

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MARKA YÖNETİMİ ve**  
**ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OSMAN CAN ÖZTÜRK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Özgür Çengel**

**İSTANBUL 2014**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MARKA YÖNETİMİ ve**  
**ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OSMAN CAN ÖZTÜRK**

**1150Y72112**

**Danışman**

**Doç.Dr. Özgür Çengel**

**İSTANBUL 2014**

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TEZ ONAY SAYFASI**

Yüksek lisans öğrencisi Osman Can Öztürk'ün "Marka Yönetimi ve Uluslararasılaşma Süreci" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.

Adı- Soyadı

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Özgür ÇENGEL

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Kahraman ARSLAN

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Rana Atabay BAYTAR

.....  
.....  
.....

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖNSÖZ

Çalışmada uygulanan araştırma metodu nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması şeklinde olup, bunlar; ulusal ve uluslararası kitaplar, makaleler, araştırma merkezi raporları, güvenilir internet kaynakları ve yayımlanmış tez gibi kaynaklardan oluşmaktadır. Yapılan çalışmayla ilgili olarak, birçok yayım ve araştırma bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili yayımlar, Türkiye'deki Üniversite Kütüphanelerinden ve ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilmiştir. Buralardan elde edilen kitap, dergi ve makalelerden yararlanılarak çalışma oluşturulmuştur. Çalışmanın oluşum süresince, değerli bilgilerini, düşüncelerini her zaman benle paylaşan ve her konuda beni yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Özgür Çengel' e çalışmalarım sırasında hoşgörülü tutumları ve destekleri için değerli arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

OSMAN CAN ÖZTÜRK

HAZİRAN 2014

## ÖZET

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.

## **ABSTRACT**

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.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	vi
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
<b>1 MARKA KAVRAMI.....</b>	<b>2</b>
1.1 MARKANIN TANIMI .....	2
1.2 ÜRÜN İLE MARKA ARASINDAKİ FARKLILIKLAR .....	5
1.3 MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	7
1.4 MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	8
1.4.1 <i>Marka Denkliği ve Marka Değeri</i> .....	8
1.4.1.1 Marka Farkındalığı .....	11
1.4.1.2 Marka Sadakati .....	12
1.4.1.3 Algılanan Kalite.....	15
1.4.1.4 Marka Çağrışımları.....	17
1.4.2 <i>Marka Kişiliği</i> .....	20
1.4.3 <i>Marka Kimliği</i> .....	23
1.4.4 <i>Marka İmajı</i> .....	25
1.5 TEMEL MARKA STRATEJİLERİ .....	26
1.5.1 <i>Hat Genişletmesi</i> .....	27
1.5.2 <i>Yeni Markalar</i> .....	27
1.5.3 <i>Çoklu Markalar</i> .....	28
1.5.4 <i>Marka Genişletme Stratejisi</i> .....	28
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>30</b>
<b>2 ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ.....</b>	<b>30</b>
2.1 ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI.....	30
2.2 ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ .....	30
2.2.1 <i>Köken Ülkenin İtici Faktörleri</i> .....	32
2.2.2 <i>Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri</i> .....	32
2.2.3 <i>Çevresel Nedenler</i> .....	33
2.2.4 <i>Ekonomik Nedenler</i> .....	34
2.3 ULUSLARARASILAŞMA AŞAMALARI.....	35
2.4 ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	36
2.5 ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ .....	37
2.5.1 <i>İhracat</i> .....	38
2.5.1.1 Dolaylı İhracat .....	38
2.5.1.2 Dolaysız İhracat .....	38
2.5.2 <i>Ortaklıklar</i> .....	40
2.5.2.1 Lisans Anlaşmaları .....	40
2.5.2.2 Franchising.....	41
2.5.2.3 Sözleşmeli Üretim .....	42
2.5.2.4 Yönetim Sözleşmesi.....	43

2.5.2.5	Montaj Operasyonları.....	43
2.5.2.6	Joint Venture .....	44
2.5.2.7	Konsorsiyum .....	45
2.5.2.8	Anahtar Teslim Projeler .....	45
2.5.2.9	Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi.....	46
2.5.3	<i>Doğrudan Yabancı Yatırım.....</i>	47
2.6	ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ .....	47
2.6.1	<i>Uluslararası Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler .....</i>	49
2.6.1.1	Çevresel Etkenler.....	49
2.6.1.2	Pazarla İlgili Etkenler.....	52
2.6.1.3	İşletme İle İlgili Etkenler .....	52
2.6.1.4	Ürünle İlgili Etkenler .....	53
2.6.2	<i>Uluslararası Marka Gelişim Aşaması .....</i>	53
2.6.3	<i>Uluslararası Pazarlamada Takip Edilebilecek Ürün Politikaları .....</i>	56
2.6.3.1	Standartlaştırma Stratejisi .....	56
2.6.3.2	Uyarlama Stratejisi .....	57
2.6.4	<i>Bölümlendirme, Hedef Pazarın ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi.....</i>	59
2.6.5	<i>Marka Konumlandırma .....</i>	61
2.6.6	<i>Marka Unsurlarının Seçilmesi .....</i>	63
2.6.6.1	Marka Adının Belirlenmesi .....	63
2.6.7	<i>Markanın Görsel İfadelerini Belirlemek .....</i>	67
2.6.7.1	Amblem ve Logo .....	67
2.6.7.2	Marka Sloganı.....	67
2.6.7.3	Ambalaj .....	69
2.6.8	<i>Marka İletişimleri .....</i>	70
2.6.8.1	Reklam.....	71
2.6.8.2	Hedef Tüketici .....	73
2.6.8.3	Reklamın Amacı .....	74
2.6.8.4	Reklam Mesajının Belirlenmesi .....	74
2.6.8.5	Reklam Araçlarının Seçimi .....	75
2.6.8.6	Reklam Ajansının Seçimi .....	76
2.6.8.7	Reklam Bütçesinin Belirlenmesi.....	77
2.6.8.8	Reklam Etkinliğinin Ölçülmesi.....	78
2.6.8.9	Halkla İlişkiler .....	80
2.6.8.10	Satış Geliştirme.....	81
2.6.8.11	Kişisel Satış.....	83
2.6.8.12	Sponsorluk .....	84
	<b>Görüşme Formu.....</b>	<b>87</b>
	<b>SONUÇ .....</b>	<b>8791</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>95</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1: MARKA MODELLERİ.....	4
TABLO 2: ÜRÜN İLE MARKA ARASINDAKİ FARKLAR .....	6
TABLO 3: DÜNYANIN EN İYİ VE EN DEĞERLİ 10 MARKASI.....	8
TABLO 4: TEMEL MARKA STRATEJİLERİ .....	27
TABLO 5: PAZAR BÖLÜMLENDİRMESİNDE KULLANILAN BAZI DEĞİŞKENLER .....	60



## 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 dışında markaları ile öne çıkmaktadırlar. Müşteriler karşı karşıya kaldıkları 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.

