

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

ULUSLARARASI İLAŞMA SÜRECİNDE MARKA
YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Selin KESKİN

Danışman
Prof. Dr. Semra AYTUĞ

İZMİR - 2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800153

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Selin KESKİN
Tez Başlığı : Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi ve Bir Örnek Uygulama

Savunma Tarihi : 15.11.2011
Danışmanı : Prof.Dr.Semra AYTUĞ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Semra AYTUĞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Mehmet Ali Nejat BİLGİNER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Mustafa TANYERİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

Selin KESKİN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi ve Bir Örnek Uygulama**" başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi Ve Bir Örnek Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2011

Adı SOYADI

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi ve Bir Örnek Uygulama

Selin KESKİN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Günümüz ekonomik koşulları içerisinde firmalar pek çok itici ve çekici gücün etkisiyle uluslararası pazarlarda bulunmak istemektedirler. Uluslararasılaşma olarak adlandırılan, ulusal pazar sınırlarının dışındaki işletme faaliyetleri, güçlü rekabeti beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, firmalar ürünlerini diğer ürünlerden ayırmak ve bu şekilde ürünlerine sadık müşteriler oluşturmak için markalar yaratmaktadır.

Çağdaş anlamda marka kavramı ve kullanımının gerekliliği, sanayi devrimi sonucunda üretimde yaşanan artış ve standartlaşmanın, tüketimi hızlandırması ile başlamaktadır. Zamanla tüketicinin de bilinçlenmesi ve isteklerinin artması, birbirinin aynısı olan ürünlerin birbirinden ayrılması gerekliliğini önemli hale getirmiştir. Literatürde pek çok tanımı bulunan marka, üretici ile tüketici arasındaki bağ olarak ürünün ötesinde bir kavramdır.

Uluslararasılaşmaya başlayan firmaların markaları da uluslararasılaşmaya başlamaktadır. Bu her bir uluslararası pazar için çevresel, ekonomik, yasal vs. gibi farklı koşullar altında yönetilmesi gereken sürekli ve önemli bir süreci ifade etmektedir. Yani uluslararası pazarlardaki başarı, etkin bir marka yönetimini gerektirmektedir.

Bu tez kapsamında marka ve marka yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanarak, uluslararasılaşma süreci içerisindeyken başarılı bir marka yönetimi için neler yapılması gerektiği incelenecektir. rnek uygulama olarak ise; yurtiçi pazardaki açık ara liderliği ve faaliyette bulunduğu yurtdişi pazarlardaki başarıları nedeniyle Anadolu Efes firması ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka, Marka Yönetimi, Uluslararasılaşma, Marka Değeri, Anadolu Efes.

ABSTRACT
Master's Thesis
Brand Management in the Process of Internationalization and A
Sample Application
Selin Keskin

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Administration
International Business Program

In today's economic conditions, companies want to exist in international markets, the effect of push and pull of power. Business activities outside of the national market's boundaries, which is called internationalization, brings with strong competition. Therefore, the companies create brands to distinguish their products from other products and to create loyal customers to their products in that way.

The concept and necessity of usage of the brand in modern meaning has begun with accelerating of consumption because of increase and standardization in production as a result of the industrial revolution. Over time, awareness of consumers and increase in their requests has made significant the need of separation of the products are identical. Brand has many definitions in literature, is a concept beyond the product as a link between producers and consumers.

The brands whose the companies beginning internationalization, start internationalization too. This means continuous and important process that must be managed under different conditions such as environmental, economic, legal, etc. for each international market. In other words, success in international markets requires an effective brand management.

Within the scope of this thesis, by explaining the basic concepts of brand and brand management, will be examined what needs to be done for a successful brand management in internationalization process. The example application is the company Anadolu Efes because of the leadership in the domestic market and achievements in foreign markets which has activity in.

Key Words: Brand, Brand Management, Internationalization, Brand Value, Anadolu Efes.

İÇİNDEKİLER
ULUSLARARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ VE BİR
ÖRNEK UYGULAMA

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
MARKA KAVRAMI

1.1. MARKANIN TANIMI.....	3
1.2. ÜRÜN İLE MARKA ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	7
1.3. MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ	8
1.4. MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	10
1.4.1. Marka Denkliği ve Marka Değeri	10
1.4.1.1. Marka Farkındalığı.....	14
1.4.1.2. Marka Sadakati.....	17
1.4.1.3. Algılanan Kalite	19
1.4.1.4. Marka Çağrışımları	22
1.4.2. Marka Kişiliği	26
1.4.3. Marka Kimliği	30
1.4.4. Marka İmajı	33
1.5. TEMEL MARKA STRATEJİLERİ.....	36
1.5.1. Hat Genişletmesi	36
1.5.2. Yeni Markalar	37
1.5.3. Çoklu Markalar	37

1.5.4. Marka Genişletme Stratejisi	38
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

2.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI	40
2.2. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ	41
2.2.1. Köken Ülkenin İtici Faktörleri	42
2.2.2. Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri	43
2.2.3. Çevresel Nedenler	44
2.2.4. Ekonomik Nedenler	45
2.3. ULUSLARARASILAŞMA AŞAMALARI	46
2.4. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	48
2.5. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ	49
2.5.1. İhracat	51
2.5.1.1. Dolaylı İhracat	51
2.5.1.2. Dolaysız İhracat	51
2.5.2. Ortaklıklar	53
2.5.2.1. Lisans Anlaşmaları	53
2.5.2.2. Franchising	55
2.5.2.3. Sözleşmeli Üretim	56
2.5.2.4. Yönetim Sözleşmesi	57
2.5.2.5. Montaj Operasyonları	58
2.5.2.6. Joint Venture	59
2.5.2.7. Konsorsiyum	60
2.5.2.8. Anahtar Teslim Projeler	61
2.5.2.9. Yap-İŞlet-Devret Sözleşmesi	62
2.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırım	62
2.6. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ	63
2.6.1. Uluslararası Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler	66
2.6.1.1. Çevresel Etkenler	66
2.6.1.2. Pazarla İlgili Etkenler	69
2.6.1.3. İŞletmeyle İlgili Etkenler	70

2.6.1.4.Ürünle İlgili Etkenler	70
2.6.2. Uluslararası Marka Gelişim Aşaması	71
2.6.3. Uluslararası Pazarlamada Takip Edilebilecek Ürün Politikaları	74
2.6.3.1. Standartlaştırma Stratejisi	74
2.6.3.2. Uyarılama Stratejisi.....	75
2.6.4. Bölümlendirme, Hedef Pazarın ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi	78
2.6.5. Marka Konumlandırma	80
2.6.6. Marka Unsurlarının Seçilmesi	82
2.6.6.1. Marka Adının Belirlenmesi.....	83
2.6.6.2. Markanın Görsel İfadelerini Belirlemek	87
2.6.6.2.1. Amblem ve Logo	87
2.6.6.2.2. Renk ve Yazı Karakteri.....	88
2.6.6.3. Marka Sloganı	90
2.6.6.4. Ambalaj	92
2.6.7. Marka İletişimleri	94
2.6.7.1. Reklam	96
2.6.7.1.1. Hedef Tüketici	98
2.6.7.1.2. Reklamın Amacı	99
2.6.7.1.3. Reklam Mesajının Belirlenmesi.....	99
2.6.7.1.4. Reklam Araçlarının Seçimi.....	100
2.6.7.1.5. Reklam Ajansının Seçimi	102
2.6.7.1.6. Reklam Bütçesinin Belirlenmesi	103
2.6.7.1.7. Reklam Etkinliğinin Ölçülmesi.....	104
2.6.7.2. Halkla İlişkiler.....	107
2.6.7.3. Satış Geliştirme	108
2.6.7.4. Kişisel Satış.....	111
2.6.7.5. Sponsorluk.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL VE ULUSLARARASI PAZARLARDA ANADOLU EFES

3.1. BİRANIN TANIMI VE TARİHİ.....	115
3.2. ANADOLU EFES HAKKINDA	116
3.3. TÜRKİYE PAZARINDA MARKA YÖNETİMİ	118
3.3.1. Türkiye Bira Faaliyetleri.....	119
3.3.2. Anadolu Efes Grubun Markaları.....	120
3.3.2.1. Efes Pilsen.....	120
3.3.2.2. Alt Markalar	121
3.3.2.3. Efes Pilsen Marka Unsurlarının Değerlendirilmesi	122
3.3.2.3.1. Marka İsmi.....	123
3.3.2.3.2. Marka Logosu.....	123
3.3.2.3.3. Marka Sloganı.....	124
3.3.2.3.4. Marka Ambalajı.....	125
3.3.2.3.5. Marka İmajı	126
3.3.2.3.6. Marka Kimliği	126
3.3.2.3.7. Hedef Kitle ve Konumlandırma	127
3.3.2.3.8. Marka Değeri.....	128
3.3.2.3.9. Markanın Pazarlama İletişimi.....	129
3.3.2.3.9.1. Reklam	129
3.3.2.3.9.2. Promosyon.....	131
3.3.2.3.9.3. Kişisel Satış.....	131
3.3.2.3.9.4. Sponsorluk.....	131
3.3.2.3.9.5. Halkla İlişkiler.....	134
3.4. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ	134
3.4.1. Uluslararası Faaliyetler	135
3.4.1.1. Efes Pilsener.....	135
3.4.2. Rusya Pazarında Marka Yönetimi	138
3.4.2.1. Sary Melnik.....	140

3.4.2.1.1. Marka Unsurlarının İncelenmesi	141
3.4.2.1.1.1. Marka İsmi, Logosu ve Sloganı	141
3.4.2.1.1.2. Hedef Kitle ve Marka Konumlandırması.....	142
3.4.2.1.2. Marka Pazarlama İletişimleri.....	143
3.4.2.2. Alt Markalar.....	144
3.4.3. Kazakistan Pazarında Marka Yönetimi	147
3.4.4. Moldova Pazarında Marka Yönetimi	148
3.4.5. Gürcistan Pazarında Marka Yönetimi	150
3.4.6. Diğer Ülkelerde Marka Yönetimi.....	153
SONUÇ	155
KAYNAKÇA.....	159

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AEH	Anadolu Endüstri Holding
AET	Avrupa Ekonomik Topluluğu
BDT	Bağımsız Devletler Topluluğu
EBI	Efes Brewery International N.V.
EFPA	Efes Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.
EFTA	Avrupa Serbest Ticaret Birliği
GATT	Gümrük Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Marka Denkliği Boyutları	13
Şekil 2: Farkındalık Piramidi.....	15
Şekil 3: Marka Çağrışımları.....	23
Şekil 4: Marka Kimliği ve Marka İmajı	33
Şekil 5: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yolları	50
Şekil 6: Firmalara Ait Amblem ve Logo Örnekleri.....	88
Şekil 7: Ambalaj Örnekleri.....	93
Şekil 8: Ambalaj Örnekleri	94
Şekil 9: Anadolu Efes Ana İştirakleri.....	116
Şekil 10: Ürün Portföyü.....	122
Şekil 11: Efes Pilsen'in Logosu.....	124
Şekil 12: Efes Pilsen'in Zengin Ambalaj Portföyünden Örnekler	126
Şekil 13: Sinema, Tiyatro ve Müzik Sponsorluk Afişlerinden Örnekler	132
Şekil 14: Rus Pazarında Yer Alan “Hayata Susamak” Sloganlı Afiş.....	136
Şekil 15: Rusya Pazarında Efes Pilsen	137
Şekil 16: Efes Pilsener'in Yabancı Pazarlara Hazırladığı Afişlerden Örnekler ..	137
Şekil 17: Rusya Pazarındaki Markaların Satış Payları	139
Şekil 18: Sary Melnik Markasının Logosu.....	142
Şekil 19: Sary Melnik için Hazırlanan Afiş Örnekleri	143
Şekil 20: Rusya Pazarındaki Diğer Markaların Logoları	146
Şekil 21: Karagandinskoe Markasının Logosu ve Afiş Örneği.....	148
Şekil 22: Chisinau Markasının Logosu ve Afiş Örneği.....	149
Şekil 23: Natakhtari Markasının Logosu ve Afiş Örneği	151
Şekil 24: 3D Markasının Afiş Örnekleri.....	152

GİRİŞ

Ürünler arasındaki farkların neredeyse kalmadığı, tüketicilerin bilinçlendiği günümüz pazar koşullarında, “marka” kavramı, hem ürünü farklılaştırıp, tüketicisiyle bir bağ oluşturmak isteyen firmanın; hem de kalitesinden emin olarak, bir yaşam tarzı satın almak isteyen tüketicinin isteğini vermektedir.

Firmalar ürünlerinin ve hizmetlerinin ötesinde markaları ile öne çıkmaktadırlar. Müşteriler karşı karşıya kaldıkları mesaj gürültüsü, ürün ve hizmet çeşitliliği nedeniyle ürün ve hizmetleri değil; kendi kişilikleri ile özdeşleştirdikleri “marka”ları satın almaktadırlar.

Bu tüketici istek ve beklentileri üzerine kurulu pazarlama anlayışı altında, ekonomik sınırların kalktığı, teknolojik gelişmelerle pazarların birbirine entegre olduğu günümüz koşullarına adapte olmak için dış pazarlara açılarak uluslararasılaşma sürecine giren firmaların markaları da uluslararasılaşmaktadır. Zaten yoğun bir rekabet ortamının var olduğu uluslararası pazarlarda başarı sağlayabilmek firmanın sahip olduğu değer yaratan, güçlü bir marka ile eşdeğer konumdadır.

Uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri sahip oldukları somut ve soyut kavramları en etkin şekilde kullanabilmelerine bağlı olmaktadır. Bunun için de çağdaş bir marka yönetimi ve pazarlama anlayışına sahip olmaları ve de uluslararası faaliyetlerini bu anlayış çerçevesinde yürütmeleri gerekmektedir.

Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi ve Bir Uygulama isimli bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde marka ve marka ile ilgili kavramlara ve temel marka stratejilerine yer verilmektedir.

Uluslararası marka yönetimi süreci, öncelikle firmaların uluslararası pazarlara açılma kararları ile başlamaktadır. Tez çalışmasının ikinci bölümünde,

uluslararasılaşma kavramı, nedenleri ve uluslararası pazarlara giriş yöntemleri açıklanmaktadır. Aynı zamanda marka yönetimi kavramı ve tarihine değinildikten sonra; uluslararasılaşma içerisinde marka yönetim sürecine geçilerek, uluslararası marka yönetimini etkileyen faktörler, konumlandırma, marka unsurları ve iletişimleri gibi kavramlar örnekler ile açıklanmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise, pazardaki açık ara liderliği ve faaliyette bulunduğu yurtdışı pazarlardaki başarıları nedeniyle **Anadolu Efes** firmasının, uluslararası marka oluşum modeli ışığında önce yerel pazarı olan Türkiye pazarındaki konumu ve marka yönetimi, sonrada bulunduğu yurt dışı pazarlardaki faaliyetleri ve marka yönetim süreci örnek olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI

1.1. MARKANIN TANIMI

Tüketici-ürün arasındaki iletişimin varlığını ifade eden araçlardan biri olan marka, pazarlama yönetimi uygulamalarında oldukça etkili bir role sahiptir. Çünkü tüketicinin ürüne ilişkin hatırladığı, ürünü tanıtan, tanımlayan ve diğer ürünlerden farklı kılan tek öge markadır.¹ Üretici ile tüketici arasındaki bağ olarak ifade edilebilen marka, pazarlama ve tutundurma faaliyetlerinde, ürünün çok ötesinde bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle yakın zamanda bu kadar popülerleşen sözcüğün, pazarlama literatüründe birçok yazar ve kuruma ait, değişik veya birbirine benzer tanımları bulunmaktadır. Amerika Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımına göre: Marka, “ bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, işaret, sembol, dizayn (tasarım), şekil ya da tüm bunların birleşimidir.”²

Başka bir tanıma göre; Marka belirli bir ürünü tanımlar ve temsil eder. Ancak bir isimden çok daha fazla bir anlamı içerir. Tüketicinin ürün hakkında ne düşündüğünü ve ne hissettiğini yansıtır.

Marka ürünün adıdır, sembolüdür, tanımıdır, kişiliğidir, konumudur, albenisidir, ruhudur, fiyatıdır, kalitesidir, farkıdır, katma değeridir, rekabetsel avantajıdır. Marka ürünün kefilidir. Marka kullanıcılarına kalite sözü verir. Onu tanıdıklarından farklılaştıracağını ve kalabalıklardan öne çıkaracağını vaad eder. Markalaşmış bir ürün, yeniliği ve öncülüğü, istikrarı ve tutarlılığı, modayı ve

¹ Işıl Karpat Aktuğlu, **Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, 2. baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2008, s. 11

² Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, s. 360.

trendleri bende bulabilirsin der. Uluslararası standartları ve kaliteyi, satış sonrası hizmeti ve güveni “ben sana sağlarım” der.³

Markanın günümüzde artan önemi nedeniyle bu kavrama yönelik tanımlar sadece pazarlama kitaplarında veya makalelerinde karşımıza çıkmamakta, yasal mevzuatlarda da marka kavramına ilişkin ifadeler rastlamaktayız. 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’de marka şu şekilde tanımlanmaktadır: “Marka, bir teşebbüsün mal ve hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal ve hizmetlerden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar ve malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir.”⁴

Duanne E. Knapp ise ‘Marka Aklı’ adlı kitabında ‘marka’ için şöyle bir tanım getirmiştir: “Gerçek markayı, müşterilerin ve tüketicilerin, imgelenimlerinde algıladıkları duygusal ve işlevsel getirilere dayanan izlenimlerin ayrı bir yer yaratması sonucu getiren, içselleştirilmiş bir özetidir.”⁵ Knapp, bir markanın gerçek anlamını bulmak için anahtar sözcüğün ‘kendine özgü’ olduğunu, yani tüketicinin markanın özgün olduğuna inanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tanım markanın bir isim, logo ve sembol dışında, tüketicilerin belleğinde taşıdığı anlamlar bütünü olduğu düşüncesini vermektedir. Bir marka olmak için ürün ya da hizmet tüketicinin kafasında ayrıcalıklı bir nitelikle nitelendirilmelidir.

Chernatony ve Riley markanın bileşenlerini tespit etmeye yönelik çalışmalarında, farklı yazarlara ait marka tanımlarını karşılaştırmışlardır. Literatürde yer alan farklı yazarlara ait marka tanım ve modelleri; markayı oluşturan unsurlar, markanın somut veya soyut özelliklerine atfedilen önem ve markayı oluşturan

³ Murat Şaylan, **Markalaştıramadıklarımızdan Mısınız?**, Marketing Türkiye Dergisi, Marka Özel Sayısı, 2000, s. 67

⁴ Türk Patent Enstitüsü, **Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname**, <http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/MarkaKhk.pdf> (27.12.2009).

⁵ Duanne E. Knapp, **Marka Aklı**, çev. Azra Tuna Akartuna, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000, Giriş Sayfası.

unsurlar arasındaki ilişkileri dikkate alarak yaptıkları marka tanımı ve modellerine ait karşılaştırma aşağıda yer almaktadır:⁶

Tablo 1: Marka Modelleri

MARKA MODELLERİ	
Yazarlar	Somut ve Görsel Unsurlar/ Soyut Unsurlar
Aaker (1992)	Sembol ve slogan, kimlik, işletme markası, bütünleştirilmiş iletişim, müşteri ilişkileri
Bailey ve Schechter (1994)	İsim, logo, renkler, marka işareti ve reklam sloganı
Biggar ve Selame (1992)	İsim, ticari marka, konumlandırma, marka iletişimleri
DMB & B (1993)	Ürün teslimi, kullanıcı kimliği; belirli bir rüyayı paylaşma fırsatı
Chernatony ve McWilliam (1989)	İşlevsellik, açıklanabilirlik
Dyson ve diğerleri (1996)	Varlık ve performans, ilgi, avantaj ve ilişki
Grossman (1994)	Ayrt edici isim, logo şekli, grafikler ve fiziksel dizayn
Kapferer (1992)	Fiziksel yapı, kişilik, ilişki, kültür, yansıtma, kişisel imaj
O'Malley (1991)	İşlevsel değerler, sosyal ve bireysel değerler
Young ve Rubicam (1994)	Farklılaştırma, ilgi, saygı ve bilinirlik
Chernatony (1993)	Fonksiyonel yetenekler, isim, yasal sembolik değer, hizmet, sahiplik işareti, koruma stenografik gösterim

Kaynak: Dilsiz, 2008, s. 35.

Marka modelleri tablosu incelendiğinde; Bailey ve Schechter ile Grossman, markayı açıklamaya yönelik modellerinde markanın soyut özelliklerini göz ardı ederek markanın ayrt edici isim, logo, renkler, marka işareti gibi somut ve görsel

⁶ Mutlu Yüksel Avcılar ve Murat Akın, **Tüketici Temelli Marka Değeri Kavramı**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Şubat 2007.

unsurlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Kapferer markayı açıklamaya yönelik modelinde markanın, fiziksel yapısı gibi somut unsurlarla, soyut (kişilik, ilişki, kültür, yansıtma ve kişisel imaj gibi) unsurlardan oluştuğunu ve markanın bileşenleri arasında ilişkiler olduğunu belirtmiştir.

Marka işletmelere, tüketicilere ve aracılara çeşitli yararlar sağlar. Markanın işletmeler açısından yararları; tutundurmaya yardımcı olması ve talep yaratması, işletme ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlaması, satışların ve rekabet gücünün artırılması, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırması, ayrı bir fiyat stratejisinin takip edilmesi ve yasal güvence sağlamasıdır. Tüketiciler açısından yararları; tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirmesi ve ürünün tanınmasını sağlaması, tüketici için kalitenin garantisi olması, ürünün diğer ürünlerle karıştırılmasını önlemesi, ürünün özellikleri hakkında güvence vermesi ve satış garantisi hizmetlerinin satıştan sonra da devam edeceğinin bilinmesidir. Aracılar açısından yararları ise; perakendeciyi ürün markasının etkisinden kurtarması ve mağaza imajı yaratmasıdır.

Uluslararası bir marka ise, birçok ülkede bulunabilen ve iyi bilinen, ülkelere göre gereken farklı özellikleri barındırabilen marka olarak tanımlanmaktadır.⁷ Uluslararası bir marka, dünya üzerinde her yerde bulunabildiği gibi, dünyada herkesçe bilinen ve herkes tarafından kabul edilen markalardır.

Toparlamak gerekirse; Marka: ürünlerin, kurumların kimliği, hedefleri, özellikleri ile birlikte, tüketicinin de duygularını, beklentilerini taşıyan, yansıtan, rakiplerinden ayırtıran bir değer niteliği taşır. Dolayısıyla günümüzde “mucize”, markanın imajını her gün değişen pazar koşullarında canlı tutabilmekten başka bir şey değildir.⁸

⁷ J.M.S.Cheng ve diğerleri , **A Stage Model of International Brand Development: The Perspectives of Manufacturers From Two Newly Industrialized Economies – South Korea and Taiwan**, Industrial Marketing Management, 2004, ss.1-11.

⁸ Nesteren Davutoğlu, **Yükselen Yıldız Marka**, Marketing Türkiye Dergisi, Marka Özel Sayısı, 2000, s. 46.

1.2. ÜRÜN İLE MARKA ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Ürün; çeşitli kimyasal, teknolojik ve fiziksel unsurlarla bütünleşerek tüketim amacıyla pazara sunulan ve kullanım sonucunda tüketicinin istek ya da talebini karşılayabilecek her şeydir. Ürün işlevsel, somut bir anlam ifade ederken, marka ürünün taşıdığı bu somut anlamın yanında soyut anlamları; çağrışımları, imajı, kalite algılarını, prestiji, modayı, arka plandaki servis ve kalite güvencesini, toplumsal bir statü gibi pek çok faktörü de içerir.

Marka ve ürün arasındaki farkı anlamamızda Mcdonald's güzel bir örnek olacaktır. Mcdonald's markasının konumlandırılması tüm ülkelerde aynı olmasına rağmen, ürünleri ülkeden ülkeye alışkanlıklar, kültürel değişimler nedeniyle büyük farklılık göstermektedir. Hamburgerleri Hindistan'da daha fazla koyun eti ve sebze içerirken, Çin'de ise köpek etinden yapılabilmektedir.

Bu bakış açısını dikkate alan bir tanım ise şu şekildedir: "Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün\hizmetlerin birbirinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün\hizmet dizaynları ve çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan ürün ile birlikte onu piyasaya sunan kişileri ve firmaları da tanımlayan, basım ve yayın yoluyla geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranışları karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan, isim, sözcük, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimine marka denir."⁹

Bu tanım dikkate alındığında bir markanın üründen daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Marka, ürüne bir kimlik katarak tanınmasına ve satın alınmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca pek çok pazarlamacı "her marka bir üründür ama her ürün bir marka değildir, ürün fabrikada üretilen bir nesne, marka ise tüketiciler tarafından satın alınan değerdir" ifadesi ile bu ayrımı açıkça belirtmektedirler. Tablo-2 marka ile ürün arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır:

⁹ A.D.Aaker, **Building Strong Brands The Free Press**, New York, 1996, s.73.

Tablo 2: Marka ve Ürün Arasındaki Farklar

<i>Ürün</i>	<i>Marka</i>
Fabrikada üretilir.	Marka yaratılır.
Nesne ya da hizmettir.	Tüketici tarafından algılanır.
Bıçımı, özellikleri vardır.	Kalıcıdır. Kişiliği vardır.
Zaman içinde değiştirilebilir veya geliştirilebilir.	Tüketici ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağlar.
Tüketiciye fiziksel yarar sağlar.	Tüketici tarafından statü göstergesi olarak değerlendirilir.
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır.
Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder.	Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.

Kaynak: Aktuğlu, 2008, s. 15.

1.3. MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Markalaşma yeni bir olgu değildir. Zanaatkarlar ve üreticiler ürünlerini diğerlerinden ayırmak için çeşitli işaretler kullanmışlardır. İlk tanımlama işaretleri tarih öncesi zamanlara kadar dayanmakta, hatta işaretler aynı temel soruların bir ya da birkaçını cevaplamaktaydı:

- Bunu kim yaptı?
- Sahibi kim?
- Bu nedir?
- Onu özel yapan nedir?¹⁰

Markalamanın kullanımında bilinen ilk tarih kimi araştırmacılara göre Eski Mısır'a kimilerine göre Eski Yunan'a dayandığı yönündedir. Ustaların ürettikleri nesnelerin gerçek kalitesini anlatmak için bu ürünlerin üzerlerine bir işaret ile başlayan bu süreç, ürün kullanımının yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte ürün kalitesini ve kaynağını (kökenini) gösterme çabasına dönüşmüştür. Kaynaklara

¹⁰ Knapp, ss. 86-87.

bakıldığında Yunan ve Roma lambalarında, Çin porselenlerinde ve M.Ö. 1300'lü yıllarda Hindistan'da tescilli markaların kullanıldığı görülmektedir.

Antik çağlarda sembolik ve dekoratif figürler krallar, imparatorlar ve hükümetler tarafından güç ve otoriteyi ilan etmek için kabilesel ya da ulusal amblemler olarak kullanılmışlardır. Japonların krizantemi, Romalıların kartalı veya Fransızların aslanı sembol olarak kullanmaları gibi.

Endüstri devrimiyle birlikte artan üretim ve hızlanan ulaşım imkanları sonucunda tüketiciler, birçok ürün arasından tercih yapabilecek duruma gelmişlerdir. Bu dönemde tüketiciler, ürünün hangi üreticiye ait olduğundan çok ürünün kendisi ve kalitesiyle ilgilenmeye başlamışlardır.¹¹

Çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve marka adı kullanılması ise 19. yüzyıl sonlarına rastlamaktadır. Bazı üreticiler artan tüketici talebi karşısında ürünlerini farklılaştırma yoluna gitmiş ve ürünlerine ad vererek koruma için patent almışlardır. Bu süreçte yaratılmış, günümüzde de varlığını sürdüren ABD kökenli ilk markalara Levi's (1873), Maxwell House (1873), Budweiser (1876), Coca-Cola (1886), Campell's Soap (1893) örnek olarak verilebilir.¹²

1900'lü yılların ikinci yarısında firmalar kitlesel pazarlamaya yönelmiş ve yeni icat edilen ampul, araba, radyo, vb. ürünleri reklamlarla kitlelere tanıtmaya başlamışlardır. Bu tanıtım çalışmaları, bireylere yeni bir yaşam tarzı sunmakla beraber yeni bir kavram daha getirmiştir. Artık bireyler gereksinimlerini karşılarken, ürünleri markaları ile tanımaya başlamışlardır. Yerel dükkanlarda satılan çorba, sabun gibi ürünler farklılıklarını ortaya koymak için halka yakın tiplerle marka imajlarını oluşturmuşlardır.¹³

¹¹ Kenneth Neil Culker, **Brand New History**, Red Herring Magazine, Ocak 2000, <http://www.redherring.com/mag/issue74/mag-bradnew/74.html> (12.05.2010).

¹²Ferruh Uztuğ, **Markan Kadar Konuş**, 1. Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003, s. 15

¹³ Naomi Klein, **No Logo - Küresel Markalar Hedef Tahtasında**, çev. Nalan Uysal, 3.baskı, Bilgi Yayınları, Ankara, Kasım 2002, s. 29.

Markanın sadece etikete basılan bir kelime ya da resim olmadığı düşüncesi ancak 1940'lı yıllardan sonra geçerlilik kazanmış ve markaya 'kimlik' kazandırılması gerektiği fikri doğmuştur.

1.4. MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yoğun rekabet koşullarının etkisiyle pazar ortamındaki birbirine benzer ürünlerdeki artış ve buna bağlı olarak pek çok tüketicinin de bu ürünleri aynı olarak algılaması sonucunda firmalar ürünlerini farklılaştırma arayışı içerisinde bulunmaktadır. Markayı diğerlerinden ayıran, bir markayı oluşturan ve tüketicinin bir markayı tercih etmesini sağlayan marka kişiliği, marka imajı, marka sadakati, marka değeri, marka kimliği, marka farkındalığı ve marka çağrışımları kavramlarının anlaşılması marka yönetiminin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

1.4.1. Marka Denkliği ve Marka Değeri

Marka denkliği ve marka değeri kavramları marka yönetimi konusunun en önemli ve en karmaşık konuları arasındadır. Literatürde bu kavramlar bazen aynı anlamda da kullanılabilirler. Uygulamada marka değeri marka denkliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Marka Denkliği; marka adı, sembolleri, çağrışımları ve itibarının değeridir. Marka denkliğinin finansal ifadesine ise Marka Değeri denir ve bilançodaki aktiflerden oluşur.¹⁴











Geleneksel bilançolar, şirketin sadece somut kaynaklarını ve varlıkları gösterir. Somut varlıklar; finansal kaynaklar ile fabrikalar, arsalar gibi fiziksel varlıklardan oluşur. Ancak günümüz bilgi çağında, somut varlıklar büyük şirketlerin sadece küçük bir kısmını temsil etmektedir. Örneğin dünyanın zirvesindeki 20 şirketin defter/pazar değeri oranı ortalama %15 kadardır. Ve Fortune 500'ün listesinde bu oran %8 olarak bulunmuştur. Bu bulgular ise bir şirketin somut varlıklarının, şirketin toplam varlıklarının sadece %12'si ile %15'i arasında olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla,

¹⁴ Pickton David ve Broderick Armanda, **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education Limited, England, 2011

şirketlerin marka gücünü gösteren sahip oldukları somut varlıklar değil, soyut varlıklardır ki bu da marka denkliği olarak ifade edilir¹⁵.

Interbrand şirketi her yıl marka değeri en yüksek olan 100 şirketi sıralamaktadır. Buna göre 2010 yılındaki verilere göre, en değerli on marka aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo 3: Dünyanın en iyi ve en değerli 10 markası

Sıralama (2010)	Sıralama (2009)	Marka	Marka Değeri (\$m)	Marka Değerindeki Değişim
1	1		70,452	%2
2	2		64,727	%7
3	3		60,895	%7
4	7		43,557	%36
5	4		42,808	-%10
6	6		33,578	%4
7	9		32,015	%4
8	5		29,495	-%15
9	10		28,731	%1
10	11		26,867	%12

Kaynak: www.interbrand.com (15.04.2011).

Marka denkliği şu şekilde de tanımlanabilir: Marka denkliği; tüketicilerin zihindeki marka adının, sembolünün, çağrışımlarının önemi, algıladıkları kalite seviyesi, markayı hatırlama becerileri, markayla ilgili sahip oldukları olumlu ve

¹⁵ Doyle ve Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, çev: Yard. Doç. Dr. Gülfıdan Barış, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2008

farklı imaj, marka bağılılığı ve itibarı sonucu oluşan ve yeni pazarlara girerek gelişen bir marka gücü ve yapısıdır¹⁶.

Tüm bu tanımlamaları dikkate alarak, marka denkliğinde önemli olan faktörler şunlardır:

1. Marka denkliği, objektif unsurlar yerine, tüketici algılarına dayanır.
2. Marka denkliği, bir markayla ilgili global değerdir.
3. Markayla ilgili olan bu genel değer, sadece markanın fiziksel özelliklerinden değil, marka adından da kaynaklanır.
4. Marka denkliği, tam olarak olmasa da göreceli olarak rekabetle ilgilidir.
5. Marka denkliği, firmanın finansal performansını olumlu yönde etkiler.

Bu özelliklere göre, marka denkliği bir markanın faydasını ve o markaya yönelik talebi artırır. Diğer markalarla karşılaştırıldığında tüketicinin o marka ile ilgili algısını ifade eder.

Marka denkliği, marka değerine katkı yapan tüketici esaslı bir yaklaşımdır. Marka değeri ise bir markanın satış değerini ifade eden şirket esaslı bir kavramdır. Tüketiciler marka değeri ile ilgilenmezler. Satın aldıkları bir markanın başka bir şirkete devri halinde ne kadarlık bir fiyata satılacağı, bu şirketin aktif büyüklüğünün ne olduğu gibi konuları düşünmezler. Bunun yerine markanın kalitesi, itibarı, yarattığı çağrışımlar ve markanın imajı ile ilgilenirler ki bu da marka denkliğinin kaynaklarını oluşturur.

Marka değeri bütün kaynaklardaki karlılığı düşünür, bunun müşterilerle doğrudan ilgili olup olmadığı önemli değildir. Örneğin patentler, trademarklar, vergi teşvikleri gibi maliyet unsurları marka değerine katkı yapar. Marka denkliği ise sadece müşteri ve tüketici merkezli bir anlayıştır. Ancak sonuçta marka değerini etkiler ve önemli katkıda bulunabilir.¹⁷ Marka denkliği marka değerini yaratır.

¹⁶ David A. Aaker, **Managing Brand Equity- Capitalizing on the Value of a Brand Name**, The Free Press, New York, 1991, s.15.

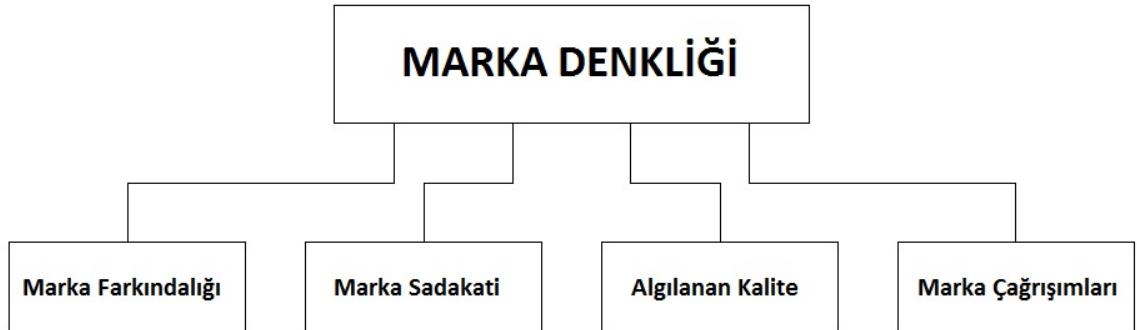
¹⁷ Raggio Randed ve Leone Robert, **The Theoretical Separation Of Brand Equity And Brand Value: Managerial Implications For Strategic Planning**, The Journal Of Brand Management 14, 2007, ss.380-395.

Firmalar pazarda başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için her yıl marka imajını yerleştirmek, iletişim stratejilerinde marka kişiliğini vurgulamak, tüketicilerin marka tercihlerini yönlendirmek adına tüm pazarlama faaliyetlerine büyük bütçeler ayırmaktadırlar. Aslında yapılan tüm bu harcamaların ortak amacı tüketici gözünde bir marka değeri yaratmaktır. “Ne denli değerli bir markanız var ise, o derece iyi bir marka değeri yaratılmış demektir.”¹⁸ Markayı ve değerini vurgulayan önemli olaylardan biri de, 1988’de Phillip Morris’in Kraft’ı kâğıt üzerindeki değerinin altı katına yani 12,6 milyar dolara satın almasıdır. Aradaki fark "Kraft" kelimesinin bedelidir. Ve böylelikle ilk defa marka değerine dikkat çekilmiştir.

Marka denkliği başlıca dört temel bileşenden oluşmaktadır:¹⁹

1. Marka Farkındalığı
2. Marka Sadakati
3. Algılanan Kalite
4. Marka Çağrışımları

Şekil 1: Marka Denkliği Boyutları



Kaynak: Erdil ve Uzun, 2009, s. 196.

Bu temel bileşenler ayrı ayrı ele alınacaksa da pazarda rekabet üstünlüğü yaratılabilmesi için bu bileşenlerin birbiri ile etkileşimleri gerekmektedir. Bu etkileşim sonucu:

¹⁸ Elitok, s. 9.

¹⁹ Aaker, s. 16.

- Markanın sunduğu enformasyonun işlenmesi ve yorumlanması, satın alma kararının güvence altında olması ve tatmin duygusunun yaratılması ile tüketici bilinçlenmekte ve tüketiciye bir deger sunulmaktadır.
- Pazarlama programlarının yeterliliği ve etkinliği, marka bağımlılığı, fiyatlar, marka genişletme ve rekabet avantajı sağlayarak firmaya deger katmaktadır.²⁰

1.4.1.1. Marka Farkındalığı

Marka değeri yaratmada çok önemli bir adım olan marka farkındalığı, piyasayı yerinden oynatmak ve hedef kitlenin zihninde ayrı bir yer edinmek için atılması gereken ilk adımdır.²¹ Marka farkındalığı tüketicilerin zihninde bir markanın varlığının gücüdür.

Marka farkındalığı; marka tanıma ve marka hatırlama diye adlandırılan iki alt başlıktan meydana gelmektedir. Marka tanıma, tüketicilere marka hakkında bilgi verildikten sonra markayı görerek veya duyarak diğerlerinden farklı olarak kolayca tanıyabilen insanları içerir. Logolar, sloganlar, isimler, amblemler gibi genelde görsel kimlik unsurları tanımayı kolaylaştırır. Bu unsurlar özellikle satın alma noktasında önemlidir. Çünkü farkındalık ve satın alma arasında açık bir ilişki vardır. İnsanlar, hakkında herhangi bir şey bilmedikleri ürünleri satın almak istemezler. Marka hatırlama ise, tüketiciye marka ile ilgili bir ipucu verildiğinde, zihninde o markanın çağrışması olarak tanımlanabilir. Örneğin; tüketici evde, işyerinde kahvaltıda ne yediğini düşündüğünde, ya da mısır gevreği ürün kategorisini düşündüğünde aklına Kellogg's mısır gevreği geliyorsa, müşterinin zihni bu marka ile ilgili çağrışım yapmış olmaktadır.²²

²⁰ Aktuğlu, s. 43.

²¹ Knapp, 2000, s.11

²² Lane Keller, **Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2.baskı, Pearson Education Inc, 2003, s.67.

Marka farkındalık aşamaları tüketicileri bir markayı hatırladığı farklı seviyelere göre ayırır. Farkındalığın seviyeleri Şekil-2’de görülen farkındalık piramidi ile açıklanabilir²³.

Şekil 2: Farkındalık Piramidi



Kaynak: Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s. 89.

En Üst Düzeyde Algılama: Müşteri markanın farkındadır; marka bilincinde yer etmiştir, farkındalık yaratılmasına gerek kalmamıştır. Şimdi önemli olan onun beklentilerini karşılamaktır. İnsanlar Vakko’nun farkındadır, Bosch’un farkındadır. Önemli olan bu farkındalığa bağlı olmak üzere sadakat sağlayabilmektir. Bu da ancak memnun olmuş müşterilerle mümkündür.

²³ Fulya Özpınar Somaklar, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci Ve Bir Uygulama**, 2006, s.47.

Marka Tanıma: Tüketicilerin zihninde markanın yeri vardır. Marka bunu sürekli olarak yenilemektedir. Örneğin müşteri Milka çikolatasını tanımakta, tercihleri arasında Milka'ya yer vermektedir. Ancak Ülker'e göre daha geri planda yer almaktadır. Dolayısı ile burada söz konusu olan, müşterinin Milka'yı tanınması, ancak tercihini Ülker'den yana kullanmasıdır.

Marka Hatırlatma: Marka, tüketici zihninde yer almıştır. Ancak pekiştirilmesi gerekir. Bu durum, müşterinin ürün grubuna olan uzaklığı ya da markanın duyurulmasındaki yetersizlikten kaynaklanabilir. Bir tüketici uzun bir süre beyaz eşya talebi olmadığı için sadece Arçelik, Beko, Vestel, Siemens, Bosch markalarını tanıyor olabilir. Loewe veya White Westinghouse'u ise duymuşluğu olabilir ancak müşterisi olmayacak kadar ilgisizdir.

Farkındalık Yok: Tüketici henüz markanın farkında değildir. Tüketicini markayı fark etmesi gerekmektedir.

Marka farkındalığı, tanınmayan bir markanın belirsiz duygusundan ürün sınıfında sadece bir tane var olduğu inancına götüren bir sürekliliği gerektirir. Marka denkliğinde marka farkındalığının rolü, şartlara ve hangi farkındalık seviyesinin elde edildiğine bağlı olacaktır.

Marka farkındalığını başarmak için;²⁴

- Ürün ya da hizmeti almaya değer bir fark yaratılmalı,
- Markaya özgü bir slogan veya reklam müziği geliştirilmeli,
- Markaya yönelik bir sembol oluşturulmalı,
- Reklam ve tanıtım hizmetlerine önem verilmeli,
- Halkla ilişkiler faaliyetleri ile markaya destek verilmeli,
- Sponsorluk yapılmalı,
- Gündem oluşturacak pozitif çıkışlar yaratılmalı,
- Gerek alt markalar, gerekse farklı ürün alanlarıyla marka genişletilmelidir.

²⁴ Elitok, ss. 107-108.

1.4.1.2. Marka Sadakati

Marka sadakati tekrar satınalmanın uzun dönemde devam etmesidir. Diğer bir deyişle marka sadakati; “Aynı marka ya da marka setinin tekrar alınmasını etkilemek suretiyle tercih edilen bir ürün/hizmeti, bu bağlılığı olumsuz yönde etkilemeye yönelik durumsal etkilere ve rakiplerin pazarlama faaliyetlerine rağmen, gelecekte tekrar satınalma kararlılığıdır.”²⁵

Marka sadakati, tüketicilerin bir ürün grubundaki bir marka adını satın alma tercihidir. Bu da markanın fiyatının değil algılanan kalitesinin bir sonucudur²⁶.

Marka sadakatinin en önemli göstergesi, her durumda hatta güçlü ve avantajlı rekabetçi koşullarda bile, tüketicilerin markalarını değiştirmeyerek aynı markayı satın almayı sürdürmesidir. Buna karşın bağlılık göstermeyen tüketiciler rekabetçi faaliyetlere karşın çok duyarlı davranırlar. Rakip firmaların sunduğu fiyat, kalite, nitelikli promosyon ve özellikle başka insanların tecrübelerinin etkisinde kalarak, rakip markanın ürünlerini almaya yönelirler.

Markanın seçimi, markanın imajına ve değerine (fiyat ve kalite veya kalite algısı) dayanan bir karardır. Zaman içerisinde tüketicilerin markaya bağlı kalabilmesini etkileyen belli başlı faktörler vardır. Bunlar şu şekildedir:

- Algılanan değer (kalite algısı ve fiyat),
- Marka imajı (hem markanın kendi “kişiliği” hem de markanın itibarı)
- Rahatlık (konfor) ve elde edilebilirlik
- Tatmin
- Servis kalitesi (hizmet faktörü)
- Garanti kapsamı

²⁵Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, **Model Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbacılık, İzmir, 2005 s.309.

²⁶ Arjun Chaudhuri, **Brand Equity Or Double Jeopardy**, Journal of Product & Brand Management 4, 1995, ss.26-32.

