Bulguların Değerlendirilmesi
Z1	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kaliteyi olumlu olarak etkilediği söylenmiştir.
	5	Birleşme ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlandığı ifade edilmiştir.
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olmadığı belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının artacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini artırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini kolaylaştırdığı, yeni müşteri kazanımı sağlamadığı belirtilmiştir
	12	Birleşmenin daha fazla müşteriye ulaşarak bilinirliği artırdığı öne sürülmüştür.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalanamadığı ifade edilmiştir.
	14	Birleşmenin marka isminden kaynaklanan ilave fiyat ortaya çıkarmayacağı belirtilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçleri tam entegrasyon sağlanması ile hızlandırabileceği ifade edilmiştir.
Z2	1	Birleşme&satın almanın ürünlerin kalite ve güvenilirliğine etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
	2	Birleşme ve satın almanın fiyat üzerine etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.
	3	Birleşme ile gerçekleşen marka genişlemelerinin şirkete etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir.
	4	Marka genişlemeleri ile algılanan kaliteyi artırmadığı ifade edilmiştir.
	5	Birleşme ile yüksek müşteri memnuniyeti sağlandığı ifade edilmiştir.
	6	Birleşme ile şirket ürünlerinin daima ilk tercih olmadığı belirtilmiştir.
	7	Yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu ifade edilmiştir.
	8	Birleşme ile sağlanan ürün çeşitliliği, bütçe ve saha kadrosu artışının olumlu sonuçları vurgulanmıştır.
	9	Birleşme ile pazar payının artmayacağı belirtilmiştir.
	10	Birleşme ile yakalanan sinerjinin satış gelirlerini artırdığı ifade edilmiştir.
	11	Marka imajının pazara yeni ürün girişini kolaylaştırdığı, yeni müşteri kazanımı sağlamadığı belirtilmiştir
	12	Birleşme ile marka bilinirliğinin arttığı ifade edilmiştir.
	13	Birleşme ile güçlü bir marka farkındalığı yakalanamadığı ifade edilmiştir.
	14	Marka isminden kaynaklanan ilave fiyatın mümkün olmadığı ifade edilmiştir.
	15	Birleşmenin operasyonel süreçleri hızlandırabilmesi için entegrasyon sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişte global pazarında farklı sebeplerle dönem dönem yapılan birleşme ve satın almalar günümüzde de artarak devam etmektedir. Uluslararası pazarlarda rekabet gücü olan fakat artan rekabet koşullarında ayakta kalmakta zorlanan şirketler birleşme ve satın alma yöntemini tercih ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Birleşme ve satın alma yolu ile işletmeler güçlerini birleştirerek sinerji yaratma, rekabet gücü kazanma, daha etkili yönetim kadroları elde etme, yeni pazarlara girme, ürün portföyünü geliştirme, maliyetleri azaltma, finansal rahatlama sağlama gibi avantajlar elde etmektedir. Bu avantajlara ek olarak, işletme yeterli marka imajına sahip değilse, birleşme ve satın alma sonunda marka imajını da olumlu yönde değiştirme fırsatını yakalamaya çalışabilmektedir.

Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, giderek daha zorlaşan rekabet koşulları, jenerik ürün üreten firmaların ticari kampanyaları, kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürme beklentisi, ürün portföyünü geliştirme fırsatı, yeni pazarlara girme isteği ve pazarda daha fazla kar elde ederek ayakta kalma hedefi ile birleşme ve satın almalara yöneldiğini göstermiştir. Çalışmada, birleşme ve satın almaların hedef marka değerine etkisi algılanan kalite, marka sadakati ve marka çağrışımları, marka farkındalığı, marka isminden kaynaklanan ilave fiyat, müşteri ismi ve müşteri tercihi faktörleri incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır. Algılanan kalite ölçümünde, fiyat, algılanan marka güveni, pazar performansı, rekabet, reklam harcamaları, marka portföyü ve hiyerarşi gibi unsurlar göz önüne alınmıştır. Marka çağrışımları, marka imajı, benzerlik ve sosyal imaj ile, marka farkındalığı ise marka bilinirliği ve marka hatırlama değişkenleri ile ölçülmüştür. Çalışmada yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, ilaç sektöründe birleşme ve satın alma yapmış olan X, Y, Z şirketlerinde görev yapmakta olan 7 yönetici ile görüşülerek, marka hedefi ile ilgili beklentilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu çalışmada nihai tüketiciye gidilememiştir. İlaç sektörünün kendine özgü dinamikleri nedeni ile nihai tüketiciler hedef kitle olmadıklarından marka değeri ile ilgili beklentileri incelenememektedir. Bunun yerine işletme yöneticilerinin marka değeri ile ilgili hedef beklentileri tanımlanmaya çalışılmıştır.

Yapılan görüşmelerde “*algılanan kalite*” ile ilgili ulaşılan sonuçlara göre gerçekleşen görüşmelerde, söz konusu X, Y, Z işletmeleri için birleşme öncesinde ve sonrasında ürünlerin kalitesinin, güvenilirliğinin değişmediği saptanmıştır. İlaç sektöründe Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan kontrollerle belirli standartlara uygun ürünlerin pazara sunulmasının mümkün olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada, birleşme ve satın almalar sonucu gerçekleşen marka genişlemelerinin, oluşan şirketlerin daha fazla müşteriye ulaşmasına, tatmin edilmemiş tüketici ihtiyacının karşılanmasına ve ciro artışı sağlanmasına yol açtığı belirtilerek olumlu bulunmuştur. Ayrıca, marka genişlemelerinin algılanan kaliteyi de olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İlaç sektöründe fiyatın Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmesinden dolayı birleşme ve satın almadan etkilenmediği fakat birleşme sonucunda iki şirketin de atıl kaynaklarının devre dışı bırakılması ile maliyetlerin azaltılmasının sağlandığı tespit edilmiştir.

Birleşme sonucu oluşan yeni şirket ürünlerinin sağladığı müşteri memnuniyeti, çalışmada fikri alınan yöneticiler tamamı tarafından olumlu bulunmuştur. Ayrıca, genellikle şirketlerin müşteri memnuniyeti sağlamak için elinden gelen her şeyi yapabileceği belirlenmiştir. Birleşme ve satın alma sonucu oluşan şirketlerin çok güvenilir olduğu, müşteriye daima doğru bilgiler verdiği ve yeni şirket ürünlerine karşı beklentinin birleşme öncesi ile aynı olduğu tespit edilmiştir.

Sektör ortalamasına göre kıyaslandığında, birleşmeden sonra pazar payı artışının gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Birleşme ile yaratılan sinerjiden dolayı ortaya çıkan fırsatların değerlendirildiği ve bunun da satış gelirini artırdığı saptanmıştır. Başarılı ve iyi planlanmış birleşme ve satın almalarla yeni müşteri artışının da olabileceği gözlenmiştir. Birleşme ve satın alma ile ürün çeşidi, bütçe, saha kadrosunun artışının sağlanması sonucu ile yeni müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılandığı ortaya çıkarılmıştır.