İlk bölümde marka ve marka ile ilgili kavramlara ve temel marka stratejilerine yer verilmektedir.

Uluslararası marka yönetimi süreci, öncelikle firmaların uluslararası pazarlara açılmaya karar vermeleri 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.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1 MARKA KAVRAMI

#### 1.1 Markanın Tanımı

Tüketici-ürün arasındaki iletişimin varlığını ortaya koyan faktörlerden biri olan marka, pazarlama yönetimi uygulamalarında çok etkili bir rol üstlenmektedir. Çünkü tüketicinin ürüne ilişkin hatırladığı, ürünü tanıtan, tanımlayan ve diğer ürünlerden farklı kılan tek öge markadır.<sup>1</sup> 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.”<sup>2</sup>

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

Marka ürünün adıdır, sembolüdür, tanımıdır, kişiliğidir, konumudur, albenisidir, ruhudur, fiyatıdır, kalitesidir, farkıdır, katma değeridir, rekabetsel avantajıdır. Marka ürünün kefilidir. Marka kullanıcısına kalite sözü verir. Onu tanıdıklarından farklılaştıracağını ve kalabalıklardan öne çıkaracağını vaad eder. Markalaşmış bir ürün, yeniliği ve öncülüğü, istikrarı ve tutarlılığı, modayı ve trendleri bende bulabilirsin der. Uluslararası standartları ve kaliteyi, satış sonrası hizmeti ve güveni “ben sana sağlarım” der.<sup>3</sup>

Markanın günümüzde artan önemi nedeniyle bu kavrama yönelik tanımlar sadece pazarlama kitaplarında veya makalelerinde karşımıza çıkmamakta, yasal

---

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

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

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

mevzuatlarda da marka kavramına ilişkin ifadelere rastlamaktayız. 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre tanımlanacak olursa; "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."<sup>4</sup>

Duanne E. Knapp ise 'Marka Akli' 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."<sup>5</sup> 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 unsurlar arasındaki ilişkileri dikkate alarak yaptıkları marka tanımı ve modellerine ait karşılaştırma aşağıda yer almaktadır.<sup>6</sup>

---

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

<sup>5</sup> Duanne E. Knapp, **Marka Akli**, çev. Azra Tuna Akartuna, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000, Giriş Sayfası.

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

**Tablo 1: Marka Modelleri**

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

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 ayırt edici isim, logo, renkler, marka işareti gibi somut ve görsel 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.<sup>7</sup>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.<sup>8</sup>

## 1.2 Ürün İle Marka Arasındaki Farklılıklar

Ürün; çeşitli kimyasal, teknolojik ve fiziksel unsurların bir arada bulunduğu, tüketim amacıyla pazara sunulan ve kullanım sonucunda tüketicinin isteklerini karşılayabilecek her şeydir. Ürün işlevseldir. Somut bir anlam ifade eder. Ancak marka, ürünün taşıdığı bu özelliklerin dışında soyut anlamları; çağrışımları, imajı, kalite algılarını, prestiji, modayı, satış öncesi ve sonrası servis ve kalite güvencesini, toplumsal durum 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

---

<sup>7</sup> 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, s.1-11.

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

rağmen, ürünleri ülkeden ülkeye alışkanlıklar, kültürel değişimler nedeniyle azımsanamayacak farklılıklar gösterebilmektedir. 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 yayım 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 grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimine marka denir.”<sup>9</sup>

Bu açıklamaya bakacak olursak markaların ürünlerden daha fazla kapsam ihtiva ettiğini görürüz. Marka, ürüne bir kimlik katarak tanınmasına ve satın alınmasına yardımcı olmaktadır. Pazarlamacıların büyük kısmı markaların ürün olduğu fakat ürünlerin marka olmadığını; ürünün fabrika çıktısı markanın ise tüketicinin satın aldığı değer olduğu yargısı üzerinde durmaktadırlar.

**Tablo 2: Ürün ile marka arasındaki farklar**

<i>Ürün</i>	<i>Marka</i>
Fabrikada üretilir.	Marka yaratılır.
Nesne ya da hizmettir.	Tüketici tarafından algılanır.
Biçimi, 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: Işıl Karpat Aktuğlu, 2008, s. 15.

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

### 1.3 Markanın Tarihsel Gelişimi

Marka eskiye dayanan bir süreçtir. Gerek elde gerekse fabrika ve atölyede üretim yapanlar çıktılarının farklı olduğunu belirtmek için çeşitli simge ve 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?<sup>10</sup>

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.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup>

1950'li yıllardan sonra şirketler toplu pazarlamaya yönelmiş ve son teknoloji ile keşfedilen ampul, araba, radyo gibi ürünleri reklamlar yoluyla insanlara tanıtmaya başlamışlardır. Bu tanıtımlar, bireylere farklı bir yaşam şekli sunarken farklı bir kavram daha geliştirmişlerdir. Artık insanlar ihtiyaçlarını giderirken, ürünleri markaları ile

---

<sup>10</sup> Knapp, a.g.e. ss. 86-87.