Firmaların markaya yönelik olarak pazarlama başarısını elde etmelerinde, marka sadakatini oluşturmak çok önemli bir yer tutmaktadır. Ancak mutlak ve kalıcı bir başarıdan söz edebilmek için bu sadakatin sürekli olması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Aaker' göre bir marka bağlılığı oluşturmanın ve geliştirmenin yolları:

- Tüketicie karşı doğru davranışlarda bulunmak,
- Tüketicie yakın olmak,
- Tüketicie tatminini ölçmek ve yönetmek,
- Değişirme maliyeti yaratmak,
- Ekstra hizmetler sunmak gibi değişik yollarla marka sadakatini sürekli kılmaktır.

Marka sadakati, tüketicinin markaya olan güveni olarak tanımlanabilir. Güçlü bir markanın en temel özelliği kendisine sadık bir tüketici kitlesi oluşturmaktır. Başarılı markalar yüksek müşteri sadakatine sahiptir. Başarısız markalar ise bunu sağlamak üzere müşterilere yönelmek zorundadır. Ancak bu zor ve oldukça maliyetli bir iştir. Çünkü çalışmalar göstermiştir ki, yeni müşteri kazanmanın reklam, promosyon ve satış çabası maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmaya çalışmaktan altı kat daha maliyetlidir.²⁷

Sadakat segmentasyonu üzerine yoğunlaşmak, güçlü bir marka kurmada yardımcı olacak taktik ve stratejik kararların alınmasında oldukça önemlidir. Bir pazar sadakat açısından genel olarak şu gruplara ayrılabilir:²⁸

- Müşteri olmayanlar (rakip ürünleri alanlar ve firmanın ürünlerini hiç kullanmayanlar)
- Fiyat değişimlerine bağlı olanlar (satınalma kararlarını fiyat odaklı verenler)
- Pasif olarak sadık olanlar (sebebe odaklılık yerine alışkanlık odaklı satınalma kararı verenler)
- Marka dostları (satınalma kararlarını iki veya üç marka arasında yapanlar)
- Tamamen sadık olanlar (sadece sabit markayı satın alanlar)

²⁷ Doyle, s.10.

²⁸ Aaker, s.22.

Asıl zorluk marka sadakatini geliştirme çabaları konusundadır. Önemli olan fiyat odaklı olmayanların sayısını arttırmak, marka dostlarını güçlendirmek ve tamamen sadık olanları markaya daha çok bağlamak ve satın aldıkları ürün ve hizmetler için daha fazla ödeyecek tüketicileri belirlemektir. İşletmelerin asıl yatırım yaptıkları gruplar pasif olarak sadık olanlar ve tamamen sadık tüketicilerdir.²⁹

Marka sadakatini geliştirmeye yönelik yaklaşımlardan biri de marka dostları ve marka bağımlılarının marka ile olan ilişkilerini geliştirmektir. Marka farkındalığı, algılanan kalite, verimli ve açık bir marka kimliği bu çabaları kolaylaştırabilir. Pekçok ürün kategorisinde bağlılık yaratmak için tüketici klüpleri, otel ve havayolu firmaları tarafından oldukça kullanılan, hizmetten sürekli yararlananlara yönelik programlar ve veri tabanlı pazarlama her geçen gün daha önemli olmaktadır. Örneğin Türk Hava Yolları (THY), çocuk yolcuları için Curioz Çocuk Kulübü'nü kurdu. Bu kampanya ile tüm dünya çocuklarını kapsayacak bir proje hazırlayan THY, özel sunumlu menüler, özel servisler, dergi, kitap, web sayfası, oyuncaklar ve promosyonlarla çocuklara ulaşmayı hedeflemektedir.

1.4.1.3. Algılanan Kalite

Algılanan kalite müşterinin kalite algısıdır. Ayrıca ürünün veya hizmetin alternatiflere göre üstünlüğü olarak da tanımlanır. Bu nedenle müşteriler açısından şu şekilde değerlendirilebilir³⁰:

- Gerçek veya objektif kalite: üstün hizmet sunan ürün veya hizmetin derecesi
- Ürün esaslı kalite: içerilen özelliklerin, içindekilerin, hizmetlerin kalitesi ve özelliği
- Üretim kalitesi: “sıfır hata” amacı

²⁹ Fulya İlhan, **Yeni Ürün Geliştirme Süreci Ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.36.

³⁰ T.Sabri Erdil ve Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.252.

Algılananan kalitenin objektif olarak tanımlanması gerekli değildir. Çünkü bu bir algıdır ve müşteriler için neyin önemli olduğu hakkındaki yargıları içerir. Önemli olan müşterinin söz konusu markanın kaliteli olduğuna inanmasıdır.

Algılanan kalite tatminden farklıdır. Müşteri, performans seviyesi hakkında düşük bir beklentiye sahip olduğu üründen tatmin olabilir. Dolayısıyla tatmin olmak için yüksek kalite algısı gerektirmez. Algılanan kalite tutumdan da farklıdır. Düşük kalitedeki bir ürün çok pahalı olmadığı için pozitif bir tutum meydana getirebilir.

Algılanan kalite soyuttur ve bir marka hakkındaki tüm duyguları içerir. Markaya dahil olan ürünlerin genellikle güvenilirlik ve performans gibi özelliklerini esas alacaktır.

Pekçok firma açıkça kaliteyi temel değerlerinden biri olarak düşünür ve misyon cümlelerinde yer verir. Bir araştırmada 250 yöneticiye firmalarının en rekabetçi avantajını tanımlamaları istendiğinde, “algılanan kalite” en rekabetçi avantaj olarak ortaya konulmuştur³¹.

Marka oluşumunun temelinde kalite düşüncesi yaratılmalıdır. Bu, müşterilerin isteklerini karşılama yeteneği olarak algılanmalıdır. Algılanan kaliteyi etkileyen faktörler olarak ürün kalitesi bakımından; performans özellikleri, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık ve servis boyutu sayılabilir.

Algılanan kalite beş değişik yolla değer sağlamaktadır.³²

Satınalma nedeni yaratarak: Algılanan kalite tüketicide oluşan algıdır. Ve markayı rekabet içinde olduğu diğer markalardan ayırarak satın alınmasını sağlamaktadır.

³¹ Aaker, s. 32.

³² Dilşad Özkaya, **Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s: 99.

Farklılaşma yaratarak: Ürün ne olursa olsun, ‘Marka en iyisi midir?’ ya da ‘Kendi sınıfındaki diğer markalarla rekabet durumunda mıdır?’ sorularına algılanan kalitede yanıtlar aranmaktadır. Farklı olarak algılanmayan, diğerleriyle benzer görülen markaların, tüketicilerin kalite algısında olumlu bir etki yaratması zordur.

Tercihli fiyat etkisi yaratarak: Tercihli fiyat, rakip markalara göre daha pahalı olan fiyattır. “Ne öderseniz onu alırsınız” fikri algılanan kaliteyi güçlendirmektedir. Tercihli fiyat karları arttırabilir ve markaya yeni yatırımlar için kaynaklar sağlayabilir. Fiyat farkı hem kaynak sunar hem de algılanan kaliteyi güçlendirir. Çünkü tüketiciler, kişisel olarak değişebilmekle birlikte, genelde yüksek fiyatlı bir markanın kaliteli olması nedeniyle yüksek fiyatlandırıldığına inanır.

Bu noktada dikkat edilecek unsur ise, fiyat unsurunun kullanımınıdır. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki şarap, parfüm gibi müşteri tarafından değerlendirilmesi zor olan ürün sınıflarında yüksek fiyat, kalite işareti olarak görülme eğilimindedir. Ancak müşteriler, fiyat farklılıkları az olan ürün sınıflarındaki küçük fiyat farklılıklarını çok yüksek kalite algısı ile değerlendirmeyeceklerdir.

Dağıtım kanallarının ilgisini çekerek: Bir perakendeci ya da diğer dağıtım kanalı üyesi algılanan kalitesi yüksek olan bir ürünü, cazip bir fiyata satabilir. Ayrıca kanal üyesinin imajı, içerdiği ürün ve hizmetlerden etkilenir. Her durumda kanal üyeleri tüketicilerin istediği markaları bulundurmamayı tercih ederler.

Marka genişlemeleri yaratarak: Algılanan kalite, sahip olunan marka ismiyle yeni ürün kategorilerine girerek; yani marka genişlemesiyle de değer yaratır.

Yüksek kaliteyi elde etmek yeterli değildir. Önemli olan tüketicilerin bu kaliteyi nasıl algıladığıdır. Bu nedenle gerçek kalite algılanan kaliteye dönüştürülmelidir.

1.4.1.4. Marka Çağrışımları

Marka değeri, büyük ölçüde tüketicinin marka ile oluşturduğu çağrışımlar ile desteklenir. Bu çağrışımlar, ürünün özellikleri, bir sembol ya da ünlü bir kişi olabilir. Marka çağrışımları, marka kimliği ile ilgilidir ve güçlü marka yaratmak için en önemli nokta marka kimliğini geliştirmek ve devamlılığını sağlamak ile mümkün olabilir³³.

Aaker, zihinde marka ile bağlantılı “şey” olarak tanımladığı çağrışımları, markanın “kalbi ve ruhu” olarak nitelendirmektedir.

Markanın ismi duyulduğunda ya da söylendiğinde ilk söylenenler ve ilk çağrıştırdıkları önemlidir. İlk çağrıştırdıklarında ne kadar çok ortak nokta yakalanıyorsa, o kadar başarılıdır demektir. Yeşil timsahın Lacoste’u, elma figürünün Apple’ı akla getirmesi çağrışımlara iyi birer örnektir. Ve markalara değer katar.

Güçlü çağrışımlarla konumlanan bir marka rekabetçi olacaktır. Dostça, cana yakın hizmet gibi bir konumlandırma seçilebileceği gibi rakiplerden farklı bir konum elde etmeye de çalışabilir. Örneğin eve teslim hizmetini yapan tek mağaza olma konusu vurgulanabilir.

Çağrışımların firmaya ve onun müşterilerine değer yaratma yolları arasında şunlar vardır:³⁴

- Bilginin hatırlanmasına yardım eder.
- Markayı farklılaştırır.
- Satın alma sebebi oluşturur.
- Pozitif tutumlar/duygular yaratır.
- Marka genişlemesi için temel olur.

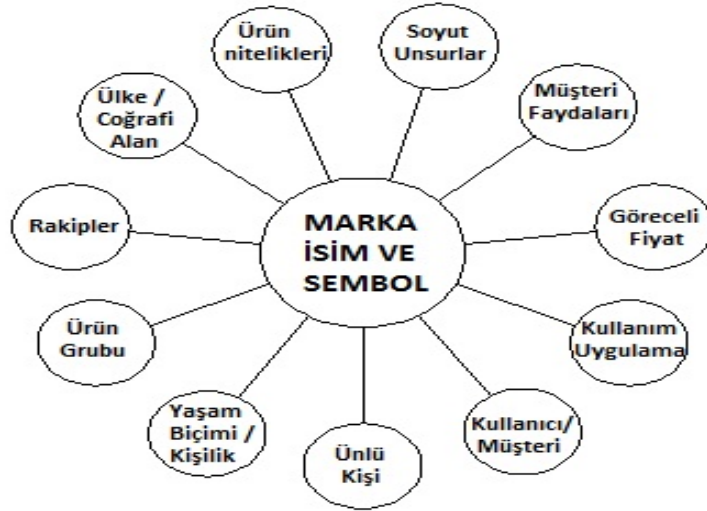
³³ Aaker, s.25

³⁴ Erdil ve Uzun, s.264.

20. Yüzyılda markalama ve marka çağrışımları işletmeler arasında yaşanan rekabetin merkezini oluşturmuştur. Aslında, modern pazarlama anlayışının ayırt edici özelliği farklılaştırılmış markaların geliştirilmesine odaklanılmasıdır. Marka farklılaştırmanın unsurlarını tespit etmek ve güçlü markalar geliştirebilmek için işletmeler yoğun olarak pazarlama araştırmalarından yararlanmışlardır. Yapılan pazarlama araştırmaları sonucunda işletmeler; ürünün özelliklerini, ismini, paketini, dağıtım stratejilerini ve reklam araçlarını kullanarak benzersiz marka çağrışımları geliştirmişlerdir. Satın alma kararı üzerinde fiyatın önceliğini azaltma isteği ve farklılaştırmayı vurgulama fikri, ürünleri birer emtia olmanın ötesinde tüketicilerin tutkuyla bağlandıkları markalanmış ürünler haline dönüştürmüştür.

Marka çağrışımları şu şekilde olabilir;

Şekil 3: Marka Çağrışımları



Kaynak: Erdil ve Uzun, 2009, s. 266.

1. Ürün Nitelikleri: Marka, alıcının zihninde bazı özellikleri ile çağrışım yapmalıdır. Çağrışım satın alma veya satın almama sebebine dönüşebilir. Pekçok ürün grubundaki farklı markalar farklı niteliklerle ilgilidir. Örneğin; Volvo, gösterdiği çarpma testleri ile arabalarının ne kadar uzun ömürlü olduğunu anlatarak “dayanaklılığı” vurgular. Jaguar ise yüksek fiyatıyla birlikte zerafet sunar.

2. **Soyut Unsurları:** Marka çağrışımlarının belirlenmesinde önemli rol oynayan soyut faktör, algılanan kalite gibi genel bir nitelik, teknolojik liderlik, algılanan değer gibi unsurları kullanarak, kendi markalarının üstün olduğuna diğerlerini ikna etmeye çalışırlar. Örneğin Volvo uzun bir yaşama sahiptir.

3. **Müşteri Faydaları:** Pekçok ürün niteliği müşteri faydası sunduğu için ikisi arasında genelde benzerlik vardır. Ürünün nitelikleri ile beraber yararları da tüketici zihninde hatırlanmalıdır. Çürüğe karşı olduğunu söyleyen bir diş macunu hem ürün niteliğidir hemde müşteri faydası yaratır.

4. **Göreceli Fiyat:** Göreceli fiyata göre konumlandırma karmaşık olabilir. Marka genelde fiyat kategorilerinden yalnızca birini seçer. Yüksek fiyatlı segment, pekçok pazarda çekicidir. Çünkü yüksek büyüme ve yüksek karlı bir alanı sunar. Karlılığı elde etmek için bir marka ya kaliteye göre üstün olmalı ya da fiyat farkına değen bir statüyü sunabilen saygın bir konum sağlamalıdır.

Bir markayı düşük fiyata taşımak fiyatı yükseltmekten daha kolaydır. Fakat fiyat düşüşü mevcut kalite çağrışımlarına zarar verme riski yaratır. Yani fiyatın düşmesi markanın kalitesinde de düşme olduğu yönünde bir çağrışım yapabilir.

5. **Kullanım/Uygulama:** Bir markayla ilgili olan diğer bir yaklaşım kullanım veya uygulamadır. Kahve pazarının araştırmasında kahve için 8 kullanım koşulunun olduğu görülmüştür³⁵:

- Güne başlamak için,
- Yemekler arasında,
- Öğle yemeğinde,
- Akşam yemeğinde,
- Arkadaşlarla sohbet ortamında,
- Akşam,
- Akşam uyumamak için,
- Hafta sonlarında.

³⁵ Erdil ve Uzun, s.270.

Bu çalışmada kullanım koşullarına göre marka profillerinde sabah ve akşam kahve içenler arasında temel farklar vardır. Dolayısıyla kullanım koşullarına ve kullananların profiline göre marka çağrışımları da farklı olabilmektedir.

6. Kullanıcı/Müşteri: Diğer bir konumlandırma yaklaşımı ürün kullanıcısı veya müşterisiyle bir markayı ilişkilendirmektir. Yani; marka, ne tip insanların onu alacağını çağrıştırmalıdır. Mercedes'in daha yaşlı, daha zengin ve profesyonel kişileri alıcı olarak kendisine çekmesi gibi.

7. Ünlü Kişi: Şöhret güçlü çağrışımlara sahiptir. Bir markayla ünlü bir kişiyi ilişkilendirmek bu çağrışımları markaya aktarabilir. Ürünü dizayn ve üretiminde rakiplerinden üstün olduğuna insanları ikna etmek zordur. Bunun için sadece saygın bir ünlü kişinin kullanılması yetmez aynı zamanda insanların onu dinlemesi ve benzer rekabetçi iddialarla karşılaştıklarında ona inanmaları gerekir.

8. Yaşam Biçimi/Kişilik: Marka kullanıcıları cezbedici kişilik özellikleri çağrıştırmalıdır. Ve hitap ettiği müşteri profiline göre zengin, karmaşık, canlı gibi yaşam biçimleri vaat etmelidir. Örneğin Pepsi tarafından yapılan araştırmada, Pepsi ve Cola'nın bağlı müşterilerine markalarla ilgili düşünceleri sorulmuştur. Cola aile, katı Amerikan ve kırsal imajında görülürken; Pepsi heyecanlı, yenilikçi ve hızlı gelişen bir marka olarak değerlendirilmiştir. Pepsi de bu imajı güçlendirmeye karar vererek, kampanyası için Micheal Jackson ile anlaşmıştır.

9. Ürün Grubu: Bazı markalar, ürün grubu çağrışımlarını içeren önemli konumlandırma kararları alırlar. 7-Up yıllarca “taze” ve “susuzluğu giderici” özellikleri ile konumlandırılmıştır. Ancak daha sonra Cola'nın bir alternatifi olarak, hatta daha iyi tadı olduğu vurgusu ile yeniden konumlandırılmıştır.

10. Rakipler: Bir rakibe göre konumlandırma karşılaştırmalı olarak reklam ile elde edilebilir. Bu şekilde rakibin bir veya daha çok ürün özelliğiyle karşılaştırılan bir reklam kullanılarak müşteriler üzerinde rakiplerden üstün ve farklı olduğu ile ilgili bir çağrışım yaratmak amaçlanır. Bu konumlandırma stratejisine Avis'in reklam kampanyası iyi bir örnektir. Kampanyasında “Biz iki numarayız. Daha çok

çalışıyoruz.” diyerek, bir numaralı araba kiralama markası Hertz ile karşılaştırma yaparak konumlandırmasını oluşturmuştur.

11. Ülke veya Coğrafi Alan: Bir ülke bazı konularda güçlü bir sembol olabilir. Örneğin Almanya, bira ve otomobilleriyle; İtalya ayakkabı ve deri ürünleriyle; Fransa ise parfüm ve modayla anılmaktadır. Bir ülkeyle bir markayı ilişkilendirerek bu çağrışımlar kullanılabilir.

İnsanların algılarına göre ülkeler arasında önemli farklılıklar vardır. Bir araştırmaya göre; Japon otomobilleri en ekonomik ve teknolojik, Amerikan otomobilleri en iyi servis ve Alman otomobilleri prestijli olarak belirtilmiştir.

Marka çağrışımları, pazarlama iletişimi için çok yönlü ve önemli işlevlere sahiptir. Çağrışımlar, bilgi işlem sürecinde, olumlu tutumlar/duygular yaratmada, satınalma nedenini geliştirmede ve genişleme için bazı oluşturma biçimlerinde değer yaratmaktadır.

1.4.2. Marka Kişiliği

Marka kişiliği; marka ve tüketici arasında oluşan bağ olarak oldukça basit bir şekilde tanımlanabilmekte ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır.

King’in 1973 yılında “Değerlerin bir grubu, sesin bir tonu ve zihnin bir tutumu” diye açıkladığı marka kişiliğini, Blackston 1995’de “Markaya atfedilen insani özelliklerdir.” şeklinde yorumlamıştır³⁶.

Marka kişiliği, insan karakterlerinin marka ile ilişkilendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu özellikler cinsiyet, yaş, sosyoekonomik sınıf gibi karakteristik özellikler olabileceği gibi sıcaklık ve sağduyu gibi insani özelliklerde olabilir.

³⁶ Erdil ve Uzun, s.92.

Örneğin Marlboro, erkeksi olarak algılanır. Apple genç kitleyi hatırlatır. IBM ise daha yaşlı olarak düşünülür.³⁷

Marka kişiliği yapısı, markaya karşı insanların algılarını anlamayı artırarak, marka kimliğini farklılaştırmaya yardım ederek, iletişim çabalarına rehberlik ederek ve marka değeri yaratarak yardımcı olur.

Marka kişiliği üç farklı model aracılığı ile marka denkliği yaratır:³⁸

Öz İfadesel Model: Bu modelin önermesine göre, belli grup müşteriler için markaların kendi kimliklerini ifade etme şeklidir. Bu öz-kimlik kendi gerçek kimlikleri de olabilir, sahip olmak istedikleri ideal kimlik de olabilir. İnsanlar kendi kimliklerini ya da ideal kimliklerini; iş seçimi, arkadaşlar, davranışlar, fikirler, aktiviteler ve yaşam şekli gibi birçok farklı yolla ifade edebilirler.

Tüketiciler oldukları veya olmak istedikleri kişilik özelliklerine sahip markaları, yaşam biçimlerinin ve kişisel değerlerinin bir göstergesi olarak seçerler. Nike kişi olarak spiritüel, stil sahibi, fit ve sağlıklı olma konusunda üstün olmaya kararlıdır.

İlişki Bazlı Model: Bir marka ve bir insan arasındaki ilişki konsepti (iki insan arasındakine benzer olarak) marka kişiliğinin nasıl çalıştığına dair farklı bir bakış açısı sunar. Bazı tipler aşağıdaki gibi olacaktır:

- **Samimiyet: Gerçekçi, aile odaklı, özgü, eski moda:** Bu kişilik tipi Hallmark, Kodak ve hatta Coca Cola gibi markaları tanımlar. İlişki oldukça sevilen ve ailenin saygı duyulan bir üyesi olan bir kişiyle olan ilişkiye benzer olabilir.
- **Heyecan: Canlı, genç, güncel, sempatik:** İçecek kategorisinde Pepsi bu gruba Coca Cola'dan daha fazla uyar. Özellikle bir hafta sonu akşamı bu kişilik karakterlerine sahip bir arkadaşla vakit geçirmek oldukça hoş olabilir.

³⁷ David. A. Aaker, **Should Your Take Your Brand To Where The Action Is?**, Harvard Business Review 75, 2007, ss.135-143.

³⁸ Aaker, ss.153-168

- **Rekabet: Başarılı, itibarlı, rekabetçi:** Muhtemelen Hewlet-Packard ve Wall Street Journal bu profile uyar. Başarıları için saygı duyulan bir kişiyle (öğretmen, bakan ya da iş lideri) olan ilişki düşünülürse, muhtemelen bir iş bilgisayarını ve onun müşterileri arasındaki ilişki de buna benzer bir ilişki olmalıdır.
- **Sofistike: İddialı, varlıklı, küçümseyen:** Bazıları için bu bir BMW, Mercedes ya da Lexus olabilir. Bu güçlü bir patron veya zengin bir yakınla olan ilişkiye benzemektedir.
- **Haşinlik: Atletik ve sokak hayatını seven:** Harley-Davidson ve Marlboro (Virginia Slims'e karşı) buna örnek gösterilebilir. Dışarı çıkmayı planlarken, dış hayatla ilgisi olan bir arkadaş hoş olacaktır.

Fonksiyonel Yarar Sunan Model: Marka kişiliği, fonksiyonel fayda ve marka özelliklerini sunma konusunda (bir araç olarak) daha dolaylı bir rol oynayabilir. Aşağıdaki örneklerin de belirttiği gibi, çok iyi çalıştığında marka stratejisine öncülük ederek değer önermesini yakalayabilir.

- Harley-Davidson'ın haşin, maço ve özgürlük arayan kişiliğiyle ürününün güçlü ve liberal bir araç olduğunu ifade etmektedir. Ürün özellikleri, arkasında bu kişilik olmadan çok daha az ikna edici olurdu.
- Hallmark bir kişi olarak samimi, sıcak, gerçekçi ve yaşlanmazdır. Bu güçlü kişilik, Hallmark kartlarının alıcılara duygusal düzeyde ulaşacağına dair bir izlenim uyandırır.
- Park Bravo'nun son moda, kışkırtıcı ve hayalperest kişiliği insanların Park Bravo ve mağazaları ile ilgili algılamalarını etkilemektedir.³⁹

Bireyler yaşam merkezlerine aldıkları, daha fazla benimsedikleri heyecanlı bir yaşam sürme, bireysel saygınlık kazanma, kendini ifade etme arzusu gibi değerlerle farklılaşmaktadırlar. Bu nedenle ürünlerin farklılığını vurgulayıcı marka

³⁹ Somaklar, ss.20-22.

kişiliği, markanın özünü oluşturan temel değerle bütünleşerek yaşamında bu değeri ön planda tutan bireylere hitap etmektedir. Güçlü bir marka kişiliği oluştururken izlenmesi gereken yol aşağıda sıralanmıştır:

- **Markanın hitap ettiği hedef kitleyi belirlemek:** İlk yapılması gereken markanın ulaşmak istediği tüketici kitlesinin tüm demografik yönlerinin belirlenmesidir.
- **Hedef kitlenin değerleri, inançları ve yaşam tarzlarına ait bilgiler elde etmek:** Hedef kitlenin kültürel özellikleri ayrıntılı incelenmelidir.
- **Tüketici kişiliği profili oluşturmak:** Hedef kitle olarak belirlenen tüketicinin, gerekli bilgileri toplanarak ürünün yöneleceği birbirine benzer özellikler taşıyan gruplara ayrılmasıdır.
- **Tüketici kişiliği profiline uyan ürün kişiliğini yaratma:** Saptanmış olan müşteri profiline paralel özelliklerde ürüne kişilik kazandırılmalıdır. Bu ürün kişiliği, marka kişiliği olarak yansıtılır. Ürün kişiliği dolayısıyla da marka kişiliği ne derecede müşteri profili ile örtüşürse, marka iletişimde o derece etkili olur.

Bu şekilde bir yaklaşım Levi Strauss gibi şirketler tarafından benimsenmiştir. Buna göre Levis'in temel marka kişiliğini tanımlayan özellikler şunlardır: orjinal, erkeksi, seksi, gençlik, asi, bireysel, özgür ve Amerikalı. Profil ağırlıklı olarak insan zihninin duygusal kısmına, yani insanların hissettiklerine ve duygusal fonksiyonlarına hitap eder. Levi's örneğindeki gibi pazar segmenti büyük ölçüde global bir homojenliğe sahipse profil oluşturma temelli yaklaşım büyük ölçüde başarılı olabilir. Evrensel düzeyde bakıldığında kültürel farklılıklar olsa bile genç pazarın tercihleri, davranışları ve amaçları oldukça benzerlik gösterir.

İyi tanımlanmış bir marka kişiliği, markanın kullanımını ve tercih edilmesini sağlayacaktır. Ve markaya tüketicilerin daha duygusal bir bağla bağlanmalarına yardım ederek, markaya olan güven ve bağlılığı arttıracaktır.

1.4.3. Marka Kimliği

Marka; herhangi bir işletme tarafından üretilerek ya da daha çok aracı kurum tarafından piyasaya arz edilmekte olan, hizmetlere bir kimlik kazandıran, ilgili ürünü rakiplerinden farklı kılan bir terim, sembol, isim ya da bunların kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. “Marka ürün değildir. Marka ürünün kaynağıdır, ürünün anlamıdır, ürünün yönüdür ve ürünün kimliğini her yerde taşımaktadır.”⁴⁰ Bu tanımlarda dikkatleri çeken nokta, ürün veya hizmetin ‘markalaşma’ yoluyla kimlik kazanmasıdır.

Marka kimliği, işletmelerin müşterilere sundukları tüm hizmetlerin toplamını ifade eder. Bu, var olan özellikleri, katkıları, faydaları, performansı, kalitesi, tecrübesi ve markaya sahip olduğundaki değeridir. Marka kimliği, işletmelerin müşteriler gözünde nasıl algılandıklarının özüdür. McDonald’s markası insanın zihninde, eğlence ve hızlı servis; Volvo markası ise sağlamlık ve güvenlik kavramları oluşturabilir. İşte tüm bunlar marka kimliğini oluşturur. Güçlü bir marka kimliği oluşturmak işletmeye pek çok açıdan çeşitli faydalar sağlayabilir:⁴¹

- Farklılaşmayı sağlar.
- Müşteriye, satın almak için sebepler sunar.
- Müşteriye tutarlılık ve güven sağlar.
- Müşterinin ürüne karşı hislerini etkiler.
- Marka yayma için sağlam temeller sunar.
- İşletmeye pazarda güçlü bir konumlandırma sağlar.

Örneğin Body Shop kozmetik firması, marka kimliğini “premiyere dayalı kazanç” felsefesine dayandırmaktadır. Hayvanlar üzerinde deneylerin yapılmasına karşı çıkarak, üçüncü dünya ülke ekonomilerine bağış ya da yardım yapmak yerine ticari faaliyet aracılığıyla destek olma misyonunu yüklenerek, yağmur ormanlarının korunması çalışmalarına katılarak, kadın haklarıyla ilgili konularda aktif rol alarak ve geri dönüşüme yönelik örnek çabaları ve benzeri faaliyetleriyle markanın

⁴⁰ Kapferer, s. 4.

⁴¹ Aaker, s. 209.

felsefesini çalışanlara ve tüketicilere çok açık ve tutarlı bir mesajla vermektedir.⁴²

Michael Moon ve Doug Millison “Ateşten Markalar” adlı kitaplarında marka kimliğini “alıcı etkileri” ve “satıcı faaliyetleri” terimleriyle tanımlamaktadırlar. Tanımlamada yer alan “alıcı etkileri” terimiyle tüketici ya da markanın hedef kitlesiyle iletişimi, “satıcı faaliyetleri” terimiyle de üreticinin markalama faaliyetleri anlatılmaktadır. Satıcının tutarlı markalama faaliyetleri ile sürekli olarak karşı karşıya kalan alıcılarda, bir marka kimliği anlayışı oluşur. Bu nedenle, marka kimliği, alıcının marka ve onun arkasındaki firmayla bütünleştirdiği imajların ve fikirlerin oluşturduğu bir sistemi temsil eder. Başka bir ifade ile marka kimliği çoğu insanın marka dediği şeydir.⁴³

Marka kimliğinin unsurları aşağıdaki gibidir:⁴⁴

Vizyon: Markanın varlığının temel amacıdır. Ve markanın vizyonu dolayısıyla onun üzerinde inşa edilen marka kimliği, o markanın uzun yıllar sağlıklı olarak yaşayabilmesi için süreklilik göstermelidir. Çünkü ancak aynı kimlikle, aynı özelliklerle hedef kitlesiyle iletişime geçen markalar doğru mesajlar verebilecek ve kendi arzuladıkları gibi bir marka imajını tüketicinin zihninde oluşturabileceklerdir.

Kültür: Her ürün belli bir kültürden oluşmaktadır. Bu bağlamda kültür, markanın ilhamının ve enerjisinin kaynağı olan bir değer sistemidir. Örneğin; Mercedes düzenli ve gelişmiş *Alman* kültürünü yansıtırken, Mustang gerçek bir *Amerikalıdır*.

Kişilik: Markanın duygusal özellikleridir. Ürün ve hizmet faaliyetlerinin iletişim biçimi, markaya belli bir “şahsiyet tipi” atfetmektedir. Örneğin Coca Cola muhafazakarken, Pepsi yenilikçidir.

⁴² Joachimsthaler ve Aaker, **Brand Leadership: The Next Level Of The Brand Revolution**, 2000, s.6.

⁴³ Moon ve Diğerleri, **Ateşten Markalar**, MediaCat Yayınları, İstanbul, Ocak 2005, s.81.

⁴⁴ Erdil ve Uzun, s.110.

İlişki: Bir marka kimliği ancak müşteriler, müşteri olmayanlar, kurumun çalışanları, rakipleri vb. tarafların karşılıklı olarak iletişim içinde olmasından ve bunların ilişkilerinden ortaya çıkmaktadır. İlişki alma dürtüsünü harekete geçirmektedir. Örneğin Yves Saint Laurent ‘*baştan çıkarmanın*’ markasıdır, çünkü algılama eşiğinin altında bu markanın iletişiminde kadın ile erkek arasındaki ilişkinin yüksek konum değeri vardır.

Sunum: Sunum unsuruyla marka kimliği, müşterinin imajını yansıtır. Kişilere belirli araba tipleri sorulduğunda; “gençler ve genç hissedenler için, aileler için veya zenginler için” gibi alıcı sınıflandırılması yapılarak markanın konumlandırılması bu unsura örnektir.

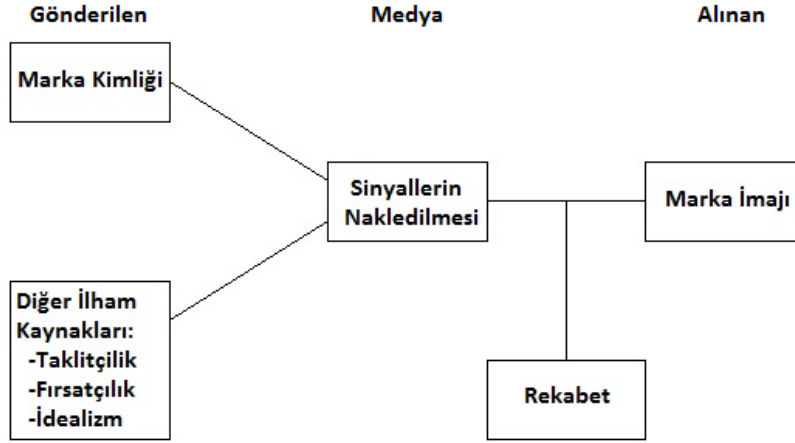
Marka kimliğinin genellikle karıştırıldığı kavram marka imajıdır. İmaj önemli olmasına rağmen, markayı yöneten kimliktir. Kimlik markaya süreklilik ve tutarlılık sağlar. Marka kimliği ve marka imajı arasındaki farklar şöyle sıralanabilir:⁴⁵

- Marka kimliğini şirket, imajı ise tüketici oluşturur.
- Kimlik firmanın gerçeğidir, imaj ise tüketicinin algısıdır. Kimi durumlarda firma tarafından verilmek istenen mesaj, tüketiciler tarafından algılanandan farklı olabilmektedir.
- Kimlik şirket tarafından gönderilir, imaj ise tüketici tarafından alınır.

⁴⁵ Shiva Nandan, **An Exploration of the Brand Identity-Brand Image Linkage: A Communications Perspective**, Brand Management 12, 2005, ss.264-278.

Kapferer tarafından oluşturulan aşağıdaki şekil bu farkı ortaya koymaktadır:

Şekil 4: Marka Kimliği ve Marka İmajı



Kaynak: Kapferer, 1992, 38.

Güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği tasarımı ve yürütülmesi ile ilgilidir⁴⁶. Marka kimliğinin önemi markaya yönelik alınan tüm geri dönüşümlerde açıkça ortaya çıkmaktadır. İmajı güçlü olan, sadık müşteri kitlesine sahip, pazarda lider olmuş ya da başarı elde edip uzun yıllar tutunabilen markalar; her bir aşaması dikkatlice tasarlanmış, planlanmış marka kimlikleri sayesinde bu etkiyi ve başarıyı yakalamışlardır.

1.4.4. Marka İmajı

Ünlü reklamcı David Ogilvy 1950’li yıllarda bir markayı, tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesi olarak nitelendirirken aslında marka imajının tanımını yapmıştır. Marka imajı çok genel anlamda, “tüketicilerin ürünle özdeşleştirdikleri anlam ya da tüketicilerin üründen anladıklarının toplamı” olarak tanımlanabilir.⁴⁷ Yani tüketicinin o marka hakkında deneyimlerinden, duyduklarından, reklamlardan, paketlemeden, hizmetlerden vb.’den edindiği bilgilerin toplamını seçici algı, önceki inanışlar, toplumsal normlar ve unutmaya uğratılmış halidir.⁴⁸

⁴⁶ Uztuğ, s.43.

⁴⁷ Ebru Akkaya, **Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama**, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay, 18-20 Kasım 1999, s.101.

⁴⁸ Randall, s.18.

Marka anlamı temel olarak; fayda, nitelik, performansa dayalı çağrışımlarla farklılaştırılabilir. Nitelik esasına dayanan bu çağrışımlar: kalite, fiyat, performans, özellikler gibi unsurlardır; objektif esaslara ve faydaya dayanır. İmajla ilgili çağrışımlar ise, ürün nitelikleriyle ilgili değildir; yani subjektif ve soyuttur. İmajla ilgili bu inanç ve çağrışımlar “duygu” esasına dayanır yani psikolojiktir. Örneğin Volvo’nun güvenilirliği, Red Bull’un “enerjik” unsuru gibi ürünle olmayan çağrışımlar imajı oluşturur. Ürünün niteliği esasına dayanmayan bu çağrışımlar, statü gibi kişisel değerlerle ilgilidir. Dolayısıyla itibar ve prestij gibi ürünün niteliğiyle ilgili olmayan çağrışımlar, imajı belirler.

Cola savaşlarını incelersek; Coca Cola ve Pepsi’nin her ikisi de imaj esasına göre pazarlanır. Coca Cola gelenekseldir, Amerikan değerleri taşır. “Daima Coca Cola”dır. Pepsi ise “Yeni neslin seçimi”dir. Her iki ürün de pek çok açıdan oldukça benzerdir. Oysa markayla ilgili imajlar çok farklıdır.

Marka imajı bir kişinin veya kişiler grubunun bir ürüne gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmalar bütünü, bir başka deyişle ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür. Örneğin yapılan bir çalışmaya göre Nike işlevsel ve prestijli bir marka olarak algılanmaktadır. Zippo çakmakları salt yakma işlevini değil, statü imajını da taşımaktadır. Harley-Davidson sahipleri için bu motosikletler, sadece işlevsel olarak tatmin edici araçlar değil bir deneyim, tutum, bir yaşam biçimi ve kim olduklarını açıklama araçlarıdır. Harley CEO’su Bleustein’e göre bir markayı taklit etmek çok kolaydır. Ancak motosikletin kendisinden tutun da üzerinde Harley logosu taşıyan diğer tüm eşyaların ardındaki ruhu taşımak, o hayat tarzını ve değerini yaratabilmek ve yıllar öncesine uzanan geçmişinden günümüze gelen mirasını tüketiciye yansıtmak o kadar basit değildir.⁴⁹

⁴⁹ Aylin Pira, Füsun Kocabaş ve Mine Yeniçeri, **Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Dönence, İstanbul, 2005, s.74.

Tüketiciler satın alma karar süreçlerinde ürünlerin ve markaların imajının etkisinde kalmaktadır. İmaj kelimesinin özünde de kişinin bir objeye tepki verirken göz önünde bulundurduğu bilgi, inanç ve duyular bulunmaktadır. Özellikle marka imajı tüketicinin satın alma kararını etkilediği için pazarlama yöneticileri, marka ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesinde marka yöneticileri ile birlikte mevcut markanın imajını da değerlendirmektedirler.

Marka imajı planlamasında öncelikle iletişim süreci göz önünde bulundurularak, iletişim sürecindeki öğeler aracılığıyla tüketicilerin marka ve ürünler ile ilgili bilgi toplama alışkanlıkları analiz edilmektedir. Tüketicilerin değer yargıları ve inançları doğrultusunda, araştırma yöntemlerinin katkısıyla, firmanın ve ürünlerinin mevcut imajı açığa çıkarılmaktadır. Marka imajı planlaması süreci doğrultusunda, etkin bir marka imajının üç işlevinin bulunduğu ileri sürülebilir. Bunlar:⁵⁰

1. Marka vaadini ve ürün karakterini oluşturan tek bir mesaj hazırlanması,
2. Rakiplerin benzer mesajlarıyla karışmasını önleyici şekilde bu mesajın iletilmesi,
3. Tüketicilerin zihinlerine olduğu kadar hislerine de hitap eden duygusal etkinin aktarılmasıdır.

Sonuç olarak; kuruluşlar, ulusal ve uluslararası pazarlamada, artan rekabet koşullarında, ürünlerin rakipler karşısında tercih edilebilir bir konuma gelmesini sağlamak için tüketicileri tanımak, tutum ve davranışlarını anlamak durumundadır. Ürünün tüketiciler tarafından tercih edilmesinde pazarlama karmasının her bir bileşeninin ayrı bir önemi olmakla birlikte, ürüne, kuruma ve talebe uygun verilen doğru marka imajı, ürünün tercihinde çok önemli bir etken olacaktır.

⁵⁰ Aktuğlu, s.36.

1.5. TEMEL MARKA STRATEJİLERİ

Marka stratejileri, tüketicilerin pazardaki ürünlerin birbirinden farklı versiyonlarını ayırt edebilmesi ve tüketicinin belirli bir ürünü satın almak istediği alanlar üzerine dayandırılması amacıyla oluşturulur.⁵¹ Tabloda görüldüğü gibi dört farklı marka stratejisinden söz etmek mümkündür.

Tablo 4: Temel Marka Stratejileri

		Ürün Kategorisi	
		<u>Mevcut Ürün</u>	<u>Yeni Ürün</u>
Marka İsmi	<u>Mevcut Marka İsmi</u>	Hat Genişletme	Marka Genişletme
	<u>Yeni Marka İsmi</u>	Çoklu Markalar	Yeni Markalar

Kaynak: Kotler ve diğerleri, 2001, s. 360.

1.5.1. Hat Genişletmesi

Bu strateji, pazara yeni sunulacak olan mevcut bir kategorideki ürünün aynı marka ismi altında fakat farklı tatlar, içerikler, ambalajlar ve şekillerle ek nitelikler kazandırılarak sunulmasına denir. Bu strateji, tüketicilerin çeşitlilik talebine bir karşılık olarak uygulanmaktadır.

Hat genişlemesi sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için, ana markanın özelliklerinin transfer edilebilir olması önemlidir. Ayrıca sözkonusu genişleme ana marka ile uyumlu olmalıdır ve üretilecek ürünün tüketiciler tarafından istendiği bilinmelidir. Hat genişlemesine örnek olarak Coca Cola'nın diet coke üretmesi veya Nestle'nin kafeinsiz kahve üretmesi örnek olabilir.⁵²

Markaya odaklanmanın zayıflaması, marka isminin öneminin kaybedilmesi olasılığı gibi dezavantajları bulunan bu stratejinin birçok avantajları da

⁵¹ Aktuğlu, s.117.

⁵² Jean-Noel Kapferer, **Strategic Brand Management**, The Free Press, NewYork, 1992, s.581

bulunmaktadır. Örneğin, ilk zamanlarda tüketici için “Coca-Cola” denildiğinde şişedeki içecek kastedilirken, bugün tüketmek istediği Coca-Cola’yı tam anlamıyla tanımlaması gerekmektedir. Diet mi normal mi, şişe mi kutu mu, kaç litre olacak, kafeinli mi kafeinsiz mi gibi.⁵³

Avantajların başında; yeni ürün sayesinde tüketici de yeniden uyandırılan ilgiyle “ürün yaşam sürecinin” uzaması ve kara yansması bulunmaktadır. Ayrıca, bu stratejiyi kullanan işletmeler, mevcut bir markanın varlığından yararlanarak daha düşük maliyetle reklam ve promosyon kampanyaları yürütme ve marka farkındalığını bu şekilde artırma şansını elde edebilecektir.⁵⁴

1.5.2. Yeni Markalar

Çoklu marka stratejisini kullanan firmalar, yeni bir pazarda farklılaşmak için veya mevcut markaların yeni sektöre uygun olmaması veya söz konusu mevcut markaların bu süreçten etkilenmemesi isteğiyle yeni bir marka yaratma yolunu seçebilmektedirler. Örneğin Toyota firması lüks araba pazarına Toyota markasının varolan marka ismi ve imajı ile konumlandırmak yerine, ayrı bir grup marka yaratmış ve bu markaya Lexus adını vermiştir. Yine Seiko saat firması, daha düşük gelir gruplarına sunmak üzere Pulsar markasını pazara ayrı bir konumlandırma ile sunmaktadır.⁵⁵

Stratejinin en büyük dezavantajı yeni bir markayı tüketiciye bilinir hale getirmenin verdiği yüksek maliyettir.

1.5.3. Çoklu Markalar

Çoklu marka stratejisi, bir firmanın aynı ürün kategorisinde, birbirinden farklı marka kimliğine sahip iki veya daha fazla markayı piyasaya sunmasıdır. Bu stratejide işletmeler, yeni marka ile birbirinden farklı fiyat ve ürün kalitesi ile hitap edilemeyen pazar bölümlerine ulaşmak ve mevcut müşterileri de farklı noktalardan yakalayabilmek mümkün olacaktır. Procter & Gamble firması, pazarda başarılı olan

⁵³ Kotler ve diğerleri, **Principles Of Marketing**, The European Edition, Prentice Hall Europe, 1996, s.361.