Edinilen bir başka sonuç ise; birleşme ile Türkiye’de üretim tesisine sahip olan işletmelerin, üretim hacimlerini hızlı bir şekilde değiştirebileceği ve dolayısı ile de rekabet avantajı sağlanabildiğidir.

Görüşmelerde X, Y, Z ‘nin ürünlerinin yenilik düzeylerinin üstün olduğu, AR-GE’ye çok önem verildiği tespiti yapılmıştır. Birleşmenin bir sonucu olarak ürün portföyünün genişlemesi ile işletme ürünlerinin yenilik düzeyinin de arttığı belirlenmiştir.

Çalışmada, birleşme sonrasında yoğun pazarlama aktivitesi yapılmasının gerekliliği ortaya konmuştur. Birleşme sürecinde müşterilere verilen mesajların tutarlı ve bilimsel olduğu tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Birleşme sürecinde vizyon, misyon gibi değerlerin tüm şirket geneline aynı şekilde algılanmasının ve etkin bir şekilde şirket geneline hedeflenen değerlerin etkin olarak aktarımının yapılmasının, şirketin her kademedeki çalışanın aynı duyguları paylaşıp aynı hedefe ulaşmasının köklü kültürel bir transformasyon gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim kadrolarının yetkinliğinin, etkili liderlik yapabilmesinin birleşme ve satın alma sürecinde kritik bir öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Birleşme sonucu değişen ürün portföyü üzerine yapılan reklam kampanyalarının, rakiplerin kendi ürünleri için yaptıkları pazarlama aktivitelerinin yol açtığı maliyetten yüksek olmadığı saptanmıştır. Kurumsal markanın, portföydeki tüm ürün markaları için kapsayıcı bir şemsiye oluşturabilmesinin gerekliliği belirtilmiştir.

“*Marka sadakati*” ile ilgili, katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre birleşmenin, ürünlerin her zaman ilk tercih olmasına neden olmayacağı net bir biçimde tespit edilmiştir. Birleşme ile marka sadakati yaratılmasının etkisinin olmadığı görülmüştür.

“*Marka çağrışımları*” ile ilgili, katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar, tanıtım faaliyetlerinin pazarda arzu edilen marka imajını oluşturduğunu ve sağlam bir itibar kazandırdığını göstermiştir. Marka imajının pazara yeni ürün sunulmasını kolaylaştırdığı ve pozitif marka imajının yeni müşteri kazanımına büyük oranda etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Birleşme ve satın almalar sonucu oluşan şirketlerin portföylerinde yer alan ürünlerin çeşitliliği, güçlü müşteri sadakati kurulması gibi faktörlerin etkisiyle rakiplerden farklılaşmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir. “Eşsiz” denilebilecek, rakiplerde olmayan spesifik ürüne sahip olmanın zorluğu belirtilmiştir fakat söz konusu ürünlerin şirketler için ne kadar kritik bir öneme

sahip olduğu da vurgulanmıştır. Çalışmada yer alan şirket ürünlerinin reçetelenmesinin, hekimlere evre tarafından kabullenilmişlik hissi sağlayacağı görüşü ne çıkmıştır.

Çoğunlukla birleşme sonunda satın alınan şirketin isminin değiştiği fakat ürün markalarının aynı kaldığı belirtilmiştir. Bazı birleşme ve satın almalarda, satın alınan şirketin isminin değişmediği de belirtilmiştir. Bunun nedeni, satın alan şirketin satın alma yolu ile birleşme gerçekleştirmesindeki en büyük amacın Türkiye pazarına daha kolay penetre olabilmek arzusudur. Bu yüzden, çalışmada yer alan satın almalardan birinde de, Türkiye pazarında 97 yıldır faaliyet gösteren, dolayısıyla bilinirliği yüksek satın alınan şirketin isminin değişmemesi stratejik kararı alınmıştır.

“*Marka isminden kaynaklanan ilave fiyat*” ile ilgili yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre, ilaç sektöründe fiyatın devlet tarafından belirlenmesinin bir sonucu olarak, marka isminden kaynaklanan ilave fiyatın söz konusu olamayacağı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, birleşme ve satın almaların marka isminden kaynaklanan ilave fiyata hiç bir şekilde etkisi yoktur. Ayrıca, hastaların orijinal ürünleri tercih etmesinin alım gücü ile bağlantılı olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

“*Marka ismi ve müşteri tercihi*” ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar, müşterilerin, marka isminin etkisi ile söz konusu şirketlerden daha kaliteli hizmet alabileceklerine inandıklarını göstermektedir. Pozitif imaja sahip marka isminin satın alma davranışını olumlu şekilde etkilediği ifade edilse de, müşterinin alım gücünün bir markanın ürünlerini tercih etmede oldukça önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir. Birleşme ve satın almalar, müşterilerde olumlu marka değerisi yaratarak tercihlerini etkilemeyi başarabilmektedir.

Birleşmeye konu olan işletmeler global ölçekte faaliyet gösteriyorlarsa, şirket misyonu oluşturma, çalışan motivasyonu sağlama ve rekabet gücü elde etme amacı ile ülke bazında yani yerel olarak stratejilerini geliştirmek zorundadırlar. Kültürel entegrasyonun sağlanması birleşme ve satın almaların olumlu sonuçlar doğurması için şirketlerin dikkat etmesi gereken oldukça önemli bir konudur.

İşletmelerin, yoğun rekabet ortamında varlıklarını korumak ve sürdürülebilirlik sağlamak için tercih ettiği birleşme ve satın almalar, günümüzde pek çok farklı sektörde

uygulanmaktadır. İşletmeler bu şekilde birbirlerinin üstün yönlerinden faydalanmanın yanı sıra sahip oldukları kaynakları da daha etkin ve verimli kullanma fırsatı yakalamaktadırlar.

Yerli ve yabancı ilaç şirketleri arasında bir karşılaştırma yapmak gerekirse, yabancı şirketler arasında çok derin bir kalite farkı olduğunun söylenemeyeceği fakat orijinal ile jenerik ürün arasında büyük kalite farkından bahsedilebileceği saptanmıştır. Yerli jenerik şirketlerin, üretimi daha ucuza yapmalarından dolayı eczaneye daha yüksek oranda iskonto verebildiği, daha çok kar bırakabildiği fakat reçete açısından bakıldığında orijinal ürünlerin daha çok tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada satın alma yolu ile gerçekleşen birleşmelerin işletme performansı üzerine beklenen etkilerinin görülme sürecinin uzunluğuna yol açan en önemli unsurlardan biri, uygulanabilecek tutundurma faaliyetlerinin kısıtlı olmasıdır. Sektörün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde nihai tüketici olan hastalara direkt olarak temas edilebilecek ve satın alma kararlarını etkileyebilecek reklam gibi tutundurma faaliyetleri yapılması T. C. Sağlık Bakanlığı tarafından sınırlandırılmıştır. Bu noktada markanın bilinirliği için toplum tarafından yaygın olarak kullanılan televizyon, radyo, gazete, dergi gibi araçlar ile tanıtım yapılamamaktadır.