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

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

tanımaya başlamışlardır. Yerel mağazalarda satılan bazı ürünler farklı olduklarını göstermek için halka yakın tiplerle marka imajlarını oluşturmuşlardır.<sup>13</sup>

#### 1.4 Marka İle İlgili Kavramlar

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.<sup>14</sup>

Geleneksel bilançolar, şirketin sadece somut kaynaklarını ve varlıkları gösterir. 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, şirketlerin marka gücünü gösteren sahip oldukları somut varlıklar değil, soyut varlıklardır ki bu da marka denkliği olarak ifade edilir.<sup>15</sup>

Interbrand şirketi her yıl marka değeri en yüksek olan 100 şirketi sıralamaktadır. Buna göre 2013 yılındaki verilere göre, en değerli on marka aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo 3: Dünyanın en iyi ve en değerli 10 markası**

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

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

<sup>15</sup> Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, çev: Yard. Doç. Dr. Gülfidan Barış, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2008



Sıralama (2013)	Sıralama (2012)	Marka	Marka Değeri (\$m)	Marka Değerindeki Değişim
1	2	Apple	98,316	%28
2	4	Google	93,291	%34
3	1	Coca Cola	79,213	%2
4	3	IBM	78,808	%4
5	5	Microsoft	59,546	%3
6	6	GE	46,947	%7
7	7	McDonald's	41,992	%5
8	9	Samsung	39,610	%20
9	8	Intel	37,257	%-5
10	10	Toyota	35,346	%17

Kaynak: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>

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.<sup>16</sup> Marka denkliği marka değerini yaratır.

Marka denkliği başlıca dört temel bileşenden oluşmaktadır:<sup>17</sup>

- ❖ Marka Farkındalığı
- ❖ Marka Sadakati
- ❖ Algılanan Kalite
- ❖ Marka Çağrışımları

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

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

---

<sup>16</sup> Raggio Randle 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.

<sup>17</sup> Aaker, a.g.e. s. 16.

katmaktadır.<sup>18</sup>

#### 1.4.1.1 Marka Farkındalığı

Marka değeri yaratmada en önemli adımlardan biri olan marka farkındalığı, piyasayı yerinden oynatmak ve hedef tüketici kitlesinin zihninde farklı bir yer edinebilmek için gerekli ilk basamağı oluşturur.<sup>19</sup> 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 çağırması 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 çağırışım yapmış olmaktadır.<sup>20</sup>

Marka farkındalık aşamaları tüketicileri bir markayı hatırladığı farklı seviyelere göre ayırır:

**En Üst Düzeyde Algılama:** Müşteri markanın farkına varmıştır; marka zihninde yer etmiştir, dolayısıyla farkındalık yaratılmasına gerek yoktur. Şimdi önemli olan onun beklentilerini karşılamaktır. İnsanlar Vakko'nun farkındadır, Bosch'un farkındadır. Önemli olan bu farkındalığa bağlı sadakat geliştirilmesidir. Bu da ancak memnun olmuş müşterilerle mümkündür.

**Marka Tanıma:** Tüketicilerin bilincinde marka yer etmiştir. Marka bunu devamlı olarak güncellemektedir. Örneğin müşteri Milka çikolatasını tanımakta, tercihleri arasında Milka'ya yer vermektedir. Ancak Ülker'e göre daha geri planda yer

---

<sup>18</sup> Aktuğlu, a.g.e. s. 43.

<sup>19</sup> Knapp, a.g.e. s.11

<sup>20</sup> Lane Keller, **Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2.baskı, Pearson Education Inc, 2003, s.67.

almaktadır. Dolayısı ile burada söz konusu olan, müşterinin Milka'yı tanınması, ancak tercihini Ülker'den yana kullanmasıdır.

**Marka Hatırlatma:** Marka, tüketicinin bilincinde yer etmiştir. Fakat pekiştirilmesi gerekir. Bu durum, müşterinin ürün grubuna ilgi duymaması ya da markanın reklamlarındaki yetersizlikten kaynaklanabilir. Sürekli talep yaratmayan beyaz eşya gibi ürün gruplarından sadece Arçelik, Beko, Vestel, Siemens, Bosch gibi markaları biliyor olabilir. Ariston veya Whirlpool'u ise duymuşluğu olabilir ancak müşterisi olmayacak kadar ilgisizdir.

**Farkındalık Yok:** Tüketici henüz markanın farkına varmamıştır. Tüketicinin markayı fark etmesi gerekmektedir.

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

Marka farkındalığını başarmak için;<sup>21</sup>

- 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.

#### **1.4.1.2 Marka Sadakati**

Marka sadakati tekrar satın alınmanın 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

---

<sup>21</sup> Elitok, s. 107-108.

durumsal etkilere ve rakiplerin pazarlama faaliyetlerine rağmen, gelecekte tekrar satınalma kararlılığıdır.”<sup>22</sup>

Marka sadakati, tüketicilerin bir ürün grubundaki bir marka adını satın alma tercihidir. Bu da markanın fiyatının değil algılanan kalitesinin bir sonucudur. <sup>23</sup>

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

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. Bir marka bağlılığı oluşturmanın ve geliştirmenin yolları:

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

---

<sup>22</sup> Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbacılık, İzmir, 2005 s.309.

<sup>23</sup> Arjun Chaudhuri, **Brand Equity Or Double Jeopardy**, Journal of Product & Brand Management 4, 1995, ss.26-32.

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.<sup>24</sup>

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:<sup>25</sup>

- 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)

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.<sup>26</sup>

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..

---

<sup>24</sup> Doyle, a.g.e. s.10.

<sup>25</sup> Aaker, s.22.

<sup>26</sup> Fulya İlhan, **Yeni Ürün Geliştirme Süreci Ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.36.

### 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 değerlendirilebilir.<sup>27</sup>

- 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

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.

Pek çok 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 konulmuştur.<sup>28</sup>

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.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> T.Sabri Erdil ve Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.252.

<sup>28</sup> Aaker, s. 32.

<sup>29</sup> Dilşad Özkaya, **Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s: 99.

1. **Satınalma nedeni yaratarak:** Algılanan kalite tüketicide oluşan algıdır. Ve markayı rekabet içinde olduğu diğer markalardan ayırarak satın alınmasını sağlamaktadır.
2. **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.
3. **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 kullanımudur. 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.
4. **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 bulundurmaya tercih ederler.
5. **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 olabilir.<sup>30</sup>

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 aklı 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:<sup>31</sup>

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

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;

---

<sup>30</sup> Aaker, s.25

<sup>31</sup> Erdil ve Uzun, s.264.