⁵⁴ Kerin, Peterson, **Strategic Marketing Problems: Cases And Comments**, Prentice Hall, 2007, s. 163.

⁵⁵ Kotler ve diğerleri, s.416.

“Tide” markasına rakip olarak “Cheer”ı, İpek Kağıt firması ise Selpak, Solo, Silen markalı kağıt ürünleri piyasaya sunarak pazarda liderlik konumunun elde edilmesinde büyük başarı kazanmışlardır.⁵⁶

Çoklu markalar stratejisini uygulayan işletmelere ait herhangi bir markanın satışlarında düşüş olmasına rağmen, diğer markaların satış rakamları birleştirildiğinde rakip firmaları geride bırakabilmektedir. Bunun yanı sıra fazla çeşitlilik tüketicilerin dikkatini markalardan birinin üzerine çekme şansını artıracaktır. Fakat her yeni ürün için ar-ge ve tutundurma faaliyetleri yüksek maliyetleri de yanında getirmektedir.

1.5.4. Marka Genişletme Stratejisi

Marka genişletme, mevcut ve başarılı bir marka adının, farklı bir ürün sınıfına ait yeni bir ürünün pazara sunulmasında kullanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, firma güçlü bulduğu markasını sabit tutmak suretiyle bu markanın altına yeni ürün kategorileri açmaktadır. Araba üreticisi Honda'nın mevcut markasını kullanarak çim biçme makinesi, tekne motorları ve motosikletler gibi ürettiği farklı ürünlerde “Honda” markasını kullanması bu stratejinin uygulanmasına dair güzel bir örnektir.⁵⁷

Marka genişletme stratejisi; ürünlerini çeşitlendiren, kullanıcılarının alışkanlıklarına, beklentilerine göre kendilerini yenileyen firmaların ayakta kalmasını sağlar. Geleceklerini tek bir ürüne bağlamış, imajlarını güncelleştirmek için reklamlara güvenen markaların çoğu rekabet yarışının dışında kalmaktadırlar.⁵⁸

Marka genişletme stratejisiyle pazara sunulan yeni ürünün tüketici tarafından kabul edilmesi şu koşulların varlığına bağlıdır:⁵⁹

- Yeni ürün mevcut ürünle kalite, yarar, özellik ve görünüm açısından uygunluk içinde olmalıdır.

⁵⁶ Aktuğlu, s.121.

⁵⁷ Philip Kotler, **Marketing Management**, 11. Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.432.

⁵⁸ Kapferer, s.112.

⁵⁹ Tek ve Özgül, s.325.

- Yeni ürün sınıfıyla marka arasında uygunluk olmalıdır. Bu uygunluk, ürünlerin özellikleri, kullanım durumları v.b. gibi ile markanın sahip olduğu çağrışımlarla ilgilidir.
- Yeni ürün farklı tat, içerik ya da elemanları içermelidir.

Bu stratejinin temelinde, tüketicilerin orijinal ürünü tanınması ve büyük çoğunluğunun bu markayı düzenli olarak kullanmasından doğan daha düşük maliyet unsurları yer almaktadır. Bu maliyet unsurları hem medya hem de promosyon masraflarını kapsamaktadırlar. Zira ortada mevcut bir markanın bulunması ve yeni ürünün bu marka ile pazara sunulması, yeni ürüne ait tüm marka tanıtım faaliyetlerini ortadan kaldıracaktır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, yeni bir marka altında pazara sunulan ürünlerin sadece %30'u dört yıldan fazla yaşayabilmiştir, oysaki mevcut bir marka altında pazara sunulan ürünlerde bu oran %50'ye çıkmaktadır.⁶⁰ Ayrıca başarılı genişlemelerde marka imajı güçlenmektedir.

Marka genişlemesi kararı bir firma açısından stratejik olarak risklidir. Her ne kadar bir genişleme, sahip olunan en değerli varlıklardan yararlanmanın bir yolu olsa da, genişleme aynı zamanda bu varlıkların değerini riske sokar. Yanlış genişlemeler maliyetli ve hatta bazı durumlarda düzeltilemeyecek hasarlara yol açabilir. İlave olarak karar genellikle stratejik gelişmeyi içerir ve eğer değerlendirme yanlış yapılırsa önemli zaman ve kaynaklar kaybedilebilir ve diğer pazar fırsatları kaçırılabilir.⁶¹

⁶⁰ Kapferer, s.113.

⁶¹ David A. Aaker ve Kevin Lane Keller, **Consumer Evaluations of Brand Extensions**, Journal of Marketing 54, s.28.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

2.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI

İşletmelerin veya büyük grupların uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketleri açıklamada uluslararasılaşma terimi kullanılmaktadır. Bu, ister ihracat yoluyla, ister direkt yatırım ya da lisans anlaşmaları biçiminde olsun fark etmemektedir. Genel kullanım sonucu şöyle bir tanım yapılabilir; uluslararasılaşma: “artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemidir”.⁶²

Uluslararasılaşma kavramını stratejik, yapısal, kaynaklı vb. gibi işletme faaliyetlerinin uluslararası çevreye uyum süreci olarak tanımlamakta mümkündür. Uluslararası işletmeler iç ve dış çevreyi etkiledikleri gibi kendileri de söz konusu çevre koşullarından etkilenirler. Uluslararasılaşma tanımı yapılırken bir işletme için iki belirgin değişimden söz edilmektedir:

- İşletmenin dış faaliyetlerindeki bir artış veya bu faaliyetlerin merkezinde köklü değişiklik (dışsal değişim),
- Yönetim karar yapısı, değer sistemleri, bakış açısı gibi işletme niteliklerinde uluslararası yapıya duyarlı bir değişimdir (içsel değişim).

Başka bir açıdan ise uluslararasılaşma, işletmeler için uluslararası alanda ortaya çıkan fırsatlar ve riskler bütünüdür. Uluslararasılaşma arttıkça fırsatlar da riskler de artar. Bu çerçevede uluslararasılaşma süreci ise işletme için fırsatların artırılması ve çeşitlendirilmesi, karşılığında ise risklerin dağıtılıp minimize edilmesi çabalarını ifade eder.

⁶² Lawrence S. Welch, **Internalization: Evolution of A concept Journal of General Management**, 2002, s.156.

Uluslararasılaşmak için rekabetin çok yoğunlaştığı uluslararası pazarlara açılan firmalar, bu pazarlarda başarılı olabilmek için çağdaş bir pazarlama anlayışını benimsemeli ve tüm faaliyetlerini bu anlayışa göre sürdürmelidirler. Çağdaş pazarlama anlayışını, geleneksel ve eski pazarlama anlayışından ayıran en önemli özellik, firmanın odak veya başka bir ifade ile hareket noktasının müşterilerin arzu ve ihtiyaçları olmasıdır. Geleneksel anlayışta odak noktası mal veya hizmettir ve müşteri, firmanın ürettiği mal veya hizmetleri satın alır.

2.2. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

İşletmelerin uluslararasılaşmasına başlangıçta ülkelerin ve hammaddelerin farklı coğrafik dağılımı etken iken, günümüzde çok çeşitli faktörler önem kazanmıştır. Küreselleşme süreciyle birlikte yabancı sermayenin büyük bir hız kazanması, bununla beraber teknolojik gelişmeler ve rekabetin şiddetli bir boyuta ulaşması işletmelerin ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara doğru üretim yapmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte dünya gittikçe küçülmeye başlamıştır. İşletmelerin büyümek, karlılıklarını arttırmak ve rekabete ayak uydurmak amacıyla uluslararası pazarlara açılma eğilimi artmıştır. Buradan hareketle, “İşletmeler neden uluslararası pazarlara açılıyor?” sorusuna cevap verecek olursak, şöyle sıralayabiliriz:

- Üst yönetimin dışa açılma arzusu veya yabancı ülkeden ortaklık teklifi gelmesi,
- Ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme,
- İşletmenin üretim kapasitesi tümüyle kullanılmıyorsa veya kapasite arttırma olanağı varsa uluslararası pazarlara açılarak kar sağlama,
- Uluslararası pazarlar iç pazardan daha hızlı geliyorsa işletmenin büyüme hızını arttırması,
- Yerel pazarın doyması ile yabancı pazarlara açılma,
- Dinamik bir rekabet ortamıyla karşılaşma ki bu işletmeyi daha çağdaş hale getirecek, mamullerini daha verimli üreterek iç pazarda başarılarına katkı sağlamış olacaktır.

- İç pazarda yaşanan sezonluk dalgalanmaların satışlar üzerindeki etkisini uluslararası pazarlar aracılığıyla azaltma,
- Tüketici gözünde prestij ve itibar sağlamadır.

Uluslararasılaşma nedenleri çok çeşitli olabilir. Ama uluslararasılaşmayı en cazip kılan kardır. Henüz yeni ve keşfedilmemiş pazarlardaki karlılık pek çok işletme için çok büyük cazibe taşımaktadır. Ayrıca karın bir diğer özelliği de, ev sahibi ülkelerin yabancı yatırımcılara sağladığı vergi kolaylıkları ile de ilgilidir. İkinci önemli nedenin istikrar olduğu söylenebilir. Pek çok işletme kendi ülkesinde sattığı malın daha fazlasını üretebilir. Yabancı pazarlar kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, üretim ve satışlarında istikrar sağlayıcı bir yöntem olan uluslararasılaşmayı hedefleyebilir.

Uluslararasılaşma nedenlerine dört ana başlık altında inceleyebiliriz:

2.2.1. Köken Ülkenin İtici Faktörleri

İç Piyasa Koşullarının yetersizliği: Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir. Örneğin, işletme faaliyetlerinin sürdürüldüğü sanayi kolunda yaşanan kısmi ve genel bir talep yetersizliği ile birlikte, işletmelerin üretim miktarının fazlalığı, bu artan miktarın ülke dışında değerlendirilmesi isteğini doğurabilir. Bunun yanı sıra, işletmenin üretim kapasitesi tümüyle kullanılmıyorsa veya kapasite arttırma olanağı varsa, uluslararası pazarlara açılmak toplam satış ve karın artmasını sağlayacaktır. Kapasite kullanımının artması, ayrıca birim maliyetleri düşürmek suretiyle, birim karın da artmasıyla sonuçlanacaktır.

Üretilen Malın Uluslararası Niteliğe Sahip Olması: Bu durumda işletme, ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Bazı ürünler ise tabiatı gereği uluslararası nitelik taşırlar. Örnek olarak petrol ve madencilik sektörü diyebiliriz. Dolayısıyla bu tür sektörlerde faaliyetler çok uluslu şirketler tarafından yürütülmektedir.

Köken Ülkede Ücretlerin, Diğer Sosyal Hakların ve Vergi gibi Maliyet Arttırıcı Unsurlar Açısından Dezavantaj Oluşturması: İşletme kendi ülkesindeki yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, maliyette rekabet avantajını sağlayabilmek amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.

Köken Ülkede Üretimin Daha Rasyonel İşletmecilik Uygulamasına İmkân Vermemesi: Gerek hammaddenin köken ülkeye getirilmesi, gerekse ürünlerin çeşitli ülkelere ihracatı sırasında oluşan maliyetler, üretimin ve satışın hammaddelerinin bulunduğu yerlerde yapılmasını daha karlı hale getirebilmektedir. Ayrıca ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu şirketlerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır.⁶³

2.2.2. Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri

Ev Sahibi Ülkenin Geniş Bir Pazara Sahip Olması: Yapılan araştırmalar sonucunda firmaların yabancı pazarlara açılmasındaki en temel nedenin ev sahibi ülkenin geniş bir pazara sahip olması ortaya çıkmıştır. Böylelikle firma istikrarlı bir şekilde büyüyebilecektir.

Ev Sahibi Ülkenin Himayeci Tedbirleri: Yatırım yapılan ülkenin geniş ölçüde ithal ikamesine dayalı sanayileşme politikası izlemesi işletmelerin bu ülkedeki pazarı korumak amacıyla yatırım yapmasını gerektirmektedir. Yatırım yapılan ülkenin ithalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması veya ithalata belirli kontenjanlar uygulayarak çeşitli sınırlamalar getirmesi veya bazı malların ithalini yasaklaması ihracatçı şirketleri bu ülkeye yatırım yapmaya zorlamaktadır.

Ev Sahibi Ülkede İşgücünün Ucuz Olması: İşletmeler, emeğin üretimde yaygın olduğu faaliyetlerde rekabet avantajı sağlamak için emeğin ucuz olduğu ülkelerde yatırım veya değişik anlaşmalarla üretim yapmaktadırlar.

⁶³ G. KUTAL ve A.R. BÜYÜKUSLU, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.42.

Kamu Otoritelerince Sağlanan Kolaylıklar: Genellikle sermaye yetersizliği içinde olan ve gelişen teknolojilere ihtiyaç duyan ülke hükümetleri, yabancı yatırımları ülkelerine çekebilmek için özel yatırımcıların her türlü imtiyazlarla korunması, vergi muafiyeti ve vergi indirimi uygulamaları, çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleri getirebilmektedirler.

2.2.3. Çevresel Nedenler

Ekonomik entegrosyanların Etkisi: 1957 yılında imzalanan Roma Anlaşmasıyla birlikte Ortak Pazarın (AET) kurulması, uluslararası ticaretin gelişip, işletmelerin uluslararası nitelik kazanmasında önemli bir adım oluşturmuştur. Bu adımla birlikte Amerika ve Avrupa işletmeleri AET'nin sağladıkları imkânlar sayesinde yeni pazar olanakları bulmuşlardır.

Ayrıca yine bu ülkeler arasında yapılan Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), yeni pazar olanaklarının oluşmasında diğer önemli etkenlerden birisidir. Daha sonra AET ve EFTA dışında, uluslararası niteliğe sahip organizasyonlar oluşmuştur. Bunlardan en önemlileri; Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu'dur. Dünya Bankası, ülkelerarası yakınlaşmayı sağlamakta, Uluslararası Para Fonu'da uluslararası ticaretin yaygınlaşmasına yardım etmektedir.

Tüm bu kuruluşlara ek olarak, günümüzde Dünya Ticaret Örgütü olarak görevini sürdüren Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması da (GATT) çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması ve ülke dışı faaliyetlerinin artmasında etkili olmuştur.

Siyasi Faktörler: 2. Dünya Savaşı'ndan sonra, o zamana kadar geçerli olan sömürgeciliğe ait kuralların yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla birlikte yeni bir döneme başlanmıştır. Bu dönemle birlikte, Avrupa'da ticarete konulan gümrük tarifeleri ve kota gibi sınırlamaların kaldırılması, ticaretin serbestleştirilmesi tüm ülkelere desteklenmiştir.

2.2.4. Ekonomik Nedenler

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

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

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

Rekabet: Yerli ve öteki yabancı uluslararası firmalarla daha etkin rekabet edebilme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyabilme, dolayısıyla rakiplerinin yeni ürün geliştirme çabalarına karşı önlem alma ihtiyacını beraberinde getirmektedir.

Sonuç olarak, işletmeleri uluslararasılaşmaya zorlayan nedenler dört temel başlık altında toplanabilir:⁶⁴

- Pazarla ilgili faktörler,
- Maliyetlerle ilgili faktörler,
- Rekabetle ilgili faktörler,
- Siyasi faktörler.

Theodore Lewitt'e göre iletişim teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerle birlikte, gelişmiş ülkelerde benimsenen yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıkları dünyanın dört bir yanına taşınmıştır. Bunun sonucunda insanların tüketimde istek ve ihtiyaçları artmış ve pazarlar küreselleşerek evrensel bir

⁶⁴ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2005, s.98.

hal almışlardır.⁶⁵ Diğer bir deyişle; karlılık amacıyla birlikte büyümeyi ve kalıcılığı hedefleyen firma uluslararasılaşmak zorundadır.

2.3. ULUSLARARASILAŞMA AŞAMALARI

Yerel bir işletme, uluslararası bir işletmeye dönüşürken bir birlerinden farklı ama birbirleriyle bütünleşen bir takım aşamalardan geçmektedir. Genel kabul görmüş yaklaşıma göre, süreç genel olarak altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, süre açısından her bir işletme için farklılıklar göstermektedir.

Aşağıda, uluslararasılaşma sürecinde 6 aşama kısaca açıklanmıştır.⁶⁶

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

- Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapma yolu tercih edilebilmektedir.
- İkincisi; yerel faaliyetler sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır.

Başka bir deyişle, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. Her iki durumda da uluslararasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir.

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

- Birincisi, açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir.

⁶⁵ Theodore Lewitt, **The Globalization of Markets**, Harvard Business Review, 1983, s.92.

⁶⁶ John Dunning, **Multinational Enterprises and The Global Economy**, s.193.

- İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.

3. Dışarıda Ortak Üretim Aşaması: Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı evsahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan işletme, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

4. Ortak Yatırım: Uluslararasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada birçok değişken işletmenin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi ve know-how'ı dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkedeki ortak yatırıma geçmiş olan bir firma çokuluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.

5. Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması: Dışarıda doğrudan üretim, daha önceden ortak yatırımlara girişmiş olan çokuluslu işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır. Bu safhada çokuluslu işletme dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendisi yapmak yolunu tercih etmektedir.

6. Global Entegrasyon Aşaması: Çokuluslu işletmelerin global işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılabilir bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelmekte, başka deyişle bütünleşmektedir. Bu aşamada çokuluslu işletmelerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde global stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır.

2.4. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Uluslararasılaşma süreci bir dizi faktörün etkisindedir. Bu faktörler aşağıda sıralanmış ve kısaca incelenmiştir:⁶⁷

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

Ölçek Ekonomisi: Uluslararasılaşma kararını etkileyen bir başka faktörde ölçek ekonomisidir. Üretim kapasitesinin artırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını arttırmayı isteyeceklerdir.

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

İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri: Yabancı pazarlarda ithalatın ve ihracatın lehine veya aleyhine verilen kararlar işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.

Rakip Firmaların Davranışı: Uluslararası pazardaki rakip firmaların tutumu da uluslararasılaşma kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Hedeflenen dış pazara hangi firmanın ilk olarak gireceği pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır.

Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar: Bunlar da, uluslararasılaşma zamanını etkileyen faktörlerdir.

⁶⁷ Dunning, ss.204-205.

2.5. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararası pazarlama açısından, bir diğer ülke pazarına giriş yolunun belirlenmesi, uluslararasılaşma sürecinin en kritik aşamasını oluşturmaktadır. Uluslararası pazara girmenin değişik şekilleri mevcuttur. Pazarına girilecek olan ülkenin şartları ve bu şartların firmaya uygunluğu tespit edilip en uygun pazara giriş yöntemi belirlenmelidir. Firma yetkilileri uluslararası pazara giriş şekline karar verirken her bir şeklin farklı seviyede kontrol, bağlılık, ilgi ve risk içerdiğini bilmeli ve kendisine en uygun olanını seçmelidir.⁶⁸

Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler önce diğerlerine göre daha risksiz bir yöntem olan ihracat-ithalatı tercih ederken ilerleyen dönemlerde çokuluslu olurken ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemleri tercih etmektedirler.

Pazar ve çevresel faktörlere göre, kültürel veya fiziksel uzaklıklar uluslararası pazarların seçiminde önemli belirleyicilerdir. Bu açıdan, uluslararasılaşmanın ilk aşamasında işletmeler özellikle daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişinde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih edip, hedef pazar olarak seçmektedirler. Bu pazarlar genellikle fiziki mesafe olarak ve kültürel açıdan ana ülkeye yakın pazarlardır. İşletme uluslararasılaşma sürecinde olgunlaştıkça, deneyim kazandıkça diğer pazarlara yönelmektedirler.

Çok çeşitli pazara giriş yöntemleri bir takım değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler arasında şunlar sayılabilir:⁶⁹

- İşletmenin hedefleri,
- İşletmenin büyüklüğü ve kapasitesi,
- Rekabet gücü,
- Ürün ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri,
- Hedef ve pazarların sayısı ve büyüklükleri,

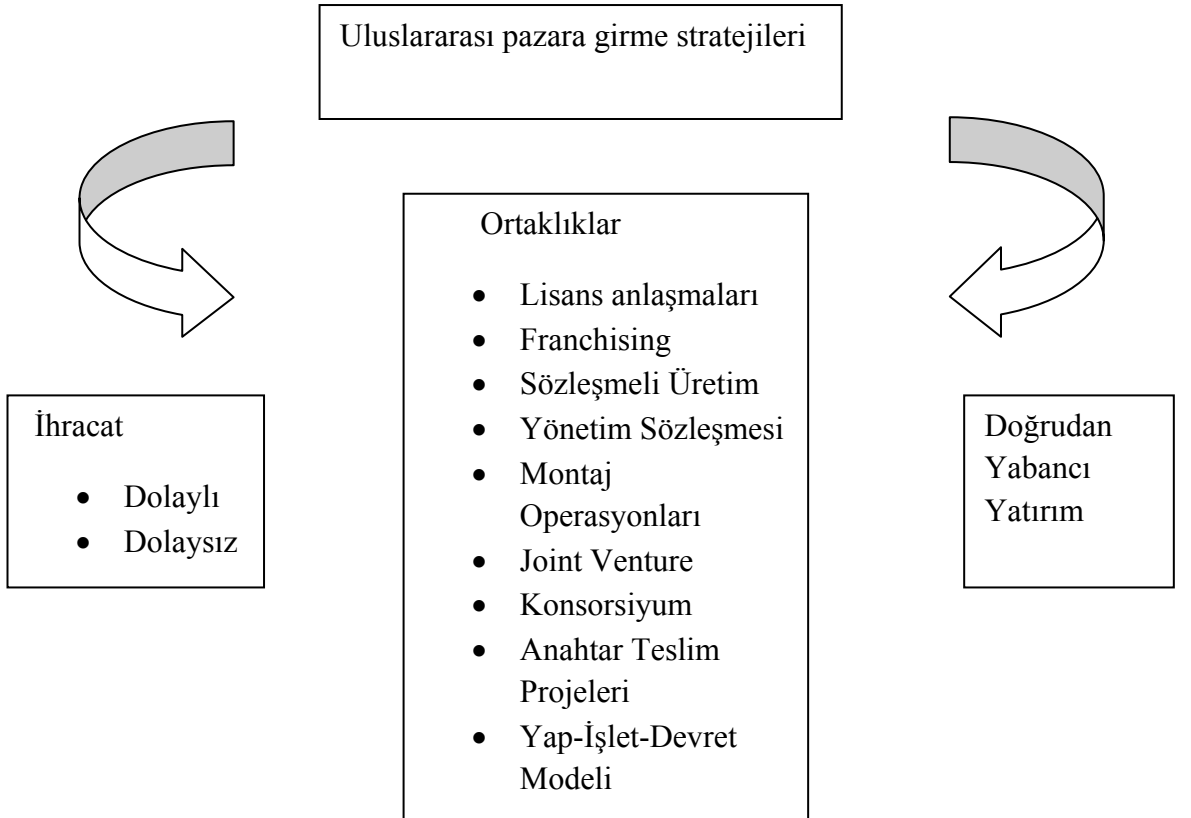
⁶⁸Emrah Cengiz ve diğerleri, **Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.20.

⁶⁹ Vern Terpstra ve Ravi Sarathy, **International Marketing**, 2000 s. 317

- Tahmini satış potansiyelleri,
- Tahmini kar hedefleri,
- Esneklik,
- Siyasi koşullar,
- Yönetmel koşullar.

Yukarıda sayılan değişkenlerin, yönetimce değerlendirilmesi sonucunda işletmeler uluslararası pazarlara giriş şeklini belirleme aşamasına girerler. Bu yollar aşağıdaki gibidir:⁷⁰

Şekil 5: İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yolları



Kaynak: Mutlu, 2005, s. 101.

⁷⁰ Mutlu, s.101.

2.5.1. İhracat

İhracat, dış yatırıma girmeden, işletmenin yapısında veya hedeflerinde değişiklik yapmadan veya çok az değişiklikle, dolayısıyla minimum riskle dışa açılma şeklidir.⁷¹

Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan yolu ihracattır. İhracatın, uluslararasılaşmanın ilk aşaması olarak tercih edilmesi, pazar ve politik riskleri minimize etmesi, sabit sermaye yatırımı gerektirmemesi ve düşük başlangıç maliyetlerine konu olmasından kaynaklanmaktadır.

İhracat dolaylı ve dolaysız yapılabilmektedir.

2.5.1.1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat, ihracat yolu ile uluslararası pazarlara açılmayı düşünen firmaların yabancı alıcılarla veya yabancı pazarlara ulaştırabilecek türden aracılarda ihracat yapmasıdır. Firmalar yeterli pazar bilgisine sahip olmadıkları zaman bu yolu seçerler. Özellikle ihracat konusunda çok az veya hiç tecrübesi olmayan firmalar için yurt içindeki bir aracının kullanılması, ihracatçıya hazırda kullanılabilir bir uzmanlık sağlar.

Bu yöntemde, malların satışı ihracatçı tüccarlar, ihracat acentesi veya kooperatif işletme gibi aracı kuruluşların sorumluluğundadır. Bu aracı kuruluşlar dış ticaret şirketleri olarak bilinir.

Dış pazar bilgisi, dış ilişkiler ve yatırım gibi yönlerden fazla bir şey gerektirmemesi bu yöntemin yaygın olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Yönetim yalnızca ihracat emrini verir. Ana ülkedeki ihracatçılar işi yapar.

2.5.1.2. Dolaysız İhracat

Üretilen mal ve hizmeti şirketler kendi pazarlama kanallarını kullanarak gerçekleştirirler. Aracı kullanmazlar ve risk alarak ihracat yaparlar. Bu yöntemi

⁷¹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, geliştirilmiş 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.310.

genellikle büyük işletmeler kendi örgüt yapısı içinde oluşturdukları birim tarafından yerine getirirler.

Dolaysız İhracatın Avantajları;

- Kontrolü elinde tutmak,
- Yüz yüze, doğru ve hızlı iletişim,
- Bilgi ve deneyim (know -how),
- Doğrudan temsildir.

Dolaysız İhracatın Dezavantajları;

- Maliyet yüksekliği,
- Riskin çokluğundan oluşmaktadır.

Doğrudan ihracat yönteminde distribütörler, yurtdışı satış birimleri, ithalatçılar gibi aracı kurumlar bulunmaktadır.

İhracat hacmi arttıkça, dolaylı ihracattan dolaysız ihracata doğru kayma yaşanmaktadır. Dolaylı ihracat yapan işletmelerin dağıtım kanalları daha uzun olduğu için pazarlama, stoklama gibi maliyetleri artmaktadır. Dolaysız ihracatta işletmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrolü çok daha fazladır.⁷²

Uluslararasılaşma yolunun ilk aşamasını oluşturan ihracat işlemi, ilgili piyasadaki mevcut ve gelecekteki arz ve talep koşulları, rekabet, dağıtım kanalları, müşterilerin ödeme alışkanlıkları, finansal kurumlar ve finansal kaynaklar hakkında bilgi edinilmesi açısından önemli fırsatlar sağlar.

⁷²Keegan Warren, **Global Marketing Management**, 5.Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.351.

2.5.2. ORTAKLIKLAR

Ortaklıklar, genel olarak altı başlık altında toplanabilir. Lisans anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Konsorsiyum, Joint Venture (ortak girişim).

2.5.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından birisi olmaktadır. Lisans anlaşmasında lisansör (lisans veren) bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, alan lisansiyeye, yapılan anlaşmada lisans anlaşması adını almaktadır.⁷³

Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilmekte, başka deyişle, dış yatırım yapmakta, bunun için sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir. İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin verdiği firma satılan her ürün için lisansöre belirli bir pay ödemektedir. Örnek olarak Coca Cola, Pepsi Cola ve Polo Club gibi işletmeler bütün ülkelere lisans anlaşmaları yaparak mallarının tanıtılmasını sağlamışlardır.⁷⁴

Lisansör, lisansiyeye aşağıdaki haklardan sadece birini veya daha fazlasını verebilir:

- Patentler, buluşlar, formüller, prosesler, dizaynlar, örnekler,
- Telif hakları, edebi, müzik ve sanatsal kompozisyonlar,
- Markalar, ticari isimleri, işletme isimleri,
- Franchise'lar, lisanslar, kontratlar,
- Metotlar, programlar, prosedürler, sistemler vb.

⁷³Frank Bradley, **International Marketing Strategy**, Prentice Hall, New York, 2005, s.384

⁷⁴İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.7.

Bunlardan herhangi biri belirli yabancı pazarlarda kullanılması için verilebilir veya lisansiyeler birkaç ülkede veya tüm kıtada bu haklara sahip olabilirler.

Yukarıdaki hakların kullanımı ile ilgili olarak lisansiye genellikle aşağıdakilerle yükümlüdür:⁷⁵

- Ürün ambalajını haklara göre üretmek,
- Tahsis edilmiş bölgede bu ürünleri pazarlamak,
- Ürünlerin satış miktarına bağlı olarak lisansöre ödeme yapmak.

Sonuç olarak; çoğunlukla üretim işletmelerinin tercih ettiği bir strateji olan lisans anlaşmalarının avantajları olmaktadır:

- Zor piyasalara girme imkanı,
- Düşük sermaye ihtiyacı,
- Kaynak tasarrufu,
- Yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması,

Lisans anlaşmalarının bazı dezavantajları ise şunlar olmaktadır:

- Teknoloji, bilgi ve tecrübenin kolay aktarımı,
- Lisans alanın faaliyetinin kontrolünün zorluğu,
- Piyasaya aktif bir biçimde girememek,
- Anlaşma şeklinin zorluğu.

Kotler'e göre bu yöntemle lisansı veren işletme minimum riskle pazara girme imkanı bulurken, lisans alan işletme bir deneyim yaşayacak ve de bilinen bir isim/ marka sayesinde kendi ulusal işletmesinin ismini duyurma şansına sahip olacaktır.

⁷⁵ Terpstra ve Sarathy, s.533

2.5.2.2. Franchising

Franchising kelimesinin dünya literatüründe tam bir yerel karşılığı olmadığından, bu kelime tüm ülke dillerinde aynı şekilde ifade edilmektedir. Franchise; “belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan formal izin” olarak tanımlanmaktadır.⁷⁶

Franchising, ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin bir biçimde ulaşımını sağlayan dağıtım sistemidir. Bu sistem lisans anlaşmasına benzemektedir, fakat bütün pazar programlarını kapsamaktadır. Bu pazar programları işletmenin imajını, kullanılan pazarlama tekniklerini, marka adını ve işletme metotlarını içermektedir.

Franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım hakları vermesidir. Ayrıcalığı veren firma “franchisor”, ayrıcalığı alan firma “franchisee” ayrıcalığın kendisi de “franchise” olarak adlandırılmaktadır.

Franchising anlaşmalarının başarılı olabilmesi için çokuluslu işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında iki taraf içinde büyüme kolaylaşmaktadır.

Franchising, en hızlı büyüyen pazar stratejisidir. Doğu Avrupa, Rusya’da kurulan yeni cumhuriyetler ve Çin’de ortaya çıkan yeni pazarlar franchisingler için çok cazip pazarlardır. McDonald’s ‘ın Moskova’da açtığı ilk fast food restaurantı bütün dünyada konuşulmuştur.⁷⁷

Franchising dünyada hızla büyümesine rağmen, uluslararası pazarda sık sık problemlerle karşılaşmaktadır. En büyük problem yabancı hükümet müdahalesidir. Örneğin, Filipinler’deki franchising ve işletme payı üzerindeki hükümet kısıtlamaları Computer’s Land Manila mağazasının servislerini geniş alanlara yayılmasını

⁷⁶ A. P. Cowie, **Oxford Advanced Learner’s Encyclopedic Dictionary**, 1995, s. 400.

⁷⁷ Philip R. Cateora, **International Marketing**, 2002, s.344.

engellemiştir. Firma ile franchisee ayrılma noktasına gelmişler ve ortaklıklarını sonlandırmışlardır. Franchiseelerin seçimi ve eğitimi de ayrı bir problem yaratmaktadır. Ayrıca çoğu franchising ortakları hızlı büyüme sonucunda franchiseelerin yetersiz kalma sorunu ile karşı karşıyadır.

2.5.2.3. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde, uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir. Genel olarak sözleşmeli üretim, düşük hacimli pazar potansiyeli ile yüksek tarife korumaları olan ülkeler için tercih edilir. Bu gibi durumlarda, yüksek gümrük tarifelerinden kaçmak için yerel üretim avantajlı görünür.

Ayrıca, üretici ile yapılan sözleşme süresi dolduğunda yenilenmeyebilmektedir. Bu nedenle sözleşmeli üretim siyasi açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir giriş yöntemi olmaktadır. Öte yandan üretimi tamamen başka bir işletme yaptığı için yönetsel problemlerden de kaçınılmış olunmaktadır. Dış pazarlarda üretim yapmanın iç pazarlara göre daha düşük maliyetinin olduğu durumlarda, işletmenin uluslararası pazarlarda rekabet gücü de artmış olmaktadır. Milliyetçi akımların popülaritesinin arttığı günümüzde sözleşmeli üretim daha cazip hale gelmektedir.

Otomobil devlerinden Chrysler 1995 yılında satışları önemli derecede artınca, Cherokee modelini sözleşmeye bağlı olarak yıllık 47.000 hacimle üretmesi için bir

Avusturyalı grup olan Daimler-Punch ile sözleşmeli üretim anlaşma yapmıştır. Firma Avusturyalı ortağı ile anlaşmasını 2004'e kadar genişletmiştir.⁷⁸

Sözleşmeli üretimin sakıncaları ise, karın paylaşımı ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığı olmaktadır.

2.5.2.4. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisini ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır. Başka deyişle, yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olmaktadır.⁷⁹

Sözleşme belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kar payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde de olabilmektedir. Genelde bu anlaşma ile ilerde işletmeler arasında bir ortaklık kurulabilir.

Yönetim sözleşmesi herhangi bir risk almadan, herhangi bir nakdi sermaye gerektirmeden gelir getirmektedir. Ayrıca yönetici gönderilen tarafa prestij kazandırmaktadır. Bu tür stratejiler uluslararası rekabet açısından bakıldığında düşük risklidirler. Yönetim sözleşmeleriyle çokuluslu işletme herhangi bir yükümlülüğün altına girmemekte, koşullar çok kötüleştiğinde yönetimi yerel ortaklığa bırakıp gidebilmektedir.

⁷⁸ **Chrysler Committed to Production in Europe**, Financial Times, 1997, s. 17.

⁷⁹ Mutlu, s.113.

Genellikle yönetim sözleşmesi diğer ortaklık türleri ile beraber kullanılmaktadır. Tek başına yönetim sözleşmesi diğerlerine göre düşük risk taşımaktadır. Fakat kısa süreli olması ve sınırlı kazanç sağlaması olasıdır.

Çokuluslu işletme üretim ve teknoloji ile ilgili anahtar personeli anlaşma gereği gönderdiğinde, üretilen ürünün kalitesinden de emin olabilmektedir. Özellikle joint venture anlaşmalarında bu durum çok önemlidir. Çünkü anlaşma gereği, yapılabilecek hatalı faaliyetler çokuluslu işletmenin evsahibi ülkedeki prestijini sarsabilecektir.

2.5.2.5. Montaj Operasyonları

Yurt dışında üretim işine girilmek istendiğinde dış pazarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olan montaj orta ya da uzlaştırıcı bir yoldur.⁸⁰

Üretim stratejisinin bir varyasyonu olarak montaj operasyonları, yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir. Katı parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi için kullanılan bu yöntemler kaynaklamak, perçinlemek, lehimlemek, zamlarla yapıştırmak, haddelemek ve dikmek olabilir.

Bu stratejide, parçalar avantajlı olan çeşitli ülkelerde imal edilir. Özel dikkat gerektiren parçalar gelişmiş ülkelerde üretilirken, hassas işçilik isteyen montajlar işçiliğin bol ve ücretin ucuz olduğu yerlerde yapılabilir. Bu pazara giriş stratejisi elektronik malzeme üretiminde yaygındır. Örneğin günümüzde akıllı cep telefonlarının öncüsü Apple, İpad'in montajını Çin'de dünyanın en büyük ana kart üreticisi Foxconn fabrikasında yaptırmaktadır.

⁸⁰ Tek, s.266

2.5.2.6. Joint Venture

Ortak mülkiyet veya daha yaygın kullanımı ile joint venture, iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup, sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Uluslararası pazarlara girmek ve buralarda yatırım yapmak isteyen firmaların gittikleri yabancı ülkelerde güvendikleri ve yerel itibara sahip bir veya birkaç firma ile bir araya gelip ortaklık kurarak üretim ve pazarlama faaliyetine girmeleridir. Kurulan yeni işletmeye de joint venture denmektedir. Örneğin; İngiliz gıda perakendecisi J. Sainsbury'nin Belçikalı G.I.B. ile ortak girişimi Belçika'lı firmanın İngiliz pazarına girmesini sağlamıştır. Yine Toys 'R' Us Japon pazarına bir firmayla ortaklık kurarak girmiştir.

Joint venture gibi uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen de tek yoludur. Çünkü pek çok ülkede %100 yabancı işletme yatırıma izin verilmemektedir. Bazı ülkelerde ise, hükümetler sadece politik açıdan yakınlık duydukları ülkelerin işletmelerine yatırım yapma iznini vermektedirler. Bu nedenle çokuluslu işletmeler, yabancı ülkelere ev sahibi ülkenin yerel yatırımcılarıyla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir işletme oluşturma yolunu tercih ederler.

Çokuluslu işletmeler temelde böyle anlaşmalar yaparak, yerel ortak aracılığıyla evsahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında daha kolay bilgi elde ederek yatırım riskini de azaltabilirler.

Joint venture, yabancı bir ülkede yerel bir işletmeye ortak olarak katılma, yerel işletmenin hisse senetlerinin bir kısmını satın alma veya yeni bir işletme kurma şeklinde gerçekleşebilir.

Yabancı ortak olan çokuluslu işletme açısından, joint venture'un bazı avantajları şunlardır:⁸¹

⁸¹ Bradley, s.399.

- Joint Venture ile yabancı ortak riski yerel işletme ile paylaşmış olmaktadır.
- Yerel işletme, evsahibi ülke ile ilgili çok değerli bilgilere sahiptir ve bunları yabancı ortakla paylaşmaktadır.
- Bu tür ortaklık bazı durumlarda siyasi avantajlar sağlayabilmektedir.
- Maliyetlerde düşme(ölçek ekonomisi)gerçekleştirilmiş olmaktadır.
- Rakiplere karşı teknolojik üstünlük sağlanabilmektedir.
- Pazarda rekabetçi üstünlük sağlanır.
- Kaynaklara daha kolay ulaşılır.
- Çokuluslu işletme üzerindeki politik baskılar azalmaktadır.
- Yeni pazarlara giriş kolaylaşmaktadır.

Bu avantajların yanı sıra, çokuluslu işletmeler açısından düşünüldüğünde joint venturelerin, teknoloji transferi nedeniyle kontrolü kaybetmesi gibi bir dezavantaj da ortaya çıkabilmektedir. Bu tür anlaşmalar, çokuluslu işletmelere direkt yabancı yatırımla sahip oldukları işletmeler kadar kontrol imkanı vermemektedir.

Bir başka dezavantaj da; elde edilen karların paylaşımından kaynaklanmaktadır. Çokuluslu işletme çoğu kez direkt yatırımla elde edebileceğinden daha az bir karla yetinmek zorunda kalabilir.⁸²

2.5.2.7. Konsorsiyum

Konsorsiyum anlaşmalarında genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal ve teknolojik imkânlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar.⁸³

İşletmelerin konsorsiyuma gitmelerinin amacı, tek başına yapamayacakları büyük işleri birlikte yapmak, büyük riskleri birlikte paylaşmak veya belirli bir projeyi birlikte gerçekleştirmek olabilir. Örneğin; dünyadaki en önemli ulaşım

⁸² H.Minzberg, J.B.Quinn ve M.Muffed, **Strategy Process**, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.356.

⁸³ Mucuk, s.49.

projelerinden biri olan Marmararay Projesi Japon ve Kore işletmelerin kurdukları konsorsiyumla yapılmaktadır.

Aslında konsorsiyumlar da bir anlamda joint venture anlaşmaları olarak algılanabilir. Fakat konsorsiyumlar da yeni bir işletme kurma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ayrıca, konsorsiyumlarda anlaşma genellikle uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yöneliktir. Anlaşma bu projenin tamamlanmasıyla otomatik olarak sona erecektir.⁸⁴

2.5.2.8. Anahtar Teslim Projeler

Uluslararası pazara giriş stratejilerinden birisi de anahtar teslimi projelerdir. Uluslararası bir şirket dışarıda bir anahtar teslim iş yapma girişiminde bulunuyorsa, tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında, uluslararası işletme oldukça yüksek bir ücret alır. Bu projeler enerji, otomotiv, inşaat gibi uzmanlık, ileri teknoloji ve sermaye birikimi gerektiren işlerdir.

Uluslararası işletmeler çeşitli türlerde anahtar teslim projeler alırlar. Örneğin; dünyanın ünlü inşaat firmalarından biri olan ENKA firması, Ukrayna'nın Donetsk şehrinde ülkenin en büyük stadyumu olan Shakhtar Donetsk stadyumunu anahtar teslim projesi olarak inşa etmiştir.

Böyle bir anlaşma yüksek ve en son teknolojiyi gerektirir. Bu anlaşmayı üslenecek işletmenin güçlü bir finansman kaynağı olması gereklidir. Anlaşma çerçevesinde, personelin eğitimi ve proje tamamlandıktan sonra verilen bakım ve onarım desteği sağlanmalıdır.

⁸⁴ Ball, McCulloch, s.55.

2.5.2.9. Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi

Yap-işlet-devret modeli, bir ülkenin temel altyapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan bir uygulamadır. Bu yöntem yardımıyla ülkede elektrik santralleri, barajlar, hava alanları, karayolları ve yer altı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Adı geçen türde büyük projelerin gerçekleşmesi için uluslararası yatırım bankaları ve öteki finansman kuruluşlarının katılımıyla bir mali konsorsiyum oluşturulur.

Konsorsiyum yalnız finansman sağlamakla kalmaz, aynı zamanda projenin hazırlanması, yatırımın gerçekleştirilmesi ve tesisin işletilmesi gibi faaliyetleri de kendisi yerine getirir. Ancak projeyi fiilen uygulamak ve tesisini işletmek üzere yerel bir işletme ile işbirliği yapılır. Bu açıdan yatırım, adeta bir uluslararası mali konsorsiyum ile yerel firmanın oluşturduğu bir ortak girişim görünümündedir. Bu yerel, özel veya kamu işletmesi tesis üzerinde belirli ölçüde pay sahibidir.

Yatırımın gerçekleşmesinden sonra tesiste mal ve hizmet üretimine başlanır. Bunu fiilen yürüten yerel ortaktır. Türkiye de yap-işlet-devret modeli 1980'li yıllardan sonra oldukça yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Örnek olarak, Ankara Metrosu verilebilir.⁸⁵ Yine Türkiye'nin batıya açılan yüzü ve konteynır merkezi olması planlanan Çandarlı Limanı Projesi de yap-işlet-devret modeline güzel bir örnektir.

2.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

Taşıma maliyetlerinin sürekli yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi birçok faktör çokuluslu işletmelerin doğrudan yabancı yatırım yapmayı tercih etmesine neden olmaktadır. Uluslararası işletmeler ev

⁸⁵ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayın, İstanbul, 2003, ss.727-728.

sahibi ülkede politik ve ekonomik istikrarın sağlanmış olması koşuluyla, uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ve hammadde ücretlerinden yararlanarak, pazarda hakimiyet sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek evsahibi ülkede prestij kazanmak, pazar fiyatını istediği yönde belirleyebilmek için çokuluslu işletmeler doğrudan yabancı yatırımı tercih etmektedirler⁸⁶.

Çokuluslu işletme doğrudan yabancı yatırım yaparak ya kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kendisi kurma yolunu tercih etmekte; ya da başka bir işletme satın almaktadır. Doğrudan yabancı yatırım demek evsahibi ülkeye en yoğun biçimde nüfuz edilmesi anlamını taşımaktadır. Başka deyişle, doğrudan yabancı yatırım yabancı bir ülkede yüzde yüz işletme sahipliği anlamına gelmektedir.

Uluslararası işletme, pazar yönetimi stratejisi kapsamında üretici pazara hızlı bir giriş ve maksimum kontrol amaçlıyorsa, evsahibi ülkedeki yerel bir işletmeyi satın almayı düşünmelidir. Ürün/coğrafi çeşitlilik, tecrübe kazanımı (teknoloji, pazar ve yönetim) ve hızlı giriş bu stratejinin seçilmesinin nedenidir. Örneğin; Renault satış organizasyonları ve dağıtım şebekeleri için, American Motors'u satın alma yoluna gitmiştir.