Gelecek akademik çalışmalarda, elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için ilaç sektöründe örneklem genişletilebilir ya da farklı sektörlerde de uygulanabilir. Farklı sektörlerde yapılacak bu çalışmalar, birleşme ve satın almaların hedef marka değeri üzerindeki etkisinin daha açık bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışmanın, birleşme ve satın almaların titizlikle planlanarak gerçekleştirilmesinin, tam entegrasyon oluşturulabilmesi için hem müşterilere hem de çalışanlara sürecin tüm evrelerinin açık ve net olarak aktarılmasının birleşme ve satın almalar sayesinde, şirketlerin marka değerine olumlu etkide bulunulabilmesinin öneminin vurgulanması bakımından iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- A. Ercan Gegez, **Pazar Araştırmaları**, İstanbul: Beta Yayınları, 2015, s. 69-72.
- Aaker, David A., **Güçlü Markalar Yaratmak**, Erdem Demir (çev.), 4. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2014 , s. 360.
- Aaker, David A., **Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value Of A Brand Name**, 1. Title, New York: Free Press, 1991, s. 7.
- Arnold J. Pahler ve Joseph E. Mori, **Advanced Accounting: Consept and Practice**, NY: Harcourt Brace Jovanovich Inc. Yayınları, 1981, s.58
- Atilla Gönenli., **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 7. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 250, 1991, s. 572
- Başak T. İçke, **Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü**, Derin Yayınevi, İstanbul, 2007, s.56.
- Batı, Uğur, **Stratejik Marka Yönetimi, Vazgeçme Çağında Yüksek Sadakat Markaları Yaratmak**, İstanbul, BrandAge Yayınları, 2013.
- Byars, L.L., **Strategic Management**, 3.baskı, Harper Collins, 1991, s.108-109 Aktaran: H. Ülgen ve K. Mirze, Stratejik Yönetim, 8. Baskı, 2013, s.352
- Cevat Sarıkamış, **Şirket Birleşmeleri**, 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003, s.20.
- David Hussey, **Strategic Management**, Fourth Edition, Butterworth Heinemann, 1998, s. 368 Aktaran: Ülgen ve Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.352, İstanbul
- Davis, John A., **Rekabetçi Başarı: Markalaşma Nasıl Değer Katar?**, Taner Karagüzel (çev.), 1. Baskı, İstanbul: Brandage Yayınları, 2011, s. 33.
- Donald M. DePamphilis, **Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activities**, 5 th Ed, London: Elsevier Publications (Academic Press Advanced Finance Series), 2010

Doyle, Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, Gülfıdan Barış (çev.), 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008.

Eddie J. McLaney, **Business Finance For Decision Makers**, 2. Baskı, London: Pitman Publishing, Inc., 1994, s.351

Erdil, T. Sabri ve Uzun, Yeşim, **Marka Olmak**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 5.

Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, Eskişehir T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, 2006, s.150.

Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayım, 2005, s.102.

Ezra Salomon ve John Pringle, **An Introduction to Financial Management**, California: Goodyear Publishing Company Inc., 1980, s.695

Güven Sayılğan, **Soru ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2003 s. 324.

Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013, s.188-189.

Helin Berfin Akyüz, **Türk Rekabet Hukuku Kapsamında Şirketlerde Birleşme ve Devralmalar**, 1. Baskı, Ankara, Adalet Yayınevi, 2007, s.34

İslamoğlu, Ahmet H., **Pazarlama Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008

Keller, Kevin K., **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, 3.Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008, s.2.

Kevin Keller, **Strategic Brand Management**, USA Prentice Hall., 2003, s.419

Knapp, Duane, E., **Marka Aklı**, A. T. Akartuna (çev.), İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003.

Kotler, Philip ve Keller, Kevin L., **Marketing Management**, 14. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2012, s.275

Kotler, Philip, **A' dan Z' ye Pazarlama**, Aslı K. Bakkal (çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları, 2014, s.77.

Kotler, Philip, **Marketing Management**, Millenium Edition, Prentice-Hall Inc., U.S.A, 2000, s.49.

Mehmet A. Çakırer, **Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2013, s.35.

Milford B.Green, **Mergers and Acquisition: Geographical and Spatial Perspectives**, NY: Routledge Inc.,1990, s.19.

Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1990, s.347, Aktaran: Berk Özsayın, “Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Performans Ölçütü Olarak Değer Taşıyıcıları”, **yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, Ankara Üniv. SBE, 2007, s.20.

Nuray Aydın, “İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği”, **Ankara TOBB Yayın**, No: Genel 150; Ar-Ge 62, 1990, s. 19.

Nuray Aydın, **Finansal Yönetim**, Ankara: Detay Yayınevi, 2010, s. 528.

Orhan Çelik, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**,1. Baskı, Ank.: Turhan Kitabevi, 1999, s.8

Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63, 1995, s.863, Aktaran: Orhan Çelik, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşme...**,1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi 1999, s. 10-11

Patrick A. Gaughan, Mergers: **What Can Go Wrong And How To Prevent It**, 4 th Edition, NY: John Wiley & Sons, 2005

Pickton, David ve Broderick, Armanda, **Integrated Marketing Communications**, 2. Edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005

Ries, Al ve Ries, Laura, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Atakan Özdemir(çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları, 2000

Stephen A. Ross ve diğerleri, **Corporate Finance**, Third Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1993, s.836, Aktaran: Orhan Çelik, **Şirket Birleşmeleri...**, s. 38.

Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Genel İşletme**, Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 2008, s. 45

Şimşek, Ş., **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008

Tek, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, İstanbul: Beta Yayınları, 1990
Temporal, Paul, **Branding in Asia: The Creation, Development and Management of Asian Brands For The Global Market**, Singapore: John Wiley&Sons Pte Ltd., 2000

Türkey Dereli ve Adil Baykasoğlu, **Toplam Marka Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2007, s.96

Ü.Tekinalp, R.Poroy, E.Çamoglu, (2000), **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2000, s.141, Aktaran: Seyit A. Mühim, “Şirket Birleşmeleri(Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler”, Danışman: Koçel, T., **yayınlanmamış doktora tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi , 2012, s.7.

Ülkü Yüksel ve AslıYüksel, **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2005.

Ünüsün, Çağatay ve Sezgin, Mete, **Pazarlama İlkeleri**, 1. Baskı, Literatürk Academia, 2007, s. 137.