- **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.
- **Soyut Unsurları:** Marka çağrışımının 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.
- **Müşteri Faydaları:** Pek çok ürün niteliği müşteri faydası sunduğu için ikisi arasında genelde benzerlik vardır. Ürünün özellikleri ve faydaları da tüketici zihninde yer etmiş olmalıdır. Çürüğe karşı olduğunu söyleyen bir diş macunu hem ürün niteliğidir hem de müşteri faydası yaratır.
- **Göreceli Fiyat:** Göreceli fiyata göre konumlandırma karmaşık olabilir. Marka genelde fiyat kategorilerinden yalnızca birini seçer. Yüksek fiyatlı segment, pek çok 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 çağrışımına zarar verme riski yaratır. Yani fiyatın düşmesi markanın kalitesinde de düşme olduğu yönünde bir çağrışım yapılabilir.
- **Kullanım/Uygulama:** Bir markayla ilgili olan diğer bir yaklaşım kullanım veya uygulamadır. Kahve pazarının araştırmasında kahve için 8 kullanım koşulunun olduğu görülmüştür :<sup>32</sup>
  - Güne başlamak için,
  - Yemekler arasında,
  - Öğle yemeğinde,
  - Akşam yemeğinde,
  - Arkadaşlarla sohbet ortamında,
  - Akşam,

---

<sup>32</sup> Erdil ve Uzun, s.270.

- Akşam uyumamak için,
- Hafta sonlarında.

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.

- **Kullanıcı/Müşteri:** Diğer bir konumlandırma yaklaşımı ürün kullanıcısı veya müşterisiyle bir markayı ilişkilendirmektir.
- **Ünlü Kişi:** Şöhret önemli 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.
- **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.
- **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.
- **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.

- **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.

#### 1.4.2 Marka Kişiliği

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 yorumlamıştır.<sup>33</sup>

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.

Örneğin Marlboro, erkeksi olarak algılanır. Apple genç kitleyi hatırlatır. IBM ise daha yaşlı olarak düşünülür.<sup>34</sup>

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.<sup>35</sup>

**Öz İfade 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.

---

<sup>33</sup> Erdil ve Uzun, s.92.

<sup>34</sup> David. A. Aake, **Should You Take Your Brand To Where The Action Is?**, Harvard Business Review 75, 2007, ss.135-143.

<sup>35</sup> Aaker, ss.153-168

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 arasındakiine 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.
- **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 bilgisayarı 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 çalıştığına 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.<sup>36</sup>

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 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 iletişiminde 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.

---

<sup>36</sup> Somaklar, s.20-22.

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; firma veya aracı kuruluş tarafından piyasaya arz edilen, ürün ve hizmete bir değer katan, o ürünü rakibinden ayıran terimler, semboller, ad veya bunların kombinasyonu olarak da tanımlanabilir. “Marka ürün değildir. Marka ürünün kaynağıdır, ürünün anlamıdır, ürünün yönüdür ve ürünün kimliğini her yerde taşımaktadır.”<sup>37</sup> Bu tanımlarda dikkatleri çeken nokta, ürün veya hizmetin ‘markalaşma’ yoluyla kimlik kazanmasıdır.

McDonald’s markası insanın zihninde, eğlence ve hızlı servis; Volvo markası ise sağlık ve güvenlik kavramları oluşturabilir. İşte tüm bunlar marka kimliğini oluşturur. Güçlü bir marka kimliği oluşturmak işletmeye pek çok açıdan çeşitli faydalar sağlayabilir:<sup>38</sup>

- 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 çabaları ve benzeri faaliyetleriyle markanın felsefesini çalışanlara ve tüketicilere çok açık ve tutarlı bir mesajla vermektedir.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Jean-Noel Kapferer, **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equality**, The Free Press, New York s. 4.

<sup>38</sup> Aaker, a.g.e. s. 209.

<sup>39</sup> Joachimsthaler ve Aaker, **Brand Leadership: The Next Level Of The Brand Revolution**, 2000, s.6.

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. Başka bir ifade ile marka kimliği çoğu insanın marka dediği şeydir.<sup>40</sup>

Marka kimliğinin unsurları aşağıdaki gibidir:<sup>41</sup>

**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.

**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.

**Sunum:** Sunum unsuruyla marka kimliği, müşterinin imajını yansıtır. Kişilere belirli araba tipleri sorulduğunda; “gençler ve genç hissedener 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:<sup>42</sup>

- Marka kimliğini şirket, imajı ise tüketici oluşturur.

<sup>40</sup> Moon ve Diğerleri, **Ateşten Markalar**, MediaCat Yayınları, İstanbul, Ocak 2005, s.81.

<sup>41</sup> Erdil ve Uzun, s.110.

<sup>42</sup> Nandan Shiva, **An Exploration of the Brand Identity-Brand Image Linkage: A Communications Perspective**, Brand Management 12, 2005, ss.264-278.



- 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.

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.<sup>43</sup> Yani tüketicinin o marka hakkında deneyimlerinden, duyduklarından, reklamlardan, paketlemeden, hizmetlerden vb.’den edindiği bilgilerin toplamını seçici algı, önceki inanışlar, toplumsal normlar ve unutmama tarafından değişikliğe uğratılmış halidir.<sup>44</sup>

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

---

<sup>43</sup> Ebru Akkaya, **Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama**, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay, 18-20 Kasım 1999, s.101.

<sup>44</sup> Randell, a.g.e. s.18.

Cola”dır. Pepsi ise “Yeni neslin seçimi”dir. Her iki ürün de pek çok açıdan oldukça benzerdir. Oysa markayla ilgili imajlar çok farklıdır.

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.<sup>45</sup>

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. Marka imajı planlaması süreci doğrultusunda, etkin bir marka imajının üç işlevinin bulunduğu ileri sürülebilir. Bunlar:<sup>46</sup>

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.

### 1.5 Temel Marka Stratejileri

Marka stratejileri, tüketicilerin pazardaki ürünlerin birbirinden farklı versiyonlarını ayırt edebilmesi ve tüketicinin belirli bir ürünü satın almak istediği alanlar üzerine dayandırılması amacıyla oluşturulur.<sup>47</sup> Tabloda görüldüğü gibi dört farklı marka stratejisinden söz etmek mümkündür.

---

<sup>45</sup> Aylin Pira, Füsün Kocabaş ve Mine Yeniçeri, **Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Dönence, İstanbul, 2005, s.74.

<sup>46</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.36.

<sup>47</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.117.