2.6. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

Yoğun rekabet koşullarının kıyasıya devam ettiği günümüz pazarlarında; firmalar varlıklarını devam ettirebilmek, rakiplerinin arasından sıyrıлып farklılaşabilmek için arayışlar içindedirler. Yeni ürün sunumuyla başlayan farklılık yaratma çabaları zaman içinde düşük maliyetli üretim, toplam kalite yönetimi uygulamaları sürecinden geçerek müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerine doğru bir gelişim göstermiştir.

Pazarlamanın hedefini oluşturan müşterinin yani tüketicinin zihninde, artık belirgin ve somut farkların minimize olduğu ürünlerin özel bir yer kazanıp, rakipleri geri de bırakma isteği marka yönetimini öne çıkarmıştır.

⁸⁶ Terpstra ve Sarathy, s.399.

Marka yönetimi; markanın oluşturulması, karakter özelliklerinin ortaya çıkarılması, bu özelliklerin en yüksek etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşması için sürekli bir planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.⁸⁷

Bir başka tanımda; “Markalama; yaşam döngüsü boyunca, müşterilerin satın alma ve kullanma deneyimleri için ürün ve hizmetlerin sistematik ve tutarlı bir biçimde tasarlanması, öykülenmesi, medya ile ilişkilerinin kurulması ve teknolojinin uygulanmasıdır.”⁸⁸

Marka yönetiminin iki temel faaliyet alanını içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, marka farkındalığını (hatırlanma ve tanınırlık) gerçekleştirerek; marka imajının yaratılmasıdır. İkincisi ise markayı zamana ve diğer etkilere karşı dayanıklı kılmak, yani markanın güçlendirilmesidir.

Marka yönetimi, her iki faaliyet açısından da şirketin ya da işletmelerin stratejik yönetim ve ona bağlı stratejik planlama ve uygulamaları ile uyumlu olmak durumundadır. Bu nedenle marka yönetimi ve yapılandırma süreci, genel işletme stratejileri ve politikalarından ayrı düşünülemez.⁸⁹

Marka yönetiminin başladığı tarih ise, 1931 yılıdır. Bu tarihte Procter&Gamble (P&G) firmasında Camay sabunlarının pazarlama müdürü olan Neil McElroy, ürünün yaşadığı sorunları fark etmiş ve yeni, ürün odaklı bir pazarlama sistemi önermiştir. McElroy’un sunduğu sistemde; piyasanın her alanındaki ‘satış problemlerini’, satış ve kar hesaplanarak çözmek yatıyordu. Böylece problemler pazarlar belirlenmiş olacaktı. Bunun için de; problemin sebebini öğrenmek adına araştırma yapmak, durumu tersine çevirmeye çalışmak ve sonra da tüm programların zamanında uygulanmış olduğundan emin olmak şeklinde yürüyen bir planlama sistemi kuruldu. Bu klasik marka yönetim modeli, uzun yıllar boyunca

⁸⁷ Bernd H. Schmitt ve Alex Simonson, **Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image**, New York, The Free Press, 1997, s.21.

⁸⁸ Moon ve Millison, s.58.

⁸⁹ Uztuğ, ss.51-52.

P&G ve modeli kullanan diğer firmalar için ciddi başarı sağlamıştır.⁹⁰

2. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde marka yönetiminin kullanılması hızlanmıştır. Özellikle Johnson&Johnson, General Electric, Heinz ve Pillsbury gibi kuruluşlar 1930'lardan itibaren bu sürece destek vermişlerdir.

Marka yönetim sisteminin bir örgütlenme şekli olarak popülerlik kazanması ise 1950 sonrasına rastlamaktadır. Bu dönem ABD ve daha sonra Avrupa'da pazarlama kavramının yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Pazarlama açısından devrimci bir nitelik de taşıyan bu dönemde odak noktası firmadan müşteriye kaymış, kurumun tüm fonksiyonlarının pazara yönelik olması, tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön plana geçirmiştir. O dönemde Nestle, P & G, Colgate, Palmolive dünya düzeyinde çağdaş pazarlamayı uygulayan firmalardır ve bu firmalardaki önemli içsel (örgütsel) etkilerden biri gücün, fonksiyonel örgütlerden pazarlama departmanlarına transfer edilmesi olmuştur.⁹¹ 1967 senesinde ABD'de tüketim malları üreticilerinin %84'ünün marka yöneticilerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ülkemize baktığımızda; 1990'lı yıllara gelmeden önce marka yönetimi konusuna gereken özenin gösterilmediğini görüyoruz. Bunun nedenleri arasında Türkiye'nin ekonomik yapısı, piyasa koşulları, firmaların markalama konusunda gereken hassasiyeti göstermemeleri (piyasada var olan marka sayısı ile patentli marka sayısı arasındaki fark gibi), pazarlama bilgisindeki eksiklikler, fason üretimin yaygınlığı sıralanabilir. Globalleşmenin ülkemizi de daha fazla etkilemeye başlamasıyla birlikte ekonomik yapımızda, tüketim özelliklerimizde değişimler olmuştur. Özellikle son yıllarda yaşanan şirket birleşmeleri, yabancı kuruluşlarla yapılan ortaklıklar, teknolojinin yoğun kullanımı ve bilgi patlaması Türkiye'de de marka yönetimi uygulamalarının hız kazanmasına neden olmuştur.

Globalleşme ve teknolojinin gelişimiyle değişen çevre koşullarını da dikkate alarak marka yönetim süreci ayrıntılı olarak şu şekilde incelenebilir:

⁹⁰ Aaker ve Joachimsthaler, ss.3-6.

⁹¹ Aktuğlu, s.48.

2.6.1. Uluslararası Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler

Uluslararası pazarlara girmek isteyen firmaların, marka yönetimlerini ve stratejilerini belirlerken etkisi altında kaldıkları çeşitli faktörler bulunmaktadır. Küresel ürün ve marka yaratmayı güçleştirici veya kolaylaştırıcı bu faktörler dört grup altında toplanmaktadır ve dış pazarlara girişte önemli farklılıklar yaratmaktadır. Bunlar:

- Çevresel etkenler,
- Pazarla ilgili etkenler,
- İşletmeyle ilgili etkenler,
- Ürünle ilgili etkenler.

2.6.1.1. Çevresel Etkenler

Çevresel faktörler işletmenin kontrolü altında olmayan, ancak pazarlama stratejisi belirleme sürecinde işletme üzerinde etkili olan, farklı ülkelerde farklı şekillerde işletmelerin karşısına çıkan unsurlardır. Bunlar; kültür, din, dil, eğitim seviyesi, teknoloji ve ekonomik durum olarak ifade edilebilir. Çevresel etkenlerin işletmelerin yönetim stratejileri üzerindeki etkisi, çevresel özelliklerin birbirine yaklaşması ile azalacaktır.

Kültürel Farklılıklar: Bu faktörlerden özellikle “kültürel farklılıklar” tüketici davranışlarının farklılık göstermesinin temelinde yatmaktadır. Kültürel farklılıkların fazla olması markanın uluslararası başarı şansını azaltıcı bir etki gösterecektir, buna karşın kültürel farklılıkların düşük düzeyde olması işletmelerin marka ile farklılıklarını ifade etmelerine olanak sağlayacaktır. Aynı şekilde kültürel farklılıklar fazla bile olsa, ürünün özelliklerine göre bu farklılıkların etkisi düşük seviyelerde olabilmektedir. Örneğin; yiyeceklerle ilgili olarak farklı ülkelerdeki tüketiciler daha duyarlı olabilmektedirler buna karşın, bilgisayarlar dünyanın hemen her yerinde aynı

satın alma davranışıyla satın alınmaktadırlar.⁹² Ayrıca tüketicilerin yerel markalara olan bağlılığı da küresel işletmelerin karşılaşacakları bir sorun olabilmektedir. Uluslararası bir pazar dikkate alındığında, herhangi bir ülkede küresel ürünü tercih edeceklerin yanında yerel ürünleri tercih edecek olan tüketicilerin de olması nedeniyle küresel işletmeler yerel özellikleri dikkate alan markaları da ürün portföylerine alarak daha yüksek bir tüketici grubuna ulaşmaya çalışmaktadırlar. Coca-Cola Türkiye’de kendi ürünleriyle beraber Turkuaz markasını da portföyüne katarak faaliyetlerini sürdürmekte ve böylece farklı tatlar talep eden veya farklı düşünce yapılarında olan tüketicileri kazanmaya çalışmaktadır.

Din: Farklı dinlere mensup kişilerin farklı düşünce yapılarına sahip olmaları ve buna bağlı olarak değerlendirmelerinin de farklı olması din olgusunu önemli bir konuma getirmektedir. Örneğin, dünya markası olarak bir bira markasının kullanıldığı bir ürün, alkol ile ilgili olmasa da Müslüman bir ülkede hoş karşılanmayan bir konumda olacaktır ve bu durum o markanın söz konusu Müslüman ülkede başarı şansını sınırlayacaktır.⁹³

Dil: Dil ile ilgili olarak ortaya çıkan önemli bir nokta markanın farklı ülkelerde ifade ettiği anlamdır. Markanın farklı ülkelerde farklı anlamlara gelmesi ve anlam farklılıklarının tüketicilerin olumsuz şekilde değerlendirmelerine neden olabilmesi, uluslararasılaşma sürecinde markalamayı, güç bir işlem haline getirmektedir. General Motors şirketinin Meksika’da pazara sunduğu otomobillerinden olan Nova markasının İspanyolca’da “gitmeyecek olan” anlamına gelmesi, şirketin başarısızlığa uğramasına ve ürünü Güney Amerika’da farklı bir marka adıyla pazara sunmasına neden olmuştur. Her ne kadar işletmelerin marka ismini hedef ülke dillerine çevirmesi bu tür sorunlar yaratmaktaysa da, tüketicilerin orijinal marka ismine karşı gösterdikleri tepkiler de bazı ülkelerde benzer hatta daha şiddetli olmaktadır. Bu noktada pazara uygun seçimler önemlidir.

⁹² John Quelch, **Global Brands: Taking Stock, Business Strategy Review**, Vol:10, No:1, ss.1-14.

⁹³ Aref A. Alashban ve diğerleri, **International Brand – Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences**, Journal of International Marketing, Vol:10, No:3, 2002, ss.22-48.

Eğitim Seviyesi: Ülkeler arasındaki eğitim seviyesi farklılıkları uluslararası marka yönetimi üzerinde etkili olacak olan unsurlardandır. Eğitim seviyesinin farklı olması özellikle reklam mesajının anlaşılmasına ve farklı ülkelerdeki tüketiciler arasında farklı algılamalara neden olmaktadır.

Politik ve Ekonomik Koşullar: İşletmelerin küreselleşmeye çalışan ürünlerini sunacakları ülkelerdeki politik ve ekonomik koşullarda yaşanan gelişmeler önemli ve yönetim tarafından üzerinde dikkatle durulması gereken unsurlardır. Uluslararası pazarlara girişin yerel düzenlemelerle engellenmesi ya da politik açıdan pazarların bütünleşmesi, diğer bir ifadeyle engel teşkil edebilecek gümrük vergisi veya kota gibi uygulamaların en aza indirilmesi markaların girdikleri pazarlardaki başarı şansını etkileyecektir. Yasal engellerin kalkmasıyla işletmeler ürünlerini hedef uluslararası pazarlara uyarlamak zorunda kalmadan ve aynı ürünü aynı markayla çeşitli ülkelerde aynı şekilde pazarlayabileceklerdir.

Ekonomik yönden birbirlerine benzeyen ülkelerde standart ürünlerin ve markaların başarı şansı daha yüksek olacaktır. Buna karşın gelirlerdeki farklılıklar standardizasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Zayıf bir ekonomik durum, bazı ülkelerde tüketicilerin bazı markaları satın alamamaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle ekonomik olarak zayıf olan ülkeler veya pazar segmentlerine daha düşük kaliteli ve daha düşük fiyatlı modellerin sunulması söz konusu olmaktadır ki, böyle bir durum markayı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etki nedeniyle işletmeler farklı markalarla pazara sunum gerçekleştirmektedir. Örneğin; Gap firması, yüksek gelirli tüketiciler için Banana Republic markasını, orta düzey gelire sahip tüketicilere yönelik olarak Gap markasını, düşük gelir düzeyine sahip tüketicilere yönelik olarak ise Old Navy markasını piyasaya sürmüştür.⁹⁴

Teknolojik Seviye: Teknolojik olarak gelişmişliğin yakalanması olasılığının yüksekliği ülkeler arasında homojenliği, dolayısıyla da standartlaşmayı olanaklı hale getiren bir unsur olmaktadır. Tutundurma faaliyetlerinde teknolojinin kullanılmasıyla

⁹⁴ Philip Kotler, **A Framework for Marketing Management**, Second Edition, New Jersey: Pearson Education Inc, 2003, s.102.

bilginin ve mesajların tüm dünyadaki tüketicilere ulaştırılabilmesi türdeşliği arttırıcı yönünde etkilidir. Özellikle internetin kullanılmasının yaygınlaşmasıyla birlikte tüm dünyadaki tüketicilere ulaşmak çok düşük maliyetlerle mümkün olmaktadır. Gelişen teknoloji sadece iletişimin etkin bir şekilde sağlanmasına değil, ürünlerin ve sermayenin daha düşük maliyetlerle transfer edilebilmesine ve ulaştırma faaliyetlerinde maliyetlerin düşük gerçekleşmesine yönelik olumlu etkiye de sahip olmaktadır.

2.6.1.2. Pazarla İlgili Etkenler

İşletmeler uluslararası pazarlarda yoğun bir rekabetin etkisinde kalmaktadırlar. Küresel anlamda faaliyet gösteren işletmeler, pazara ilk giren küresel marka olmadıkları takdirde, uluslararası işletmelerin ve hedef ülke pazarındaki yerel işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya kalacaklardır. Söz konusu yoğun rekabet, firmanın uyguladığı marka yönetiminde belirleyicidir. Rekabetin yüksek olduğu bir ortamda işletmeler kendilerini yerel talebin ihtiyaçlarını yakın bir şekilde karşılayan rakip işletmelerden farklılaştırmak üzere uyarlamaya yöneleceklerdir. Buna karşın, rekabetin olmadığı pazarlara giren bir işletme ise pazarlama karmasını standart hale getirebilecektir.

Uluslararası marka yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulacak önemli bir diğer etken, özellikle tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan altyapının mevcut olmasıdır. Pazarda gelişmiş bir medyanın mevcut olmaması, faaliyetlerinin küresel pazarın belirli bölgelerinde sınırlı kalmasına neden olacaktır. Bu altyapı içerisinde yer alan ve küresel markayı tüketicilere en iyi şekilde ulaştıracak olan perakendicilerin, yani gelişmiş bir dağıtım ağının varlığı da markanın etkinliğini uluslararası pazarlarda arttıracaktır ve küresel ürünün başarısını etkileyecektir.

2.6.1.3. İşletmeyle İlgili Etkenler

İşletmeye bağlı faktörlerin başında firmanın yönetim yapısı gelmektedir. Merkezi yönetim yapısına sahip firmalar global marka stratejisini benimsemeye daha elverişlidir. Sony bu gruba örnek teşkil etmektedir. Bu firmalar uluslararası stratejilerini farklı ülkeler için farklılaştırmadan oluşturmakta, marka çeşitliliğine ve farklı ülkelerdeki farklı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadan standart ürünleri tüm pazarlara sunmaktadır.

Merkezi olmayan yönetim yapısını benimseyen firmalar ise yerel istek ve ihtiyaçlara göre uyarlanmış markalarını ve ürünlerini değişik pazarlara sunmayı ve bu farklılıklarla başa çıkabilmek için merkezi olmayan yönetim yapılarının esnekliğinden faydalanmaktadırlar. Mc Donald's firmasının uluslararası başarısının temelinde, yerel farklılıkları anlamak ve bu farklılıklar ışığında yönetim yapısını merkezi olmayan yönde oluşturmak yatmaktadır.

2.6.1.4. Ürünle İlgili Etkenler

Uluslararası pazarlarda markayla birlikte ürünlerin gelişiminin de dikkate alınması gerekmektedir⁹⁵. Faaliyet gösterilen pazarlar arasındaki gelişmişlik farkının dikkate alınmaması nedeniyle ürünler farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerde farklı hayat dönemi içerisinde bulunabileceklerinden, tüketiciler tarafından farklı şekilde değerlendirileceklerdir. Firma, ürününün değişik ülkelerde yaşam çizgisinin hangi evresinde olduğunu saptayıp stratejilerini buna göre ayarlamalıdır. Örneğin, ürünün giriş döneminde bulunduğu ülkede yapılacak reklam, eğitici ve tanıtıcı olacaktır. Ürün olgunluk evresindeyken aynı tür reklamı sürdürmek savurganlıktır. O zaman satışları arttırmak için rakipleri hedef almak gerekmektedir. Olgunluk ve düşüş evresine giren ürünün yaşamını uzatmak için yeni kullanımlar düşünülebilir veya ürün geliştirilebilir.⁹⁶

⁹⁵ Bradley, s.199.

⁹⁶ Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Kültür Yayınları, 2000, s.139.

Ayrıca, endüstriyel ürünlerin genel olarak tüketim ürünlerine göre ve dayanıklı ürünlerin de dayanıksız ürünlere göre daha kolay şekilde standart hale getirilebilecek ürünler olmaları, küresel faaliyetlerin bu tür ürünlere daha kolay uygulanabileceği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.⁹⁷ Teknoloji ağırlıklı ürünlere ilişkin markaların uluslararası pazarlara dahil olması daha kolay olabilmektedir. 2010 yılındaki en yüksek marka değerine sahip ilk on marka arasında teknoloji ağırlıklı markaların çoğunlukta olması bu düşüncüyü desteklemektedir. Ayrıca lüks ürünleri talep eden tüketicilerin satın alma davranışı açısından benzerlik göstermesi, lüks ürünlerin farklı pazarlarda satış stratejisinde kolaylık sağlamaktadır.

2.6.2. Uluslararası Marka Gelişim Aşaması

İşletmeler, uluslararasılaşma süreçlerinde rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için sahip oldukları markaları küresel ölçekte geliştirmeye başlamışlardır. Uluslararası pazarda markalaşan firmalar incelendiğinde, bunların öncelikle kendi iç pazarlarında markalaştıkları ve daha sonra dış pazarlara açıldıkları görülmektedir.

Uluslararası marka oluşturma dört alt aşamadan oluşmaktadır:⁹⁸

Yerel Pazardaki Fırsatlar: Uluslararası markanın oluşturulması, firmanın kendi yerel pazarında markalaşması ve burada başarı yakalaması ile başlamaktadır. İşletme, markasını ulusal pazarda tanıtma misyonunu benimsemiştir. İlk aşamada markanın öncelikle kendi pazarında varlığını koruması ve başarılı olması hedeflenmelidir. Bu aşamada ortaya çıkabilecek en önemli sorunlar, etkin olmayan üretim sistemleri, teknik yetersizlikler, nitelikli ve uzman personel eksikliği ve deneyimsizliktir. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için; yabancı markalara fason üretim yoluna gitmek, ortak girişim anlaşmaları veya deneyimli personel kiralamak çözümler arasındadır. Örneğin, Hyundai Motor Company Ford Motor için motor üretmiştir.

⁹⁷ Carl Arthur Solberg, **The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance**, Journal of International Marketing, Vol:10, No:3, ss.1-21.

⁹⁸ Cheng ve diğerleri, ss.1-11.

Tüm bu çabalar sonucunda işletme ürün kalitesi ve hizmetlerini arttırır. Bu durum, tüketicinin daha çok tatminine yol açar ve ulusal pazarda işletmenin kendi markasıyla pazarladığı ürünlerin daha kaliteli algılanmasına, marka imajının yükselmesine ve işletme ürünlerinin güvenilirliğinin artmasına yardımcı olur. Aynı zamanda işletmenin dış pazardaki itibarı, yükselen kalitesi sayesinde artmaya, uluslararası ölçekte tanınmaya başlamıştır.

Küresel Pazarda Varolma: Bu aşamada işletme misyonu, dış pazarlarda özellikle de üç lider pazarda (A.B.D., Japonya ve Avrupa Birliği pazarları) var olmak ve daha sonra da bu pazarlarda marka farkındalığı yaratmaktır. İşletme kendi markasıyla dış pazarlara girmeye çalışmaktadır. Dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması karşılaşılan en önemli sorundur. Bu nedenle dış pazardaki distribütörler veya acentalar ile anlaşmalar imzalanması, ülkeyle ilgili spesifik bilgi edinmede firmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu şekilde uluslararası pazara açılmak, işletmenin ürünlerinin kendi markasıyla ve rekabetçi fiyatlarla satılmasına olanak tanır. Bu durum, işletmenin dış pazarda politik, ekonomik, sosyal ve kültürel çevre risklerini azaltıp, öğrenme sürecini hızlandırır.⁹⁹ Örneğin Güney Kore işletmelerinden LG Elektronik ve Daewoo Motors dış pazarlara yerel tanınmış işletmelerle iş birliği yaparak girmişlerdir. Perakende sektöründen Marks&Spencer, Laura Ashley gibi markalar girdikleri bazı uluslararası pazarlarda yine aynı yolu izlemiştir. Fason üretim anlaşmaları bu aşamada en çok kullanılan yöntemdir.

Bu aşamada yanlış pazarlama stratejileri, işletmenin tüm bu çabasını boşa çıkarabilir. Örneğin düşük fiyat stratejisiyle dış pazara girmek, işletmenin düşük marka imajı ile konumlandırılmasına neden olabilir. Aşamanın son dönemlerinde marka dış pazarlarda tanınmaya başlamaktadır.

Uluslararası Markalaşma Aşaması: Bu noktada işletme ikinci aşamada elde ettiği deneyimlerine dayanarak kendi marka ismini uluslararası pazarlarda duyurmaya çalışır. İkinci aşama süresince firmanın gelişmiş ülkelerde tanınmış olması ve

⁹⁹ K.D.Brouthers ve L.E. Brouthers, **Explaining the national cultural distance paradox**, *Journal of International Business Studies*, 2001, ss.177-189.

üretimde belirli bir ölçüğe ulaşmış olması, markalaşma faaliyetlerinde firmaya kolaylık sağlamaktadır. İşletmenin kendi konumunu yukarı taşıması çeşitli sorunları da birlikte getirir. Ortaya çıkan en önemli sorunlar, fason üretim yapılan uluslararası markalarla rekabetin oluşması, bu firmaların alımlarının azaltılması ve gelişmiş ülkelere gelen teknoloji transferinin azalmasıdır. Bu sorunların etkilerini azaltmak için işletmeler farklı çözümler uygulamaktadırlar. Bunlar, yüksek fiyatlı satabilecekleri ileri teknoloji ve moda uygun ürünler üretmek, çeşitli küresel etkinliklere sponsor olmak, marka imajını daha olumluya çevirmek için marka ismini değiştirmek ve “orjin ülke etkisi”nden yararlanmak için işletmenin merkezini gelişmiş ülkelere taşımaktır. Örneğin, Kia Motors 2001 Seul Olimpiyatları’na sponsor olmuştur.

İşletme bundan sonraki adımda, pazar başarısını ve yurt dışı üretimi gerçekleştirmeye çalışır. Fakat hızlı büyüme, yatırım hataları, borç-sermaye oranı gibi koşullar dikkat edilmesi gereken noktalar. Ve işletmeyi iflasa sürükleyebilir. Daewoo Motors’un General Motors ile birleşmeleri bundan dolayıdır.

Dış Pazarlarda Yerelleşme Aşaması: Bu aşamada üç lider pazarda kendi marka ismiyle başarılı olan işletme artık az gelişmiş ülkelere doğru genişlemeyi hedeflemektedir. Ancak, gelişmiş ülke pazarlarında içinde buldukları sektörün önde gelen markası olmalarına rağmen bu işletmeler, üçüncü dünya ülkeleri tarafından pek tanınmamaktadır ve tanındıkları ülkelerde de fason imalat yaptıkları zamanlardan kalma düşük marka imajına sahiptirler. Dolayısıyla, işletme misyonu daha çok marka imajının artırılması üzerinde odaklanır. Yerelleşme üçüncü dünya ülkelerinde marka imajının iyileştirilmesi ve işletme itibarının artırılması için kullanılan önemli stratejilerden biridir.

İşletmenin en önemli sorunları “yerel çalışanların sadakatsizliği” ve “organizasyonun büyümesinden kaynaklanan düzensiz hiyerarşi”dir. Diğer bir sorun ise, yerel üretimin önemli bir kısmının üretim yapılan ülkede satılması ve dış pazarlara kapanmadır. Örneğin, LG Elektronik Çin, Hindistan ve Endonezya’da ürettiği malların %60’ını yine bu ülkelerde satmakta, geri kalanını komşu ülkelere ihraç etmektedir.

2.6.3. Uluslararası Pazarlamada Takip Edilebilecek Ürün Politikaları

Çevresel faktörler konusunda açıklandığı gibi firmaların yurtiçi ve yurtdışı çevreleri ve bu çevrelerden gelen talepler farklıdır. Bu nedenle ihraç edilecek mallarda, o pazarın kültürlerine, zevklerine, gelirine ve bunlar gibi diğer farklı özelliklerine uygun değişikliklerin yapılması gerekir. İhracata yönelik ürünü geliştirdikten sonra bu ürünün hedef alınan ülkelerde hangi stratejilerle pazarlanacağına karar vermek gerekmektedir. Bazı uluslararası pazarlama şirketleri, bir ülkede başarılı olan ürünün diğerlerinde de başarılı olacağına inanmaktadır. Kimi firmalar ise her ülke için ayrı ürün stratejisi oluşturmaktadır.

2.6.3.1. Standartlaştırma Stratejisi

Standartlaştırma yaklaşımı, bir ürün ya da hizmetin dış pazarlarda tüketici ihtiyaçlarını aynı şekilde karşılayabileceği varsayımı ile başlamakta ve “her ürün, her ülkede aynı biçimde satılır” düşüncesiyle oluşturulmaktadır¹⁰⁰. Aynı temel ürünü farklı pazarlarda kullanmak, araştırma-geliştirme maliyetlerini daha büyük üretim miktarlarına yayarak birimdeki ağırlığını düşürür.

Standartlaştırmaya göre, ülkelerdeki tüketici benzerlikleri, ürün ya da hizmet nerede satılırsa satılsın, markasına aynı görüş, aynı duygu, aynı kişilik ve aynı reklam stratejisi oluşturma imkanı sağlayacaktır. “Global düşün, global uygula” olarak adlandırılan bu yaklaşım ile ürün ve hizmetin özünde bir değişiklik yapılmayacağı gibi, aynı reklam kampanyası da tüm dünya ülkelerinde kullanılabilir. Phillip Morris ürün markasını her yerde aynı şekilde, yani Marlboro konseptiyle konumlandırıldığı için Marlboro’nun pazarlama programını standartlaştırabilmiştir.

Standardizasyonun stratejisinin özellikle işlevsel imajı olan bilgisayar ve kamera gibi ileri teknolojik ürünler, statü ve zenginlik göstergesi olan mücevherler gibi lüks ürünler, menşei ülke etkisi ile konumlandırılmış olan ürünlerin pazarlamasında etkili olduğu görülmektedir.

¹⁰⁰ Skur Julie ve Winski Joseph M., **Elveda Global Kampanyalar**, Medya dergisi, C.1, 1987,s.13.

Firma dış pazarlama stratejisini seçmeden önce gerekli pazar ve ürün araştırmasını yapmak zorundadır. Ülkeler ve kültürleri arasındaki farklılıklar iyi değerlendirilmeli ve ürünün yaşam eğrisinin hangi noktasında olduğu incelenmelidir. Bir ülkede çok başarılı olan bir ürünün, başka bir pazarda başarısızlıkla sonuçlanabileceği unutulmamalıdır. Örneğin; Amerika ve Kuzey Avrupa’da çok satılan deodorantlar, Asya ülkelerinde vücut kokularının farklılığından dolayı aynı derecede istek görmemektedir.

Genel olarak, kitle iletişiminin ve seyahatin etkisiyle kültürün daha büyük bir homojenizasyonunun olduğu ve arttığı varsayılmaktadır. Bu durum standardizasyonunun ortaya çıkmasının temel nedeni olarak sayılsa da, göz önünde bulundurulması gereken bir takım engeller vardır. En önemlileri olarak sayılacaklar¹⁰¹:

- Reklamcılık, ürün içeriği, performans, güvenlik gibi konulardaki değişik ülkelerdeki yasal düzenlemelerin arasındaki farklılıklar,
- İklimsel koşullar,
- İletişim kanallarının doğası,
- Sloganların tercümesini engelleyen dil farklılıkları,
- Kültürdeki farklılıklardır.

Coca-Cola, 21. yüzyıl planlarında “Yerleşme Stratejisi”ne geçmeden önce standartlaştırma stratejisi uygulamıştır. Bazı durumlarda uyumlaştırmaya gidilse de, genel olarak stratejisi standartlaştırma olmuştur. Hatta sloganlar bile tüm dünyada standart olarak geliştirilmiş, reklam filmlerinde ve şişe üstlerindeki yazılarda her ülkenin diline çevrilmiştir.

2.6.3.2. Uyarılama Stratejisi

Uyarılama stratejisine göre, bütün ülke halkları birbirinden farklıdır. Ülkeler ne kadar birbiriyle komşu olsalar bile, dinleri aynı olsa ve hatta aynı dili konuşuyor olsalar bile; yine her ülkenin kendine has batıl inançları, mitleri, tarihleri, nüfus

¹⁰¹ Littler Dale, **Marketing and Product Development**, Philip Allan Pub., Manchester, 1984, s. 246

özellikleri, ekonomileri ve problemleri vardır. Tüketicilerle bütünleşmenin tek yolu, onların bu yerel farklılıklarını tanımaktan geçer.

Uyarlama stratejisi, ürünün uyumlaştırılarak daha yerel hale getirilmesi ile bağlantılıdır. Global standardizasyonunun genelde “her ürün dünyanın her yerinde aynı biçimde satılır” şeklinde yorumlanan düşüncesini tamamen reddetmekte, ürün ya da hizmet açısından yerel farklılıkların gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu konudaki önemli örneklerden biri geniş Amerikan otomobillerinin, dar ve virajlı Avrupa yollarında yeterli manevra kabiliyetinin bulunmaması nedeniyle pazarlanamaması ve bu nedenle Amerikalı otomobil üreticilerinin Avrupa yol koşullarına göre otomobil üretmeleridir.

Pazarlama karması öğelerinden özellikle ürün ve tutundurma karması öğeleri üzerinde ürünün farklı pazarlara göre uyarlandığı örneklerde, Japon pazarında Philips kahve makinelerinin boyutlarının küçültülmesi, IBM’in klavye dillerini değiştirmesi, Marie Claire dergisinin 27 farklı ülke için içerik, dil ve hatta kapağının değiştirilmesi gösterilirken; pazarlama karması öğelerinden tutundurma konusunda uygulanan uyarlama stratejilerine örnek olarak ise, Kellogg’s un Japonya’da dil özelliklerinden dolayı hedef kitlenin telaffuz zorluğu yaşamasını engellemek amacıyla reklam sloganlarını değiştirmelerini, renklerin farklı kültürlerde farklı anlamlar taşımalarından dolayı (siyah – Çin’de uğursuzluk; beyaz – Japonya’da yas rengi) promosyon malzemelerinde kullandıkları renklerde değişiklik yapmalarını ve iletişim araçlarının hedef pazardaki popülerliğine göre firmaların medya seçimlerinde değişiklikler yapmalarını göstermişlerdir¹⁰².

Bu yaklaşımla uluslararası pazarlarda yürütülen marka yönetiminde, kampanyanın ana hatları belirlenmekte ve detaylar sonraya bırakılmaktadır. Örneğin; Levi’s için ana hatlar; kalite ve Amerikan kökenli olmasıdır. Bu tema dünya çapında benimsetilmeye çalışılmış, fakat küçük farklılıklar yerel motiflere göre değiştirilmiştir. Örneğin Endonezya’da 1960’ların üstü açık bir Amerikan arabasında Levi’s giymiş bir genç, İngiltere’de Vahşi Batı ortamında bir kovboyun ata binmesi, Japonya’da James Dean ve “Kahramanlar Levi’s giyer” sloganı kullanılmıştır.

¹⁰² Kotler ve Armstrong, ss. 213-214

Yalnızca standardizasyon ya da uyarlama stratejilerini benimsemek yerine, stratejilerini dengeli olacak şekilde standart fakat farklı kültür ve pazarlara göre uyarlayarak oluşturan firmaların bu karma uygulamalarına Keller bazı örnekler vermektedir. Pillsbury tatlı mısır konservesi için oluşturduğu pazarlama stratejilerini, mısırın Fransa’da salatalarda, İngiltere’de sandviçlerde ve Japonya’da aperatif olarak kullanıldığını göz önüne alarak farklı pazarlara göre uyarlamıştır. İsmi ve logosunu farklı pazarlarda standardize eden Heinz, değişik ülkelerdeki hedef tüketiciler için ürününde değişiklikler yapmaktadır. Nescafe, dünyanın her yerinde tat, aroma ve paylaşılan anların mutluluğu şeklinde konumlandırılırken, Tayland’da rahatlatıcı içeceği, günün stresinden arınma içeceği olarak konumlandırılmaktadır.¹⁰³

Farklı stratejilerinin harmanlanarak uygulanmasına örnek olarak McDonald’s firmasının global marka ismi ve görsel kimliğini standardize etmesine karşın, ürünlerine farklı pazarlara göre farklılaştırarak uyarlamasını göstermektedir. (Hindistan’da Mc Tikka, Big Maharajah; Türkiye’de Ramazan Menü; Almanya’da bira ve Fransa’da şarap).¹⁰⁴

Uluslararası pazarlarda başarı, standardizasyon ve uyarlama uygulamalarını iyi dengelemeleri ile sağlanabilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bölgeler ve ülkeler arasında insan hareketliliğinin artması, global medya araçları, çokuluslu işletmelerin dünya pazarlarına yayılması, global markaların oluşturulmasını kolaylaştırmıştır. Global marka, markanın dünya çapında tüketiciler tarafından tanınması ve satın alınmak istenmesi olarak kendini gösterir. Ürün standardizasyonu ve uyarlama konusunda uluslararası pazarlara açılmak isteyen bir işletmenin izleyeceği dört ana strateji vardır.¹⁰⁵

- Diğer pazarlarda satılan mevcut ürünü yeni girilecek dış pazarda da satmak,
- Yeni dış pazar için mevcut ürünü uyarlamak,
- Girilecek dış pazara uygun yeni ürün dizayn etmek,
- Yeni global bir ürün oluşturmak.

¹⁰³ Kevin L. Keller, Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity; Prentice Hall, 2003, s.691.

¹⁰⁴ David Arnold, **The Mirage of Global Markets “How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize”**, Pearson Education Inc., 2004, s.109.

¹⁰⁵ M.R. Czinkota ve I.A.Ronkaine, **International Marketing**, Dryden Press, 3 Baskı, Orlando, FL.,1993

2.6.4. Bölümlendirme, Hedef Pazarın ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Konulandırmanın temel çıkış noktası pazar bölümlendirme; bölümlendirme ise pazarı yönetilebilir anlamlı parçalara ayırma ve o mantığa paralel marka konumlandırma stratejileri geliştirmektir.¹⁰⁶Pazarlama stratejisinin önemli karar alanlarından biri olarak bölümlendirme; tüketicilerin bireysel, sosyo-kültürel, tüketim davranışları gibi özellikleri ayrılmasına ve anlaşılmasına yönelik stratejik unsurlar içermektedir. Bölümlendirme, tüketicilerin bireysel gereksinimlerini karşılamak için kitlesel bir pazarı tanımlanabilir alt birimlere ayırmaktadır. Uluslararası pazarlama penceresinden bakıldığında pazar bölümlendirme, dış pazardaki müşterilerin pazarlama faaliyetleri açısından anlamlı gruplar olarak toplanması şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰⁷

Ürünün satılacağı düşünülen pazar seçildikten sonra, o uluslararası pazara yönelik ürün stratejileri oluşturulurken, her ülke tek bir pazar gibi ele alınmamalı, o pazarın çeşitli bölümleri de incelenip, stratejiler bu bölümlere göre ayarlanmalıdır. Herhangi bir ülke pazarının tümü, ihracı planlanan ürünün ya da hizmetin potansiyel alıcısı olamaz. Belirli bir ürünün muhtemel müşterileri bazı özellikleri paylaşan bir pazar bölümünü oluştururlar.

Yurtdışı pazarlarda başarılı olmak için firmalar, uluslararası pazarlarda pazar bölümlendirmeleri yaparak her bir tüketici grubundaki alıcılara onların ihtiyaçlarına ve arzularına uygun farklı ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Uluslararası pazarlamada pazar bölümleri çok farklı olabilmektedir. Bir ülke de bir pazar olarak alınabilir, o ülkedeki belirli bir müşteri grubu da, bir bölgenin insanları da.

Pazar bölümlendirme yapıлып buradan başarıya ulaşılması için, öncelikle pazarın bölümlerini ortaya koyacak değişkenlerin ölçülebilmesi gerekmektedir. Materyal kültür olarak tanımlanan nüfus, eğitim, gelir düzeyi gibi değişkenleri,

¹⁰⁶ G.Borça, G., **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC'si**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003

¹⁰⁷ M. Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000. s.101.

ulusal ve uluslararası istatistiksel verileri kullanarak ölçmek, bu sayede pazarı bölümlere ayırmak kolayken; kültür öğelerini ölçmek hiç de kolay değildir. Tablo 5'te pazar bölümlendirmesinde kullanılan değişkenlerden örnek verilmiştir:

Tablo 5: Pazar Bölümlendirmesinde Kullanılan Bazı Değişkenler

1-Sosyo Ekonomik Değişkenler	Yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim düzeyi, aile büyüklüğü, aile yapısı, din, ırk, dil, milliyet, sosyal sınıf vs...
2-Coğrafi Değişkenler	Bölge, ülke, iklim, topografik yapı, yerleşim şekli (köy-kent), nüfus yoğunluğu vs...
3-Politik ve Ekonomik Değişkenler	Demokrasi, diktatörlük, serbest-güdümlü, tarımsal-sanayileşmiş vs...
4-Tüketici Davranışı Değişkenleri	Ürün veya hizmetin kullanım oranı, markaya bağlılık, dağıtım kanalına bağlılık, fiyat, reklam karşısında duyarlılık vs...
5-Kişilikle İlgili Değişkenler	Çevre ile ilişki (içe-dışa dönük), atılgan-çekingen, tutucu, liberal vs...

Kaynak: Öztürk, 2006, s. 46.

Uluslararası pazarlarda pazar bölümlendirme yapılırken dikkate alınması gereken bir diğer nokta ise, seçilen pazara ulaşıp ulaşamayacağını değerlendirilmesidir. Dış pazarda talebi olan bir malın o ülkeye ithalatı, o ülkenin yönetimince yasaklanmış olabilir, o ülkede veya çevre ülkede savaş olması durumunda malın ülkeye taşınması mümkün olmayabilir.

Konumlandırmayı doğrudan etkileyen en önemli unsurlar, hedef pazar ve hedef kitle belirleme sürecidir. Hedef pazar ve kitlenin belirlenmesi, firmaların belirli ihtiyaca sahip olan müşteri kitlesine kolayca ulaşmalarını ve o müşteri kitlesine uygun ürünü sunarak müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmelerini sağlamaktadır.

Kotler vd., (2001), bir firmanın sunmaya karar verdiği ihtiyaç ve özellikleri satın alacak olan müşteri topluluğunu hedef kitle olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre, işletmeler hedef pazarı üç farklı strateji ile ele alabilirler:

- Farklılaştırılmamış pazarlama,
- Farklılaştırılmış pazarlama,
- Yoğunlaştırılmış pazarlama.

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde ihtiyaçlardaki farklılıklardan çok ortak olan özellikler üzerinde durulmaktadır ve büyük olan müşteri kitlesine ulaşılması hedeflenmektedir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde ise çeşitli pazarlama bölümleri hedeflenmekte ve her biri için farklı ürünler sunulmaktadır. Daha çok firma kaynaklarının kısıtlı olduğu durumlarda kullanılan yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi, işletmenin tüm pazar için belirlediği bölümlerden sadece birini pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama çabalarını tek bir pazarlama karması ile bölüme yöneltmesi stratejisidir. Yani büyük bir pazarın az bölümüne hitap etmektense, küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme yolunu izlemektir.

2.6.5. Marka Konumlandırma

Markayı tanımlayan, farklılaştıran tek öge, iletişim çabalarıyla sürekli olarak desteklenen tüketici zihninde markanın algılanış biçimidir. “Marka konumlandırma, markayı hedeflenen kitlenin zihninde rekabetçi üstünlük taşıyan bir konuma yerleştirme amacındadır. Bu anlamda marka konumlandırma, markanın tüketiciye sunduğu vaatlerin ve özelliklerin toplamını ifade eder.”¹⁰⁸ Konumlandırma tüketicilere, ürünlerin nasıl sunulduğu, ne ya da neyin sunulduğundan çok bir ürün veya markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığını aktaran bir ifade biçimidir ve bu nedenle marka yönetiminin temel konusu olarak değerlendirilir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Uztuğ, s.72.

¹⁰⁹ Arnold, s.90.

Marka konumlandırma, reklam profesyonelleri Al Ries ve Jack Trout'un 1982 yılında yazdıkları "Positioning: The Battle for Your Mind" isimli kitapla pazarlama literatürüne girmiştir. Ries ve Trout, konumlandırmanın ürüne yönelik değil, müşterinin aklına yönelik yapılan bir çalışma olduğu üzerinde durmuşlardır.¹¹⁰ Başarılı ve güçlü bir marka yaratmanın ön koşulu, markanın rakiplerinden farklılaşmasıdır. Marka konumlandırma, bu noktada marka farkındalığının sağlanması ile birlikte markanın tüketicilere hangi kişilik ve kimlik öğeleri ile hatırlanacağını belirler.

En iyi konumlandırma, en objektif olanıdır. İşletmeler kendi durumlarını en iyi şekilde analiz ederek konumlandırma yapmalıdırlar. Geçmişte ABD otomobil kiralama şirketlerinden Avis'in kendisinden daha büyük rakibi Hertz'e karşı uygulamış olduğu konumlandırma "Biz bu alanda ikinciyiz, bu yüzden daha çok çaba sarf ederiz." oldukça başarılı olmuştur. Burada firma rakibinin kendisinden güçlü oluşunu bir avantaj olarak kullanmıştır. "Vakko modadır." gibi ifadeler son derece güven vericidir ve lider bir firmanın konumlandırmasını tam olarak ortaya koymaktadır.

Uluslararası bir markanın konumlandırılmasında iki temel unsur vardır. Birinci olarak, markanın rakiplerinden farklı olarak sunacağı faydalar, ilave değerler açık ve net olarak belirlenmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, pazarı uluslararasılaşmaya çalışan işletmeden çok daha iyi tanıyan yerel işletmelerin rekabetidir. İkincisi ise, markanın sunacağı bu yararların uluslararası pazarda sunumunun başarılı bir şekilde yapılmasıdır.¹¹¹

Uluslararası konumlandırmada yanıtlanması gereken ilk ve asıl soru, konumlandırmanın her yeni ülke için aynı mı yoksa farklı mı olacağıdır. Her zaman başarılı olmasa da birçok küresel marka, imajlarını güçlendirmek için benzerliği tercih etmektedirler. Sony yüksek fiyatlı ve teknolojik anlamda lider olarak tanınmakta ve "innovative" (yenilikçi) sloganıyla tüm pazarlarında bunu

¹¹⁰ Kotler, 1996, s.68.

¹¹¹ L.Chernatony, C.Halliburton ve R.Bernath, R., **International Branding: Deman or Sply Driven Opportunity? International Marketing Review**, 12/2, 1995, ss.9-21

desteklemektedir. Buna karşın McDonald's birçok Avrupa ülkesinde menülerini uyarlayarak, dekorunu daha yerel olarak değiştirerek Amerikan yiyeceğini yerel pazarlara göre konumlandırmaktadır.

Konumlandırma stratejisi seçiminde, *ürün yaşam eğrisi* ve *pazarın uluslararasılaşma derecesi* de önemlidir. Küreselleşme ile birlikte tüm dünyadaki tercihlerin daha homojen hale gelmesiyle, uluslararası pazarlarda özellikle teknolojik ürün pazarlarında, müşterilerin aradığı ürün özellikleri ve ürün faydaları benzerlik göstermektedir. Bu tip küresel pazarlarda “tek tip konumlandırma” uygulanmaktadır. Tek tip konumlandırma; talepleri ve maliyet etkinliğini sağlamak için ürünlerin, marka isimlerinin, pazarlama iletişimlerinin, dağıtım kanallarının ülkeler arasında benzerlik göstermesi olarak tanımlanmaktadır.