Yale Brozen, **Concentration, Mergers and Public Policy**, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1982, s.62

Makaleler

A Cheng-Hsui Chen, “Using Free Association To Examine The Relationship Between The Characteristics of Brand Associations And Brand Equity”, **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 10, No.6/7, 2001, p.439-452.

A. Belen del Rio, “The Effects of Brand Associations On Consumer Response”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.5, 2001, pp.410-425.

Abdelmajid Amine, “Consumers' True Brand Loyalty: The Central Role Of Commitment”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 6 Issue 4, 1998, pp.305-319.

Aihie Osarenkhoe and Akmal Hyder, “Marriage For Better Or For Worse? Towards An Analytical Framework To Manage Post-Merger İntegration Process”, **Business Process Management Journal** ,Vol. 21 No. 4, 2015 pp. 857-887.

Alan S. Dick ve Kunal Basu, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No.2, 1994, s.99-113.

Amine, Abdelmajid, “Consumers' True Brand Loyalty: The Central Role Of Commitment”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 6 Issue 4, 1998, pp.305-319.

Andrew M. Hess ve Frank T. Rothaermel, "When Are Assets Ccomplementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry" **Strategic Management Journal**, 32(8), 2011, p.896.

Arjun Chaudhuri ve Morris B. Holbrook, “The Chain of Effects From Brand Trust And Brand Affect To Brand Performance: The Role of Brand Loyalty”, **Journal of Marketing**, Vol. 65, No.2, 2001, pp.81-94.

Arjun Chaudhuri, “Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes?”, **Journal of Marketing Theory & Practice**, Vol. 7, No.2, 1999, p.136-147.

Arjun Chaudhuri, “Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes?” , **Journal of Marketing Theory & Practise**, Vol. 7, No.2, 1999, pp. 136-147.

Arthur Chen, “Using Free Association To Examine The Relationship Between The Characteristics of Brand Associations And Brand Equity”, **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 10, No.6/7, 2001, p.439-452.

Ashay B. Desai, "Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief", **Management Decision**, Vol. 38, Iss 10, 2000, pp. 685 – 693.

Athanasios Poulis ve Zazli Wisker, “Modeling Employee-Based Brand Equity (EBBE) And Perceived Environmental Uncertainty (PEU) On A Firm's Performance”, **Journal of Product & Brand Management** 25/5, 2016, p.490–503.

Aydın Öztunalı, “Birleşme Ve Satın Almalar Yoluyla Değer Yaratımı”, **yayınlanmamış doktora tezi**, Ankara Üniversitesi, 2008.

Ayşe Gül Yılıgör, “Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri”, **Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı 18, 2002, s. 119-126

Berna K. Uludağ ve Özlem D. Gülbudak, “Hisse Senedi Fiyatlarının Şirket Birleşme Duyurularına Tepkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İmkb) Üzerine Bir Uygulama”, **İMKB Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 47, 1997, 1301-1650.

Berry, Leonard L., “Cultivating Service Brand Equity”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No.1, 2000, p.128-138.

Bikram Jit Singh Mann ve Reena Kohli, "Do brand acquisitions create wealth for acquiring company shareholders? Evidence from India", **Journal of Product & Brand Management** 21/4 , 2012, s. 265–274.

Boonghee Yoo ve Diğerleri, "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No. 2, 2000, p. 195-211.

Bram Boekestein, "Acquisitions Reveal The Hidden Intellectual Capital of Pharmaceutical Companies", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 10 No. 3, 2009 pp. 389-400.

Brigitte Müller ve Jean Louis Chandon, "The impact of visiting a brand website on brand personality", **Electronic Markets** , 13(3), 2003, s. 210–221.

Burnham T.A., Frels J.K., Mahajan V., (2003), "Consumer Switching Costs; A Typology, Antecedents And Consequences", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 31 (2), 2003, s.109-26.

Carol J. Simon ve Mary Sullivan, "The Measurement And Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", **Marketing Science**, Vol.12, No.1, 1993, pp.28-53.

Carsten Baumgarth ve Lars Binckebanck, "Sales Force Impact On B-To-B Brand Equity: Conceptual Framework And Empirical Test", **Journal of Product & Brand Management** 20/6, 2011, p.487–498.

Carsten Baumgarth ve Marco Schmidt, "How Strong Is The Business-To-Business Brand In The Work Force? An Empirically-Tested Model Of 'Internal Brand Equity' In A Business-To-Business Setting ", **Industrial Marketing Management** 39, 2010, p.1250–1260.

Chaudhuri, Arjun ve Holbrook, Morris B., "The Chain Of Effects From Brand Trust And Brand Affect To Brand Performance: The Role Of Brand Loyalty", **Journal of Marketing**, Vol. 65, No.2, 2001, pp.81-94.

Choong Lyong Ha, "The Theory Of Reasoned Action Applied To Brand Loyalty", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 7 Issue: 1, 1998, pp.51-61.

Chris D. Simms ve P. Trott, "The Perceptions of The BMW Mini Brand: The Importance of Historical Associations And The Development of A Model". **Journal of Product and Brand Management** , 15(4), 2006, p. 228-238.

Christina Oberg ve Shlomo Yedidia Tarba, “What Do We Know About Post-Merger Integration Following International Acquisitions?”, **Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management Advances in International Management**, Vol. 26, 2013, p. 469–492.

Christina Oberg, “Customer Roles In Mergers And Acquisitions: A Systematic Literature Review”, **Advances in Mergers and Acquisitions**, Volume 12, 2013, 59–74.

Christoph Burmann ve Diğerleri, “Industry Image: Its Impact On The Brand Image Of Potential Employees”, **Journal of Brand Management**, Vol. 15, No. 3, 2008, p. 157 – 176.

Claudio D. Milman ve Diğerleri, “A note using mergers and acquisitions to gain competitive advantage in the United States in the case of Latin American MNCs “, **International Review of Financial Analysis**, 10(3), 2001, p. 323-332.

David A. Aaker, “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, **California Management Review**, Vol. 38 No. 3, 1996, pp. 102-120.

David A.Aaker ve Robert Jacobson, “The Financial Information Content Of Perceived Quality”, **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No.2, 1994, pp.191-202.

David M. Schweiger and Philippe Very, “Creating Value Through Merger And Acquisition Integration”, **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol. 2, 2003, p.1–26.

David N. Bibby, “Brand Image, Equity, And Sports Sponsorship”, **Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research**, Vol. 3, 2009, p. 21–99.

David R. King ve Svante Schriber, “Addressing Competitive Responses to Acquisitions”, **California Management Review**, Vol. 58, No. 3, 2016, p. 109-124.

Dick, Alan S. ve Basu, Kunal, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No.2, 1994, s.99-113. Aktarılan: F. Müge Arslan., Oylum Korkut Altuna, (2014), **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt XXXVI, Sayı I, 2014, s. 187-213.