**Tablo 4: Temel Marka Stratejileri**

		Ürün Kategorisi	
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Marka ismi	Mevcut Marka İsmi	Hat Genişletme	Marka Genişletme
	Yeni Marka İsmi	Çoklu Markalar	Yeni Markalar

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

### 1.5.1 Hat Genişletmesi

Hat genişlemesi sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için, ana markanın özelliklerinin transfer edilebilir olması önemlidir. Ayrıca söz konusu genişleme ana marka ile uyumlu olmalıdır ve üretilecek ürünün tüketiciler tarafından istendiği bilinmelidir. Markaya odaklanmanın zayıflaması, marka isminin önemini kaybedilmesi olasılığı gibi dezavantajları bulunan bu stratejinin birçok avantajları da 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.<sup>48</sup>

Avantajların başında; yeni ürün sayesinde tüketici de yeniden uyandırılan ilgiyle “ürün yaşam sürecinin” uzaması ve kara yansımaları 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.<sup>49</sup>

### 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

<sup>48</sup> Kotler ve diğerleri, **Principles Of Marketing**, The European Edition, Prentice Hall Europe, 1996, s.361.

<sup>49</sup> Kerin Peterson, **Strategic Marketing Problems: Cases And Comments**, Prentice Hall, 2007, s. 163.

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

### 1.5.3 Çoklu Markalar

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 “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.<sup>50</sup>

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.<sup>51</sup>

Marka genişletme stratejisiyle pazara sunulan yeni ürünün tüketici tarafından kabul edilmesi şu koşulların varlığına bağlıdır:<sup>52</sup>

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

---

<sup>50</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.121.

<sup>51</sup> Philip Kotler, **Marketing Management**, 11. Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.432.

<sup>52</sup> Tek ve Özgül, a.g.e. s.325.

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.<sup>53</sup> Ayrıca başarılı genişlemelerde marka imajı güçlenmektedir.

---

<sup>53</sup> Kapferer, a.g.e. s.113.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2 ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

#### 2.1 Uluslararasılaşma Kavramı

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. Uluslararasılaşma kavramını stratejik, yapısal, kaynakasal 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 değişikliktir (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 arttırılması ve çeşitlendirilmesi, karşılığında ise risklerin dağıtılıp minimize edilmesi çabalarını ifade eder.

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 Uluslararasılaşma Nedenleri

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 dışı 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. Ayrıca, işletmenin üretim kapasitesinin tamamı kullanılmıyorsa veya kapasite artırma imkanı varsa, uluslararası pazarlara açılmak toplam satış ve kar bazında artış 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:** Hammaddenin köken ülkeye getirilmesi ve ürünlerin başka ülkelere ihracatı maliyetli olmaktadır. Bu nedenle üretim ve satış hammaddenin bulunduğu yerlerde yapılırsa daha karlı olacaktır. Ayrıca ülkenin benimsediği ekonomik politika ve baskı rejimi işletmelerin faaliyetlerini kısıtlıyorsa; bu şirketler faaliyetlerini yürütmek için dış ülkelere yönelmektedir.<sup>54</sup>

### 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

---

<sup>54</sup> 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.



ülkenin geniş bir pazara sahip olması ortaya çıkmıştır. Böylelikle firma istikrarlı bir şekilde büyüyebilecektir.

***Ev Sahibi Ülkenin Himayeci Tedbirleri:*** Yatırım yapılan ülkenin ithalata dayalı politika izliyorsa işletmelerin bu ülkedeki pazarın korunması için yatırım yapmasını gerektirmektedir. Yatırım yapılan ülkenin yüksek gümrük tarifeleri ve kontenjan sınırlamaları veya bazı yasaklamalar ihracatçı şirketleri bu ülkeye yatırım yapmaya yöneltmektedir.

***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.

***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 entegrasyonların Etkisi:*** Enternasyonal ticaretin gelişmesi, şirketlerin uluslar arası bir şekil kazanmasında önemli bir rolü olan Ortak Pazar (AET) 1957 yılında imzalanan Roma Anlaşmasıyla birlikte kurulmuştur. Böylece Amerika ve Avrupa menşeli şirketler AET'nin imkanlarını kullanarak yeni pazarlar elde etmişlerdir.

Yine aynı ülkeler arasında imzalanan Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), yeni pazarların oluşmasında etkili olan bir diğer önemli etkendir. İlerleyen zamanlarda AET ve EFTA dışında, uluslararası niteliği olan çeşitli birleşimler oluşmuştur. Bunlar arasında yüksek öneme sahip Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu yer almaktadır. Dünya Bankası, ülkelerin yakınlaşmasını sağlarken, Uluslararası Para Fonu'da uluslararası ticaretin gelişip yaygınlaşmasına olanak hazırlamaktadır.

Bütün bu oluşumların yanında, günümüzde Dünya Ticaret Örgütü olarak görevini sürdüren Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması da (GATT) çokuluslu şirketlerin yaygınlaşması ve uluslar arası faaliyetlerinin artmasında etkin rol almıştır.

**Siyasi Faktörler:** 2. Dünya Savaşı'nın ardından, o zamana dek uygulanan sömürgeciliğin kurallarının yavaşça ortadan kalkmasıyla beraber yeni dönem başlamıştır. Bununla beraber, Avrupa'da ticarete getirilen gümrük tarifeleri ve kota gibi sınırlamaların kaldırılması, ticaretin serbestleştirilmesi tüm ülkelerce 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, firmaları uluslararasılaşmaya iten sebepler dört ana başlık altında toplanabilir.<sup>55</sup>

1. Pazarla ilgili faktörler,
2. Maliyetlerle ilgili faktörler,
3. Rekabetle ilgili faktörler,
4. 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 hal almışlardır.<sup>56</sup> Diğer bir deyişle; karlılık amacıyla birlikte büyümeyi ve kalıcılığı hedefleyen firma uluslararasılaşmak zorundadır.

<sup>55</sup> Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2005, s.98.

<sup>56</sup> Theodore Lewitt, **The Globalization of Markets**, Harvard Business Review, 1983, s.92.

### 2.3 Uluslararasılaşma Aşamaları

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

Aşağıda, uluslararasılaşma sürecindeki aşamalar kısaca açıklanmıştır:<sup>57</sup>

- **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.

- **Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması:** İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen firmalar ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak işletmelerle araştırmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır: Birincisi, açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.
- **Dışarıda Ortak Üretim Aşaması:** Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan işletme, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.
- **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

---

<sup>57</sup> John Dunning, **Multinational Enterprises and The Global Economy**, Societal Culture and Management, Berlin, 1993, s.193.

edilebilirliği, yatırım yapılacak ÷lkedeki yasal düzenlemeler ve teŖvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi ve know-how'ı dıŖ ÷lkeye taŖıma maliyetleri, k÷lt÷rel ve politik fakt÷rler, dıŖ yatırımın niteliğini etkilemektedir. DıŖ ÷lkedeki ortak yatırıma ge÷miŖ olan bir firma çokuluslu olma yolunda önemli bir adım atmıŖ demektir.