Ürünlerin yaşam süreçleri farklı ülkelerde farklı evrelerdedir. Bu durum ise, tek tip konumlandırmayı etkisiz hale getirmektedir. Daha erken evrelerde pek mümkün olmayan konumlandırma, ürünün olgunluk döneminde daha önemli olmaktadır. Çünkü giriş aşamasında ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olunamamaktadır. Uluslararası pazarlamada, satışların düşüşe geçtiği ürünün olgunluk aşamasında olduğu pazarlardan yurtdışındaki pazarlara açılan ürünler, yeni pazarları ele geçirebileceklerdir.¹¹²

2.6.6. Marka Unsurlarının Seçilmesi

Küresel pazarların hakim olduğu günümüzde, büyük rekabet savaşlarının içerisindeki işletmeler birbirlerini kolayca taklit ve takip edebilmektedirler. İşletmelerin, birbirlerinin aynısı birçok ürün ve hizmet arasında müşterinin dikkatini çekmek ve tercih edilmeyi sağlamak için, tüketicilerin zihninde iyi bir yer edinmeleri gerekmektedir.

¹¹² Johansson, s.372

Marka; bir işletmenin ürün ve hizmetlerini belirlemek, tanıtmak ve rakiplerinininkinden farklılaştırmak gibi fonksiyonlar üstlenen isim, logo, amblem, renk ve bunların birleşimidir.¹¹³Uluslararasılaşma sürecinde başarılı bir marka yönetiminin hedefi, markanın tanıtıcı bu unsurlarını, hedef kitlesini ve pazarını düşünerek etkili biçimde yansıtmaktır.

2.6.6.1. Marka Adının Belirlenmesi

Hem ulusal hemde uluslararası pazarlarda yoğun rekabetle karşılaşan firmalar, ürünlerini rakip ürünler arasından farklılaştırmak, bir adım öne çıkarmak için verdikleri markalama kararları arasında en önemli olanı, “ürün ya da hizmetin isminin ne olacağıdır. Çünkü uzun vadede bir marka, bir isimden başka hiçbir şey değildir.”¹¹⁴ İsim, markaya hayat verir ve onunla birlikte anılarak markanın yaşamasını sağlar.

Marka adı; markanın fonksiyonel ve sembolik bileşenleri ile marka vaadini bütünleştirerek, marka kişiliği ve marka konumlandırma stratejisiyle tüketicinin buluşmasını sağlayan bir unsur, kısaca bir markayı diğerlerinden ayıran en önemli farklılaştırma aracıdır. Marka ismi uzun vadeli stratejik bir karardır.

İşletmeler mal ya da hizmet markalarına isim verirken çeşitli adlardan yararlanabilirler:

- Bir kişinin adı: Dünyaca ünlü otomobil markası MercedesBenz, Carl Benz’in tek kızının ismine aittir. Yine Audi’nin eski yöneticilerinden August Horch, marka ismi olarak isminin Latince karşılığı olan Audi’yi bulmuştur.(Honda),
- Bir yer adı (American Airlines, Kentucky Fried Chicken),
- Bir nitelik (Safeway mağazaları, Duracell pilleri),
- Bir yaşam tarzı (Weight Watchers, Healty Choice),
- Bir yapay ad (herhangi bir anlamı olmayan) (Exxon, Kodak)¹¹⁵

¹¹³ Mucuk, s.135

¹¹⁴ Al Ries ve Laura Ries, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Çev. Atakan Özdemir, Ankara, MediaCat Kitapları, 2000, s. 75.

¹¹⁵ Kotler, 1996, s.90.

- Bir hayvan adı (Mustang otomobilleri, Dove sabunları),
- Bir cisim adı (Shell benzinleri, Apple bilgisayarları)¹¹⁶
- Bir işletmenin ilk harfleri (RCI, IBM)
- Bir efsane ya da mitlerden esinlenerek (Atlas Lastikleri, Viking Kağıt)

Pazarlama ve iletişim stratejisinde en zor görevlerden biri, başarılı bir marka ismi bulmaktır. Marka ismini seçerken; hedef kitle, ürünlerin özellikleri ve rakiplerden farklılaştırılması gibi etkenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Güçlü bir marka adı, bir şirketin sahip olabileceği en değerli varlıklardan biridir. BMW'nin Rolls Royce adını 60 milyon dolara satın alması da bunu doğrulamaktadır. İyi bir marka isminin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde listelenmiştir.¹¹⁷

- **Telafuzu, hatırlanması ve söylenişi kolay olmalıdır.** Örneğin; Sony firmasının orijinal adı “Tokyo Tsuschin Koggo Kabushici Kaishi” dir. Söylenişi ve hatırlanması çok zor olan bu sözcüklerin yerine 4 harflik, uluslararası alanda kolaylıkla benimsenebilecek ve akılda kalıcı “Sony” tercih edilmiştir.
- **Ürünün yararlarını ve kalitesini yansıtmalıdır.** Marka adının olası psikolojik etkileri, pozitif ve negatif imajı tüketicinin satın alma karar sürecinde farklılıklar yaratabilmektedir. Örneğin, Honda otomobillerinin Civic modeli; şehre ait, şehrin bir parçası anlamını taşır. Müşteriler bu ismi duyduklarında, başka hiçbir şeye gereksinim duymadan, onun az benzin tüketeceğini ve kolay bir şekilde park edilebilmesi için boyutlarının küçük olabileceğini düşünebilirler.¹¹⁸
- **Ayrırt edici olmalıdır.** Marka adının rakip ürünün adıyla benzerlik taşımamasına dikkat edilmeli, ürünü farklılaştıran, tüketicinin dikkatini çeken isimler tercih edilmelidir. Exxon veya Apple gibi, ürünle ilgisi olmayan fakat markanın bir benzerinin daha bulunmadığı imajı veren marka isimleri bu duruma örnektir.

¹¹⁶ Keller, s.3.

¹¹⁷ Keller, ss. 137-139.

¹¹⁸ Aaker, s.191

- ***Dilbilimsel olarak doğru ve etkili kullanımlarda bulunulmalıdır.*** Başarılı marka isimleri analiz edildiğinde; ses takliti, ses veya hece yinelemesi, yansıma, değişik vurgulama özellikleri ve semantik kelime oyunları gibi dilbilgisine ait unsurlardan yoğun olarak yararlandığı görülmektedir.
- ***Uyarlanabilir olmalıdır.*** Marka isminin ileriki dönemlerde ortaya çıkabilecek ürün hattına yeni ürün eklenmesi olasılıklarına karşı uyarlanabilir nitelikte olması gereklidir. Sadece bayanlara yönelik ürünler üreten genel sembolik değerleri ön plana çıkaran bir marka, belirli bir ürün kadar, ürün hattındaki diğer ürünlere adapte edilebilmelidir. Nivea, Phillips, Braun bu tür alanlarda başarılı olabilmiş marka isimleridir.

Uluslararası marka olmak isteyen firmalar marka isminin yurt dışında kullanılabilir özellikleri olduğuna dikkat etmelidir. Burada kastedilen sadece telafuz değil, aynı zamanda terimin uygunluğu ve global anlamda geçerliliğidir. Örneğin ülkemizde “Arçelik” olarak bilinen beyaz eşya firması, uluslararası alanda faaliyet göstermek istediği zaman yabancı dilde “Arçelik” kelimesinin söyleyiş ve hatırdaki kalıcılığında zorluklar yaşanabileceği gibi nedenlerle dolayı, bu ismi kullanmamıştır. Hem iç pazara hem de dış pazara ürünlerini “BEKO” markasıyla sunmuştur. Yurt dışı faaliyetlerini arttırmak isteyen markalar öncelikle şu sorulara yanıt aramalıdır:¹¹⁹

- Tek bir isim diğer çağrışımlarla birlikte uluslararası bir marka olmak için yeterli mi?
- Tanıdık bir marka adı aynen tüm dünyada kullanılmalı mı? (Kodak, McDonald’s veya Coca Cola) Veya her ülkede farklı bir marka adı mı kullanılmalı?
- Farklı marka isimleri kullanılırsa, bu markalar global bir marka adı yerine geçer mi?

¹¹⁹ David A. Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name**, The Free Press Maxwell Macmillan International, New York, 1991

Bu soruların ışığında bazı yurtdışı pazarlarda, tek bir marka adı kullanmak gerekir. Bazı durumlarda ise, aynı şirketin farklı bir marka adı ile piyasaya girmesi iletişimde yeni fırsatlar elde etmenin ve bunları kullanmanın bir aracıdır.¹²⁰ Belirli sektörler ve ürün grupları da marka adının kullanımını etkilemektedir. Bilgisayar gibi endüstriyel bir ürüne göre donmuş yiyecek gibi bir ürün için yerel bir dilin, sembollerin ve kültürel unsurların kullanımı daha uygun olacaktır. Örneğin Unilever donmuş yiyecek markası için; Fransa'da Captain Igloo, İngiltere'de Birds Eye, İtalya'da ise Findus adını kullanmıştır.

Tek Marka Adı Kullanma: Tek bir uluslararası marka, çeşitli ürünleri içeren marka yayma sürecini kolaylaştırmaktadır. Marka adı daha geniş bir uluslararası sunum, farkındalık ve itibar demektir. Eğer ürünler veya hizmetler müşteri tatminini sağlarsa, dünya çapında tek bir marka adının kullanımı firmaya normalden daha kısa sürede avantaj sağlar. Bu nedenle dünya ölçeğinde tek bir marka tarafından elde edilen ticari itibar, diğer pazarlara ve diğer alanlara giriş için bir destek sunar. Bu durum Japon yaklaşımını hatırlatmaktadır. Japonlar kısa dönemli sonuçtan çok, uzun dönemde ve global bir ölçekte itibar ve farkındalığa yatırım yaparlar. Tek ve globalleşen marka adı ile farklı kültürlerle, farklı dillere ve farklı pazar şartlarına sahip insanlar aynı marka isminde cazip öğeler bulabilirler.

Farklı Marka Adı Kullanma: Uluslararasılaşan markalarda, aynı ürün farklı ülkelerde farklı marka adları altında pazarlanabilir. İngiltere'de Ariel adı ile pazarlanan marka, ABD'de adı Tide olarak, Japonya'da Cheer ve İtalya'da adı ise Dash olarak, girdiği dış pazarlarda ulusal bir ün elde etmiştir.¹²¹

Uluslararası pazarlarda marka adının kullanımında dil ve kültürel farklılıklar gerçek bir öneme sahiptir. Bu nedenle, ürünün sunulacağı tüm ülkelerin dil yapılarına uygun, telafuz edilebilir, bu ülkelerin dillerinde olumsuz anlamlar taşımayan, yanlış anlamalara meydan vermeyecek isimler tercih edilmelidir. Global markalamanın klasik bir örneği haline gelen Coca Cola Avrupa'daki bazı

¹²⁰ Jean-Noel Kapferer, **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, USA, THE FREE PRESS1992

¹²¹ Erdil ve Uzun, s.404

pazarlarında tıbbi bir anlam ifade ettiği için “diet” kelimesini kullanamamış, onun yerine ürün “Coca Cola Light” adını almıştır.

Marka isimleri seçilirken firmanın ulaşmak istediği hedefler açık ve net olarak belirlenmelidir. Firma, marka ismi seçerken tüm ürün grupları için aynı markayı kullanma yoluna gidebilir, farklı ürün grupları için farklı markalar yaratabilir veya marka olarak firma ismini ön plana çıkartabilir.¹²²

2.6.6.2. Markanın Görsel İfadelerini Belirlemek

Markanın başarısında uygun strateji ve marka adının belirlenmesi kadar tüketiciye markayı hatırlatacak görsel bir ifade tarzı da etkili olur. Bir markaya ait görsel ifade aracılığıyla marka yapısına ait unsurlar rahatlıkla aktarılabilen ve tüketici-marka arasındaki iletişim kolaylıkla sağlanabilmektedir.

Yerel pazarda birçok rakip markayla mücadele etmek zorunda kalan firmalar, uluslararası pazarlara yönelmek istediğinde daha güçlü rekabeti göze almak zorunda kalacaklardır. Tüketiciye en iyi ulaşma yolu olan görsel ifade, markanın etkili biçimde algılanarak hafızalara yerleşmesine, firmanın ürünlerinin tanınmasına, hedeflenen çevrelerde saygınlık kazanmasına, firmanın kurum kimliğini ve kültürünü açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır.¹²³ Görsel ifadenin unsurlarını amblem, logo ve renk oluşturmaktadır:

2.6.6.2.1. Amblem ve Logo

Amblem ve logolar, firmaları ve markaları temsil eden, onların özelliklerini yansıtan, anlam yüklü özel dizayn edilmiş semboller ya da biçimlerdir. Latince kökenli olan amblem ve logo sözcüklerinin dilimizdeki karşılığı simge ve özgün yazıdır. Amblem ve logo kavramları kimi zaman tek bir unsuru nitelendirmek için

¹²² S.P.Douglas, C.S.Craig ve E.J.Nijssen, **Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture**, Journal of International Marketing, 2001, ss. 97-114.

¹²³ Aktuğlu, s. 136

kullanılsa da amblem bir sembol olarak ifade edilirken, logo markanın sembol ile bütünleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Şekil 6: Firmalara Ait Amblem ve Logo Örnekleri



Kaynak: <http://asimetriksahne.blogspot.com/2010/08/logo.html> (18.06.2011).

Görsel ifadeler marka ile ilgili olarak hedef tüketiciye anlamlı gelme konusunda önemli işlevler yüklenmekte, hatta dünya çapındaki markaların logolarında bu unsurların dikkatlice planlandığı görülmektedir. Özellikle logo gibi görüntü kapsamında kullanılan hatlar veya çizgiler psikolojik algılama ve etkileme gücüne katkıda bulunabilmektedir. Böylece bu çizgiler yardımıyla hedef tüketicinin bilinçaltına psikolojik enformasyonlar gönderebilmektedir.

Ticari marka ve logolar, küçük bir alanda büyük mesajlar iletme kapasitesi ile dünyada ki en uluslararası dili oluştururlar. Bilinen markalar, logoları okunmadan bile tanınabilirler. Onların ayrıcalıklı yazım şekilleri ve diğer öğeleri tanınmalarını kolaylaştırmak için birlikte çalışır.¹²⁴

2.6.6.2.2. Renk ve Yazı Karakteri

Renkler markanın farklılaştırılmasında önemli bir yeri vardır. Markaya ait görsel bir ifadeye kullanılacak renk veya renkler mesajın anlamını güçlendirip, mesajın daha kolay algılanmasına ve kimliğin belirlenmesine destek olur.

¹²⁴ Knapp, s.98

Renk faktörü tüketicilerin bir ürünü kabul veya reddetmesinde işlevsel olmakta; tüketicilere ürün kalitesi, lezzeti, tadı ve ürünün psikolojik gereksinimleri tatmin edip etmeyeceği konusunda mesajlar iletme yetisini içermektedir. Örneğin deterjan grubunda temizlik ve ferahlığı yansıtan mavi, beyaz gibi renkler kullanılmakta; gıda sektöründe ise iştah açıcı, tazelik duygusu yaratan yeşil ve kırmızı renk; üstünlüğü olan otomobil, cep telefonu gibi ürünler için gri tonlar daha fazla tercih edilmektedir.¹²⁵ Pastel ve nötr renkler zengin, sofistike müşterilere yönelik kullanılmaktadır. Örneğin; Hilton logosunu karizmatik bir imaj yaratan lacivert rengine çevirirken, insanların algılarında büyük kuruluş imajını vurgulamak istemiştir.

Uluslararası pazarlarda renklerin ulusal pazarlara göre daha fazla sembolik anlamı vardır. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, renklerin anlamlarının kültürlere göre değişmesidir. Pek çok ülkede matem rengi siyahtır. Japonya’da ise beyaz renktedir. Ulusal ve uluslararası pazarlardaki anlamların analiz edilmesi suretiyle renk, insanlar üzerindeki etkileri nedeniyle marka yönetimi konusunda başarıyla kullanılabilir bir araca dönüştürülebilir.

Bunun yanı sıra; el yazısının kişiliğe yönelik ipuçları vermesi gibi, markaların tanımlanmasında kullanılan yazı karakterleri de onların kişilikleriyle ilgili ipuçları vermektedir. Bir logoda kullanılacak fontları seçerken en önemli unsur, okunurluktur. Estetik, güzellik gibi kavramlar ikinci planda yer almaktadır. Elbette fontların ilettikleri arasında da algısal farklılıklar vardır. Bold fontlar erkeksi, Light fontlar feminen durur.¹²⁶ İnternetin renkli ve fazlasıyla ünlü arama motoru Google’ın yazı karakterlerine bakıldığında son derece yalın olduğu görülür. Altı adet yazı karakteri el yazısını andıran biçimde kullanılmış, logoya “şıklık”, “ayrıcılık” anlamları katılmıştır. Harfler arasındaki boşluk ise okunurluğu arttırmaktadır.

¹²⁵ Aktuğlu, s.146

¹²⁶ Ries ve Ries, s.126

2.6.6.3. Marka Sloganı

Sloganlar, markanın ikna edici bilgilerini, markanın temel vizyonunu yansıtan kısa önermelerdir. Sloganlar, markanın ne olduğunu ve neyin onu farklı kıldığını belirterek, tüketicinin markanın anlamını kavramasına yardımcı olur. Örneğin; Nokia'nın "Connecting People" sloganı saydam ve net ifadeyle milyonlara ulaşmış ve markanın bilinirliğini arttırmıştır.

Ad ve sembol marka sermayesinin önemli bir parçasıdır. Ancak, bunlar yaratılması düşünülen marka konumunu ve ürün/hizmet ile ilgili vurgulanacak yararı belirtmede çok fazla etkili değildir. Bu nedenle slogan, konumlama stratejisini biçimlendirir, marka adı ve sembolüne değer katar.¹²⁷ Bir slogan bir isim ve semboldeki belirsizliği ortadan kaldırabilir. Ayrıca isim ve sembolü güçlendirebilir.

İngiltere'de The Art and Science of the Advertising Slogan adlı sitenin sahibi ve aynı zamanda birçok reklam kitabının yazarı Timothy Foster'a göre başarılı bir sloganın aşağıdaki kriterlere sahip olması gerekmektedir.¹²⁸

Orjinal olmalı: Marka sloganının en büyük gücü orjinal olmasıdır. Ünlü margarin firması Luna, Sana ile olan rekabet mücadelesinde, "Yoksa siz hala annenizin margarinini mi kullanıyorsunuz" şeklinde dikkat çekici slogan geliştirmiştir.

Basit olmalı: Oluşturulması en zor olan basit sloganlar, markanın tercih edilme nedenini sade ama etkileyici bir dille vurgular. Global marka Nike'a ait "Just do it" basit ve akılda kalıcı bir slogandır.

İnanılır olmalı: İnanırcılığı olmayan bir sloganın etkisinin de olması beklenemez. Deterjan piyasasında fiyat rekabetini başlatan ABC firması, "Farkı Fiyatı" sloganını kullanmış ve istediği etkiyi yaratmıştır.

¹²⁷ Tek ve Özgül, s.327

¹²⁸ Ersu Deniz, **Markalaşma ve Reklam**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, ss.309-311.

Marka ismini çağrıştırmalı: İdeal bir slogan marka ismini içermeli ya da marka ismi söylenmeden markayı çağrıştırmalıdır. Örneğin Sharp'ın sloganı "From Sharp Minds Come Sharp Products" markanın ismini tekrar vermektedir.

Ürünün ana özelliğini içermeli: Bu özellikte birkaç cümleyle markanın ve ürünün tüketiciye sağlayacağı yararlar özetleniyor. Fotoğraf makinesi üreticisi Nikon, yaygın olarak "Profesyonellerin fotoğraf makinesi" olarak tanınmıştır. Nikon almanın işlevsel getirilerini belirtmek için Nikon'un sloganı tüketicilere "Biz dünyanın en iyi fotoğraflarını çekiyoruz" demektedir.

Markayı farklılaştırmalı: Sloganda temel hedef markayı tüketicilerin gözünde rakiplerinden ayırmaktır. Genellikle iddialı vurgular yapılır. Ford kalite niteliğiyle rakipleri arasında sıyrılmak istemiş ve sloganını "Quality is a Job No 1" (kalite bir numaralı işimiz) olarak belirlemiştir.

Olumlu duygular yaratmalı: Duygusal sloganlarda vurgulanarak, markanın sadece tüketim için olmadığı, insani yönlerinin de bulunduğu ifade edilmek isteniyor. "Hayatın Tadı" gibi kısa fakat geniş kitlelere seslenen sloganını, Coca Cola uzun soluklu bir şekilde kullanmakta ve tüketici üzerinde gerekli olumlu etkiyi sağlamaktadır.

Markanın kişiliğini yansıtmalı: Markanın kişiliği tüketiciyle kurduğu iletişimde vurguladığı noktalardan oluşur. Ünlü otomobil firması Volkswagen'in Touran reklamında kullandığı "biz daha iyisini yapana kadar en iyisi bu" iddialı sloganıyla karakter özelliği olarak yenilikçiliği vurgulamak istemiştir.

Markanın diğer öğelerde olduğu gibi, tüketiciyle hızlı bir iletişim kurabilmek için kullanılan sloganda da devamlılık esastır. Ancak, slogan değişiminin gerektiği durumlar da vardır. Markalar kimi durumlarda tüketici zihninde marka adına bir tazelenme hissi yaratabileceği söylenen slogan değişimini genellikle iki nedenden dolayı yapmaktadırlar:

İletilmek istenilen mesajın değiştirilmesi: Örneğin Philips'in bir zamanlar kullandığı "Let's make things better!- Herşeyi daha iyi hale getirelim!" sloganını, günümüzde duygulara daha çok hitap eden "Sence and Simplicity- Duygu ve Basitlik" olarak değiştirmiştir.

Yeni pazarlara giriş: Uluslararası pazarlara açılan firmalar, ülkeler arasındaki kültürel, dinsel, dilsel gibi sosyal farklılıklardan değişik sloganlarla tüketicilere ulaşmak zorunda kalmaktadırlar. Ömer B. Tek'e göre böyle bir değişimin en başarılı örneği, Honda markalı motosikletlerin Amerikan pazarına girişinde yaşanmıştır. Honda, motosikletlerini Amerika'da pazarlamaya karar verdiğinde, Amerikalılar arasında motosiklet kullananlara yönelik şöyle bir düşünce vardı: "Deri ceketli, asi, suç işlemeye yatkın insanların kullanabileceği bir araç." Honda bu kalıpları yıkmak için yalnızca Amerika pazarına yönelik bir slogan geliştirdi: "Bir Honda'da en zarif insanlara rastlarsınız." Ve pazardaki motosiklet imajını değiştirdi.¹²⁹

Uluslararası pazarlarda markanın sloganının olduğu gibi de kullanıldığı durumlar vardır. Ancak dil farkı olduğunda sloganı aynen kullanmak sorun yaratabilir. Bu nedenle sloganın farklı dillere tercüme edilebilir olması ve bu şekilde anlam kaybına uğramaması gerekmektedir.

2.6.6.4.Ambalaj

Ambalajın birinci görevi "koruma", "bilgilendirme" olsa da yakın dönemlerde ortaya çıkan farklılaşma kaygılarıyla birlikte ambalaj, ürünün "asıl kimliğini" oluşturur hale gelmiştir. Uluslararası arenada yer alması düşünülen bir ürünün ambalajının somut verilere dayanarak tasarlanması izlenebilecek doğru yöntemlerden biridir.

Diğer marka bileşenlerinin hem tamamlayıcısı hem de bütünleştiricisi olan ambalaj, özellikle satış noktalarında marka kimliğini göstererek dikkat çeken önemli marka bileşenleridir. Üçgen prizma formu ile pek çok rakibinden ayrılan ve her

¹²⁹ Deniz, s. 306.

zaman ayrıcalığını koruyan Toblerone çikolatası, ilginç şişe tasarımıyla dünyanın en değerli markalarından biri olan Absolut Vodka'sı, ambalajlarının orijinalliği sayesinde pazarlarda başarılarına başarı eklemiştir.

Günümüzde ambalaj; fiziksel özelliklerinin yanında, duyguları harekete geçiren bir iletişim aracı olarak ürünün önemli bir boyutunu oluşturur. Ambalaj, satış aracı olmanın yanı sıra yaşam biçiminin bir uzantısıdır. Görsel bir etki yaratmak için ambalaj, renk ve tasarımıyla göze hitap etmeli, kendi kimliğini ortaya koymalı, estetik olarak beğeni yaratmalı, ele alıp incelemeye davet etmeli ve koruma özelliğini tam anlamıyla yerine getirmelidir.¹³⁰

Şekil 7: Ambalaj Örnekleri



Kaynak: <http://ambalajharikalari.wordpress.com/> (09.09.2010).

Şekilde görünen tasarımı ünlü Rus tasarımcı Raya Ivanovskaya ünlü şarap markası Vine Parma için yapmıştır. Tasarım üzerindeki maske ilustrasyonları ve hiyeroglif yazılar mistik bir görünüm yaratmış ve ilgi uyandırarak, tüketiciye hitap etmesi sağlanmıştır.

¹³⁰ Odabaşı ve Oyman, s.247

Şekil 8: Ambalaj Örnekleri



Kaynak: <http://ambalajharikalari.wordpress.com/> (09.09.2010).

Bir İngiliz içeceği olan Firefly için tasarlanan ambalaj, kullandığı renkler ve üzerindeki fotoğraflar sayesinde samimi bir atmosfer sağlamış, doğal içerikli bir içecek olan ürünü de canlı, neşeli, sportif bir yaşam tarzını simgeleyerek desteklemiştir.

Ambalajlamadaki değişiklikler satışlarda ani bir etki yaratabilir. Örneğin, Pillsbury'nin Gras bisküvilerini yeni pakette sunuşu (normal ebatlardan %40 daha büyük pakette) firmanın 126 yıllık tarihi boyunca en başarılı ürünü olmuştur. Özellikle olgun pazarlarda, ambalaj yenilikleri kısa dönem satışlarını destekleyebilir. Örneğin; 2 litrelik şişelerde satış ve 12'li ambalaj gibi ambalajlama yenilikleri 80'li yıllarda içecek üreticilerine %5 ile %7 arasında büyüme fırsatı vermiştir.¹³¹

2.6.7.Marka İletişimleri

Uluslararası ve yerel pazarlarda markaların, ürünün başarı şansını arttırarak güçlü bir konum elde etmesi ve yoğun rekabete bağlı olarak ürün sunumlarındaki artış, tanıtıma daha fazla ağırlık verilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Tanıtım

¹³¹ Keller, ss.212-213

kararlarına verilen önemin artışında, pazar ortamında yaşanan değişimler ve bunların sonuçlarının etken olduğu görülmektedir. Üretimin kitlesel boyutlara ulaşması, teknolojiye bağlı olarak ürünler arasındaki farklılıkların azalması, ikame malların çoğalarak rekabeti körüklemesi, üretici ve tüketici arasındaki mesafenin artması, dağıtım alanının genişlemesi, nüfus ve gelirdeki artış oranları doğrultusunda pazarların büyümesi, tüketici yapısındaki değişimler ve gittikçe bilinçlenen bir tüketici kitlesinin varlığı ile birlikte pazarlama alanında hızlı bir değişim süreci yaşanmıştır.

Tanıtıma verilen önemi vurgulayan araştırma sonuçlarına göre; firmaların markaların tanıtılması ve satış hedeflerine ulaşabilmesinde, tanıtım faaliyetleri için yaklaşık olarak toplam satış gelirlerinin %10'luk hatta %15'lik bölümünü tanıtım bütçelerine aktardıkları görülmüştür.¹³²

İhracattan uluslararası pazarlamaya geçişin en önemli koşullarından birisi, uluslararası pazarlarda gerekli tanıtım çalışmalarının sürekli bir şekilde yapılmasıdır. Planlı ve uzun süreli tanıtım çabaları sayesinde firmaların malları dış pazarlarda tanınır, denenir, yer edinir ve giderek artan pazar paylarına sahip olabilirler. Ürünün farklılıkları, üstün özellikleri tanıtılmış ve pazar tarafından benimsenmiş ise, fiyat farklılıklarına rağmen tüketicilerden gelen talep nedeniyle firma malını uluslararası pazarlarda satmaya devam edebilecektir. Uluslararası firmalar, mallarının rakiplerinden farklılıklarını ve üstünlüklerini anlatmak için çeşitli harcamalarda bulunurlar ve bu amaç için yapılan harcamalar, uluslararası bir pazara girmek, orada faaliyet göstermek ve büyümek için yapılması gereken en önemli harcamalardır.

Marka yönetimi alanında ise, markayla ilgili 'imaj', 'tanınma' ve 'kişiliğin' farklılaştırılmasında, tanıtım karmasından daha etkili bir yöntemin olmadığının anlaşılmasıyla konuya verilen önem artmıştır. Markaya atfedilen değer tüketici algılaması ile başlamakta ve sona ermektedir. İletişimin bu algılamaları desteklemesine bağlı olarak da "tanıtım çabaları markalamanın kalbidir" biçiminde bir ifadeye ulaşılmıştır.¹³³

¹³² Aktuğlu, s.157

¹³³ Aktuğlu, ss.154-155

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların başarılı sonuçlar elde edebilmeleri, bu pazarlarda uzun süreli ve kalıcı olabilmeleri için olumlu bir firma imajı yaratmaları gerekmektedir. Bunun için tutundurma araçlarına gereken önem verilmeli ve titiz bir çalışma ile bu araçlardan nasıl faydalanılacağı belirlenmelidir.

2.6.7.1.Reklam

Reklam pazarlama iletişimi içerisinde üzerinde önemle durulan ve çok sık kullanılan tutundurma karması elemanlarından biridir. Aslında reklam, eski bir geçmişe sahiptir. Sözlü reklam, daha insanlar arasında mübadelenin ilk başladığı zamanlarda ortaya çıkmıştır. Yazılı reklamın başlangıcı kesin olarak bilinmemekle birlikte, İngiltere’de “British Museum’da” bulunan ve 3000 yıl önce bir papirüse yazıldığı sanılan bir çeşit duyurunun ilk yazılı reklam olduğu sanılmaktadır.

Reklamın iletişim süreci olduğunu vurgulayan bir tanıma göre; bir mala ya da hizmete ilişkin bir iletiyi, sözlü ya da görüntülü olarak pazar birimlerine sunmak için yapılan eylemlere “reklam” denir.¹³⁴

Reklama ait özellikleri şöyle özetlemek mümkündür:

- Belirli bir ücret karşılığında yapılır,
- Reklamla geniş kitlelere ulaşılır,
- Tüketicilerin ürün ve hizmet hakkında daha fazla bilgi edinmesini sağlar,
- Tüketicileri bir malın ve hizmetin müşterisi haline getirmeye çalışır,
- İlgi uyandırmaya ve dikkat çekmeye yöneliktir,
- Satın alma davranışlarını etkilemeye çalışır,
- Tüketici ve müşterilerle iletişim sağlar,
- Marka yaratmada, var olan markayı korumada etkili bir yöntemdir,
- Reklamın ikna etme, bilgilendirme ve hatırlatma gibi değişik işlevleri vardır.

¹³⁴ Yavuz Odabası ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Yayın, İstanbul, 2002, s.98.

Pazarlamanın önemli stratejik karar alanlarından biri olan reklam; firmanın satışlarının artırılması, firma imajının ve markaya bağlılığının oluşturulması, yeni pazar bölümlerine girilmesi, tüketicilerin ikna edilmesi gibi pek çok amacın başarılmasını destekler. Bu nedenle reklam, marka oluşturmanın en önemli aşamalarından biri olarak görülmekte, hatta “ürün + reklam = marka” olarak değerlendirilmektedir.¹³⁵

İletişim amacı açısından reklam, hedef tüketicinin tanıtımı yapılan olguya (kişi, mal, hizmet, kurum) karşı olumlu tutum geliştirerek satın alma davranışını buna doğru yönlendirmesini hedefler. İletişim süreci içerisinde değerlendirildiğinde reklamların hedef tüketicinin davranışları üzerindeki etkileri dört türdür.¹³⁶

- Farkına varma: bireyin herhangi bir olgu, olay ya da kavram karşısında bir tepkide bulunabilmesi için dikkat etmesini sağlamak,
- Kabul edilebilirlik: algılanan ihtiyaçları belirli ürün grubuyla ilişkilendirmek,
- Tercih etme: belirli bir ürün grubundaki sayısız seçenekten tüketicinin devamlı aynı seçeneği satın almasını sağlamak,
- Satın alma niyeti veya davranışı: reklamın bireyi, herhangi bir ürünü satın alma amacıyla satış noktalarına çekmesi.

Özellikle ürünler arasındaki farklılıkların yok denecek kadar az olduğu küreselleşen pazar ortamında marka yönetimi açısından reklamın amacı, öncelikle tüketiciyle iletişim kurmak, ardından bireylerin ürün ve o ürünün markasına ilişkin tutumlarını etkileme olarak belirlenir. İletişim süreci içerisinde reklam, markaya ait çeşitli bilgileri aktaran, markayla ilgili tüketici tercih ve algılarını etkileyen, marka imajını yaygınlaştırarak marka sadakatini sağlayan unsurdur.

Markalama stratejileri ve diğer pazarlama fonksiyonları göz önünde bulundurularak, başarılmak istenen hedefler doğrultusunda reklam kampanyası amaçlarının belirlenmesi gerekir. Marka yönetimi açısından şu durumlarda reklama başvurulmaktadır:

¹³⁵ Arnold, s.158.

¹³⁶ Aktuğlu, s.160.

- Tüketiciler veya dağıtım kanalı üyeleri arasında marka farkındalık düzeylerinde değişim görülmesi,
- Marka veya kurum imajında değişim görülmesi,
- Dağıtım kanalı üyelerinin davranışlarında (stok miktarlarının arttırılması, satış geliştirme çabalarına destek olunması, raf düzenlemesinde avantaj sunulması vb.) değişim görülmesi,
- Satış gücünün dengeli biçimde dağıtımı veya tüketiciye yönelik satış geliştirme gibi promosyon çabalarının desteklenmesi,
- Rakip ürünler karşısında tüketici tutumlarında değişim görülmesi,
- Ürün denemelerinde tüketici oramı düzeyinde değişim görülmesi,
- Tüketici bağlılığı düzeyinde değişim görülmesi,
- Tüm bu faktörlerin göstergelerinin pazar paylarında değişim görülmesi.

Uluslararası pazarlamacı, reklam sürecine girmeden önce reklam stratejisini belirlemelidir. Reklam kampanyalarında, ajanslar ve reklam araçları gibi ayrıntılar değişse de strateji kalıcı olmalıdır. Firma seçtiği reklam ajansı ile anlaşma yaparken de temelde bu stratejiyi sunmalıdır.

Reklamla ilgili strateji saptanırken aşağıda açıklanan konular titiz bir şekilde dikkate alınmalıdır.

2.6.7.1.1.Hedef Tüketici

Reklamın özellikle yönelmek istediği tüketici tipi, açık bir biçimde tanımlanmalıdır. Ayrıca farklı pazarlardaki muhtemel tüketicilerin zevk ve istekleriyle, alışkanlık ve tepkileri belirlenmelidir. Örneğin; Japonya’da 15 saniyelik bir reklamın genellikle ilk 10 saniyesi, ürünle alakalı olmayan manzara ya da kişi görüntüsüne ayrılmaktadır. Reklamı yapılacak ürün son saniyelerde ya bir ad ya da slogan şeklinde ekranda belirlemektedir. Japonlar, gürültülü gösteriler kadar, yazılı kelimelerden de nefret ederler. Genelde, halkın gelenek ve göreneklerine aykırı söz ve görüntü de kullanılmaması her ülke için gereklidir. Örneğin; bir firma Fildişi Sahilleri’nde yaptığı reklamlarda siyah bir kedi kullanmıştır. Oysa siyah kedi, Afrika

ülkelerinde kötü ruhu temsil etmektedir. Bu nedenle firma pazara girebilme şansını kaybetmiştir.¹³⁷

2.6.7.1.2. Reklamın Amacı

Reklamın amacı da belirlenmelidir:

- Malın varlığı hakkında bilgi vermek
- Ürün değişikliğini haber vermek
- Rakiplere olan üstünlüğü vurgulamak
- Firma imajını yaratmak ve kuvvetlendirmek
- Reklamı yapılan malı deneme arzusu yaratmak
- Üründe kalite imajı sağlamak gibi çeşitli amaçlardan hangisi reklamın temel hedefini oluşturacaksa, bu stratejide belirtilmelidir. Asıl soru: “reklamın tüketiciye ileticeği temel kavram ne olacaktır?” olmalıdır.¹³⁸

2.6.7.1.3. Reklam Mesajının Belirlenmesi

Reklamın, yöneltileceği pazar bölümüne uygun olması, etkili olabilmesinin temel koşuludur. Bu nedenle, birbirinden farklı ve çok sayıdaki uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir firmada reklam iletilerinin (mesajlarının) de birbirinden farklı olması gerektiği kolayca öne sürülebilir. Ancak, bu durumda bir bedel karşılığı gerçekleşen bu tutundurma yönteminin maliyeti de şüphesiz bir hayli fazla olacaktır.

Standart mı yoksa özel bir reklam mesajı mı kullanmak gerektiği araştırılırken, önce firmanın reklam ile ulaşmaya çalıştığı amaç dikkate alınmalıdır. Eğer firma faaliyet gösterdiği tüm uluslararası pazarlarda tek bir firma veya marka imajı yaratmayı arzu ediyorsa, bunu ancak evrensel standart bir reklam mesajıyla gerçekleştirebilir. Tutundurma çabalarının tek bir merkezden yürütüldüğü uluslararası firmalarda, tutundurma gayretinin koordinasyonu ve kontrolü için standart reklamlar daha uygundur. Buna karşılık uluslararası firma, uluslararası pazarlara değişik mal, hizmet ve markalarla ulaşmaya çalışıyor ve tutundurma gayretini de merkezkaç bir örgütlenme içinde gerçekleştiriyorsa; standart bir reklam

¹³⁷ İgeme, ss. 115-116.

¹³⁸ Kozlu, s.277.

politikasının takibi esasen baştan itibaren söz konusu olmayacaktır. Görüldüğü gibi, takip edilecek olan reklam politikasının ve reklam iletilsinin firma hedefleri ve diğer pazarlama politikalarıyla ve özellikle mal politikalarıyla ilişkileri vardır ve bunların planlama sürecinde gözden kaçırılmaması zorunludur.¹³⁹

Otomobil endüstrisinde iki tür politikanın uygulandığı görülmektedir. Örneğin; Volvo, İsveç ve ABD’de ekonomik, dayanıklılık ve emniyet güdülerine hitabeden reklamlar kullanırken; Fransa’da gösterişe ve boş zamanı değerlendirmeye, İsviçre’de ise sadece emniyet güdülerine hitabeden farklı reklamlar kullanmaktadır. Buna karşılık BMW firması, BMW’nin satıldığı tüm dünya pazarlarında aynı imajı yaratmaya çalışmaktadır.

2.6.7.1.4. Reklam Araçlarının Seçimi

Reklam araçları, reklam mesajının tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan, işletme ile hedef kitle arasında her türlü bilgi akışını aktaran iletişim olanaklarıdır.¹⁴⁰ Reklam aracı yayın, basım, açık hava, internet ve diğer medya çeşitlerini içeren, mevcut iletim sistemlerinin genel kategorisidir. Her bir reklam aracının kendine has özellikleri, avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Bir reklâm araçlarının seçiminde şu aşamalara dikkat edilmelidir:

- Hedef kitlenin büyüklüğü,
- Hedef kitlenin kültürel ve ekonomik düzeyi,
- Kullanılacak araçlar,
- Zaman,
- Mesajın niteliği ve sayısı,
- Maliyetler ve bütçe.

¹³⁹ Donnelly, 1970, 60-68.

¹⁴⁰ Biçkes, 2001:56-60.

Reklam aracının seçimi iletilmek istenen mesaj açısından da önemlidir. Bu konuda hitap edilecek hedef kitle için pazarın yapısı, verilecek mesajın niteliği ve durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca reklam, reklamı yapılacak ürün ile de uyumlu olmalıdır. Mesaj doğru yer ve zamanda uygun iletişim kanalı kullanılarak hedef kitleye ulaştırılmalıdır. Bunlarla beraber reklam bütçesi de dikkate alınmalı ve bütçe ile entegre bir çalışma yapılarak optimum bir reklam aracı seçilmelidir. Temel anlamda, reklam aracı planlamasının esas hedefi, pazarlamacının mesajı en düşük maliyetle, en geniş kitleye, en etkili şekilde ilemesini sağlamaktır.¹⁴¹ Reklamların tüketici üzerinde bıraktığı etki de önemlidir. Bu nedenle reklamlar maksimum 60 sn. uzunlukta olmalıdır. Daha kısa süreli olabilir ama daha uzun süreli olması dikkat dağıtır.

Uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmaların reklam kampanyalarını planlarken, reklam araçlarının seçiminde dış pazarların farklılıklarını çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Birçok ülkede, bazı iletişim araçlarının reklam amacı ile kullanımı ya tümü ile yasaklanmış ya da kısmen sınırlandırılmıştır. Örneğin; Fransa'da televizyon reklam kuşakları, sadece belli bir saatte ve belli bir süre ile yer alır.¹⁴²

Ülkedeki eğitim seviyesi, medya alışkanlıkları ve genel kültür düzeyi gibi kültürel faktörler o ülkede uygulanacak reklam aracının seçimini etkilemektedir. Örneğin; okuryazar oranının çok düşük olduğu ülkelerde, normal olarak kullanılmakta olan reklam araçlarından yararlanmak mümkün olmayabilir. Düşük okuryazarlık seviyesi birçok ülkede iletişim engeli oluşturmakta ve daha geniş kitlelere ulaşmak için, daha derin yaratıcılık içeren görsel reklam araçları gerektirmektedir.¹⁴³ Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde kişi başına düşen televizyon, radyo ve gazete sayısı gelişmiş ülkelere göre oldukça düşüktür.

¹⁴¹ George E. Belch ve Michael A. Belch, **Advertising & Promotion 5th ed.**, Mc Graw Hill Irwin, 2001, s-306.

¹⁴² Murat Özcan, **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000, s-207.

¹⁴³ Philip R. Cateora, **International Marketing**, McGraw-Hill, U.S.A. 2007, s-215.

2.6.7.1.5. Reklam Ajansının Seçimi

1841 yılında ilk defa Amerika'da kurulan reklam ajansının günümüzdeki seçimi, dağıtım kanallarının seçimi gibi dikkatle, özenle ve sistemli bir şekilde yapılmalıdır. Reklam ajansını seçerken özellikle şu noktalar incelenmelidir:

- Ajans hangi önemli kampanyaları hazırlamış, sonuçları ne olmuştur?
- Mevcut ve etkin müşterilerin referansları nasıldır?
- Çalışma felsefesi ve yöntemleri nelerdir?
- Sahip ve yöneticileri kimlerdir?
- Ajansın reklam stratejisi ve bütçesine olan tepkileri nedir?

Her ülkenin kendine özgü özelliklerinden dolayı, reklam ile ilgili çeşitli faaliyetlerin o ülke pazarında faaliyet gösteren yerel ajanslar vasıtasıyla yapılması genel bir görüştür. Yerel bir ajans, o pazara malını satmak isteyen ihracatçı bir firmanın reklamını yerel bir üslup ve tat ile yapabilirse, başarıyı yakalama ihtimali çok yüksektir. Ayrıca ortak çalışma yapılan bu ajanslardan o pazarlar ile ilgili çok çeşitli bilgiler de edinilebilir. Özellikle son yirmi yılda hızlı bir şekilde artmış olan uluslararası reklam ajansları da çeşitli ülkelerde şubeler açmışlar ve bu şubelerini uluslararası faaliyette bulunmak isteyen firmaların hizmetine sunmuşlardır. Bu büyük kuruluşlar, kendi dallarında geniş bir uluslararası tecrübeye sahip oldukları için, özellikle evrensel nitelikte mal ve reklam politikaları takip eden firmaların kullandıkları ajanslar olmuşlardır. Birçok firmanın uluslararası reklam ajansları ile çalışmayı tercih etmesinin bir diğer nedeni de, özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde nitelikli ajansların olmaması veya çok az olmasıdır. Gerek ulusal gerekse uluslararası reklam ajansları arasında seçimi yapıp son kararı verilen aşağıdaki noktalara çok dikkat edilmelidir.¹⁴⁴

- Hedef dış pazarların hepsine aynı anda ulaşılmak isteniyorsa, uluslararası bir reklam ajansı seçilmelidir.