DPT, **Havayolu Ulaştırması Ö.İ.K. Raporu**, Ankara, 2003, s.26-30 Aktaran: Mümin, S.A., “Şirket Birleşmeleri (Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler”, Dan.: Koçel, T., İstanbul Kültür Üniverisitesi, 2012

E. Salomon, **The Theory of Financial Management**, NY Columbia University Press, 1963, s.55-68, Aktarılan: Okan Uzun, “Başarılı Şirket Birleşmelerinin Performanslarının Ölçümü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2010

Eda Atılğan, “**Marka Değeri Belirleyicilerinin Uluslararası Analizi**”,(Yayınlanmamış **Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2005), s. 63.

Elettra Agliardi ve Diğerleri, “Leverage Changes and Growth Options In Mergers and Acquisitions”, **Journal of Empirical Finance**, 37, 2016, s.37-58.

Emel Can, “Marka ve Marka Yapılandırma”, **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2007, ss.230

Farquhar, Peter H. “Managing Brand Equity”, **Marketing Research**, Vol.1, No. 3, 1989, s. 24-34.

Farquhar, Peter H., “Managing Brand Equity”, **Journal of Advertising Research**, Vol. 30, No.4, 1990, s.7-13.

Franco Modigliani ve Merton Miller, “Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares”, **Journal of Business** 34, no.4, 1961, s.411-433, Aktarılan: Frank Reilly, Keith Brown, **Investment Analysis and Portfolio Management**, 7. Basım, Cengage: South Western, 2002, s.541.

Gemci, Remzi ve G. Gülşen, “Markalar ve Markalaşma Şartları”, **Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2009, s.105-114.

George Lodorfos ve Agyenim Boateng, “The Role of Culture İn The Merger And Acquisition Process”, **Management Decision**, Vol. 44 No. 10, 2006, pp. 1405-1421.

George Low ve Charles W. Lamb, “The Measurement And Dimensionality Of Brand Associations”, **Journal Of Product & Brand Management**, Vol. 9, No. 6, 2000, pp. 350-368.

Gilber A Churchill, “Pazarlama Yapıları İçin Daha İyi Önlemler Geliştirmek İçin Bir Paradigma”, **J Mark Res**, 16 (1), 1979, s. 64-73.

Goi Chai Lee and Fayrene Chieng Yew Leh, “Dimensions of Customer-Based Brand Equity: A Study on Malaysian Brands”, **Journal of Marketing Research and Case Studies**, Vol. 2011, 2011, p. 10.

Ha, Choong Lyong , “The Theory of Reasoned Action To Brand Loyalty.” **Journal of Product & Brand Management** 7, (1), 1998, s. 51-61.

Hayri Ülgen ve Burak Koçer, “DaimlerChrysler Stratejik Birleşmesi”, **Yönetim**, Yıl:13, Sayı: 42, 2002, s. 51-61.

Ho Yin Wong ve Bill Merrilees, "The Performance Benefits Of Being Brand-Orientated", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 17, Iss 6, 2008, pp. 372 – 383.

Hsiang-Ming Lee ve Diğerleri, “Brand İmage Strategy Affects Brand Equity After M&A“, **European Journal of Marketing**, Vol. 45 No. 7/8, 2011, pp. 1091-1111.

Hüseyin S.Kurtuldu ve Çiğdem Şahin, “Marka Sermayesinin Hesaplanmasında Kullanılan Davranışsal Modellere Yönelik Bir İnceleme Ve Değerlendirme”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 3, 2006, s.42-52.

Iftekhar Hasan ve Diğerleri, “Mergers And Target Transparency”, **Corporate Governance in the US and Global Settings Advances in Financial Economics**, Vol. 17, 2014, s.193-227.

İsmail Ertürk, “**Şirket Birleşmeleri**”, Para ve Sermaye Piyasası, yıl 8, 1986, s.90, s.28, İstanbul

J.T.S.Porterfield, “Dividens, Dilution and Delusion”, **Strategic Issues in Finance**, Butterworth-Heinemann LTD., 1994, s.138, Oxford Aktarılan: Orhan Çelik, **Şirket birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, 1999, s.7.

Jane A. Rooney, “Branding: A trend for today and tomorrow”, **Journal of Product & Brand Management** , 4(4), 1995, s.51.

Jarrold McDonald ve Diğerleri, “Planning For A Successful Merger Or Acquisition: Lessons From An Australian Study”, **Journal of Global Business and Technology**, Vol. 1, No. 2, 2005

Jean Noel Kapferer, **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, USA, The Free Press, 1992, Aktarılan: T.Sabri Erdil ve Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s.290-291.

Jean-Pierre Segers, "The Interplay Between New Technology Based Firms, Strategic Alliances and Open Innovation, Within a Regional Systems of Innovation Context: The

Case of the Biotechnology Cluster in Belgium", **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 5(1), 2015, p.2.

Jeffrey Harrison ve Diğerleri, "Acquisition Strategy And Target Resistance: A Theory of Countervailing Effects of Pre-Merger Bidding And Post-Merger Integration", **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol. 1, 2000, p. 157-182.

Jenni Romaniuk ve Diğerleri, "Brand and Advertising Awareness: A Replication and Extension of a Known Empirical Generalisation", **Australian Marketing Journal**, Vol.12, No.3, 2004

Jensen M. C. (1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", **The American Economic Review**, Vol. 76, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 323-329.

Jianyu Ma ve Diğerleri, "Abnormal Returns to Mergers and Acquisitions in Ten Asian Stock Markets", **International Journal of Business**, 14(3), 2009

Jillian C. Sweeney ve Geoffrey N. Soutar, "Consumer Perceived Value: The Development of A Multiple Item Scale", **Journal of Retailing** 77, 2001, s. 203–220.

Johan Anselmsson ve Diğerleri, "Brand Image And Customers' Willingness To Pay A Price Premium For Food Brands", **Journal of Product & Brand Management** 23/2, 2014, p. 90–102.

Joon-Wuk Kwun ve H. Oh, "Consumers' Evaluation of Brand Portfolios", **International Journal of Hospitality Management**, 26(1), 2007, p. 81–97.

Joseph A. Rooney, "Branding: A Trend For Today And Tomorrow", **Journal of Product & Brand Management** , 4(4), 1995, s. 48–55.

Kamal Ghosh Ray and Sangita Ghosh Ray, "Cross-Border Mergers And Acquisitions: Modelling Synergy For Value Creation", **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol. 12, 2013, s. 113–134.

Karacan, D., "Müşteri Odaklı Marka Denkliği ve Marka Denkliği Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006)

Kevin Lane Keller, "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, 1993, pp. 1-22.

Kırdar, Yalçın, "Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği", **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. 3 / 4, 2003, s.233-250.

Kim, Hong- Bumm ve Diğerleri, "The Effect Of Consumer-Based Brand Equity On Firms' Financial Performance", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.20, No.4, 2003, pp.335-51.