- ***DıŖarıda Doğrudan Üretim AŖaması:*** DıŖarıda doğrudan üretim, daha önceden ortak yatırımlara giriŖmiŖ olan çokuluslu iŖletmelerin Ŗartlar oluŖtuđunda tercih ettikleri bir aŖamadır. Bu safhada çokuluslu iŖletme dıŖ ÷lkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ÷lkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde küçük deđiŖiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendisi yapmak yolunu tercih etmektedir.

## **2.4 UluslararasılaŖma Sürecini Etkileyen Fakt÷rler**

UluslararasılaŖma süreci bir dizi fakt÷rün etkisindedir. Bu fakt÷rler aŖađıda sıralanmıŖ ve kısaca incelenmiŖtir.<sup>58</sup>

***Öğrenme Etkisi:*** Herhangi bir dıŖa açılma kararının verilmesini etkileyen en önemli fakt÷rlerden birisi, iŖletmenin önceki tecrübelerinden öğrendikleridir. İŖletmeler uluslararasılaŖmanın ilk aŖaması olan ihracat aŖamasında elde ettikleri bilgiler ve deneyimler sonucunda diğer bir aŖamaya ge÷me konusunda daha ger÷ekçi kararlar verebileceklerdir. Her bir aŖamada elde edilen bilgiler ve öğrenilenler bir sonraki aŖama için bir geri besleme oluŖturacaktır.

***Ölçek Ekonomisi:*** Uluslararası pozisyona ge÷me hükümlerine etki eden bir diğer faktörde ölçek ekonomisidir. Üretim kapasitesinin arttırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda iŖletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını arttırmayı isteyeceklerdir.

***Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:*** Bir iŖletmenin üretim süreci ne kadar esnekse, baŖka deyiŖle; ne kadar kolay transfer edilirse, iŖletme o kadar kolay uluslararasılaŖma kararı verebilecektir. Aynı zamanda üretilen malın arz potansiyeli ne kadar yüksekse iŖletmenin dıŖ pazarlara girme Ŗansı da o kadar artmıŖ olacaktır.

---

<sup>58</sup> Dunning, a.g.e. ss.204-205.

***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.

## **2.5 Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri**

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.<sup>59</sup>

Pazar ve çevresel faktörlere göre, kültürel veya fiziksel uzaklıklar uluslararası pazarların seçiminde önemli belirleyicilerdir. Bu açıdan, uluslar arası pazarlara ilk giriş sırasında firmalar özellikle daha basit faal olabilecekleri, bildikleri ve girerken daha az maliyetle karşılaşacakları piyasaları seçer ve hedef pazar olarak belirlerler. İşletme uluslararasılaşma sürecinde olgunlaştıkça, deneyim kazandıkça diğer pazarlara yönelmektedirler.

Çok çeşitli pazara giriş yöntemleri bir takım değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler arasında şunlar sayılabilir:<sup>60</sup>

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

---

<sup>59</sup> Emrah Cengiz ve diğerleri, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.20.

<sup>60</sup> 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:<sup>61</sup>

### **2.5.1 İhracat**

Yabancı pazarlara girebilmenin en çok tercih edilen ve nispeten daha basit yolu ihracattır. İhracatın, uluslararasılaşmanın ilk aşaması gibi kabul edilip uygulanması, pazar risklerini ve siyasi riskleri en düşük seviyeye çekmesi, sabit kaynak yatırımı gerektirmeyip ve düşük başlangıç maliyetleriyle ticarete imkan vermesinden kaynaklanır.

İhracat iki şekilde yapılabilir; dolaylı ihracat ve dolaysız ihracat.

#### **2.5.1.1 Dolaylı İhracat**

Dolaylı ihracat, ihracat yolu ile uluslararası pazarlara açılmayı düşünen firmaların yabancı alıcılara veya yabancı pazarlara ulaştırabilecek türden aracılarla 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 kullanılabilecek bir uzmanlık sağlar.

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 aracı kanal kullanmadan gerçekleştirirler. Bu ihracat yöntemi risklidir. Büyük işletmelerin bu ihracatı gerçekleştirdikleri birimleri vardır.

---

<sup>61</sup> Mutlu, a.g.e. s.101.

### ***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.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Keegan Warren, **Global Marketing Management**, 5.Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.351.

## 2.5.2 Ortaklıklar

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 tipi anlaşmalar, dış pazarlara girmek için izlenen kolay yollardan birisidir. Lisans anlaşmalarında lisansör (lisans veren) bir üretim prosesini, yöntemlerini, marka ve patentleri lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, alan lisansiyeye, yapılan anlaşmada lisans anlaşması adını almaktadır.<sup>63</sup>

İşletme; ürünlerinin üretimi için yetki verdiği şirketten, satılan her bir mal için lisansöre belli bir miktar ödeme yapmaktadır. Örnek olarak Coca Cola, Pepsi Cola ve Polo Club gibi işletmeler bütün ülkelere lisans anlaşmaları yaparak mallarının tanıtılmasını sağlamışlardır.<sup>64</sup>

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.

---

<sup>63</sup> Frank Bradley, **International Marketing Strategy**, Prentice Hall, New York, 2005, s.384

<sup>64</sup> İnan 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.<sup>65</sup>

- 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.

### **2.5.2.2 Franchising**

Franchising; ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkili biçimde ulaşmasını sağlayan dağıtım kanalıdır. Bu kanal lisans sözleşmesiyle benzerlik göstermektedir, lakin lisans sözleşmesinden farklı olarak bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler firmanın imgelerini, kullandığı pazarlama yöntemlerini, markasını ve işletme stratejilerini içerir.

Franchising anlaşmalarının başarıya ulaşabilmesi için çok uluslu firmaların ürünlerinin ve hizmetlerinin benzersiz olması ve bir standarda uygun olması gereklidir. Bu koşulların gerçekleşmesi durumunda karşılıklı büyüme ve karlılık kaçınılmaz olacaktır.