¹⁴⁴ Karafakioğlu,2000, s. 152.

- Yurtdışında aktif bir pazarlama gayreti sarf edilecek ve yoğun bir reklam kampanyası sürdürülecekse, bu kampanyayı gerçekleştirebilecek büyük ve finansal açıdan güçlü bir reklam ajansı seçilmelidir.
- Reklam ajanslarının faaliyet alanları incelenmeli ve hedef alınacak dış pazarların tümünde faaliyet gösteren ajanslar seçilmelidir.
- Kapsanabilen pazar alanının yanında sunulan hizmetin kalitesi de dikkate alınmalıdır.
- Reklam ajanslarının pazarlama araştırmaları, halkla ilişkiler gibi yan hizmet sunabilme potansiyelleri de araştırılmalıdır.
- Firmanın merkezci veya merkezkaç bir örgütlenme biçimine sahip olması da ajans seçimini etkileyecektir. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin, kendi karlılıklarından sorumlu ulusal yönetim merkezleri tarafından gerçekleştirilmesi halinde ajans seçimi bu ulusal birimlerce yapılacaktır.

2.6.7.1.6. Reklam Bütçesinin Belirlenmesi

Uluslararası pazarlamada, reklam bütçesinin belirlenmesi amacı ile kullanılabilir olan yöntemler, yurt içindekinden farklı değildir. Bununla birlikte bir yandan, çok daha fazla sayıda pazarda faaliyet gösterilirken, diğer yandan da tutundurma gayretinin yabancı para cinsinden sınırlı bir fonla gerçekleştirilmesi nedeniyle reklam bütçesinin belirlenmesi ve bölüştürülmesi konusuna özel bir önem verilmesi gerekmektedir.

Satış Yüzdesi Yöntemi: Firmanın çok sayıda dış pazara yönelmesi durumunda satışlar oranında reklam bütçesinin bölüştürülmesi basit ve kolay olmaktadır. Özellikle yeni girilen, marka ve firma imajının zayıf olduğu pazarlarda yoğun bir tutundurma faaliyetinin yapılması gerekmektedir. Bu yöntemde reklam bütçesi, belli bir satış yüzdesinin gelecekteki tahmini satışlara uygulanması ile belirlenir. Uluslararası reklamlar üzerindeki kontrolünü merkezileştiren bir şirket için de satış yüzdesi yöntemi çok çekici gelmektedir.

Rekabet Paritesi Yöntemi: Uluslararası pazarlamada reklam harcamalarının belirlenmesinde kullanılan diğer bir yöntem de reklam bütçelerinin rakiplerin reklam harcamaları oranında pazarlar arasında bölüştürülmesidir. Ancak, yurtdışındaki rakiplerin etkinlikleri hakkında veriler toplamak çok zordur. Ayrıca çoğu zaman satılacak mal veya hizmetlerin, rakiplerin ürünlerinden farklı olması, değişik ve farklı reklam politikalarının uygulanmasını gerektirir.

Amaç ve Görev Yöntemi: Amaç ve görev yönteminde, ulaşılmak istenen satış miktarı üzerinden gerekli reklam hedefleri belirlenir ve bu hedeflere ulaşılması için gereken etkinlikler planlanır. Bu yöntemin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için dış pazarlar hakkında detaylı bilgiler toplanmalı ve dış pazarlar çok iyi tanınmalıdır.

Ayrıca, yeni piyasaya sürülen ürünlere daha fazla bütçe ayrılmaktadır. Bunun yanında rekabetin yoğun olduğu ve reklama yüksek bütçelerin ayrıldığı pazarlarda marka tanıtımını yapabilmek için yoğun reklam çalışmaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bir diğer konu da reklam sıklığıdır. Markanın mesajını tüketiciye götürecek olan reklamın sıklığı reklam bütçesini etkilemektedir.

2.6.7.1.7. Reklam Etkinliğinin Ölçülmesi

Reklam etkinliğinin ölçülmesi, planlanan reklam faaliyetlerinin uygulanması ile belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne ölçüde ulaşıldığını, hedef kitle üzerinde oluşturacağı ya da oluşturduğu etkiyi ve yapılan masrafların boşa gidip gitmediğini tespit etmeye çalışmaktır.

Genel olarak, pazarlamada reklamın etkinliğinin ölçülmesi iyi bir reklam planlaması ve kontrolü için gereklidir. Etkinlik ölçümü şu nedenlerle yapılır:

- Reklam harcamalarının işletmeye sağladığı faydayı ve satışları saptamak ve gelecek dönem reklam bütçesini hazırlarken bunu göz önünde tutmak,
- Çeşitli alternatifler arasından en uygun reklam aracını seçmek,

- Reklamın hedefi olarak alınacak pazarın sürekli değişen ve aynı zamanda dinamik bir ortam olmasından dolayı hangi dönemde reklamın, hangi dönemde fiyat değişikliğinin daha etkili olduğunu belirlemek,
- Reklamın doyma noktasını veya satışları pek arttırmadığı üst sınırı bulmak.

Bunların uluslararası pazarlamada tespiti oldukça zordur. Sebepleri;

- Birçok ülkede gereken olanakların oldukça kısıtlı olması,
- Hedef alınan dış pazarın, belirli bir büyüklüğe ulaşmış olması,
- Firma ve pazarlardaki müşteri veya tüketicilerin arasındaki mesafenin büyüklüğüdür.

Eğer firma, uluslararası pazarlarda kampanyaların etkinliğini ölçmek istiyorsa ve bu konuda birlikte çalıştığı ajanslar ve/veya dağıtım kanalı üyeleri kendisine yeterli ölçüde yardımcı olmuyorlarsa, ihtiyaç duyduğu araştırmaları kendisi gerçekleştirmek zorunda kalabilir.

İyi düşünülmüş ve açık bir reklam stratejisi uzun bir süre geçerli kalacaktır. Strateji ancak şu üç temel nedenden dolayı değiştirilebilir:

- Ürünün niteliğine ve işlevine getirilen farklılıklar,
- Pazar ortamı ve rakiplerin durumunda meydana gelen önemli değişiklikler,
- Tüketici gereksinmesi, arzu ve davranışları hakkında elde edilen yeni bilgiler.

Reklam stratejisi, markanın ürününü pazarladığı her ülkede aynı olabileceği gibi, ülkeler arasında farklılıklar da gösterebilir. Eğer temel pazarlama stratejileri ülkeden ülkeye değişiyorsa, reklam stratejileri de bu farklılıkları yansıtacaktır. Eğer ürün, değişik ülkelerde farklı bir biçimde kullanılıyorsa her ülke için ayrı reklam stratejileri gerekecektir. Örneğin; ufak motosikletler Amerika'da eğlence ve boş zamanları değerlendirmek için kullanılan bir ürün, Fransa'da ise ulaşım aracı olarak tanıtılacaktır. Reklamın hedef aldığı kitle, belirtildiği ürün avantajı, bu avantajın açıklanması ve reklamın uygulanması iki ülke arasında önemli ayrımlar gösterecektir.

Ürünün kullanımı aynı olsa bile, ülkeler arasındaki kültür ve davranış ayrılıkları da farklı reklam stratejileri gerektirebilir. Örneğin; diş macunu reklamları ülkemizde beyazlatma gücünü vurgularken, toplum sağlığı konusunda daha duyarlı olan Amerika'da çürükleri önleme niteliği öne çıkarılmaktadır.

Değişik ülkelerde aynı reklam stratejileri uygulama olanağı bulan firma, standartlaştırma sonucu, reklam harcamalarını daha düşük düzeyde tutabilecek ve reklam kampanyaları üzerinde daha çok kontrol sahibi olacaktır. Ancak aynı strateji demek, aynı film veya reklam metninin ayrı ülkelerde kullanılması demek değildir. Strateji iki ana bölüme ayrılabilir. Ürünün tüketiciye vaat ettiği temel üstünlük ile onun açıklanması ve bunların dışında kalan stratejilerin uygulanması ile ilgili diğer her konu. Birinci kısım, ayrı ülkelerde aynen kullanılabilir. Stratejinin ikinci kısmı ise, çoğu zaman farklılaştırmak gerekir. Örneğin, diş macunu Türkiye'de ve Suudi Arabistan'da "beyazlatma" stratejisi ile satılabilmektedir. Beyazlık da macunun içindeki florid maddesiyle açıklanmaktadır. Fakat Türkiye'de kullanılan filmde genç hanımlar, hareketli bir tempo ve eğlence ortamında bu beyazlık vurgulanırken, Suudi Arabistan'da dinsel ve kültürel nedenlerden dolayı ancak bir ev ortamında, bir ailede gösterilmektedir.

Reklam sayesinde, markanın tüketici nezdindeki bilinirliğinin artışı dolayısıyla marka tercihi, ardından da marka sadakati gündeme gelecektir. Marka sadakati ile sona eren bu yönetsel süreç aynı zamanda pazarda rekabet üstünlüğünün sağlanmasına ve markanın satışlarının artmasına yardımcı olmaktadır.

Tüketici gözünde bir ürünü farklılaştıran öğe marka, markaları farklılaştıran öğe ise reklamdır. Kısaca, reklam bir ifade biçimidir ve konusunu markalar oluşturmaktadır.

2.6.7.2. Halkla İlişkiler

Marka yöneticilerinin tanıtım çabalarında yoğun olarak kullandıkları halkla ilişkiler, firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin hedef tüketiciler tarafından kabul görmesi ve desteklenmesine yardımcı olan bir işletme fonksiyonudur. Günümüzde önemi giderek artan ve tanıtım çabalarında daha fazla yer verilen halkla ilişkiler uygulamaları, insan ilişkilerini temel alan ve firmanın toplumla bütünleşme yönündeki çabalarını içeren bir yapı gösterir.¹⁴⁵

Halkla ilişkiler pek çok faktörden etkilenen dinamik bir süreçtir. Buna paralel olarak tanımı da zaman içinde ve özel şartlardan etkilenerek çeşitlilik arz eder. Farklı yaklaşımların bulunduğu bu tanımların ortak noktalarından hareketle şöyle bir anlatıma ulaşılabilir: Kamu yönetimi veya işletmeler tarafından, halkın sahip olduğu davranış biçimleri de hesaba katılarak, çoğu zaman belli bir yönde bir hareket veya eğilim oluşturmak üzere kamuoyunu etkileyerek, onun anlayış ve desteğini kazanmak için girişilen planlı çabaların tümüne halkla ilişkiler denebilir. Bu tanımdan hareketle halkla ilişkiler:

- Bilgi verme;
- Tutum ve davranışların değiştirilmesi için halka yönelik ikna çabaları (onay yaratma);
- Yönetimle halkın karşılıklı olarak bütünleştirilmesi gayretlerini içermektedir.

Değişen koşullara uyum sürecini hızlandırma, toplumla etkileşim içine girerek firmayla çevresi arasında denge sağlama işlevlerini üstlenen halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef kitlenin eğilimleri göz önünde tutularak, alınacak kararlar ve taktiklerde tüketicilerin sempati, destek ve güvenleri elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu anlayış içerisinde halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında basınla ilişkiler, firmanın iç ve dış çevresindeki gruplarla iletişim, yasama organları ile ilişkileri düzenleyen lobicilik faaliyetleri, kurumsal reklam ve kurumsal iletişim, yönetim danışmanlığı, sorun yönetimi ve kriz yönetimi uygulamaları yer alır.

¹⁴⁵ Aktuğlu, s. 170.

Firmalar odak noktası olarak müşteri memnuniyetini benimsediklerinden; tıpkı pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi, halkla ilişkiler çabaları içerisinde de her pazar kendine özgü yanları ile ele alınmalı, gerekli ayrımlar yapılmalı ve bunun neticesinde halkla ilişkiler faaliyetleri yapılandırılmalıdır. Bu esnada önemli olan pazara firmanın kendini tanıtmayı ve onlara yabancı bir gözle bakmaktan kendini kurtarabilmesidir. Ve daha da önemlisi firma kendisini onların gözünden görmeyi becerebilmelidir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin ilk adımı pazar bilgisi istihbaratıdır. Gelişmeler karşısında kamuoyuna hızlı cevaplar ve tepkiler verebilmek çok önemli bir husustur. Halkla ilişkilerin ana amacı kar amacıyla kısa vadeli satışları hedeflemek değil, uzun vadeli ilişkiler kurabilmek olmalıdır. Bir diğer önemli konu ise halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrı olarak ele alınması ve yıl sonu karları ile ölçülmemesidir.

2.6.7.3. Satış Geliştirme

Pazarlama literatüründe satış tutundurma, satış teşviki, promosyon, satış özendirme vb. kavramlarla ifade edilen satış geliştirme, kişisel satış ve reklamı daha etkili hale getirmek ve desteklemek amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Reklam, halkla ilişkiler ve kişisel satış dışında kalan sürekli olmayan, aracılardan etkinliğini artırmak ve tüketicileri kısa dönemde satın almaya teşvik etmek amacıyla yapılmaktadır.

Satış geliştirme faaliyetleri, hızlı bir iletişim süreci içerisinde hedef tüketicilere ulaşarak tüketicinin satın alma karar sürecini etkileme ve markanın bu gruplar tarafından benimsenmesini sağlar. Tanıtım faaliyetleri içerisinde satış geliştirmeye daha fazla yer verilmesinin nedenleri arasında, rekabet ortamında marka yöneticilerinin satışları arttırma konusunda baskı altında olmaları, reklam maliyetlerinin artması, rakiplerin yoğun satış geliştirme programları, yöneticilerin kısa sürede satış odaklı pazarlama hedeflerine ulaşma çabası, ürünlerin gittikçe kısalan yaşam süreleri, ekonomik durgunlukları aşma isteği yer almaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Aktuğlu, s. 179.

İşletmeler farklı nedenlerle satış tutundurma çalışmaları uygulayabilmektedirler. Satış tutundurmada söz konusu olabilecek amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹⁴⁷

Yeni mamulleri tanıtmak: Satış geliştirme çabalarıyla müşterilerin yeni mamülleri denemeleri, dağıtımçıların da bu mamulü satmaya ikna edebilmeleri amaçlanmaktadır. Buna yönelik olarak müşterilere ucuz veya bedelsiz örnek mamul dağıtımı, dağıtımçılara yönelik olarak da özel fiyat indirimleri ve yeni kredi olanakları sağlanır.

Yeni müşterileri etkilemek: İşletmeler adına yeni müşteriler bulabilmek için satış geliştirme yöntemleri sıkça kullanılmaktadır. Yeni müşterilerin mamulü kullanmaya teşvik edilmeleri için örnek dağıtım, indirimler ve dikkat çekici yarışmalar düzenlenir. İşletme için yeni müşteriler genelde rakip işletmenin müşterisi olduğu için müşterinin mamulü arzu etmesini ve satın almasını sağlayacak cezbedici imkanlar sağlamak yoluna gidilir.

Mevcut müşterilerin satın alma sıklığını arttırmak: İşletmeler, mamulün satış miktarını arttırmak için mevcut müşterilerin satın alma sıklığını artırma yoluna giderler. Bu yolda yine en etkili araçlardan biri satış geliştirme yöntemleridir.

Rekabetçi avantaj sağlamak: İşletmeler birbirlerine karşı rekabetçi avantajı sağlayabilmek için satış araçlarından yararlanırlar. Aynı endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden biri satış geliştirme uygulamalarına başladığı zaman, diğer işletmelerin de rekabette geri duruma düşmemek için satış geliştirme yöntemlerine başvurdukları görülmektedir.

Sezon dışında da satışları canlı tutmak: Birçok mamulün kullanımı mevsimsel olduğundan bu dönemlerde satışları arttırmak için satış geliştirme yöntemleri kullanılır.

¹⁴⁷ Mentzer and Schwartz, ss. 157-158.

Dağıtımıcıların stok miktarlarını arttırmak: İşletmeler tarafından gerçekleştirilen satış geliştirme araçlarından beklenen sonuç, dağıtımıcıların mamulden daha çok stoklamalarını sağlamaktır. Bu yolla stok düzeyi artan aracılardan mamulü satabilmek için daha istekli ve agresif oldukları düşünülmektedir.

Marka yönetimi açısından bir değerlendirme yapıldığında, satış geliştirme faaliyetleri çoğunlukla reklamın etkilerini arttırmak, marka hakkında bilgi edinme sürecini hızlandırmak ve marka bağlılığına olumlu etkilerde bulunmak amacıyla kullanılmaktadır. Çünkü reklam, müşteriye satınalma sebebi yaratırken, satış geliştirme tüketicide satınalma dürtüsü yaratmaktadır.¹⁴⁸ Örneğin satış yerleri içindeki sergilemeye yönelik çabalarla markanın etkili tanıtımı yapılarak, marka bağlılığı yaratılması hedeflenmektedir. İndirimler ise tüketicileri yeni markayı denemeye sevk ederek, piyasaya yeni giren markanın kabulüne destek olmaktadır. Örnekler sunma veya armağan dağıtımını ürün kullanımını arttırarak, hedef tüketicinin farkındalık düzeyini yükseltmektedir. Böylece tanıtımı yapılan markanın imajının güçlendirilmesi ve marka bağlılığının sağlanması hedeflenmektedir.

Satış geliştirmeden, uluslararası pazarlarda etkin bir tutundurma yöntemi olarak faydalanabilmek için, önce uluslararası pazardaki müşteri ve tüketicilerin hangi satış geliştirme araçlarını tercih ettiklerini saptamak gerekir. Örneğin; verilen hediyelerin, tüketicinin beklentilerine ve yaşam biçimlerine uygun olması zorunludur. Okuma/yazma bilmeyen bir müşteriye defter, kitap, hesap cetveli veya makinesi vermek makbule geçmeyecektir. Verilen hediye birim değeri değil, işe yarayıp yaramadığı önemlidir.¹⁴⁹

Diğer yandan, birçok ülkede hükümetler satış geliştirme faaliyetlerini gerek miktar, gerekse nitelik açısından kısıtlayan çeşitli önlemler almışlardır. Örneğin, Fransa'da hediye kıymeti, birlikte verilen malın değerinin %5'inden fazla olamaz. Bazı ülkelerde ise mal ile mala verilen hediye arasında uygunluk olması arzu edilmektedir. Örneğin kahve ve kahve fincanında olduğu gibi. Dolayısıyla bu satış geliştirme araçları seçilirken benzer kısıtlamaların bulunup bulunmadığını da incelemek gerekecektir.

¹⁴⁸ Keller, s. 309.

¹⁴⁹ Terpstra, s. 390.

2.6.7.4. Kişisel Satış

İkna gücü yüksek olması nedeniyle günümüzde sıkça başvurulan sıcak satış veya aktif satış da denen bir satış geliştirme faaliyeti olan kişisel satışı, Amerikan Pazarlama Derneği şöyle tanımlamaktadır:”Satış yapmak maksadı ile konuşarak sözel sunuşta bulunmaya kişisel satış denir.”¹⁵⁰ Avon, Oriflame gibi bazı uluslararası işletmelerin tutundurma politikaları, geniş ölçüde kişisel satışa dayanır.

Kişisel satışın diğer tutundurma karması elemanlarından en büyük farkı; tüketicilerle doğrudan birebir iletişim kurulması, harcanan çabanın çok az bir kısmının boşa gitmesi ve diğer tutundurma karması elemanları kitlesel iletişime dayanırken kişisel satışın bireysel iletişime dayanıyor olmasıdır. Kişisel satış faaliyetinde ana amaç zorlama ve baskıya mahal vermeden karşılıklı ilişkiye dayanarak satışın gerçekleştirilmesidir. Kişisel satış yüz yüze iletişim olması nedeniyle sunulan mesaj esnektir. Tüketicilerin tepkisine göre gerekli açıklamalar anında yapılabilir ve tüketicinin ihtiyaçlarına, güdülerine, davranışlarına, tepkilerine göre satış faaliyetleri yönlendirilebilir. Ayrıca tüketicilerle sürekli ve karşılıklı bir ilişki kurulmasını gerektirmekte; bu da bağlılık duygusu oluşturarak satışın devamlılığını sağlamaktadır. Bütün bunların yanında maliyeti oldukça yüksektir.

Marka yönetimi kapsamında kişisel satış çabaları, satış hedefi öncelikli olmak üzere tüketici ile doğrudan bağlantı kurma, diğer tanıtım çabalarına destek vererek etkinliği arttırma, tüketicinin beklentilerini anlama ve karşılama işlevini yerine getiren uygulamalardır.

Uluslararasılaşan firma, girilen yeni pazarda kişisel satışın nasıl bir rol oynayacağı kararını vermelidir. Bu karar verildikten sonra satış gücünün yönetilmesi kendi yerel pazarındakinden ilkesel anlamda çok da farklı olmayacaktır. Her pazarda kişisel satış konusunda esas belirleyici unsur o pazarın ulusal özellikleri olduğundan dolayı, uluslararası pazarlamacının gerçek anlamda bir yönetiminden ziyade belki de yönlendirmesi olduğundan bahsedilebilir. Örneğin Manufacturing Data Systems firması ABD’de ortalama iki görüşme ile satışa ulaşırken, bu sayı Avrupa’da 6-7

¹⁵⁰ Aktaran, Cengiz, s. 80.

olmakta ve Japonya’da ise çok daha fazla artmaktadır.¹⁵¹ Satış gücünün oluşturulması kararı verildikten sonra ne boyutta olacağı belirlenir ve gerekli girişimler başlatılır. Bu süreçte geçilen aşamalar ise şöyledir; satış gücünün tespiti ve seçilmesi, satış gücünün eğitimi, satış ekibinin motive edilmesi ve de satış ekibinin performansının değerlendirilmesi.

Kişisel satış kişisel teması gerektirir ve içinde bir hayli yüksek oranda kültürel bağları barındırır. Uluslararası ticaret ve onun eşliğinde uluslararası rekabet son yıllarda çok gelişmiş olsa da kişisel satış özelliklerinden dolayı halen ulusal düzeyde ele alınmaya devam edilen bir husustur. Öyle ki yeni pazarlar aynı zamanda kendi içlerinde de bölgesel ayrımlara tabi tutulmak zorunda kalınabilir. Eğer yeni girilen bir pazar kendi içinde bazı bölgesel farklılıklar taşıyorsa, çok açıktır ki bu farklılıklar dikkate alınarak her bölgeye karşı ayrı bir yapılanma inşa edilip ayrı bir planlama yapılmalıdır.

2.6.7.5. Sponsorluk

Sponsorluk; “kurumsal amaçlara ulaşmak için spor, sanat/kültür veya sosyal alanlarda, kişi veya organizasyonların para, araç/gereç ya da hizmet ile desteklenmesi ve tüm bu aktivitelerin planlaması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolüdür.”¹⁵²

Şirketler sahip oldukları markaların tanınmasını, hatırlanmasını ve satın alınmasını sağlamaya çalışırlar. Bunun için marka bağlılığını ve marka imajını güçlendirmeye yönelik olarak çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Sponsorluk, son yıllarda marka imajını geliştirmeye yönelik olarak çok fazla kullanılan ve gittikçe önem kazanan iletişim faaliyetlerindedir. Marka yönetiminde, sponsorluğun etkin biçimde yapılabilmesi için bu faaliyetin markanın kişiliğine ve markanın hedef kitlesine uygun olması gerekir.

¹⁵¹ Terpstra ve Sarathy, s.500

¹⁵²Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, 2001, s. 290.

Sponsorluk faaliyetleri kuruluşların pazarlama ve buna bağlı iletişim hedefleri doğrultusunda çok çeşitli alanlarda gerçekleştirilebilmektedir. Sanattan bilime, eğitimden spora, ödül törenlerine kadar uygulama alanının genişletilebildiği sponsorluğun amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- Herhangi bir pazarlama iletişimi faaliyetlerinde olduğu gibi, sponsorluk çabaları da sponsor kurumun halk üzerindeki imajını etkileme, firmanın ya da ürünlerinin algılanışını değiştirmek,
- Marka düzeyinde, marka imajı yaratma ve markanın farkına varılmasını sağlamak,
- Firma hakkında büyüklük, finansal güç, uluslararası statü gibi prestij değerlerini sağlamak,
- Sponsorluk faaliyeti sırasında pek çok yerde kullanılan logo ve kurumsal renk ile kurum ve marka kimliğinin toplumda yerleştirilmesini sağlamak,
- Medya ile ilişkilerin güçlendirilmesini sağlamak,
- Sosyal projelere destek verdiğini göstererek halkın sempatisini kazanmak,
- Firmanın yeni bir ürünü hedef kitleye tanıtmak ve pazara yerleştirmek,
- Satışların artmasını sağlamaktır.¹⁵³

Sponsorluk çeşitleri arasında en fazla uygulanan spor sponsorluğudur. Spor evrensel bir çekiciliğe sahiptir. “Günümüzde sağlıklı ve aktif bir imaja sahip olma eğilimine spor sponsorluğu üstlenerek katılan işletmeler, değişik spor dalları aracılığı ile farklı hedef kitlelere ulaşabilmektedirler.”¹⁵⁴ Sadece ulusal çapta değil, uluslararası alanda da geniş kitlelere ulaşan ve takip edilen spor organizasyonları, kurum ve markaların pazarlama ve iletişim amaçları doğrultusunda destekledikleri faaliyet alanlarıdır. Spor organizasyonlarının yanında, sporcular ve spor takımları da sponsorluklarla desteklenmektedir. Dört yılda bir düzenlenen Olimpiyat Oyunları bunun en çarpıcı örneklerinden biridir. Olimpiyat gelirleri her yıl 9.000 milyon USD artmaktadır ve bu artış büyük ölçüde güçlü markaların

¹⁵³Banu Baybars, "Günümüzde Sponsorluk Kavramı", **İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6, 1997, s.328.

¹⁵⁴ Peltekoğlu, s. 296.

sponsorluğundan ileri gelmektedir. Şirketler için büyük bir maliyet yaratmasına rağmen, 6 milyon insanın bu oyunları seyretmesi bu maliyete değer görülmektedir.

Sponsorluk faaliyetleri bir marka için oldukça maliyetli olmaktadır. Bu nedenle, şirket markalarını hangi sponsorluk faaliyetinde kullanacaklarını ve bu alanda hangi yolu izleyeceklerini iyi düşünmelidirler. Sponsorluk için seçilecek faaliyetin belirlenmesinde, seçilen faaliyetin marka için belirlenen pazarlama hedefleri ve iletişim stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. İdeal bir sponsorluk faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan koşullar şunlardır:¹⁵⁵

- Hedef kitleye uygun olmalıdır.
- Çok olumlu biçimde dikkat çekmelidir.
- Farklı olmalıdır. Fakat pek çok sponsoru içermemelidir.
- Pazarlama faaliyetlerine yardımcı olmalıdır.
- Sponsorun marka veya şirket imajına uygun olmalı veya bu imajı arttırmalıdır.

¹⁵⁵Erdil ve Uzun, s. 150.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL VE ULUSLARARASI PAZARLARDA ANADOLU EFES

3.1. BİRANIN TANIMI VE TARİHİ

Bira, en genel tanımıyla, malt (çimlendirilmiş arpa) ununun sudaki maserasyonu ile elde edilen şıranın, şerbetçiotu ile tatlandırıldıktan sonra fermantasyona tabi tutulmasıyla yapılan; içerdiği B vitamini çeşitleriyle besleyici, serinletici, hafif alkollü bir içkidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bira üretiminde kullanılan hammaddeler; arpa, şerbetçiotu ve sudur.

“Bira insanoglunun yaptığı ilk alkollü içkidir. Biranın insan kullanımına dair en eski buluntuları M.Ö 4000-3500 yıllarına aittir.”¹⁵⁶Biranın ilk olarak kimler tarafından, nerede ve hangi tarihte üretildiği kesin olarak bilinmese de; çıkış noktasının Sümerler, Babiller ve Eski Mısır olduğu düşünölmektedir.

1516 yılında Almanya’da çıkarılan Biranın Saflığı Yasası’yla biranın su, arpa maltı, buğday maltı, şerbetçiotundan yapıldığı belirtilen ve standardı kabul edilen bira, günümüzdeki halini alana kadar birçok aşama geçmiştir. İnsanlık tarihini etkileyen pek çok büyük buluş biranın da gelişimini, geniş kitlelere ulaşabilmesini sağlamıştır.

Birçok farklı bira çeşidi olmasına rağmen, özellikle “Ale” ve “Lager” olarak bilinen iki farklı tür çok popülerdir. Açık sarı rengiyle bildiğimiz lager tipi biralar alt fermantasyon, ale tipi biralar ise üst fermantasyon yöntemiyle üretilmektedir.

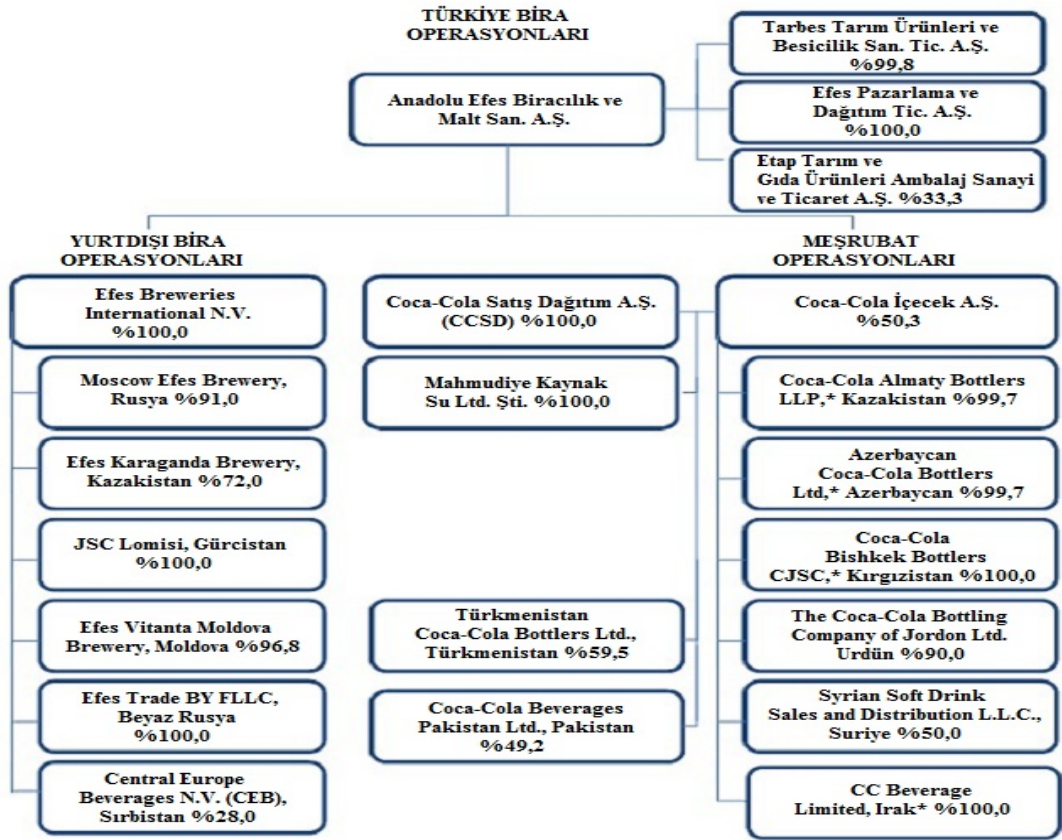
Biranın Türkiye’deki tarihine baktığımızda ise; modern bira ve birahane kavramına ilk adımların 19. yüzyılın ilk yarısında atıldığı görölmektedir. İlk bira fabrikası 1846 yılında İzmir’de kurulmuştur. 1926 yılında çıkarılan bir kanun ile devlet tekeline alınan bira faaliyetleri için, 1969 yılından sonra özel kesime de izin verilmiştir.

¹⁵⁶ Deniz Gürsoy, **Harcıalem İçki Bira**, Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık Ltd.Sti.,2004, s.15

3.2. ANADOLU EFES HAKKINDA

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., iştirakleri ve bağlı ortaklıklarıyla ulusal ve uluslararası pazarlarda bira, malt ve alkolsüz içecek üretimi ile pazarlamasını yapan bir şirketler sistemidir. Anadolu Efes, temelleri 1950’li yılların başında, Özilhan ve Yazıcı aileleri tarafından atılan Türkiye’nin en büyük holdinglerinden biri olan Anadolu Endüstri Holding A.Ş.’nin içecek sektöründeki faaliyetlerini yürütmektedir. Günlük hayatımızda, hemen her gün bir ya da birkaçı ile karşılaştığımız ünlü markaları üreten ve pazarlayan Anadolu Grubu, küreselleşme süreci içinde dışa açılma, çokuluslu şirketlerle işbirliği yapma ve ortaklık kurma yolundaki stratejisini başarıyla sürdürmektedir. Sermayesinin %30,9’u Yazıcılar Holding, %17,5’i Özilhan Sınai ve %7,8’i AEH’ye ait olan Anadolu Efes hisselerinin geri kalan %43,7’si ise halka açıktır. Anadolu Efes’in ana iştiraklerini aşağıdaki şekil göstermektedir:

Şekil 9: Anadolu Efes Ana İştirakleri



Kaynak: 30.06.2011 Tarihinde Sona Eren Altı Aylık Döneme İlişkin Ara Dönem Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 2011, s. 5.

Bira faaliyetlerine 1969 yılında, Türkiye’de açtığı iki bira fabrikası ve “EFES” markasıyla başlayan ve yurtiçi bira pazarının lideri konumunda olan Anadolu Efes, 15 ülkeye yayılan 16 bira fabrikası, 7 malt üretim tesisi, 1 adet şerbetçiotu ve 20 meşrubat şişeleme tesisiyle uluslararası bir güç konumundadır. Anadolu Efes, faaliyetlerini Bira ve Meşrubat grupları olmak üzere iki çatı altında sürdürmektedir. Yurtdışı bira operasyonları %100 oranında bağlı ortaklığı olan Hollanda’da kurulu Efes Breweries International N.V. (EBI) tarafından yürütülen Anadolu Efes, geniş bir coğrafyada 600 milyonu aşan bir tüketici kitlesine ulaşmaktadır. Ayrıca yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda Coca-Cola operasyonlarını sürdüren Coca-Cola İçecek A.Ş.’nin (CCİ) de en büyük ortağıdır.¹⁵⁷

Satış hacmi bakımından Avrupa’nın beşinci bira şirketi olan Anadolu Efes, yurtdışında bira operasyonlarını yürüttüğü ülkeler arasında Türkiye, Kazakistan, Moldova ve Gürcistan’da lider ve Rusya’da dördüncü konumdadır. Ayrıca Sırbistan’ın en büyük üçüncü bira operasyonunda % 28 paya sahiptir.

Tablo 6: Anadolu Efes’in Bira Sektöründeki Faaliyet Oranı

Bira Sektöründeki Faaliyet Oranı		
Ülke	Pazar Payı	Pazar Konumu
Türkiye	% 89	1
Rusya	% 10,9	4
Kazakistan	% 46,0	1
Moldova	% 68,7	1
Gürcistan	% 57,4	1

Kaynak: www.efespilsen.com.tr (15.06.2011)

Anadolu Efes'in bira operasyonlarının odaklandığı coğrafya olan Türkiye, Rusya, BDT ve Güneydoğu Avrupa'yı kapsayan bölgede değer yaratıcı satın alımlar gerçekleştirmek, şirketin stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır.

¹⁵⁷31.03.2011 Tarihinde Sona Eren Üç Aylık Döneme İlişkin Ara Dönem Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, <http://tr.anadoluefes.com/images/download/pdf/Anadolu%20Efes-31.03.2011-ara-donem-faaliyet-raporu.pdf>, (12.05.2011), s. 3.

Firmanın güçlü yanlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Avrupa'nın en büyük beşinci bira üreticisi.
- İstikrarlı, güçlü, sağlıklı bir performansa sahip olan Türkiye bira operasyonlarından elde edilen sürdürülebilir nakit akış.
- Hızla büyüyen uluslararası bira faaliyetleri.
- Hızla büyüyen Türkiye ve uluslararası meşrubat faaliyetleri.
- Türkiye bira pazarında açık arayla sahip olduğu liderlik konumu.
- Dünyanın en büyük üçüncü bira pazarı olan Rusya pazarındaki güçlü ve büyüyen konumu.
- Deneyimli, yetkin, bira faaliyetlerinde derin bir bilgi birikimine sahip yönetici kadrosu.
- Efes markasının güçlü tanınırlığı, marka bağlılığı, seçkin bayi ve distribütör ağı.

3.3. TÜRKİYE PAZARINDA MARKA YÖNETİMİ

Anadolu Efes Grubu marka kavramının ve marka yönetiminin önemini Türkiye'deki birçok firmadan daha önce fark etmiş ve çalışmalarını bu yönde hızlandırmıştır. Yerel pazarda marka ile kazanılan başarının ve elde edinilen tecrübelerin uluslararası pazarlara açılmada ki öneminin bilinciyle Anadolu Efes Grubu, küresel marka olma yolunda hızla ilerleyen Efes Pilsen markasını bu günlere getirmiştir. Anadolu Efes markasını yönetirken beş ana konuya odaklanmaktadır:

- Tüketici odaklı olmak,
- Ortaklık kültürü,
- Cesaret,
- Yenilikçilik,
- Sosyal marka olmak.

3.3.1. Türkiye Bira Faaliyetleri

1969 yılında Türkiye'de iki bira fabrikasında toplam 0,3 mhl üretim kapasitesiyle faaliyetlerine başlayan Anadolu Efes, 2010 yılı sonu itibariyle, Türkiye'de beş fabrikada yıllık 10 mhl bira, iki malt üretim tesisinde 115.000 ton malt ve bir şerbetçiotu üretim tesisinde ise 300 ton pelet üretim kapasitesine sahiptir. Bu kapasitesiyle Türkiye bira operasyonlarının bira üretimi için gerekli ana hammaddelerden biri olan şerbetçiotu ihtiyacını karşılamaktadır.

Anadolu Efes'in tüm Türkiye'deki satış, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiren ve %100 oranında iştiraki olan EFPA, 10 satış bölgesiyle faaliyet göstermektedir. EFPA, 202 adet bayi ve 28 distribütörüyle ürünlerini Türkiye geneline dağıtan güçlü bir lojistik ağa sahiptir. Türkiye'deki bira satışlarının önemli bir kısmının geri dönüşümlü şişeler üzerinden gerçekleştirilmesi çift yönlü dağıtım kanallarının önemine işaret ederken, mevcut fabrikaların Türkiye geneline yayılmış olması, Türkiye bira pazarının bu önemli özelliğinden yararlanarak maliyet kontrolü açısından üretimin ve dağıtımın en etkin biçimde gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Araştırma ve geliştirme departmanınının 1982 yılından beri süren çalışmaları sonucunda, çok çeşitli maltlık arpa tohumu geliştirilmiştir. Mevcut durumda Türkiye'de maltlık arpa satın almak için yapılan anlaşmalar çerçevesinde çiftçilere arpa tohumları verilmekte ve sonrasında yetiştirilen arpalar şirket tarafından satın alınarak kendi tesislerinde malta dönüştürülmektedir. Bu durum dünya genelinde malt fiyatlarında meydana gelen dalgalanmaların operasyonlar üzerindeki olumsuz etkilerinden belirli ölçüde korunma olanağı sağlamaktadır.

Anadolu Efes'in yurtiçinde bulunan tüm fabrikaları en gelişmiş teknolojiyle faaliyet göstermektedir. Bu yüksek teknoloji sayesinde mevcut ürün portföyünün bir parçası olan lisanslı ürünler de kalite standartlarına uygun olarak kolaylıkla üretilmekte ve mevcut ürün gamına Türkiye'nin ilk buğday birası olan "Gusta" ve aromalı bira "Mariachi" gibi yeni ürünler eklenebilmektedir.

3.3.2. Anadolu Efes Grubu'nun Markaları

“Tüketici bazlı olma” anlayışını benimseyen Anadolu Efes, yaptıkları tüketici araştırmaları ile ürünleri hakkındaki beklentileri belirleyip, müşteri memnuniyetini en yüksek tutacak şekilde karşılık vermek istemektedir. Tüketicinin nabzını tutarak oluşturdukları ürünler araştırma, değerlendirme ve karar aşamalarını geçtikten sonra müşteriye sunulmaktadır. Yıllardır süregelen bu anlayışla marka portföyünü “premium”, “ekonomi” ve “popüler” segmentlerde değerlendiren ve faaliyet gösteren Anadolu Efes'in ana markası olan Efes Pilsen ve alt markalar şu şekildedir:

3.3.2.1. Efes Pilsen

Türkiye’de bira denildiğinde akla gelen ilk marka olan Efes Pilsen, üretilmeye başlandığından bu yana bir dünya markası olma yolunda hızla ilerlemektedir. % 89 pazar payı ile Türkiye’de sektörün lideri konumunda olan Efes Pilsen, Avrupa’da en çok tüketilen 10 bira markası arasına girmiş olup, aralarında Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika’nın da olduğu dünya genelinde 60’ın üzerinde ülkede tüketilmektedir.

Türkiye’de bira pazarının lider markası Efes Pilsen, Tuborg’dan sonra özel sektörün ikinci markası olarak piyasaya sürülmüştür. Efes piyasaya çıktığında bira sektöründe lider Tekel markasıydı. İlk iki yıl pazarın üçüncüsü, sonraki iki yıl ise pazarın ikincisi olan Efes Pilsen, 1973 yılında elde ettiği liderliği, ülkemizde yapılan her on bardaktan sekizinin Efes’e ait olduğu satış verilerine göre artan marka değeriyle ve ayrıca uluslararası pazarlardaki yadsınamaz bilinirliğiyle sürdürmektedir.

Ülkemizde klasikleşen, “bira” denilince ilk akla gelen 50 cl. ve 30 cl.’lik tombul kahverengi şişeleriyle Efes Pilsen markası % 100 bilinirlik oranına sahiptir.¹⁵⁸

¹⁵⁸Anadolu Efes Sürdürülebilirlik Raporu 2010,

http://www.efespilsen.com.tr/pdf/Surdurulebilirlik_raporu.pdf, (18.04.2011), s. 54.

Tam 42 yıldır vazgeçilmeyen Efes Pilsen pek çok uluslararası yarışmada kalitesi ve lezzetiyle altın madalya kazanmıştır:

- 1973 Selection Mondial Paris (Altın Madalya)
- 1979 Golden Caraius 19. Caralus (Altın Madalya)
- 1981 Monde Selection Bruxelles (Altın Madalya)
- 1983 TSE - Türk Standartlarındaki Başarısı nedeniyle takdirname
- 1983 Roma 22. Bira ve Alkolsüz İçecekler Seçmesi (Altın Madalya)
- 1983 Madrid Uluslararası Kalite Yarışması (Altın Madalya)
- 1983 Medalla de ore Alacalidad Internacional Bebidas Aliocoholicas Madrid (Altın Madalya)
- 1996 Monde Selection Bruxelles (Bronz Madalya)
- 1996 Monde Selection Bruxelles (Gümüş Madalya)
- 1996 BVOI ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi (Sertifika)
- 1996 World Beer Cup (Bronz Madalya)
- 2000 Kristal Elma Marka Yaratma ve Yaşatma Ödülü
- 2002 Monde Selection (Gümüş Madalya)
- 2006 Monde Selection (Gümüş Madalya)

3.3.2.2. Alt Markalar

Anadolu Efes; “Efes” şemsiyesi altında tüketicilerinin seçeneklerini çoğaltmak, farklı tatlar ile tanıştırmak için ürün portföyünü Türkiye’de ilk olan markalar yaratarak, çoklu marka stratejisi kullanarak veya lisans anlaşmaları yaparak geliştirmektedir. Türkiye’nin ilk light birası Efes Light ilk buğday birası Gusta, dünyanın en eski ve en bilinen Uluslararası Kalite Enstitüsü Monde Selection’ın 2008 Kalite Ödülleri’nde “Aromatize Bira” kategorisinde altın madalya ile ödüllendirilmiş Mariachi, 120 yıllık tarihin yeniden doğduğu Bomonti örnek olarak verilebilir.

2000 yılında portföyüne kattığı lisanslı ürün olan Amerika’nın ünlü bira markalarından Miller Genuine Draft, 20 yaş üstü yüksek gelir grubuna girenlere hitap etmektedir. Bu bira, gece ve eğlence dünyasının birası olarak

konumlandırılmıştır. Fark yaratan altın yıldızlı siyah etiketi ve şeffaf şişe tasarımıyla göz zevkine de hitap eden bir marka olmuştur.