Knox, Simon ve Walker, D., "Measuring And Managing Brand Loyalty", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 9, No.2, 2001, pp.111-129.

Kristiaan Helsen ve David Schmittlein, "Understanding Price Effects For New Nondurables: How Price Responsiveness Varies Across Depth-Of-Repeat Classes And Types Of Consumers", **European Journal of Operational Research**, Vol. 76, Issue 2, 1994, p. 359-374.

Kwun, John Wuk ve Oh, Haemoon, "Consumers' Evaluation of Brand Portfolios", **International Journal of Hospitality Management**, 26(1), 2007, s.81-97.

Lihui Lin ve Nalin Kulatilaka, "Strategic Options And Firm Value ", **Managerial Finance** Vol. 33 No. 11, 2007, pp. 893-903.

Lisa Wood, "Brands And Brand Equity: Definition And Management", **Management Decision** 38/9, 2000, p.662-669.

Lisa Wood, "Market Power And Its Measurement.", **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No.5/6, 1999, pp.612-631.

Low, George ve Lamb, Charles W., "The Measurement And Dimensionality of Brand Associations", **Journal of Product and Brand Management**, Vol.9, No.6, 2000, pp.350-370.

M.S. Salter ve W. A. Weinhold, "Diversification via Acquisition: Creating Value", **Harvard Business Review**, vol. 56(4), 1978, s.171

Martin Christopher, "From Brand Values To Customer Value", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 2 No. 1, 1996, pp. 55-66.

Mary Lambkin ve Laurent Muzellec, “Rebranding İn The Banking İndustry Following Mergers And Acquisitions”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 26, No. 5, 2008, pp. 328-352.

Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1998, s.10 Aktaran: Aydın, S. (2005), “Türk GSM Sektöründe Müşteri Sadakatının Belirleyicileri ve Değişirme Maliyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**

Milena Ratajczak-Mrozek, “The SME Perspective On Motives And Success Factors In Cross-Border Mergers”, **IMP Journal**, Vol. 9 No. 2, 2015, pp. 136-162.

Murat Doğanay ve Diğerleri, “Değerleme Teorisinde Rekabetçi Avantaj Dönemi Modeli: İMKB’den Örnekler “, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:2, Yıl:2010, ss.107-135.

Murphy, K. J., 1985, “Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis”, **Journal of Accounting and Economics**, 7, s. 11-42.

Mychal Coleman ve Gary N. McLean, “Developing an Organization Development Theoretical Lens in Mergers and Acquisitions” ,2007.

Nana Balle, “Hearts at stake“, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 13 No.1, 2008, p.56-67.

Nevin Deniz ve Seçil Bal Taştan, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:21, 2004, s. 1-11.

Odin, Yorick ve Diğerleri, “Conceptual and Operational Aspects of Brand Loyalty An Empirical Investigation”. **Journal of Business Research** 53, 2001, s.75-84. Aktaran: T.S. Erdil ve Y. Uzun, **Marka Olmak** , 2. Baskı, İst: Beta Yayınları, 2010

Oz Shy, “A Quick and Easy Method for Estimating Switching Costs”, **International Journal of Industrial Organization**, 20, 2002, s.71-87.

Paul Klempere, “Markets With Consumer Switching Costs”, **Quarterly Journal of Economics**, 102 (2), 1987, s.367-94.

Pavel Strach ve Andre M. Everett, “Brand Corrosion: Mass-Marketing’s Threat To Luxury Automobile Brands After Merger And Acquisition”, **Journal of Product & Brand Management** 15/2, 2006, p. 106–120.

Peirchyi Lii ve Fang-I Kuo, “Innovation-Oriented Supply Chain Integration For Combined Competitiveness And Firm Performance”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 174, 2016, p. 142–155.

Rainer Zimmermann ve Diğerleri, “Brand Equity Review”, **Brand Equity Excellence Projesi**, Cilt 1, 2001.

Rajendra K. Srivastava ve Allan D. Shocker, “Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement”, **Cambridge, Marketing Science Institute**, 2001, s.91-124.

Rajendra K. Srivastava, “The Role of Brand Equity On Mergers And Acquisition In The Pharmaceutical Industry”, **Journal of Strategy and Management**, Vol. 5, No. 3, 2012, p. 266-283.

Ravi Pappu ve Diğerleri, "Consumer-Based Brand Equity: Improving The Measurement – Empirical Evidence", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 14, Iss 3, 2005, pp. 143 – 154.

Remzi Altunışık ve Diğerleri, ” Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, 2013.

Reza Motameni ve Manuchehr Shahrokhi, “Brand Equity Valuation: A Global Perspective”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol.7, No.4, 1998, p.275-291.

Richard G. Netemeyer ve Diğerleri, “Developing And Validating Measures Of Facets Of Customer-Based Brand Equity”, **Journal of Business Research** 57, 2004, p. 209–224.

Richard Schoenberg and Cliff Bowman, “Value Creation In Corporate Acquisitions: Linking Value Creation Logic, Organisational Capabilities And Implementation Processes”, **Advances in Mergers and Acquisitions**, Volume 9, 2010, s.153–175.

Rio ve Diğerleri , “The Effects of Brand Associations On Consumer Response”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.5, 2001, pp.410-425.

Rundle-Thiele, Sharyn ve M. Mackay, Marisa, “Assessing The Performance Of Brand Loyalty Measures“, **Journal of Services Marketing**, Vol.15, No.6/7, 2001, pp.529-547.

Saku Hirvonen ve Diğerleri, “The Brand Orientation-Performance Relationship: An Examination of Moderation Effects”, **Journal of Brand Management**, Vol. 20, Issue 8, 2013, p. 623-641.

Seetharaman, Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir “A Conceptual Study On Brand Valuation”, **Journal of Product & Brand Management** 10, (4), 2001, s.243-256.

Serkan Aydın ve Diğerleri, “Türk GSM Sektöründe Abonelerin Sadakat Tutumu ve Değiştirme Maliyetinin Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.12, S.2, 2007, s. 219-234.

Simms, Chris D. ve Trott, P., “The Perceptions of The BMW Mini Brand: The Importance of Historical Associations And The Development Of A Model”, **Journal of Product and Brand Management** , 15(4), 2006, s.228-238.

Simon Knox ve David Walker, “Measuring And Managing Brand Loyalty”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 9, No.2, 2001, pp.111-129.

Srivastava, Rajendra ve Shocker, Allan. D., “Brand Equity: A Perspective On Its Meaning And Measurement”, **Cambridge, Marketing Science Institute**, 1991, s. 91-124.

Steven H. Appelbaum ve Diğerleri, “Resistance To Change İn The Case Of Mergers And Acquisitions”, **Industrial And Commercial Training**, Vol. 49, No. 2 2017, pp. 87-92.