---

<sup>65</sup> Terpstra ve Sarathy, a.g.e. s.533

Franchising, Pazar stratejileri arasında en yüksek büyüme hızına sahip olanıdır. Avrupa'nın doğusu, Rusya'dan ayrılan yeni cumhuriyetler ve Çin'de gelişen yeni pazarlar franchisingler için en dikkat çekici noktalardır. McDonald's'ın Moskova'a da ki ilk fast food şubesi bütün dünyada konuşulmuştur.<sup>66</sup>

Franchise tipi sözleşme yöntemi bütün dünyada büyük bir hızla ilerlemesine karşın, uluslararası pazarda çoğu zaman problemler yaşamaktadır. En belirgin olan sorun ise hükümet müdahaleleridir. Örneğin, Filipinler'deki franchising ve işletme payı üzerindeki hükümet kısıtlamaları Computer's Land Manila mağazasının servislerini geniş alanlara yayılmasını 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 üretim; farklı pazarlara girmeyi planlayan işletme, ürünü yabancı pazarda, pazarın yerli üreticisine yaptırır, pazarlama kısmını ise kendisi gerçekleştirir. Yöntemin gerçekleşebilmesi için üretimi yapacak firmanın ürünü uluslar arası ölçüt ve standartlara uygun biçimde yapabilecek düzeyde olmalıdır.

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.

Buna ek olarak; üretim sözleşmesi bitince tekrar yenileme yapılmayabilir. Bu yüzden sözleşmeli üretim politik istikrarsızlığı bulunan ve riski yüksek pazarlar için daha makul bir pazara giriş yolu olabilir. Ayrıca üretim başka bir işletme tarafından gerçekleştirildiği için yönetsel aksaklık ve problemlerden de kaçınılmış olunur. Farklı pazarlarda yapılan üretimin iç pazara göre daha ucuz olduğu zamanlarda firmanın dış pazarlarda rekabet gücünde artar.

Sözleşmeli üretimin problemleri ise oluşacak karın bölünmesi ve son teknoloji üretim tekniklerinin transfer edilme ihtimalidir.

---

<sup>66</sup> Philip R. Cateora, **İnternational Marketing**, 2002, s.344.

#### 2.5.2.4 Yönetim Sözleşmesi

Bu sözleşme biçimi, uluslar arası faaliyet gösteren bir firmanın yabancı bir firmayla firmanın faaliyetlerinin kısmi veya bütünsel yönetimini gerçekleştirmek amacıyla karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak açıklanabilir. Bu yöntemle firma belirli bir bedel karşılığında yönetici personellerini farklı ülkedeki firmanın yönetimine yardım etmek için görevlendirir. Yabancı şirket bu şekilde yönetim bilgi birikimi ve deneyimlerini transfer etmiş olur. Başka deyişle, yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olmaktadır.<sup>67</sup>

Bu sözleşme belirli bir fiyat karşılığı olabilirken kardan pay, belirli bir tutarla firmanın gelecek ortaklarından olmak veya bu ihtimallerin birleşimi de olabilir. Genel olarak bu sözleşme biçiminde gelecekte ortaklıklar kurulabilir.

Yönetim sözleşmesi risksiz gelir demektir. Ayrıca yönetici gönderilen tarafa prestij kazandırmaktadır. Bu tür stratejiler uluslararası rekabet açısından bakıldığında düşük risklidirler. Yönetim sözleşmeleriyle birden fazla uluslu şirket herhangi bir yükümlülük üstlenmez; şartlar olumsuzlaşınca yönetimi esas ortağa devredebilmektedir.

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.

Yabancı ortaklı firma üretim ve teknolojiyle alakalı kilit personeli anlaşma üzerine gönderdiği zaman, üretilecek olan malzemenin üretim süreci ve kalitesini de takip edebilecektir. Özellikle joint venture anlaşmalarında bu durum çok önemlidir. Çünkü anlaşma gereği, yapılabilecek hatalı faaliyetler çokuluslu işletmenin ev sahibi ülkedeki prestijini sarsabilecektir.

#### 2.5.2.5 Montaj Operasyonları

İşletmeler farklı ülkelerde üretim gerçekleştirmek istediğinde yabancı pazarlarda ihraç ve yerli üretim karması olan montajı orta yol olarak görürler.<sup>68</sup>

Üretim stratejisinin bir varyasyonu olarak montaj operasyonları, yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir. Parça birleştirme veya düzenleme

---

<sup>67</sup> Mutlu, a.g.e. s.113.

<sup>68</sup> Tek ve Özgül, a.g.e. s.266

için gerçekleştirilen yöntemleri kaynak, perçin, lehim, yapıştırıcı, hadde ve dikim olarak sıralayabiliriz.

Müşterek kuruluş veya diğer adıyla joint venture, birden fazla şirketin ortak olarak kurdukları bir firma aracılığıyla gerçekleşir. Farklı pazarlarda yatırım yapmak isteyen işletmelerin ev sahibi ülkelerde anlaştıkları tanınmış ve itibarlı bir veya daha fazla şirketle bir araya gelip ortaklık kurarak satış, pazarlama ve üretim faaliyetlerini gerçekleştirmeleridir. 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.

### 2.5.2.6 Joint Venture

Ülkeler arası ortaklık kurma, bilinmeyen farklı bir ülkenin pazarına girebilmenin en kolay yolu bazende tek çözümü olabilir. Zira bazı ülkelerde %100 yabancı yatırıma yasal engeller mevcut olabilmektedir. Bazen de bir takım ülkeler siyasi olarak yakın oldukları ülkelerin şirketlerine yatırım izni verirler. Bundan sebeple çok uluslu firmalar, farklı ülkelere, o ülkenin yerli yatırımcısıyla ortaklık kurarak yatırım yapma yoluna giderler.

Çokuluslu şirketler bu şekilde davranarak yerli ortak aracılığıyla hem yatırım riskini azaltır hem de ev sahibi ülkenin çevresel faktörleri hakkında kolay bilgi edinir.

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:<sup>69</sup>

- 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.

<sup>69</sup> Frank Bradley, International Marketing Strategy, Prentice Hall, New York, 2005, s.399.