Alman bira geleneğinin temsilcisi Beck's ise 2002 yılında Efes Pilsen'in üretim portföyüne katılmıştır. Anadolu Efes tarafından lisanslı olarak üretimine başlanan Beck's Almanya'nın bira merkezi olan Bremen'de 1873 yılından beri üretilmektedir. Türkiye, dünyanın birçok ülkesinde tüketilen Beck's markasının üretildiği beşinci ülke olmuştur. Kentli, kaliteye önem veren, seçimlerinde bağımsız, özenilen, dışa dönük, kendinden emin, pozitif olarak belirlenen hedef kitleye hitap etmektedir.

Şekil 10: Ürün Portföyü



Kaynak: <http://www.livadi.com.tr/efes-pilsen.html> (04.09.2011).

3.3.2.3. Efes Pilsen Marka Unsurlarının Değerlendirilmesi

Pazarın açık farkla lideri olan ve güçlü marka sermayesine sahip Efes Pilsen'in bu başarısını yaratan marka unsurları aşağıda sunulmuştur:

3.3.2.3.1. Marka İsmi

Türkiye'nin en sevilen bira markası Efes Pilsen'in adı, oluşturulan kimlik yapısına uygundur. Marka ismi 1969 yılında yani Efes Pilsen'in piyasaya sürüldüğü yıl bir anket çalışması sonucu ortaya çıkmıştır. Kent, Topkapı gibi önerilerin içerisinde sıyrılan "Efes" marka ismi, 21 Ekim 1969'ta tescil edilmiştir.

Anadolu medeniyetlerinin beşiği olan "Efes" adının kullanımı markaya hem tarihsel hem de Anadolu kimliğini yansıtan bir kişilik kazandırmaktadır. Ayrıca tüketici üzerinde de olumlu çağrışımlar yaratmaktadır. "Pilsen" sözcüğü ise alt fermantasyon ile yapılmış olduğunu belirtmektedir.

Kolay telaffuz edilebilen "Efes Pilsen" sahip olduğu harfler nedeniyle tüketici algılamasında susuzluk, hararet gibi kavramları çağrıştırdığı için güçlü etkilere sahip bir marka ismidir. Kısa ve basit olması da etkinliğini arttırmaktadır.

3.3.2.3.2. Marka Logosu

1969 yılında kurulan Efes Pilsen, 40. yılında ideal tadından ve bira denildiğinde ilk akla gelen kahverengi Efes şişesinden vazgeçmeden altıncı kez logosunu yenilemiştir. Logosunu yani yüzünü yenileyerek, Efes Pilsen tüketicilerine yenilikçi ve dinamik bir marka olmaya devam edeceği mesajını vermek istemektedir.

Dünyaca ünlü Londra merkezli tasarım ajansı SiebertHead tarafından tasarlanan yeni amblemde yatay mavi beyaz renk geçişi yerini, Efes'in uluslararası arenada yükselen başarılarını ve dinamizmini simgeleyen bir diyagonal geçişe bırakmaktadır. Efes logosunu saran klasik çizgilere sahip çerçeve daha hareketli ve genç bir forma dönüşmüştür. Sembol üzerinde Efes Pilsen isminin hemen altında yazan "bira" yazısı, pazarda edinilen yerin güveniyle kaldırılmıştır. En başından beri logoda kullanılan ürüne doğallık ve içtenlik sağlayan arpa figürleri biranın nereden geldiğini hatırlatırcasına yeni amblemde de yerini almaktadır.

Yeni amblemin altın renkli çerçevesi kalite ve başarıyı simgelemektedir. Kırmızı-beyaz çizgiler ise Efes Pilsen'in Türkiye'nin markası olduğunu vurgularken, ambleme sıcaklık ve samimiyet katmaktadır. Efes Pilsen'in yıllar içerisinde

uluslararası önemli yarışmalarda aldığı ödüller ise, daha görünür bir şekilde etiket üzerinde yerini almıştır.

Şekil 11: Efes Pilsen'in Logosu



Kaynak: www.efespilsen.com.tr (03.09.2011).

3.3.2.3.3. Marka Sloganı

Sloganlar markanın hedef kitle ile iletişimde önemli bir araçtır. Çünkü tüketici, güçlü sloganlarla marka ismini duymadan ve logoyu görmeden markayı tanıyabilmektedir. Bu bakış açısıyla Efes Pilsen'in 1976'da doğan sloganı "Bira bu kapağın altındadır", o kadar başarılı olmuş ve marka ile özdeşleşmiştir ki uzun yıllar kullanılmıştır.

Konumlanmasına uygun olarak başlangıçta kullandığı "Hakiki Bira" sloganı, anlam olarak yakın fakat daha etkili "Bira bu kapağın altındadır" sloganı ile değiştirilmiştir. Anadolu Grubun markasını yeniden konumlandırmak için açtığı konkuru kazanan slogan, Ajans Ada'ya aittir. Türkiye'nin en beğenilen sloganlarından biri olan "Bira bu kapağın altındadır", insanlarda "bira eşittir Efes Pilsen" algısını sağlamıştır.

Anadolu Efes, Türkiye'de çok uzun yıllardır sürdürdükleri başarılı marka yönetimi ve iletişim faaliyetleri sayesinde bira ile özdeşleşen markanın sloganını, günümüzdeki konumunda görevini tamamladığını düşünerek yenilemiştir. Bunu bir slogan değişikliği olarak değil de, Efes Pilsen felsefesinin daha iyi yansıtılması olarak açıklayan Grup, markayı "yenilikleri takip eden, uyum sağlayan, sosyal yaşama katkı sağlayan, tüketicinin her anında birlikte olan, anlarını daha iyi bir

noktaya getiren” olarak tanımlamaktadır.¹⁵⁹ Bu felsefeyle insanların anlarını en iyi anlara çeviren vaadiyle TBWA ajanstan çıkan slogan “Bardağın dolu tarafı”dır. Slogan oluşturulduktan sonraki tüm iletişim faaliyetleri bu sloganın çatısı altında yürütülmektedir.

3.3.2.3.4. Marka Ambalajı

“Bira” denildiğinde ilk akla gelen, kurulduğundan bu yana değişmeyen ve başarısıyla vazgeçilmeyen tombul, kahverengi Efes Pilsen şişesi ülkemizde artık bir klasik haline gelmiştir. Pazara ilk çıktığında Tuborg firmasının zarif, ince ambalajı karşısında “hoşgörülü”, “babacan” gibi halka yakın kişilik özelliklerini destekleyen bu tasarımın, Efes Pilsen markasının yarattığı değere katkısının büyük olduğu söylenebilir.

Başarısıyla vazgeçilmeyen tombul kahverengi şişenin yanında, Efes Pilsen’in tüketici ile buluşturduğu zengin bir ambalaj portföyü bulunmaktadır. Efes Pilsen, girişimci ve yenilikçi ruhuyla pazarda yer aldığı markalar için konumlarına ve hedef kitlelerine yönelik renklerde, tasarımlarda özel ambalajlar sunmaktadır. Tüketici ihtiyaçlarını kapsamlı pazar araştırmasıyla takip ettiğini gösteren Efes Pilsen, 2005 yılında değişen tüketici taleplerini karşılamak ve dünya bira pazarındaki yenilikleri Türk bira pazarına kazandırmak için “Cool Bottle” ambalajı ile tüketiciyle buluşmuştur. Standart kutu biraya oranla 3 kat daha fazla kullanılan alüminyum, çok daha hızlı soğuma ve daha uzun süre soğuk kalmasını sağlamakta ve hareketli yaşam tarzı için hazırlanan ambalaj da kırılma riski de tamamen ortadan kalkmaktadır.

¹⁵⁹ “Hayata Bardağın Dolu Tarafından Bak”, **Biravo Dergisi**, Sayı: 26, 2011, http://www.biravo.com/sayi_26/8_haber-hayata-bardagin-dolu-tarafından-bak, (13.07.2011), s. 6

Şekil 12: Efes Pilsen'in Zengin Ambalaj Portföyünden Örnekler



Kaynak: <http://merpas.com/giris/efes-pilsen.html> (21.08.2011).

3.3.2.3.5. Marka İmajı

Efes Pilsen, alkol gibi herkesçe tüketilmeyen ve zararlı olduğu bilinen bir ürünün üreticisi olmasına rağmen güçlü kurum imajını, ürün ve marka imajına pozitif olarak yansıtmıştır. Kurumun yurtdışına yaptığı yatırımlar ve bir dünya markası olma yolunda aldığı adımlar, destek verdiği basketbol takımının Avrupa'daki başarıları, bira markası olarak pazar liderliğini elinde bulundurması, çok çeşitli alanlarda yaptığı sponsorluk faaliyetleriyle adından söz ettiriyor olması Efes Pilsen'e güçlü bir kurumsal imaj kazandırmıştır. Ve ürün niteliğinden kaynaklanan olumsuz düşünceleri minimuma indirmiştir.

3.3.2.3.6. Marka Kimliği

Efes Pilsen içinde bulunduğu kültürü özümsemiş bir "Anadolu" markasıdır. Anadolu kimliği markanın ayrılmaz bir parçasıdır. Pazardaki liderliği, yaptığı faaliyetlerle ülkesi adına çalışan görüntüsü ve yurt dışında Türk kimliğini başarıyla tanıtan bir marka yaratması kimlik yapısına uygundur ve imajını güçlendirmektedir.

Tüketici taleplerini ön planda tutan marka, zengin ürün ve ambalaj portföyü ile kurulduğu yıllardan başlayarak bira kültürü başta olmak üzere spordan sanata her alanda öncülük görevini sürdürmektedir.

Efes Bira Grubu Türkiye Bölge Başkanlığı Pazarlama Direktörü Dilek Başarır'a göre: "Markalar hangi tip insanları içine almak istiyorlarsa, o kitlelere yönelik her türlü bağlantı noktalarını tutması gerekmektedir." Bu açıdan bakıldığında; Efes Pilsen spor markası, Efes tutkunları birahaneler, Efes Jazz Konserleri ile yenilikçi ve hayatın içinde olan bir marka mesajı vererek, olumlu geri dönüş aldığı ve bu faaliyetlerle Efes Pilsen'in bugünlere gelişinde tercih edilebilir olduğu noktaların çok iyi belirlendiği açıktır.

3.3.2.3.7. Hedef Kitle ve Konumlandırma

Grup tarafından yapılan yoğun araştırmalara göre markanın hedef kitlesi, toplumun diğer kesimlerini etkileme yeteneği en fazla olan genç bir kitledir. Genel olarak;

- İyi eğitilmiş, karar mekanizması gelişmiş, özgürlüğüne düşkün
- Gelecekte ümitli, hayattan beklentileri yüksek
- Alkol tüketmeyi seven
- Yoğun internet kullanıcıları
- Sosyalleşmeyi seven aktif bir kesim.

Efes Pilsen kurulduğu yıl, pazardaki üçüncü bira markasıydı. Pazar liderinin Tekel olduğu piyasada, biranın "erkek içkisi" olduğu şeklinde bir inanış hakimdi. Efes Pilsen'in ilk konumlanması, bu pazar anlayışı içerisinde ve biranın diğer içkilere oranla daha ucuz olması nedeniyle orta ve alt gelir düzeyine göre oluşmuştur. Ve "hakiki bira" sloganıyla ürün sınıfı, aroma üzerine oluşan konumlanma, hedef kitlesine uygun mesajlarla verilmeye çalışılmıştır.

Tüketicinin gözünde farklılaşmanın markadan geçtiğini fark eden Efes Pilsen yönetimi 1976 yılında Piar araştırma şirketine pazar araştırması yaptırmıştır. Araştırma sonucunda, bira şirketlerinin mesajlarının birbirine karıştığı ve net algılanmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine Efes Pilsen reklam mecrasına daha

fazla yatırım yapma kararı almıştır. Hem fark yaratmak, hem de Efes Pilsen'i tüketicinin algısında bir üst seviyeye taşımak amacıyla açtığı konkurda, Ajans Ada'nın sunduğu "Bira bu kapağın altındadır" sloganlı senaryosu seçilmiştir. Orta sınıfı hedef alan ve orta sınıftan gelen neşeli, şakacı "4 Kafadar" adı verilen karakterlerin yer aldığı reklam filmlerinde her seferinde aynı slogan kullanılmış ve marka hatırlanırılığı arttırılmıştır.

Efes Bira Grubu Pazarlama Direktörü Dilek Başarır, "Bira bu kapağın altındadır" çalışmasının bu kadar etkili ve başarılı olmasının nedeni şöyle açıklamaktadır: "Kampanyanın bugün dahi hatırlanır olmasını sağlayan en büyük özelliklerinin başında; hedef kitlenin doğru tanımlanmış olması, reklamda kullanılan dilin samimiyeti ve reklamın sloganı geliyor. Tüketicide 'Bira Efes Pilsen'dir algısı yaratıldı ve kampanya çok başarılı oldu."¹⁶⁰

Efes Pilsen'in bira kültürünü geliştirmek için yaptığı çalışmalar sayesinde erkek birası kavramından çıkan bira, günümüzde sosyalleşmenin bir parçası haline alan, meşrubatlaşan bir içkidir. Bu gelişmelerle firma da "hayatı doldurur" vaadiyle her ortama ve hedef kitle olarak yaş sınırını geçmiş herkese hitap etmektedir.

3.3.2.3.8. Marka Değeri

Capital Dergisi tarafından 2006 yılından bu yana İngiliz danışmanlık şirketi Brand Finance'le birlikte gerçekleştirdiği "Türkiye'nin En Değerli Markaları" araştırması, marka yönetimine önem veren, bu konuda atakta olan şirketleri gözler önüne sermektedir. Gelenekselleşen araştırma, Türk şirketlerinin marka değerinin somut olarak ölçüldüğü ilk ciddi çalışma olmasıyla da dikkat çekmektedir.

¹⁶⁰"Marka bu kapağın altındadır.", **Biravo Dergi**, Sayı:22, 2010,

http://www.biravo.com/sayi_22/14_haber-marka-bu-kapagin-altindadir (12.04.2011), s. 12.

Tablo 7: Türkiye'nin En Değerli Markaları - 2010

Sıra	Şirket İsmi	Marka Değeri (milyon dolar)
1	Türk Telekom	1,692
2	İş Bankası	1,662
3	Turkcell	1,622
4	Arçelik	1,441
5	Efes Bira	1,370
6	Akbank	1,242
7	Migros	1,234
8	Yapı Kredi	1,226
9	Türk Hava Yolları	1,166
10	Garanti	1,164

Kaynak: http://brandirectory.com/league_tables/table/turkish_500 (13.05.2011).

Tablo 10' a göre Anadolu Efes 1,370 milyon dolarlık değeri ile Türkiye'nin 5. en değerli markasıdır. Bu değer ile bir önceki yıl 1,257 milyon dolar ile 4. sıradaki yerinin bir basamak gerilediği görülmektedir.

3.3.2.3.9. Markanın Pazarlama İletişimi

Yaratılan markanın ve verilmek istenilen mesajların tüketiciye iletimi aşağıdaki şekildedir:

3.3.2.3.9.1. Reklam

“Dört Kafadarlar” serisi gibi başarılı reklam kampanyaları hazırlayan Anadolu Efes, 1984 yılında televizyon reklamlarının yasaklanması üzerine; pazarlama iletişimi Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu (TAPDK) tarafından oluşturulan düzenlemelere uygun yürütmektedir. Ürünlerin pazarlama iletişimi yasaklanmayan internet, sinema, basılı yayın araçları, billboard, satış noktalarında kullanılan görüntülü elemanlar gibi alanlarda yapılmaktadır.

Bütün bu anlayışın sonucu olarak firma, kullanılan ya da kullanılacak reklamların, ürün iletişimi süreçlerinde yasalara ve düzenlemelere uyumuna dikkat

etmekte, “18 yaş altına reklam yapmama” konusuna hassasiyet göstermektedir. Türkiye pazarında buldukları coğrafyanın değerlerini önemseyen Anadolu Efes, ramazan ayı ve dini bayramlar sürecinde medya görünürlüğünü kaldırmaktadır.

Anadolu Efes Türkiye çatısı altındaki Efes markalarının tüm reklam ve tanıtım faaliyetlerinden 1 Nisan 2011 itibariyle TBWA\İstanbul sorumlu olmuştur. Efes Pilsen’in marka kimliğine, gücüne ve bilinirliğine olan katkısıyla, uzun soluklu ve uyumlu bir birliktelik yaşadığı bir önceki reklam ajansı LOWE’dir.

Ayrıca, son yıllarda internet ve dijital dünyada yaşanan gelişmeleri yakından takip eden Efes Pilsen, bu duruma uyum sağlayıp, yüksek internet kullanan tüketicilerine daha iyi hizmet sunmak ve onlara her yerde sesini duyurabilmek için 2009 yılında mevcut kurumsal sitelerini ve tüketiciyle iletişim kurdukları tüm siteleri yenileyip, yenilerini de eklemektedir. Firma sosyal medyada sürekli yer alarak tüketicilerin değişen alışkanlıklarını yakından takip edip, ona göre kararlar vermektedir.

Efes Pilsen’in “aslında hayatı dolduruyoruz” felsefesi çerçevesinde gerçekleştirilen kültür-sanat faaliyetleri ve festivaller sosyal medyada yerini almaktadır. Efes Pilsen’in Türkiye genelini kapsayan müzik festivallerinde “Yol Hikayecisi” oluşturarak, turne süresinde başta yol öyküleri olmak üzere etkinliklerin farklı yönleri bizzat turneye eşlik eden yazarlar tarafından kaleme alınarak, internet sayesinde paylaşılmaktadır.

Ayrıca Anadolu Efes, kurumsal ilişkilerin canlı tutulması gerektiği inancı ile kurum içi bir dergi yayınlamaktadır. Biravo isimli dergi, EFPA tarafından üç ayda bir çıkartılmaktadır. Kurumun kendi sitesinden de ulaşılabilen dergide, bira ile ilgili dünyadan, Türkiye’den güncel haberler, kurumsal faaliyetler ve yapılan sponsorluk çalışmaları yer almaktadır. Bu şekilde Efes Pilsen başta olmak üzere diğer markaların doğru konumlandırılmaları, adlarına yapılan çeşitli faaliyetler ile gözler önüne serilmektedir.

3.3.2.3.9.2. Promosyon

Firma yılın her döneminde çeşitli promosyon yöntemleri kullanmaktadır. Tüketicilere yönelik promosyon çalışmaları arasında: yapılan sponsorluk faaliyetlerine biletler, bedava ürün, çekilişler vs sayılabilir. Yılbaşı kutlamalarına yönelik hazırlanan ambalaj promosyon faaliyetlerine bir örnektir. Perakendeciye yönelik promosyonlar arasında ise satış hacmine göre belirlenen miktar ve fiyat iskontoları, bedava tatil ve geziler, masa, sandalye gibi görüntü elemanları bulunmaktadır.

3.3.2.3.9.3. Kişisel Satış

Şirket yönetiminde bayi ve distribütörlerin satış açısından önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu yüzden de bayi ve distribütörlük şeflerinin birbirleriyle ve merkezle sürekli iletişim halinde olmaları istenmektedir.

Bayi ve distribütör yapılanmalarında, bayi şeflerinin altında satış noktalarını yöneten çalışanlar, distribütör şeflerinin altında ise satış temsilcileri bulunmaktadır. Bu yapılanma sayesinde, satış noktaları ile olan iletişim düzenli bir şekilde sürdürülmekte ve bu sayede ihtiyaçlar daha kolay bir şekilde belirlenmektedir. Satış şefleri periyodik aralıklarla mevcut bayilere ziyaretler düzenlemekte; ürün güvenilirliğini sağlama, güvenli saklama koşulları vb. konularda bilgilendirme yapmaktadırlar. Bu uygulamayı destekler nitelikte elemanlara verilen satış eğitimleri de, çalışanları yetkinleştirmekte ve satışların artırılmasına yardımcı olmaktadır. Firma, kişisel satış yapan elemanlarının iyi eğitilmiş, marka ve firmanın kimliğine uygun ve satış mesleğinin gerektirdiği standartları taşımalarına özen göstermektedir.

Her yıl düzenlenen toplantılarda bayiler ve distribütörler, tamamlanan yıl ile ilgili değerlendirmeler yapmakta, ilgili süreçlerin daha verimli hale getirilebilmesi için fikir alışverişinde bulunmaktadırlar.

3.3.2.3.9.4. Sponsorluk

Anadolu Efes, tanınan markalarıyla beraber adını verdiği spor kulübü ve destek olduğu birçok kültürel organizasyon ile yarattığı markaların tanınırlığı, itibarı ve değerini en üst seviyelerde tutmaktadır. Marka iletişimini sponsorluk üzerine kuran Grup, yerel kültürlere verdiği destek ile imajını güçlendirmekte ve toplum

arasında duygusal bağ kurmaktadır. Örneğin; destek olduğu turizm programlarından biri olan "Doğu Anadolu Turizm Geliştirme Projesi ile doğunun saklı güzelliği Çoruh Vadisi", Kültür ve Turizm Bakanlığı desteğinde yeni alternatif turizm bölgesi haline gelmiştir. Çoruh Vadisi'nde 2007 yılından bu yana devam eden ve sonrasında Türkiye'nin turizm açısından geliştirilebilir diğer bölgeleriyle sürdürülmesi planlanan proje sayesinde Çoruh Vadisi'nde satılan reçellerden açılan pansiyona kadar elde edilen turizm geliri 1.000.000 TL'ye ulaşmıştır.¹⁶¹ Bu haberi medya görsellerinde "Son zamanlarda aldığımız en büyük ödül." sloganıyla kullanan Anadolu Efes, duygulara hitap etmektedir.

Toplumun yaşam seviyesinin yükselmesine katkıda bulunmayı şirketin en önemli misyonu olarak tanımlayan Anadolu Efes; ekonomik kalkınma konusundaki çalışmalarıyla yetinmeyip, gelişmiş toplumların yaşam kalitesi göstergeleri olan sağlık, eğitim, kültür, arkeoloji, sanat ve spor gibi sosyal refah alanları için destekler oluşturmaktadır. Grup bu durumu, toplumsal kalkınmaya yönelik yatırımlar olarak değerlendirmektedir. Bu felsefeyle 38 yıldır sporu, 23 yıldır müzik ve sinemayı, 19 yıldır tiyatroyu, 16 yıldır turizmi aralıksız desteklemektedirler. 1976'tan bu yana adını verdiği basketbol kulübü olan Anadolu Efes Spor Kulübü markayı geniş kitlelerle buluşma konusunda büyük rol oynamaktadır.

Şekil 13: Sinema, Tiyatro ve Müzik Sponsorluk Afişlerinden Örnekler



¹⁶¹ Radikal Gazetesi Reklam, 07.09.2011 s. 2.



Kaynak: Anadolu Efes 2010 Sürdürülebilirlik Raporu,

http://www.efespilsen.com.tr/pdf/Surdurulebilirlik_raporu.pdf, (18.04.2011), ss. 101-103.

Pazarın lider markasına sahip işletme, pazarda büyümenin ancak pazarın potansiyel olarak büyümesiyle gerçekleşeceğine inanmaktadır. Pazarı geliştirmeye yönelik sürdürülen projelerde; Türkiye’deki bira kültürünün geliştirilmesi, biranın tüketiciyle bulunduğu noktalarda daha kaliteli hizmetin sağlanması ve bu noktaların artırılması konularına odaklanılmaktadır.

Birahane İyileştirme Projesi: Efes Pilsen 2000 yılında bira kültürünü geliştirmek amacıyla başlattığı proje kapsamında, tüm Türkiye çapında 350'nin üzerinde birahaneyi çağdaş, temiz, keyifli ve şık mekanlara dönüştürmüştür. Birahaneleri her kesimden tüketicinin bir arada, modern ve uygar bir ortamda güzel anılarını paylaşabilecekleri mekanlara dönüştürmek amaçlanmıştır. Birahane İyileştirme Projesi'nin misyonu hem tüketicinin, hem de birahane işletmecilerinin memnuniyetinin artırılmasıdır. Projede üç ana unsur yer almaktadır:

- Dekorasyon
- Bira İle Yenen Yemekler
- Bira Sunumu

Bu unsurların uygulanması ve uygulamanın sürekliliğinin sağlanması Birahane İyileştirme Projesi'nin başarısının temelidir.

OTC (Kapalı Nokta Zinciri): Perakende sektörünü canlandırmak ve satış kanalları bazında konsept algılamasına değer yaratmak amacı ile zincir kurulması hedeflenmiş ve gelişmeye açık pilot çalışmalar geliştirilmiştir. Bu zincir, Off Trade Chain (OTC) olarak adlandırılmaktadır. Zincirler ilgili bölgedeki bayi ve distribütörler tarafından yönetilmektedirler.

3.3.2.3.9.5. Halkla İlişkiler

Firma yoğun halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmektedir. Bunlar arasında markanın üstlendiği sponsorluklar yoluyla sanat, kültür, spora verdiği desteklerin tüketiciler tarafından bilinmesine yönelik basılı, görsel ve sanal basında çıkan haber ve yazılar; Türk sanayisine, ekonomiye ve çevreye verdiği katkıları anlatan haberler; yurt dışında yaptığı yatırımlar, basketbolda kazandığı başarıları aracılığıyla "Türkiye" markasının tanıtımına yönelik haberler ve yazılar sayılabilir. Tüm bu halkla ilişkiler faaliyetleri marka imajının temelini oluşturmaktadır.

3.4. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

Uluslararası bir içecek olan biranın üretimi ve tüketimi ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; İngiltere'nin "ale"leri, İrlanda'nın "stout"ları, Almanya'nın "lager"ları ünlüdür. Ve tabii ki tüm Avrupa'da Çek Cumhuriyeti'nin Pilsen şehrinden adını alan, genelde tüm sarı biralara adını veren "pils"ler revaçtadır. İrlandalılar koyu renklisini tercih ederken, Çekler ise açık sarı renkli bira istemektedirler. Hindistan'da üretilirken esas madde olarak mısır, Doğu Asya'da pirinç kullanılmaktadır. Kimilerine göre spor karşılaşmalarını seyrederken içilmesi gereken tek içkiyken, bazıları da balık sosları ve bazı çorbaların hazırlanmasında kullanılabilecek en uygun katkı maddesi olduğuna inanmaktadırlar. Böylesine farklı zevklerin, alışkanlıkların yaşandığı dünya pazarı 2009 verilerine göre 181 milyar litreyi geçen bira tüketimiyle oldukça büyük, küresel bir pazardır.

Üretim bakımından dünya 14. olan Anadolu Efes'in yurtdışı operasyonlarını Hollanda'da Kurulu olan Efes Breweries International N.V. (EBI) yürütmektedir. Türkiye'deki bira operasyonlarında yakalanan hızlı büyüme ile elde edilen pazar liderliği ile birlikte kazanılan geniş tecrübeler, gelişmekte olan piyasalardaki fırsatlardan yararlanmak amacı ile BDT ve Doğu Avrupa ülkelerinde yatırıma dönüştürülmeye başlanmıştır. Bu ülkelerin bazılarında kendine ait fabrikaları bazılarında ise ortaklıkları bulunmaktadır.

3.4.1. Uluslararası Faaliyetler

EBI, 2010 yılsonu itibariyle Rusya, Kazakistan, Moldova ve Gürcistan'da yıllık toplam 25 milyon hektolitreye üretim kapasitesine sahip olan 9 bira fabrikası ve 152.000 ton kapasiteye sahip üç malt üretim tesisiyle faaliyet göstermektedir. Ayrıca Sırbistan'da sahip olduğu iki bira fabrikası ile pazarın üçüncü büyük bira üreticisi Central European Beverages'de % 28 oranında pay sahibidir. Moskova'da bir malt fabrikasında % 19,98 paya sahip olan EBI'nin, Beyaz Rusya ve Azerbaycan'da kendi ürünlerinin satış ve dağıtımını yapan iştirakleri bulunmaktadır.

3.4.1.1. Efes Pilsener

Yüksek tüketimi nedeniyle oldukça yoğun rekabetin yaşandığı uluslararası bira pazarlarında Anadolu Efes Bira Grubu'nun ana markası olan Efes Pilsener dünya devleri arasındaki yerini almıştır. ABD, Kanada, Fransa, İngiltere, Almanya, Yeni Zelanda, Rusya, Çin ve Güney Afrika gibi dünyanın farklı bölgelerindeki altmıştan fazla ülkeye ihraç edilen markanın karşısında dünyanın bir numaralı bira üreticisi Anheuser-Busch Inbev, Hollandalı dev şirket Heineken, Güney Afrikalı SAB/Miller gibi güçlü rakipler bulunmaktadır.

Satış hacmi bakımından dünyada 15. ve Avrupa'da 5. olan Efes Pilsener markasının tadıyla birlikte marka unsurlarında, en önemli küresel bira markaları arasında sağladığı yerini güçlendirmek için standartlaşma stratejisi kullanılmaktadır. Biranın türünü belirten "pilsen" isminin İngilizcesi olan "pilsener" dışında marka

girdiği her pazarda Türkiye pazarı için geliştirilen ve kendisiyle özdeşleşen, Anadolu kimliğine uygun isim ve 2009 yılında uluslararası alanda yürüttüğü faaliyetler de düşünülerek yenilediği logosunu kullanmaktadır.

Her pazarda premium segmentte sunulan marka, 27 yıldır aynı tat ile raflardaki yerini almaktadır. Anadolu Efes Grubu, tüm dünyada yoğun tüketici testleri yapmakta ve bu testlerde Almanya'dan Çin'e kadar her yerde kabul gören “dolgun aromalı ve rahat içimli gevrek tadı” ile yüksek kaliteli ürün olarak algılandığını belirtmektedir.

Efes Pilsener pazarlarda “hayattan zevk alan, yeni heyecanlara açık olan ve daima tecrübelerine güvenen” tüketicilere hitap etmektedir. “Thirsting for life”- “Hayata susa” sloganını faaliyette bulunduğu her pazar için kullanmaktadır.

Şekil 14: Rus Pazarında Yer Alan “Hayata Susamak” Sloganlı Afiş



Kaynak: <http://www.coloribus.com/adsarchive/prints/efes-pilsen-beer-thirsting-for-lifw-13331155/> (13.07.2011).

“Efes Pilsener” Rusya’da üretilip satılan ilk uluslararası bira markasıdır. Big Moscow Beer Festival’de en iyi lager bira seçilmiştir. Yurtdışı pazarına yeni tatlarla da hitap etmek isteyen firma; bağımsız, dinamik ve başarılı bir kimliğe sahip insanlara yönelik pazara sunduğu 2 malt ve seçkin şerbetçiotu karışımı, zengin ve yoğun tat ve parlak taze rengiyle Efes Fusion’u geliştirmiştir. Marka yurtdışında Türkiye’deki alışılmış tombul, kahverengi şişe ambalajı yerine ince, zarif ve 0,33 l yeşil renkli şişesiyle bilinmektedir. Ayrıca kutu biraların da pazarlarda önemli satışları bulunmaktadır.

Şekil 15: Rusya Pazarında Efes Pilsen



Kaynak: http://en.efesrussia.ru/html/production_page.html (05.05.2011).

Efes Pilsener, reklam ve tanıtım kampanyalarının ürünün tanınırlığını artırmadaki en önemli etkenlerden birisi olduğu gerçeğini göz ardı etmeyen bir strateji izlemektedir. Tanıtım konusunda yer aldığı ülkenin sosyal ve ekonomik durumuna göre televizyon, radyo, gazete reklamları, satış noktalarında tüketiciye yönelik tattırma aktiviteleri, açık hava reklamları ve tüketici promosyonları gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

Şekil 16: Efes Pilsener'in Yabancı Pazarlara Hazırladığı Afişlerden Örnekler



Kaynak: <http://global.rakuten.com/en/store/dogal/item/ick018/> (23.07.2011)

Marka yönetiminin ve kurumsal kimliğinin ayrılmaz parçası olan sponsorluk faaliyetlerine uluslararası pazarlarda da devam etmektedir. Anadolu Efes Bira

Grubu'nun global bira markası olan Efes Pilsener, Euroleague Basketbol'un (Avrupa Basketbol Ligi) resmi sponsorudur. Efes kültüründe özel bir yere sahip olan basketbola destek sayesinde marka ismi, Avrupa'nın ötesinde beş kıtaya taşınmaktadır. Uluslararası kültürel, artistik ve spor faaliyetlerine verdiği sponsorluk ile marka imajını güçlendirmektedir.

Grubun faaliyette bulunacağı pazarlarla ilgili yoğun bir araştırma süreci izlediği ve uluslararası pazarlardaki çevresel faktörlere çok dikkat ettiği görülmektedir. Pazardaki tüketici kitlesine ulaşmak için farklı stratejilerde uygulamaktadır. Örneğin Anadolu Efes Grubun alkolsüz birası Efes Alkolsüz ve meyve aromalı birası olan Ritmix'i ürün portföyüne katmıştır. Türkiye'de satışı çok sınırlı olan markaların hedef kitleleri Suudi Arabistan, Irak, İran, Kuveyt, Bahreyn, Dubai gibi ülkelerdir. Alkol tüketmenin mümkün olmadığı bu ülkelerde firma, alkolsüz ve meyve aromalı ürünleriyle yer almaktadır. Aynı şekilde firma ürünlerini Musevilere satabilmek için, bazı pazarlarda fabrikalarını haham tarafından kutsatmıştır.

Uluslararasılaşmaya ihracat ile başlayan Grup, ana ülkesindeki güçlü konumu ve marka konusundaki tecrübelerini, yeni girdiği pazarlardaki farklılıkları ve zorlu şartları minimize etmek için kullanmaktadır. İhracat faaliyetleri ile edindiği pazar bilgilerini, yatırım yapmış olduğu pazarlarda farklılaşan yerel ihtiyaçlar için oluşturduğu yerel markalarda kullanmaktadır.

3.4.2. Rusya Pazarında Marka Yönetimi

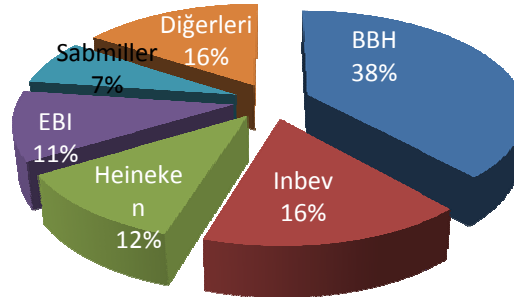
Rusya, bira tüketimi bakımından ABD ve Çin'in arkasından üçüncü sıradadır. Ayrıca kişi başına düşen 80 litrenin üzerinde tüketim ve 140 milyonluk Rus nüfusu düşünüldüğünde çok çekici bir pazardır. Bu nedenle yoğun rekabetlerin yaşandığı Rusya bira pazarında kültürel, coğrafi farklılıklar gibi çevresel faktörler nedeniyle zorluklar yaşanmaktadır. 10 zaman dilimini kullanan dünyanın en geniş ülkesi olan Rusya, dünya kara alanının dokuzda birini kapsamakta ve 83 federal bölgeden oluşmaktadır. Geniş coğrafyası ve dağınık yerleşimi hızlı tüketim ürünü olan biranın dağıtımını güçleştirmektedir. Bu durumu aşmak için Anadolu Efes'in Rusya'da 126

bayi ve distribütörlüğü bulunmaktadır. Güçlü bir altyapı ve sermayeye gerek duyulan pazar için satış noktalarına 63 bin 620 buzdolabı dağıtılmıştır. Türkiye’den alınan ve tamamı ücretsiz dağıtılan soğutucular ve şemsiyeler 35 milyon TL yatırım gerektirmiştir.

Rus tüketicisinin davranışlarına bakacak olursak; 1997-1998 krizi sonrasında Rusya’da raflarda tarihi geçen birçok ürünün kalması deneyimini yaşayan Rus tüketicisi, son kullanma tarihine çok dikkat etmektedir. Ayrıca Ruslar tek markaya bağlı kalmaktansa, raf önünde karar verip satın alma eğilimindedirler. Yüksek eğitim seviyeleri sayesinde Ruslar bilinçli tüketicidir ve marka bilinçleri çok gelişmiştir. Bu durumun farkında olan Anadolu Efes, pazara uygun olarak müşteri odaklı yaklaşmaktadır.

Eriştiği % 10 pazar payı, bir milyar doları aşan cirosu ve 1,2 milyar litreyi aşan satış hacmi ile pazarın dördüncü büyük bira üreticisi olan Moscow-Efes Brewery (MEB), Rusya pazarına girişinin 10. yılında ilk 50 şirket arasına girmeyi başarmıştır. Rusya’da tüketicilere premium, popüler ve ekonomi sınıfındaki markalardan oluşan geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır.

Şekil 17: Rusya Pazarındaki Markaların Satış Payları



Kaynak: Anadolu Efes Yatırımcı Sunumu - 2011,

<http://www.anadoluefes.com/images/pdf/presentation/2011/AEFES-Investor-presentation-updated-with-IH2011-Results.pdf> (21.08.2011).

Rusya’da alkol oranı %8,4’e kadar olan içkiler ruhsatsızdır, yani herhangi bir özel izne gerek duyulmadan pazarlanabilir. Bu durum, ülke yönetiminin daha sert içki olan votkaya fazla düşkün olan Ruslar’ı hafif içkilere yöneltme çabasından

kaynaklanmaktadır. Rusya'nın başkenti Moskova'daki bira tüketimi 1.3 milyar litreye ulaşmaktadır. Böylelikle Moskova tek başına, Türkiye'nin ortalama 930 milyona litre olan bira tüketiminin neredeyse bir buçuk katıdır.

3.4.2.1. Sary Melnik

"Sary Melnik", EBI'nın pazardaki ana markasıdır. 2009 yıl sonu verilerine göre üst popüler segmentte Moskova'da en çok satılan, Rusya'da ise en çok satılan dördüncü bira konumunda olan marka, Kazakistan ve Moldova da dahil olmak üzere 15'ten fazla ülkeye ihraç edilmektedir.¹⁶²

Lager bira cinsi olan Sary Melnik markası için ürün çeşitlendirilmesine gidilmiştir. Farklı tercihleri bulunan tüketicilere yönelik bira portföyü; yüksek alkollü, alkolsüz, premium sınıfa yönelik Sary Melnik Gold, 2003 şubattan bu yana piyasada bulunan aromatik şerbetçiotu kullanılan ve "bira gurmeleri"ne yönelik konumlanan; yani bar ve restoran tarzı mekanları sıklıkla ziyaret edip, oralarda fiçı bira içenleri hedefleyen, özel ambalajlı Sary Melnik Special şeklinde gelişmiştir. Rusların tercihlerine önem verilerek yaratılan Sary Melnik'in kazandığı ödüller, markanın iyi bir yönetimle kısa zamanda pazara kendini kabul ettirdiğini göstermektedir.¹⁶³

- Ulusal Reklamcılık ve Pazarlama Ödülü "Bira Kategorisinde 2000 Yılıın Markası"
- Alkollü İçecek Sektöründe "Golden Drum" Reklamcılık Festivalinde ikincilik
- 2001 Yılındaki Uluslararası Yarışmada Güçlü Bira adaylığında Gümüş Madalya
- Big Moscow Bira Festivali'nde Moskova'nın en iyi birası.

¹⁶²Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. – Bira Markaları, <http://tr.anadoluefes.com/faaliyetler/detail.aspx?SectionID=3A%2bfGdmRF6XLQCO7UVD1aA%3d%3d&ContentId=obOkuozYxiAQFKTa%2bLJMRA%3d%3d>, (12.09.2011)

¹⁶³Moscow Brewery – EFES, http://en.efesrussia.ru/html/production_page.html, (05.05.2011).

3.4.2.1.1. Marka Unsurlarının İncelenmesi

Anadolu Efes Grubun Rusya pazarına açılması sırasında sıfırdan yarattığı yerel marka olan Sary Melnik'in başarısını, Rusya pazarındaki uzun çalışmalar sonucunda oluşmuş marka unsurlarına ve tadına borçludur. Tadı konusunda marka pazara çıkmadan önce araştırmalar yapılmıştır. Anadolu Efes Grubun o zaman ki CEO'su Muhtar Kent yapılan çalışmaları şu şekilde açıklamıştır: "Aşağı yukarı 20 bin Rus ile 1998 krizi sonrasında bir anket yaptık. Ve Ruslara 'elinizde sihirli bir değnek olsa, nasıl bir bira istersiniz' diye sorduk. Çoğu şöyle cevap verdi: 'Bize eski büyüklüğümüzü, Rusya'nın büyüklüğünü, geleneklerini hatırlatan bir Rus birası isteriz. Ancak bize yabancı biranın kalitesini de verin.' Böyle bir soru-cevap yaklaşımından sonra İhtiyar Değirmenci markası doğdu. Efes'in kalitesini de ortaya koyduk. Ruslar çok kısa bir zamanda beğendi. Premium segmentte bir numaralı bira haline geldi."¹⁶⁴

3.4.2.1.1.1. Marka İsmi, Logosu ve Sloganı

Sary Melnik Rusçada "İhtiyar Değirmenci" anlamına gelmektedir. Rusların Nasreddin Hocası olan "ihtiyar değirmenci"; esprili, sevimli, hikayeleri olan bir karakterdir. Hasır şapkası ve özel giysileri olan neşe dolu bu adam, Ruslar için hep iyi şeyler simgeleyen bir karakter olması nedeniyle ve ihtiyar değirmenci adının çağrıştırdığı derin sempatinin oluşturulmak istenilen imaja uygunluğu düşünülerek marka ismi olarak seçilmiştir.

Markanın logosu biranın ana maddesi olan arpa ve onun üzerinde yükselen, marka ismini hatırlatan değirmen görselinden oluşmaktadır. Ayrıca logoda Şekil 18'da görüldüğü gibi Rusça karakterlerle yazılmış marka ismi görünmektedir.

¹⁶⁴ Muhtar KENT - Efes İçecek Grubu CEO'su Röportaj, Milliyet Business, 06.12.2004. (13.04.2011).

Şekil 18: Sary Melnik Markasının Logosu



Kaynak: http://en.efesrussia.ru/html/brends_one/1073.html (12.08.2011).

Marka 1999 yılında pazara çıktığında “Duygusal Bira” sloganı ile lanse edildi. Duygulara hitap eden ve rakipler arasındaki farkı belirten bu slogan "Sadece bir ürün değil, güzel duygular alın." temalı reklam filmleri ile de pekiştirildi. Zamanla milliyetçilik duygularını ön plana çıkaran slogan ve reklam kampanyaları kullanılmaya başlandı. Örneğin: “Sary Melnik bir Rus’tur, ve Rus olmak ruhun temelidir.” ve “Çok ortak noktamız var.” “Ben Rus’um, bu yüzden de Sary Melnik seçiyorum.” gibi.¹⁶⁵

Ambalaj olarak ise estetik algıları gelişmiş Ruslara yönelik hazırlanan geniş bir ambalaj portföyü bulunmaktadır. Fakat Rusya’daki bira tüketicisinin çoğunluğu pet şişeyi tercih etmektedir.

3.4.2.1.1.2. Hedef Kitle ve Marka Konumlandırması

Anadolu Efes Rusya pazarını demografik, ekonomik, psikografik verilere göre bölümlenmiştir. Yoğun pazar çalışmasının ardından, pazar için kendi yarattığı veya satın alıp yeniden konumlandığı 18 markası farklı pazar bölümlerine hitap etmektedir.

1999 yılında geliştirilen ana markanın tüketici profili şu şekildedir: Erkek, 20-45 yaş aralığında, yüksek eğitim seviyesine sahip, orta düzeyde gelir, evli, aile bütçesinin yarısını yiyeceklere harcayan, tv, radyo, futbol, hokey, basketbol ilgi alanları arasında, okumak ve müzikten hoşlanan.

¹⁶⁵ Moscow Brewery – EFES, http://en.efesrussia.ru/html/brends_one/1073.html, (12.06.2011).

Marka belirlediği tüketici profili doğrultusunda, pazarda uygun fiyata iyi kalite arayanların birası olarak konumlanmaktadır. Premium segmentinde kaliteli bira olmasına rağmen, fiyatı ile de dikkat çekmektedir.

3.4.2.1.2. Marka Pazarlama İletişimleri

Reklam: Rusya pazarında marka iletişimi olarak reklam, outdoor kampanyalar, her marka için özel düzenlenen, markanın hitap ettiği tüketicilere yönelik Rusça internet siteleri ve internet üzerinden yarışmalar düzenlenmektedir. Anadolu Efes Rusya pazarına açıldığından bu yana uluslararası bir firma olan TBWA/Moscow reklam ajansının yanı sıra, yerel bir reklam ajansı olan Ogilvy Group ile çalışmaktadır. Art.Lebedev Studio ise pazardaki bazı markaları için web sitesi tasarlamaktadır.

Şekil 19: Sary Melnik için Hazırlanan Afiş Örnekleri



Kaynak: http://www.tbwa.ru/TBWA_MOSCOW/Blog/Entries/2011/7/Stariy_Melnik.html
(14.07.2011).