Steven Isberg and Dennis Pitta, “Using financial Analysis To Assess Brand Equity”, **Journal of Product & Brand Management** 22/1, 2013, p. 65–78.

Susan M. Mudambi, “An Exploration of Branding in Industrial Markets”, **Industrial Marketing Management** 26, 1997, p. 433-446.

Switbert Miczka ve Andreas Grobler, “Merger Dynamics: Using System Dynamics For The Conceptual Integration of A Fragmented Knowledge Base”, **Kybernetes**, Vol. 39 No. 9/10, 2010 pp. 1491-1512.

Tollington, “Brand Accounting and Marketing Interface”, **Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants**, vol.73, Issue 7, 1995, s. 58-59.

Tuğba Eyceyurt ve Murat Serçemeli, “Şirket Birleşme Ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013, s.159-175.

Vanita Tripathi ve Ashu Lamba, “What Drives Cross-Border Mergers And Acquisitions?“, **Journal of Strategy and Management**, Vol. 8 No. 4, 2015 pp. 384-414.

Walfried Lassar ve Diğerleri, “Measuring Customer-Based Brand Equity “, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 12, No. 4, 1995, pp. 11-19.

Wood, Lisa, “Brands and Brand Equity: Definition and Management”, **Management Decision** 38, (9), 2000, s.662-669.

Yaakov Weber ve Shlomo Tarba, “Exploring Integration Approach In Related Mergers“, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 19 No. 3, 2011 pp. 202-221.

Yana Damoiseau ve Diğerleri, “Brand Creation Vs Acquisition In Portfolio Expansion Strategy “, **Journal of Product & Brand Management**, 20/4, 2011, p. 268–281.

Yongjiang Shi ve Diğerleri, “Strategic Framework For Brand Integration in Horizontal Mergers And Acquisitions”, **Journal of Technology Management in China**, Vol. 4, No. 1, 2009, pp. 26-52.

Yorick Odin ve Diğerleri, “Conceptual And Operational Aspects Of Brand Loyalty: An Empirical Investigation”, **Journal of Business Research**, Vol. 53, Issue 2, 2001, p. 75–84.

Yusuf Kaya, Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanılmasında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar”, **SPK Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü**, İstanbul, 2002, s.17-2.

Zeng Yu-Rong, Zhang Lei, “The Impact of Customer Satisfaction and Switching Costs on Store Loyalty - Sample from China”, **Management and Science Engineering, ICMSE**, IEEE 2006, p.991.

Zhilin Yang ve Robin Peterson, “Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs”, **Psychology & Marketing**, Vol.21(10), 2004, pp.799-822
Aktarılan: M. Karaçetin, “Müşteri Sadakati Yaratma Sürecinde Müşteri Değeri Ve Müşteri Tatmininin Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış Tez, 2012.

Zhilin Yang ve Robin T. Peterson, “Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs”, **Psychology & Marketing**, Vol.21(10), 2004, pp.799-822.

EK 1: SORU FORMU

Marka Çağrışımları	MÇİ1	Faaliyet gösterilen pazarlarda marka imajının geliştirilmesi için neler yapıldı?	Hirvonen & Laukkanen (2014) Wong & Merrilees (2007), (2008) Netemeyer (2004), Sweeney and Soutar, (2001)
	MÇİ2	Tanıtım faaliyetlerinizin, pazarda arzu edilen marka imajı ve sağlam bir itibar oluşturduğuna inanıyor musunuz?	
	MÇİ3	Marka imajınızın, pazarda yeni ürün sunmanızı kolaylaştırdığını düşünüyor musunuz?	
	MÇİ4	Marka imajınızın yeni müşteri elde etmede yardımcı oldu mu?	
	MÇB5	Şirket markanızın ürün kategorisi olarak diğer markalardan farklılaşarak sıyrıldığı söylenebilir mi?	
	MÇB6	Kurumsal markaya ait ürünlerin diğer markaların ürünlerinden çok farklı olduğunu düşünüyor musunuz?	
	MÇS7	Şirketinizin ürünlerinin reçetelenmesi hekimlere çevre tarafından kabullenilmişlik hissi sağlar mı?	
	MÇS8	Şirketinizin ürünlerinin satın alınması diğer insanlar üzerinde iyi bir izlenim bırakır mı?	
Marka Farkındalığı	MFB1	Ürünler müşteriler tarafından biliniyor mu ve birleşme&satın almadan sonra bilinirlikte değişiklik oldu mu?	Yoo vd. (2000)
	MFB2	Müşteriler aynı ürün grubundaki rakiplere kıyasla şirketinizin ürününü ayırt edebilir mi, markanın logo ya da sembolü akla gelir mi?	
	MFB3	Müşteriler, ürünlerin ismini duyduğunda aklına ürünle ilgili temel özellikler gelir mi?	
	MFB4	Marka bilinirliğini en üst düzeye çıkarmak için markanızın adında, logosunda, sloganında, ambalajında değişiklik yapıldı mı?	
	MFB5	Şirketinizin hedef pazarda güçlü bir marka farkındalığı oluşturduğunu söyleyebilir misiniz? Nasıl?	
Marka Sadakati	MS1	Şirkete güçlü bir müşteri marka sadakati kurulmuş mudur?	Yoo vd. (2000)
	MS2	Şirketin ürünleri tüketici tarafından daima ilk tercih midir?	
	MS3	Ürünlerinizin, diğer şirketlerin aynı kategorideki ürünlerine kıyasla tekrar satın alma sıklığını değerlendirir misiniz?	
	MS4	Eczanede şirketinizin ürününü bulamayan müşteri jenerik ya da rakip şirketin ürününü satın alır mı?	
	MS5	Jenerik marka ya da rakip marka sizin ürününüz kadar iyi olsa bile yine de tüketici tercihi ne yönde olur?	
Algılanan Kalite	ALK1	Şirket birleşme&satın alma öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde çok kaliteli ürünler sunmakta mıdır?	Yoo vd. (2000), Rao & Monroe (1989), Helsen & Schmittlein (1994), Srivastava (1994), Jeffrey (1995), Lii ve Kuo (2016), Çalık, Altunışık vd. (2013)
	ALK2	Şirket çok güvenilir ve iyi üretilmiş ürünler sunuyor mu?	
	ALK3	Şirket mükemmel özelliklere sahip ürünler sunuyor mu?	
	ALK4	Şirket birleşme&satın alma sonrası marka genişlemesinin olumlu olduğunu düşünüyor musunuz?	
	ALK5	Marka genişlemeleri algılanan kaliteyi nasıl etkilemiş olabilir?	
	AKF6	Müşteri beklentisini karşılamak için fiyatın, maliyetin ve kalitenin optimize edildiğini düşünüyor musunuz?	
	AKF7	Size kalite algısı hangi düzeyde oluştu ve fiyat değişimi olduysa algılanan kaliteyi nasıl etkiledi?	
	AKF8	Birleşme ve satın alma sonucunda ürün fiyatları konusunda değişiklik olduysa bu marka sadakatini ne şekilde etkiledi?	
	AKF9	Birleşme sonucunda müşterilere fiyat fırsatı sunmak için ürünlere yapılan kampanyalar artırıldı mı?	
	AKF10	Birleşmeden sonra satışlarda düşüş yaşandıysa bu duruma tepki olarak marka için pazarlama desteğini azalttınız mı?	
	AKF11	Birleşme ve satın alma ürünün kullanım, alış biçimi gibi alışkanlıklarını değiştirdi mi?	
	AKF12	Birleşmeden sonra alınan fayda, ürünlere ödenen fiyatın üzerinde miydi?	
	AKF13	Ürün profili konsept satış gerektirdi mi?	
	AKG14	Yeni şirket ürünleri müşteri memnuniyeti sağladı mı ve şirket, müşteri memnuniyeti için ne gerekiyorsa yapar mı?	