Sponsorluk: Sanata ve spora önem verilen Rusya’da, Sary Melnik spor faaliyetlerini destekleyen ilk bira markası olarak halk gözündeki imajını güçlendirmiştir. Sary Melnik 2002 yılından bu yana ulusal Rusya futbol takımının resmi sponsorudur. Ayrıca Rock Festival “Wings” Sary Melnik katkılarıyla, markanın ilk doğum gününü kutladığı yıl olan 2000’de gerçekleşmiştir. Festivalin geleneksel mekanı hava istasyonu Tushino olurken, zamanla festival farklı şehirlere de yayılarak, Moskova’nın en büyük açık hava müzik festivalinden Rusya’nın en büyük açık hava müzik festivaline dönüşmüştür.

Türkiye pazarlarındaki sponsorluklarından tecrübe kazanan Grup, Rusya pazarında da birahane iyileştirme, bar ve cafe yenileme projeleri geliştirerek; sektörün büyümesine destek olmaktadır.

Sary Melnik Anadolu Efes Grubun Rusya pazarı için oluşturduğu bir marka olmasına rağmen, Grubun yabancı pazarda iyi yönettiği süreci ile kısa zamanda pazarın başarılı markaları arasına girip, 15'ten fazla ülkeye ihraç edilir hale gelmiştir. Anadolu Efes, Rusya pazarında sıfırdan yarattığı ve lider pozisyona çıkan markası "Sary Melnik" da dahil, bazı markalarını yaz ayları için Rus turistlerin yoğun olduğu Akdeniz sahillerinde de satışa çıkarmaya karar vermiştir. Bu kararlar Rusya pazarındaki başarılı yönetimi nedeniyle sadık Rus müşteriler kazanan Anadolu Efes, markalarını Türkiye'ye ihraç etme kararı almıştır.

3.4.2.2. Alt Markalar

Rusya'da gelişen ekonomi ile birlikte lükse yönelik tüketim artmaktadır. Premium segmentlerindeki hızlı büyümeden yararlanmak üzere pazara uluslararası markalar da sunulmaktadır. Bunun için Rusya'da lisanslı olarak ürettiği markalar arasında grubun ana ürünü olan "Efes Pilsener" ve Almanya'nın önde gelen markalarından "Warsteiner Premium Verum"un yanında Çek Cumhuriyeti'nin önemli markaları arasında yer alan "Zlatopramen" de katılmıştır.

Grup Rusya pazarını birçok segmente ayırıp, kendi yarattığı veya yeniden konumlandığı oldukça geniş marka portföyü ile pazar gücünü arttırmaya çalışmaktadır.

Beliy Medved: EBI'nin marka portföyüne 2003 yılında, Ural bölgesindeki Amstar bira fabrikasının satın alınmasıyla eklenmiştir. Daha önce kısıtlı hacme sahip bölgesel bir marka olan "Beliy Medved," satın alımın ardından ulusal çapta piyasaya sürülmüş ve şirketin Rusya operasyonlarında önemli bir yer edinmiştir. Tekrar konumlanan marka için pazarlama faaliyetlerine yoğunluk verilmiş, ucuz ve kalitesiz algısı oluşturan plastik ambalajı ile birlikte imajı da değiştirilmiştir. "Beliy Medved",

Rusya bira pazarında hacim bazında en çok satılan beşinci biradır.¹⁶⁶ Grubun marka için belirttiği ana amaç, ekonomik segmentte satılan markanın satış bakımından üçüncülüğe yükselmesidir.

Rusça “kutup ayısı” anlamına gelen Beliy Medved, bunu logosuna taşımıştır. Marka için belirlenen tüketici portresi: Erkek, 25+ yaşlarında, yüksek eğitim düzeyi, çalışan veya işçi veya öğrenci, orta veya düşük gelir düzeyi, çalışkan, neşeli, esnek ruh hali, yaşam amacı aile ve arkadaşları olan, işten çıktıktan sonra içmeyi seven.

Marka için 2003 yılındaki reklam kampanyasında “Beliy Medved”-“Gerçek insanlar için Gerçek bira” sloganı kullanılmış, bunu yapılan 3 video serisi takip etmiştir. Daha sonra “Beliy Medved: Yüksek düzeyde itibar sürüyor” isimli ve 2 video reklam filmi içeren kampanya ile devam etmiştir. “Beliv Medved ile balık avla” sloganlı araba promosyonlu kampanyası halen devam etmekte ve tüketici ilgisini markaya çekmektedir.

Gold Mine Beer: 2006 yılında KV Grubu'nun satın alınmasıyla portföye dahil olmuştur. Şirket'in deneyimi ve uzmanlığıyla yeniden konumlandığı marka, o günden bugüne satış hacmini ve pazar payını önemli ölçüde artırmış ve Rusya bira pazarında hacim bazında en çok satılan altıncı bira konumuna ulaşmıştır. Çalışan ve iş çıkışı arkadaşlarıyla iyi vakit geçirmek isteyenlerin birası olarak lanse edilen marka, 2008 yılında Rusya'nın “En Dinamik 2. Markası” seçilmiştir.

Sokol: Firmanın portföyüne 2004 yılında katılan "Sokol", kısa süre içerisinde gençlere odaklı konumu ile tüketicilerin artan oranda tercih ettiği bir marka haline gelmiştir. Markanın tüketici profili: 18-25 yaş aralığındaki genç insanlar, şehirde oturan, öğrenimine devam eden veya kariyerine yeni başlamış, modern olarak belirlenmiştir. Markanın kişiliği bağımsız, espri anlayışı yüksek ve kişisel ifadesi güçlü olarak tanımlanmıştır.

¹⁶⁶ Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. – Bira Markaları, <http://tr.anadoluefes.com/faaliyetler/detail.aspx?SectionID=3A%2bfGdmRF6XLQCO7UVD1aA%3d%3d&ContentId=obOkuozYxiAQFKTa%2bLJMRA%3d%3d>, (13.09.2011).

Profile uygun genç kesime hitap eden reklam kampanyaları hazırlanmaktadır. Ayrıca hedef tüketiciye yönelik Flash isimli Rusya'daki ilk uluslararası pop ve elektronik müzik festivali düzenlenmektedir.

Yine 2006 yılında Krasniyi Vostok Grubu'nun satın alınmasıyla portföye dahil olan "Green Beer" ise kendi segmentinde en fazla satan 15 marka içindedir. Genç kesime hitap eden marka, orta fiyat segmenti olarak Belarus'a ihraç edilmekte ve pazarda stabil şekilde büyümektedir.

Ayrıca pazarda logosundan renklerine, tadından pahalı bir şişe şarabı anımsatan özel ambalajına kadar sadece kadınlar için düzenlenen Dolce Iris isimli bira markası bulunmaktadır.

Şekil 20: Rusya Pazarındaki Diğer Markaların Logoları



Kaynak: www.anadoluefes.com.tr (01.09.2011).

EBI'nin pazarda sergilediği yüksek performansta hedefe yönelik, yaratıcı, akılda kalan ve etkin maliyetli pazarlama faaliyetleri ve marka yönetim kararları etkili olmuştur. Dağıtım, yurtdışı pazarlarında da stratejik açıdan en önemli alanlar arasında görülmektedir. Nüfusun yoğun olduğu bölgelerde bulunan satış temsilcileri ve yetkili bayilerden oluşan dağıtım kanalları sayesinde EBI, Rusya pazarında önemli bir rekabet üstünlüğüne sahiptir. Bunun yanı sıra, Rusya'da artan kişi başı gelir nedeniyle ulusal bira endüstrisinde rekabet koşulları, fiyat bazlı olmaktan çıkıp ürün kalitesini ve marka bağlılığını vurgulayan promosyon kampanyalarına doğru kaymaktadır.

3.4.3. Kazakistan Pazarında Marka Yönetimi

Oldukça genç bir nüfusa, dinamik bir ekonomiye ve başta petrol olmak üzere zengin doğal kaynaklara sahip olan Kazakistan, kişi başına 35 litre düzeyinde olan bira tüketimi ile potansiyeli yüksek bir pazardır.

Rusya'dan sonra bölgedeki en büyük ülke olan Kazakistan'da Anadolu Efes'in en büyük rakibi pazarın potansiyelini görüp, ürün yelpazesini geliştiren Derbes'dir. %46'lık pazar payı ile Efes Karaganda lider konumunda iken, %39,7'lik pazar payı olan Carlsberg'e ait şirket Derbes hemen arkasındadır. Grup Kazakistan'da üretilen lagerde başarılı iken, Derbes ithal ettiği lagerde daha başarılıdır. Pazardaki iki büyük oyuncunun da geniş dağıtım sistemi, her kesime hitap eden geniş bir ürün yelpazesi ile fiyat aralığı bulunmaktadır.

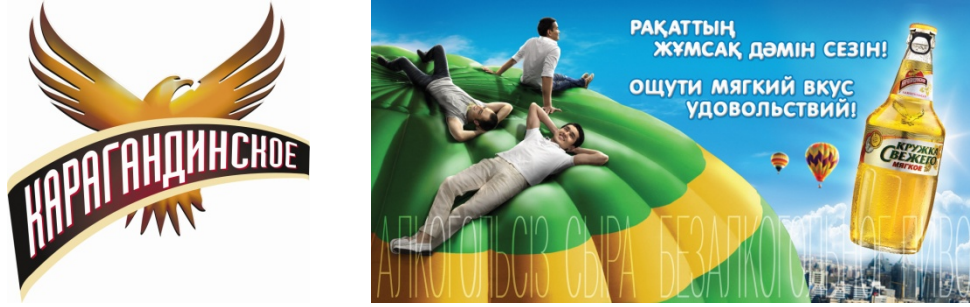
Efes Karaganda Bira Fabrikası 1996 yılında özelleştirme yoluyla satın alınmıştır. Yıllık 0,4 milyon hektolitre üretim kapasitesine sahip olan fabrika bünyesinde 6,500 ton kapasitesi olan bir de malt tesisi bulunmaktadır. Yüksek talebi karşılamak amacıyla, Kazakistan'ın kalbinde olan Almata şehrinde 0,6 milyon hektolitre kapasitesi olan yeni bir fabrika inşa edilmiş, 2003 Haziran ayında üretime başlanmıştır.

Kazakistan'ın en büyük üreticisi olan EBI, 1999 yılının ortalarında Kazakistan'ın ilk kaliteli pastörize edilmiş yerel markası olan "Karagandinskoe"yi orta segment birası olarak pazara sunmuştur. Ve günümüzde EBI'nin Kazakistan'daki toplam satış hacminin en büyük kısmını gerçekleştiren ana marka, Kazakistan bira pazarının en çok satan markası olma özelliğine de sahiptir.¹⁶⁷ Marka sadece Kazakistan kökenli markaların performans ve pazar değerlerine göre değerlendirildiği Kazbrend – 2011'de Kazakistan'ın en değerli markası seçilmiştir. Sektör ayrımı yapılmayan ve Kazakistan'da gerçekleştirilen ilk ulusal değerlendirme olan Kazbrend – 2011'de 95 milyon dolarlık marka değeriyle birinci sıraya yerleşen Karagandinskoe'yi, ikinci sırada 90 milyon dolarlık marka değeriyle BTA Bank,

¹⁶⁷ Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. – Bira Markaları, <http://tr.anadoluefes.com/faaliyetler/detail.aspx?SectionID=3A%2bfGdmRF6XLQCO7UVD1aA%3d%3d&ContentId=obOkuozYxiAQFKTa%2bLJMRA%3d%3d&PartID=vs4vzRioHSNzIrYXWhYc8g%3d%3d>, (02.09.2011).

üçüncü sırada ise 83 milyon dolarlık marka değeriyle ise Rakhat şekerleme takip etmektedir.¹⁶⁸

Şekil 21: Karagandinskoe Markasının Logosu ve Afiş Örneği



Kaynak:http://colnect.com/en/beer_coasters/beer_coaster/19073-Karagandinskoe-Efes_Karaganda-Kazakhstan (03.09.2011).

Anadolu Efes, dünyaca ünlü bira markası "Heineken" gibi lisanslı ürünler sayesinde farklı hedef kitlelerine yönelik markaları ile pazarın her segmentine yönelmektedir. Ayrıca grubun Rusya pazarındaki markaları Kazakistan pazarında da karşımıza çıkmaktadır.

3.4.4. Moldova Pazarında Marka Yönetimi

Başkent Kişinev'de 1873 yılında ilk resmi üretici olarak kurulan Vitanta Brewery 2003 yılında Efes ile birleşerek Efes Vitanta Moldova Brewery S.A. adını almıştır. Şirket, Moldova piyasasında %70 ile bira, %50 ile meşrubat ve %15 ile su faaliyetlerinde lider konumdadır.

Moldova'da, popüler segmentte konumlandırılmış olan "Chisinau," ülkenin başkenti olan Kişinev'in Romencesidir. Pazarın en çok satan markası olan "Chisinau" birleşmeden sonra yeniden konumlandırılmıştır. Markayı güçlendiren Chisinau Draft Mild, Chisinau Blonda gibi yenilikçi alt markalar, marka imajını canlı tutarak, tüketicilerin beğenilerine sunulmuştur. Ayrıca lider marka misyonu ile tüketicinin tercih etme şansını arttırmak için; Anadolu Efes'in uluslararası markası

¹⁶⁸ "Efes grubu tarafından Kazakistan'da üretilen Karagandinskoe markası "Ülkenin En Değerli Markası" ünvanını aldı.", **Doğan Haber Ajansı**, 20.05.2011, http://www.dha.com.tr/efes-grubu-tarafindan-kazakistanda-uretilen-karagandinskoe-markasi-ulkenin-en-degerli-markasi-unvanini-aldi-flashaber_163190.html, (21.06.2011).

"Efes", yine Rusya’da üretilip hızla uluslararası marka olma yolunda ilerleyen "Stary Melnik", "Sokol", “Beliy Medved” ve yerel marka "Vitanta" markaları da farklı segmentlerde şirket tarafından pazara sunulmaktadır.

Şekil 22: Chisinau Markasının Logosu ve Afiş Örneği



Kaynak: <http://berechisinau.md/bc/advertising.aspx> (05.09.2011).

Moldova pazarında marka iletişimleri olarak özellikle promosyonlu kampanyalar, enerjik faaliyetler ve sponsorluklar dikkat çekmektedir. Bisiklet gezintileri, sağlıklı yaşam için outdoor bir ortamda yapılan grup aktiviteleri, “Rüyalarınız ellerinizin arasında” sloganlı ödüllü kampanya gibi etkinlikler bunlardan birkaçıdır. Promosyon ve kampanyaların bilgilerini markalara ait internet sitesi, gazete gibi yayın kuruluşları aracılığıyla tüketiciye duyurmaktadır.

Tüketicisine sürekli yeniliklerle ulaşmayı hedefleyen bir yönetim izleyen marka, genç hedef kitlesinin sıklıkla kullandığı internet üzerinden yürüttüğü bir proje ile müşterisine Chisinau bira ile uygun fiyatlı, rahat ortamlı bar ve restoranların bilgilerini vermektedir. Bu tarz faaliyetlerle markasını tüketicisinin gözünde canlı tutmaktadır.

Joint venture yöntemiyle girdiği Moldova pazarında marka iletişimleri arasında önemli bir yer tutan sponsorluk faaliyetlerini yüksek oranlarda gerçekleştirmektedir. Sosyal destek programları arasında da düzenli olarak destekleri bulunmaktadır. Atina’daki 2004 Olimpiyatlarında Ulusal Olimpiyat Komitesi’nin sponsoru olan firma Moldova Ulusal Masa Tenisi Federasyonu’nun resmi

sponsorudur. 13 Moldova üniversitesinde burslar vererek finansal destek sağlamaktadır.

Gelişmelere hızlı bir şekilde cevap vererek halkla ilişkilerdeki başarısını gösteren firma, Moldova’da meydana gelen sel felaketindeki mağdurlara 100.000lei vererek yardım etmiş, ayrıca para kazanabilmeleri için günlük işler organize etmiştir. Yine basında da yer alan sosyal sorumluluk projelerinden biri “Topluyoruz, çünkü önem veriyoruz.” sloganı altında, çevre kirliliğine dikkat çekmek için gerçekleştirdiği, pet şişeleri toplama kampanyası dikkat çekmiştir.

İzlediği marka yönetimi ile Moldova Cumhuriyeti Sanayi ve Ticaret Odasının katkıları ile 2003 yılından bu yana düzenlenen “Yılın Markası” yarışmasında yılın birası seçilen Chisinau “Ün ve Güven” adaylığında ödül kazanmıştır. Bunun yanı sıra daha önceki yıllarda da lider, vefa, mükemmellik gibi kategorilerde başarılı olmuştur. Ödüller, markaların uzun dönemli stratejileri, en orijinal ve yaratıcı fikirler, tüketici arasındaki popülerlik, pazarlama iletişimindeki başarısı, marka imajı, pazar konumu gibi kriterler göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Ayrıca markanın beğenilen tadı ile Ukrayna ve Almanya gibi uluslararası alanlarda kazandığı ödüller bulunmaktadır.

3.4.5. Gürcistan Pazarında Marka Yönetimi

Anadolu Efes Gürcistan pazarına 2008 yılında pazardaki bira üreticisi olan JSC Lomisi’yi alarak girmiştir. Ve 2008 yılında %47 ile pazarın lideri konumunu satın alımdan bir yıl sonra %57 ye çıkartmıştır.

Biranın Gürcistan için eski ve önemli bir kültür olduğunu belirten “Gürcistan Birası” isimli kitap yazarı Eldar Nadiradze’ye göre; eski zamanlarda yaşayan insanlar önemli kararlarından önce bira yaparak Tanrı’nın yaşadığı yere geçit açılacağına inanırlarmış.¹⁶⁹ Geçmiş eskilere dayanan, Avrupa ile Asya arasındaki stratejik konumu ve düşük kişi başı bira tüketimi ile Gürcistan pazarı, EBI için

¹⁶⁹ “Georgia’s beer market set to get boost”, **Georgia Today**, 24.06.2011, http://www.georgiatoday.ge/article_details.php?id=9192 (31.07.2011).

yüksek potansiyel vadeden bir pazardır. Şu an EBI'nin operasyonları içinde en küçük paya sahip olsa da Gürcistan pazarının önümüzdeki beş yıl içinde %50 oranında büyüyeceği tahmin edilmektedir. EBI'nin pazar lideri olarak bu büyümeden en fazla faydayı sağlaması beklenmektedir.

EBI'nin Gürcistan'daki ana markası popüler segmentteki "Natakhtari"dir. Pazarın en çok içilen bira markası adını ürünlerin üretiminin yapıldığı ve başkent Tiflis'e yakınlığı sayesinde dağıtıma da büyük katkısı bulunan Natakhtari kasabasından almaktadır. Ayrıca fabrikanın konumu markanın tanıtımlarında da kullanılmaktadır. Grup tarafından markanın eşsiz tadının, bölgenin etrafını çevreleyen temiz ekolojik alandan ve Natakhtari'nin kaynak suyundan geldiği iddia edilmektedir.¹⁷⁰2009 yılının en iyi birası seçilen marka ABD, Azerbaycan ve Kıbrıs'ın da içinde olduğu 15 den fazla ülkeye ihraç edilmektedir.

Şekil 23: Natakhtari Markasının Logosu ve Afiş Örneği



Kaynak: <http://www.natakhtari.ge/?action=photogallery&pageon=92> (30.08.2011).

Grup bölümlere ayırdığı pazara farklı ürünler ile girmektedir. Grubun marka yönetiminde süreklilik haline gelen inovasyon ile marka genişletme stratejisi Gürcistan pazarında da yerini almaktadır. Ana markanın altında tüketiciye farklılıklar sunan ürünler; popüler segmentteki "Kubicheki" ve premium segmentteki "3D" markası ile 2009 yılı Nisan ve Mayıs aylarında Natakhtari portföyüne katılan, fiçi şişe ambalajda "Natakhtari Kasris" ve şeffaf şişe ve pet ambalajda "Natakhtari Karva"

¹⁷⁰Efes Georgia - Joint Stock Company "Lomisi",
http://www.natakhtari.com/?action=page&page_id=32&pageon=32&lang=eng (19.07.2011).

EBI'nin Gürcistan'da artan pazar payına katkıda bulunmaktadırlar. Firma artan kalitesi ile birlikte pazarı dinamik tutmak için yenilikler getirmektedir.

“3D” genç insanlara yönelik konumlandığı için sosyal olarak oldukça aktif olan 18-30 yaş aralığındaki kişileri hedef almaktadır. Bira tüketimini, kültürünü ve sonsuzluğunu vurgulayan “3 Dimension” üç boyut anlamına gelmektedir.

Şekil 24: 3D Markasının Afiş Örnekleri



Kaynak: <http://www.natakhtari.ge/?action=photogallery&pageon=92> (03.09.2011).

Tüketicie ulaşmakta reklam ve sponsorluk faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Bira tanıtımlarının televizyonlarda gösterilmesi ile ilgili herhangi bir kısıtlama olmayan pazarda, “Natakhtari” markası İmedi ve Rustavi-2 gibi popüler kanallar sayesinde geniş bir kitleye ulaşmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre; mayıs ayında marka 945 kez reklamlarıyla televizyonda yer alarak rakipleri ile arasındaki farklılığı tüketici nezdinde vurgulamıştır.¹⁷¹ Yaptığı tüketici anketleri sayesinde prime time olarak adlandırılan haber saatlerinde ve komik programlar arasında daha görünür olmaktadır. Buna örnek komedi programı olan Shua Kalaki verilebilir.

Pazar liderliğinin yüksek sosyal sorumluluk getirdiğini düşünen Grup, özellikle “Gürcistan’ın başarılı geleceği için” şeklinde lanse ettiği spor ve sosyal alanlarda destek vermektedir. Gürcistan pazarında tüketici ile marka arasında bağ

¹⁷¹“From Georgia beer brands “Natakhtari” again leads.”, **Finchannel.com**, 29.06.2010, http://www.finchannel.com/Main_News/Geo/66113_From_Georgia_beer_brands_%E2%80%9CNatakhtari%E2%80%9D_again_leads/ (01.08.2011).

kuran spor rugbydir. Bunun üzerine yönelen Grup, 2008'den bu yana Gürcistan Rugby Birliği'nin sponsorudur. Tüketici ile sosyal sitelerde bulunduğu rugby fan sitesi de bulunmaktadır.

Gürcistan'ın birası olduğu vurgulanan tanıtımlarda Natakhtari ile geçirilmiş kış görselleri gibi mevsimsel değişen Outdoor billboardlar, boyanmış otobüs gibi dikkat çekici unsurlar, Bakuriani'de düzenlenen buz festivali gibi farklı temaları olan eğlenceli aktivitelerle tüketicilerin beğenisini toplayan festivaller, tanıtım için yapılan bedava içki kampanyaları tutundurma faaliyetleri arasındadır. Artı olarak şirket, müşterilerin firma ve firma hizmetleri, markaların faaliyetleri ile dünya bira pazarlarından haberler, söyleşiler gibi konuların yar aldığı Natakhtari Diary isimli dergi yayınlamaktadır.

Grubun Slavutich, Obolon gibi yerel rakiplerinin yanı sıra yine Gruba ait ve Rusya pazarında üretilip uluslararası Stary Melnik, Beliv Medved gibi ithal rakipleri bulunmaktadır. Rakiplerine rağmen lider konumda olan markanın yüksek bilinirliği, tüketici sadakati ve yenilikçi kampanyaları güçlü özellikleridir.

3.4.6. Diğer Ülkelerde Marka Yönetimi

Bu pazarların yanı sıra EBI'nın Özbekistan ve Sırbistan pazarında dünyaca ünlü Hollandalı bira üreticisi Heineken ile ortaklığı bulunmaktadır. Yönetim kontrolünün %60'lık hisse ile Özbekistan pazarında EBI firmasına ait olmasına rağmen, Sırbistan pazarında sahip olduğu % 28'lik hisse ile yönetim kontrolünü Heineken'e bırakmıştır. Kazakistan pazarı için de farklı bir anlaşmaları bulunan ikili, bu şekilde pazarlarında çok daha güçlü bir hale gelmektedir.

Anadolu Efes'in faaliyette bulunup çekildiği pazarlarda bulunmaktadır. Bu pazarlardan biri olan Ukrayna pazarına, EBI Odessa'daki Chernamor Bira Fabrikası'nın çoğunluk hissesini satın alarak girmiştir. Bu sayede Ukrayna'nın Karadeniz anlamına gelen 100 yıllık bira markası Chernamor'un kalite ve görümünü yenileyerek pazarda yeniden konumlandırmıştır. Grup, elli beş milyon nüfusuyla büyük bir pazar olan Ukrayna'dan şaşırtıcı bir kararla 2004 yılında çekilmiştir.

Bir diğer pazar ise, dũnyanın bir numaralı bira üreticisi Anheuser-Busch InBev ile 2000 yılında ortaklık kurarak girdiği Romanya'dır. Yalnızca üretimle sınırlı kalan anlaşma uyarınca taraflar pazarlama, dağıtım, satış faaliyetlerini kendişirketleri aracılığıyla birbirinden bağımsız yürütmüşlerdir. Anadolu Efes yüzde 50-50 ortaklıkla kurulan Interbrew Efes Brewery'deki hisselerini, Romanya bira pazarının % 4'lük yavaş büyümesi nedeniyle 2006 yılında Inbev'e devretmiştir.¹⁷²

¹⁷² "Efes Romanya'dan çekildi.", **Hürriyet**, 30.05.2006, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=4494375&tarih=2006-05-30> (20.08.2011).

SONUÇ

Günümüzde birçok işletme kendi yerel pazarlarından birçok itici ve çekici kuvvetin etkisinde, gerek ihracat gerek yatırım vb. faaliyetlerle uluslararası pazarlara açılmayı istemektedirler.

Ulusal pazarlardaki rekabet ortamı işletme uluslararasılaşmaya başladıkça şiddetlenmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda, bu yoğun rekabet ortamıyla baş edebilmek için tüketicinin gözünde ürünü benzer ürünlerden ayırmak gerekmektedir. Bu farklılaşma ise, önemi Türkiye’de son yıllarda anlaşılan marka ile olmaktadır. Yani günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet edebilme gücü markadır. Marka, gerek tüketici ve tüketicinin satın alma karar sürecini etkileyen, işletmelerin diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan bir değer, gerekse işletmenin çevresi ile olan iletişiminin gerçekleşmesini ve devamlılığını sağlayan etkili araçlardan biri olmuştur.

Günümüzde uluslararası olmuş güçlü markaların çoğu sürecine küçük ve yerel bir marka olarak başlamışlardır. Bu gerçekten yola çıkarak yarının büyük markalarının benzer rotayı izleyeceklerini söylemek zor olmasa gerek. Bu rotanın uygulama çalışmasında incelenen Anadolu Efes’in uyguladığı stratejiler olduğunu ve hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda markaya yapılan yatırımın ve iyi yönetimin geri dönüşünün ise oldukça olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmelerin ulusal ve uluslararası çevrelerde başarılı olabilmeleri, değer yaratan marka geliştirmeleriyle eşdeğer haline gelmiştir. Bunun için de pazarlama yöneticilerinin ulusal, uluslararası ve zamanla küresel marka olma yolunda vermeleri gereken stratejik kararlar bulunmaktadır.

İşletme uluslararasılaşma sürecine başlamadan önce kendi yerel pazarında tüketicisine ulaşmak için markaya yatırım yapılmalıdır. Hedef kitlenin seçimi, hedef tüketicinin algılaması istenilen marka konumunun oluşturulması, markanın

kimliğinin belirlenmesi, markanın ismi, logosu, sloganı hatta ambalajı gibi tüketiciye marka ile ilgili özet sunan, akılda kalıcı görsel unsurlar ve bunların uygun iletişim faaliyetleri ile tüketiciye ulaştırılması gibi çok sayıda ve çeşitlilikteki pazarlama aktiviteleri, uzman kişiler tarafından birbirleriyle uyum içerisinde koordine edilmelidir. Amaç tüketicinin zihninde olumlu nitelikler, yararlar yaratarak; yani güçlü bir marka imajı oluşturarak, fiyata duyarlı olmayan ve her durumda markasına bağlı müşteriler kazandırmaktır. Tüketicinin zihninde yaratılmak istenen marka imajı, sadece ürünün maddi kalitesini göstermekle kalmayıp, onun belli bir sosyal statüye yönelik olduğunu ifade etmektedir.

Ulusal pazarda güçlü bir markası olan işletmeler, yerel pazarın kendilerine yetmemesi ile farklı yeni pazarlara girmek istemektedirler. Süreç hangi pazara girileceği kararı ile başlamaktadır. Bu noktada çevresel faktörler titizlikle ele alınması gereken unsurlardır. Genellikle ihracat ile başlanılan uluslararasılaşma, zamanla pazarlar ile ilgili politik, ekonomik, sosyal ve kültürel bilgilerin ve tecrübenin artması ile lisans anlaşmaları, ortaklıklar veya satın almalar şeklinde gelişmektedir. Uluslararası pazarlara açılan firmaların markaları da kendisiyle birlikte uluslararasılaşmaya başlamaktadır.

Uluslararası pazarlar gelişmekte ve birbirleri ile daha fazla bağlantılı hal almaktadırlar. İşletmeler markalarına yön verirken dikkatli olmalı ve yerel pazarların ötesine geçerken uyumlu stratejiler geliştirerek sınırları aşmaya özen göstermelidirler. Bu noktada önemli olan konu firmanın mevcut markası ile mi devam edeceği, tüm pazarlar için oluşturulmuş yerel uyarlamalar ile desteklenen global yaklaşım mı kullanacağı, yoksa faaliyette bulunduğu pazar için yeni yerel bir marka mı oluşturacağı ya da farklı pazarlardaki yerel markaları satın alarak veya ortaklık kurarak mı uluslararası pazarlara gireceğidir. İşletmeler, hedeflerine ve içinde buldukları pazarın özellikleri gibi değişkenlere bağlı olarak, bu stratejilerden kendileri için en uygun olanını benimsemek durumundadırlar. Bu konu marka unsurları ile ilgili verilecek kararları da etkilemektedir. Örneğin kendi yerel

markası ile uzun vadeli uluslararası pazarları hedefleyen bir işletme, marka isminin uluslararası alanda uygulanabilirliğine dikkat etmelidir.

Pazarın özelliklerine bağlı faktörler arasında; kültürel farklılıklar, pazardaki rekabet ortamı, pazarın ekonomik, siyasal, politik durumu, pazarın altyapısı dikkat çekicidir. Özellikle “kültürel farklılıklar” tüketici davranışlarının farklılık göstermesinin temelinde yatmaktadır. Her ülkenin kendi gelenekleri, normları ve tabuları vardır. Firmalar pazarlama programlarını oluşturmadan önce, farklı ülkelerdeki tüketicilerin ürünler hakkında ne düşündüklerini ve ürünleri nasıl kullandıklarını analiz etmelidirler. Hedef pazarın kültürel bariyerleri derinlemesine incelenmelidir.

Uluslararasılaşma sürecinde marka yönetimi söz konusu olduğunda genellikle standartlaşma – uyarlama ikilemi ile karşılaşmaktadır. Bu ikilemin temelinde farklı pazarlara giren firmaların, bu yeni coğrafyalara ürünlerinden pazarlama programlarına kadar standart ürün ve hizmetler sunmaları veya ürün ve hizmetlerini hangi ölçüde yerel pazarlara göre uyarlayacakları konusu yatmaktadır. Standardizasyon standart marka isimleri, standart marka kimliği ve standart konumlandırma stratejileri anlamına gelmektedir. Üretimde ve dağıtımda ölçek ekonomileri sağlamak, pazarlama maliyetlerini düşürmek, pazarlama uygulamalarında tam uyumluluk ve benzerlik yaratmak gibi avantajlarını bulunan stratejinin, farklı pazarlardaki tüketicilerin ihtiyaçlarına odaklanamamak gibi olumsuzluğu vardır. Uyarlama stratejisinde ise, pazarlardaki tüketici davranışları belirlenir ve bu farklılıklarına uygun hareket edilir. Tüketici odaklı olan uyarlama stratejisi, firmaların masraflarını minimize etmeleri amacını değil, müşterilerini daha fazla memnun etmek yoluyla satış rakamlarını arttırarak uzun dönemde kar elde etme amacını taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda başarı için firmalar yerel özellikler hakkında bilgili olmalı ve standardizasyon ile uyarlama uygulamalarını iyi dengelemelidirler.

Uluslararası pazarlarda markayı oluşturmak ve pazarda iyi bir yer edindirmek kadar bu pozisyonu korumak, geliştirmek gerekmektedir. Sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen dünyamızda tüketicileri istek ve beklentileri de değişmekte ve gelişmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle ülkelerdeki yenilikler hızlı bir şekilde yayılmakta ve tüm tüketicilerin beklentilerini şekillendirmektedir. Bu koşullar altında pazardaki yerlerini sürdürmek ve yoğun rekabete ayak uydurmak zorunda kalan firmalar tüm bu tüketiciler beklentilerini karşılamak için tercihleri doğrultusunda araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermeli, marka genişletme veya hat genişletme gibi stratejiler uygulamalıdır. Bunun için marka yönetimi değişikliklere uyumlu, esnek, yenilikçi ve dinamik olmalıdır.

Kendini yabancı pazarlarda bulan marka için başarı, yerel veya global ölçekte bilinirliği çok fazla olan rakipler arasından sıyrılarak, kendine bağlı tüketiciler oluşturmaadır. Aynı zamanda bu durum yerel pazardaki tüketicilerinin gözünde daha yüksek seviyede itibar sağlaması demektir. Bu nedenle marka ile ilgili planlanan stratejiler, markanın rakip markalara göre daha fazla tanınmasını sağlamalıdır. Tanınan marka aynı zamanda tercih edilecek demektir. Tüketicinin sadece içinde bulunduğu zamanda değil, gelecek dönemlerde de belirli bir markayı satın alması eğilimi iyi değerlendirilmeli, markaya olan bağımlılık arttırılmalıdır. Sonuçta markaya yapılan pazarlama faaliyetlerinin marka değerini arttırırken, şirket değerini de arttırdığı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

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

Aaker, David A., **Building Strong Brands**, The Free Press, New York, 1996.

Aaker, David A. ve Kevin Lane Keller, “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, **Journal of Marketing** 54, s.28.

Akkaya, Ebru, **Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama**, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay, 18-20 Kasım 1999.

Aktuoğlu, Işıl Karpat, **Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2008.

Alashban, Aref A.ve Diğerleri, International Brand – Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences, **Journal of International Marketing**, Vol:10, No:3, 2002, ss22-44.

Ambalaj Örnekleri, <http://ambalajharikalari.wordpress.com/> (09.09.2010).

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. – Bira Markaları
<http://tr.anadoluefes.com/faaliyetler/detail.aspx?SectionID=3A%2bfGdmRF6XLQC07UVD1aA%3d%3d&ContentId=obOkuozYxiAQFKTa%2bLJMRA%3d%3d>
(12.09.2011).

Anadolu Efes 2010 Sürdürülebilirlik Raporu,
http://www.efespilsen.com.tr/pdf/Surdurulebilirlik_raporu.pdf, (18.04.2011), ss. 101-103.

Anadolu Efes Yatırımcı Sunumu - 2011,
<http://www.anadoluefes.com/images/pdf/presentation/2011/AEFES-Investor-presentation-updated-with-1H2011-Results.pdf> (21.08.2011).

Arnold, David, **The Mirage of Global Markets “How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize”**, Pearson Education Inc., 2004.

Avcılar, Mutlu Yüksel ve Murat Akın, “Tüketici Temelli Marka Değeri Kavramı”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 2007.

Baybars, Banu, “Günümüzde Sponsorluk Kavramı”, **İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6, 1997, s.328.

Belch, George E. ve Michael A. Belch, **Advertising & Promotion 5th ed.**, Mc Graw Hill Irwin,2001.

Bere – Chisanau, http://berechisanau.md/bc/production_chis.aspx (05.09.2011).

Borça, G., **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC’si**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003.

Bradley, Frank, **International Marketing Strategy**, Prentice Hall, New York, 2005.

Brouthers, K.D. ve L.E. Brouthers, Explaining The National Cultural Distance Paradox, **Journal of International Business Studies**, 2001, ss.177-189.

Cateora, Philip R., **International Marketing**, McGraw-Hill, U.S.A. 2007.

Cengiz, Emrah ve Diğerleri, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.

Chaudhuri, Arjuni, Brand Equity Or Double Jeopardy, **Journal of Product & Brand Management** 4, 1995, ss.26-32.

Cheng, J.M.S ve Diğerleri, A Stage Model of International Brand Development: The Perspectives of Manufacturers From Two Newly Industrialized Economies – South Korea and Taiwan, **Industrial Marketing Management**, 2004, ss1-11.

Chernatony, L., C.Halliburton ve R.Bernath, International Branding: Deman or Sply Driven Opportunity?, **International Marketing Review**, 12/2, 1995, ss.9-21.

Chrysler Cımmitted to Production in Europe, **Financial Times**, 1997, s.17.

Cowie, A. P., **Oxford Advanced Learner’s Encyclopedic Dictionary**, 1995.

Culker, Kenneth Neil, Brand New History, **Red Herring Magazine**, 2000, <http://www.redherring.com/mag/issue74/mag-bradnew/74.html> (12.05.2010).

Czinkota, M.R. ve I.A.Ronkaine, **International Marketing**, Dryden Press, 3 Baskı, Orlando, FL.,1993.

Dale, Littler, **Marketing and Product Development**, Philip Allan Pub., Manchester, 1984.

David, Pickton ve Broderick Armanda, **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education Limited, England, 2011.

Davutoğlu, Nesteren, Yükselen Yıldız Marka, **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, 2000, s.67.

Deniz, Ersu, **Markalaşma ve Reklam**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

Deniz, Gürsoy, **Harcialem İçki Bira**, Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık Ltd.Sti.,2004,

Doyle ve Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, çev: Yrd. Doç. Dr. Gülfıdan Barış, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2008.

Dunning, John, **Multinational Enterprises and The Global Economy**

Julie, Skur ve Wınskı Joseph M., Elveda Global Kampanyalar, **Medya Dergisi**, C.1, 1987, s.13.

“Dünyada bira tüketimi 181 milyar litreyi geçti Efes, Avrupa 2’ncisi oldu.”, **Hürriyet**, 20.10.2010, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/16575891.asp?gid=254> (14.04.2011).

Efes Georgia - Joint Stock Company “Lomisi”,

http://www.natakhtari.com/?action=page&page_id=32&pageon=32&lang=eng (19.07.2011).

“Efes grubu tarafından Kazakistan'da üretilen Karagandinskoe markası "Ülkenin En Değerli Markası" ünvanını aldı.”, **Doğan Haber Ajansı**, 20.05.2011, http://www.dha.com.tr/efes-grubu-tarafından-kazakistanda-uretilen-karagandinskoe-markasi-ulkenin-en-degerli-markasi-unvanini-aldi-flashaber_163190.html, (21.06.2011).

Efes Pilsener: Thirsting for life, <http://www.coloribus.com/adsarchive/prints/efes-pilsen-beer-thirsting-for-lifw-13331155/> (13.07.2011).

“Efes Romanya’dan çekildi.”, **Hürriyet**, 30.05.2006,

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=4494375&tarih=2006-05-30> (20.08.2011).

Erdil, T.Sabri ve Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.

“From Georgia beer brands “Natakhtari” again leads.”, **Finchannel.com**,

29.06.2010,

http://www.finchannel.com/Main_News/Geo/66113_From_Georgia_beer_brands_%E2%80%9CNatakhtari%E2%80%9D_again_leads/ (01.08.2011).

“Georgia’s beer market set to get boost”, **Georgia Today**, 24.06.2011, http://www.georgiatoday.ge/article_details.php?id=9192 (31.07.2011).

“Hayata Bardağın Dolu Tarafından Bak”, **Biravo Dergisi**, Sayı: 26, 2011, http://www.biravo.com/sayi_26/8_haber-hayata-bardagin-dolu-terafindan-bak, (13.07.2011), s. 6

Interbrand Best Global Brands, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx> (21.05.2011).

İlhan, Fulya, “Yeni Ürün Geliştirme Süreci Ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

Joachimsthaler ve Aaker, **Brand Leadership: The Next Level Of The Brand Revolution**, 2000.

Kapferer, Jean-Noel, **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, The Free Press, NewYork, 1992.

Karafakioğlu, Mehmet, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000.

Karagandinskoe Markasının Logosu ve Afiş Örneği, http://colnect.com/en/beer_coasters/beer_coaster/19073-Karagandinskoe-Efes_Karaganda-Kazakhstan (03.09.2011).

Keller, Lane, **Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2.Baskı, Pearson Education Inc, 2003.

Knapp, Duanne E., **Marka Aklı**, çev. Azra Tuna Akartuna, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000.

Klein, Naomi, **No Logo - Küresel Markalar Hedef Tahtasında**, Çev. Nalan Uysal, 3.Baskı, Bilgi Yayınları, Ankara, 2002.

Kotler, Philip ve Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Second European Edition, Prentice Hall Europe, 1999.

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

Kozlu, Cem M., **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Kültür Yayınları, 2000.

Kutal, G. ve A.R. Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

Lewitt, Theodore, The Globalization of Markets, **Harvard Business Review**, 1983, s.92.

Logo..!!!, <http://asimetriksahne.blogspot.com/2010/08/logo.html> (18.06.2011).

“Marka bu kapağın altındadır.”, **Biravo Dergi**, Sayı:22, 2010, http://www.biravo.com/sayi_22/14_haber-marka-bu-kapagin-altindadir (12.04.2011), s. 12.

Minzberg, H., J.B.Quinn ve M.Muffed, **Strategy Process**, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

Moon ve Diğەرleri, **Ateşten Markalar**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.

Moscow Brewery – EFES, http://en.efesrussia.ru/html/production_page.html (05.05.02011).

Moscow Brewery – EFES, http://en.efesrussia.ru/html/brends_one/1073.html (12.06.2011).

Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Geliştirilmiş 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Muhtar KENT – Efes İçecek Grubu CEO’su, **Röportaj**, Milliyet Business, 16.12.2004 (13.04.2011).

Mutlu, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2005.

Nandan, Shiva, An Exploration of the Brand Identity-Brand Image Linkage: A Communications Perspective, **Brand Management 12**, 2005, ss.264-278.

Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.

Özalp, İnan, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

Özkaya, ”Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

Öztürk, Taner, “Türk Tekstil Firmalarının Yurtdışı Pazarlarına Yönelik Markalaşma Sürecil İle İlgili Pazarlama Faaliyetleri”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, 2001.

Peterson, Kerin, **Strategic Marketing Problems: Cases And Comments**, Prentice Hall, 2007.

Pira, Aylin, Füsün Kocabaş ve Mine Yeniçeri, **Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Dönence, İstanbul, 2005.

Randled, Raggio ve Leone Robert, The Theoretical Separation Of Brand Equity And Brand Value: Managerial Implications For Strategic Planning, **The Journal Of Brand Management** 14, 2007, ss.380-395.

Ries, Al ve Laura Ries, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, çev. Atakan Özdemir, Ankara, MediaCat Kitapları, 2000.

Seyidoğlu, Halil, **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayın, İstanbul, 2003.

Solberg, Carl Arthur, The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance, **Journal of International Marketing**, Vol:10, No:3, ss.1-21.

Somaklar, Fulya Özpınar, “İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci Ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

“Stariy Melnik: Do what your heart is after.”, **Blog**,

http://www.tbwa.ru/TBWA_MOSCOW/Blog/Entries/2011/7/Stariy_Melnik.html
(14.07.2011).

Şaylan, Murat, Markalaştıramadıklarımızdan Mısınız?, **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, 2000, s.67.

Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül, **Model Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbacılık, İzmir, 2005.

Terpsta, Vern ve Ravi Sarathy, **International Marketing**, 2000, s.317.

Türk Patent Enstitüsü, Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, <http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/MarkaKhk.pdf>
(27.12.2009).

Türkiye'nin En Değerli Markaları – 2010

http://brandirectory.com/league_tables/table/turkish_500 (13.05.2011).

Uztuğ, Ferruh, **Markan Kadar Konuş**, 1. Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003.

Warren, Keegan, **Global Marketing Management**, 5.Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

Welch, Lawrence S., **Internalization: Evolution of A concept Journal of General Management**, 2002.

31.03.2011 Tarihinde Sona Eren Üç Aylık Döneme İlişkin Ara Dönem Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu,
<http://tr.anadoluefes.com/images/download/pdf/Anadolu%20Efes-31.03.2011-ara-donem-faaliyet-raporu.pdf>,(12.05.2011), s. 3.