	AKG15	Tüketici yeni şirketin ürünleri ile ilgili reklam gördüğünde verilen bilgilerin ya da sözlerin doğruluğuna inanır mı?
	AKG16	Birleşen şirketin ürün özellikleri ve kalitesi abartılmış ya da gerçek dışı olabilir mi?
	AKG17	Yeni şirketin çok güvenilir olduğu söylenebilir mi?
	AKG18	Yeni şirket ürünlerine karşı beklenti önceki ile aynı mı?
	AKP19	Sektör ort. göre birleşme&satın alma öncesi ve sonrası açısından şirketin pazar payı değişimini değerlendirir misiniz?
	AKP20	Sektör ort. göre birleşme&satın alma öncesi ve sonrası açısından şirketin satış miktarını nasıl değerlendirirsiniz?
	AKP21	Sektör ort. göre birleşme&satın alma öncesi ve sonrası açısından şirketin satış büyümesini nasıl değerlendirirsiniz?
	AKP22	Sektör ort. göre birleşme&satın alma öncesi ve sonrası açısından satış gelirlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?
	AKP23	Sektör ort. göre şirketin birleşme&satın alma ile yeni müşteri ve pazar payı elde etme başarısını değerlendirir misiniz?
	AKP24	Sektör ort. göre şirketin birleşme&satın alma ile yeni müşterilerine yaptığı satışlar ve reçete sayısı artış gösterdi mi?
	AKP25	Sektör ort. göre şirketin birleşme&satın alma ile yeni müşteri beklentileri hızlı bir şekilde karşılandı mı?
	AKR26	Sizce ürünlerin kalitesi tanımlanan standartlara uygun mu?
	AKR27	Birleşme&satın alma sonucu oluşan şirket ürünlerinin performans kalitesi güvenli sınırlar içinde midir?
	AKR28	Yeni şirketin müşteri siparişlerine daha hızlı cevap verme imkanı var mıdır?
	AKR29	Şirket üretim hacmini hızlı bir şekilde değiştirebilme yeteneğine sahip midir?
	AKR30	Şirket üretimde geniş bir ürün yelpazesine sahip midir?
	AKR31	Şirket operasyonel süreçleri ve malzeme yönetimini hızla değiştirebilme imkanına sahip midir?
	AKR32	Şirket ürünlerinin yenilik düzeyi rekabet açısından yüksek midir?
	AKR33	Sizce rakiplerle karşılaştırıldığında, şirketin pazarda farklı bir amacı ve pozisyonu olduğu söylenebilir mi?
	AKRH34	Birleşme sonrası ürünlerin duyurulması ile ilgili yoğun bir pazarlama aktivitesi gerçekleştirildi mi?
	AKRH35	Birleşen şirketlerin pazarlama prog.larının birbirleriyle çakışan mesajlar göndermediğini, tutarlı olduğunu düşünüyor musunuz?
	AKRH36	Kurumsal markayı içeren tüm pazarlama faaliyetleri, vizyon, misyon birleşen şirket geneline etkili olarak aktarıldı mı?
	AKRH37	Promosyon çeşidi ve etkisi açısından birleşmenin rolü nasıl olmuştur?
	AKRH38	Birleşme ile ürün portföyü üzerine yapılan reklam kampanyaları rakiplerinkine göre daha yüksek maliyete sebep oldu mu?
	AKM39	Kurumsal marka, portföydeki tüm ürün markaları için kapsayıcı bir şemsiye oluşturabildi mi?
	AKM40	İyi düşünülmüş ve iyi anlaşılmiş bir marka hiyerarşisi oluşturulabildi mi?
	AKM41	Birleşme sonunda tekrar şekillenen ürün kategorilerinde yer alan ürünlerde tüketiciye sunulan yenilikler nelerdi?
	AKM42	Ürün profili ile tam olarak tatmin edilmemiş mevcut tüketici gereksinimlerinin eşleştirilmesi doğru bir şekilde yapıldı mı?
Marka İsminden Kaynaklanan İlave Fiyat	PP1	Sizce birleşme, marka isminden doğan ilave fiyatın yükselmesine yol açmış mıdır?
	PP2	Hastaların, şirket ürünleri için diğer markalara göre daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olduğunu düşünüyor musunuz?

Marka İsmi ve Müşteri Tercih	MİMT1	Sizce müşteriler tarafından şirketinizin diğer rakiplere kıyasla daha kaliteli hizmet sunabileceğine inanılır mı?
	MİMT2	Sizce müşteriler oluşan şirketin bilgi ve uzmanlığını kendileri ile paylaştığını düşünür mü?
	MİMT3	Müşteriler kurumsal markanın kendileri ile iyi bir ilişki kurduğunu düşünür mü?
	MİMT4	Kurumsal markanın satın alınması ya da reçetelenmesi müşteriye fayda sağlar mı?
	MİMT5	Sizce birleşen şirketin ürünlerini satın almak ödenen paraya değer mi?
	MİMT6	Şirketin ürün kategorileri düşünüldüğünde sizce müşteri tarafından iyi ve mantıklı bir satın alma olarak düşünülür mü?
	MİMT7	Aynı ürün grubundaki markalar arasında sizin ürünleriniz dışında farklı bir markanın tercih edilebilirliği daha fazla mıdır?
	MİMT8	Birleşme&satın alma ile tatmin edilmemiş tüketici ihtiyaçları ortaya çıkarılmaya çalışıldı mı ya da amaçlandı mı?
	MİMT9	Birleşme sonrasında değişime etki edebilecek müşterilerden marka değeri algısını ölçmek için geri bildirim alındı mı?
	MİMT10	Müşterilerin ürün ve hizmet deneyimini en üst düzeye çıkarma konusuna agresif olarak odaklandı mı?
	MİMT11	Müşterilerin markanıza verdikleri değerden memnun musunuz?
	MİMT12	Markaya yeterli AR-GE desteği veriliyor mu?