- 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.<sup>70</sup>

### **2.5.2.7 Konsorsiyum**

Konsorsiyum genelde büyük müteahhitlik işlerinde yurtiçi veya uluslararası bir ihaleyi alabilmek için yurtiçi veya yurtdışı, benzer alan veya uzmanlaşmanın olduğu dallarda faaliyet gösteren şirketler, mali ve teknik olanaklarıyla ortaklık kurarak işbirliği yapmaktadırlar.<sup>71</sup>

İşletmelerin konsorsiyum kurmalarının asıl sebebi, yalnız olarak sonuçlandıramayacakları büyük projeleri birlikte yapmak, riski dağıtarak korunmaya çalışmak veya belirli bir projeyi birlikte gerçekleştirmek olabilir. Örneğin; dünyadaki en önemli ulaşım projelerinden biri olan Marmaray Projesi Japon ve Kore işletmelerin kurdukları konsorsiyumla yapılmaktadır.

Konsorsiyumlar da bir bakıma joint venture anlaşması olarak varsayılabilir. Lakin konsorsiyumlar da yeni bir firma kurma vardır. Ayrıca, konsorsiyum anlaşmaları genel olarak vadesi uzun olan projelere yönelik kurulur. Anlaşmalar projenin tamamlanmasıyla kendiliğinden sona ermektedir.<sup>72</sup>

### **2.5.2.8 Anahtar Teslim Projeler**

Bir diğer strateji anahtar teslimi projelerdir. Şirket anahtar teslim iş yapmak istiyorsa, tüm faaliyetlerin planlanmasından ve hazırlıkların yapılmasından mesuldur.

<sup>70</sup> H.Minzberg, J.B.Quinn ve M.Muffed, **Strategy Process**, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.356.

<sup>71</sup> İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, Geliştirilmiş 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001. s.49.

<sup>72</sup> Ball, McCulloch, s.55.

Proje bitince, 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.

Bu türde bir anlaşma için ileri ve yüksek teknoloji gereksinimi duyulur. Bu anlaşmayı üstlenecek işletmenin kuvvetli bir finansmana sahip olması gerekir. Anlaşma çerçevesinde, personel eğitiminden proje sonrası yapılacak bakım onarımın desteği verilmelidir.

#### **2.5.2.9 Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi**

Bu sözleşmenin esas aldığı model, bir ülkenin en önemli temel altyapı yatırımları için gereken finansmanı sağlamak ve özel piyasaya yönelmeyi hedefleyen bir uygulamadır. Bu sistem sayesinde ülkenin elektrik üretim tesisleri, barajlar, hava limanları, karayolları ve yer altı metro sistemleri gibi büyük çaplı yatırım projelerinin hayata geçirilmesi hedeflenmiştir.

Yukarda sıralananlar gibi büyük çaplı projelerin uygulanabilmesi için uluslararası yatırım bankaları ve diğer finans kuruluşlarının katılımıyla bir konsorsiyum kurulur.

Bu konsorsiyum sadece finansı değil, projenin hazırlanması, yatırımın gerçekleştirilmesi ve tesisin işletilmesi gibi faaliyetleri de kendisi yerine getirir. Ancak projeyi fiilen uygulamak ve tesisi 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.<sup>73</sup> 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

Uluslararası işletmeler iş kurdukları ülkelerde politik ve ekonomik istikrarı sağlamış olması şartıyla, uluslararası pazarlardaki ucuz işçilik ve hammadde ücretlerinden yararlanarak, pazara hakim olma, pazarı çeşitli yönlerde ele geçirme ev sahibi ülkede prestij kazanma, pazar fiyatını istediği yönde belirleyebilmek için çokuluslu işletmeler doğrudan yabancı yatırımı tercih etmektedirler.<sup>74</sup>

Doğrudan yabancı yatırım demek ev sahibi 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 Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi

Yoğun rekabet koşullarının kıyasıya devam ettiği günümüz pazarlarında; firmalar devamlılık sağlayabilmek için, rakiplerini geçip farklı olabilmek için bir takım arayışları sürdürmektedirler. Ortaya yeni ürün koymayla başlayan farklı olma gayreti zamanla üretim maliyetini düşürme, kalite yönetim uygulamaları gibi bazı süreçlerden geçerek müşteri ilişkilerini ve hizmetlerini barındıran bir üst süreçlere yönelmişlerdir.

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.

---

<sup>73</sup> Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayın, İstanbul, 2003, ss.727-728.

<sup>74</sup> Terpstra ve Sarathy, a.g.e. 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.<sup>75</sup>

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.”<sup>76</sup>

Marka yönetiminde iki ana faaliyet alanından söz edilebilir. Birincisi, marka bilinirliğini (hatırlanma ve tanınırlık) sağlamak; yani marka imajı yaratmak. Diğeri ise markanın zaman ve diğer etkenlere karşı dayanma gücünü korumak, yani markayı güçlü tutmaktır.

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 P&G ve modeli kullanan diğer firmalar için ciddi başarı sağlamıştır.<sup>77</sup>

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 modelinin teşkilatlanma biçimi olarak ünlenmesi ise 19. Yüzyılın ikinci yarısından sonrasına rastlamaktadır. Bu dönem Amerika ve sonrasında Avrupa’da pazarlama konseptinin yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Pazarlama olarak devrimci niteliğe sahip olan bu dönemin merkez noktası firmadan müşteriye yönelmiş; firmanın bütün işlevlerinin pazara yönelik olması, tüketicinin ihtiyaç ve taleplerini ön plana taşımıştır. O dönemde Nestle, P & G, Colgate,

---

<sup>75</sup> Bernd H. Schmitt ve Alex Simonson, **Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image**, New York, The Free Press, 1997, s.21.

<sup>76</sup> Moon ve Diğerleri, a.g.e. s.58.

<sup>77</sup> Joachimsthaler ve Aaker, a.g.e. ss.3-6.



Palmolive dünya düzeyinde çağdaş pazarlamayı uygulayan firmalardır ve bu firmalardaki önemli içsel (örgütsel) etkilerden biri gücün, fonksiyonel örgütlerden pazarlama departmanlarına transfer edilmesi olmuştur.<sup>78</sup> 1967 senesinde ABD’de tüketim malları üreticilerinin %84’ünün marka yöneticilerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ülkemize baktığımızda; 1990’lı yılları görmeden evvel marka yönetimiyle gerektiği kadar ilgilenilmediğini görmekteyiz. Bir takım nedenler sıralayacak olursak ülkemizin ekonomik göstergeleri, piyasanın şartları, şirketlerin marka konusunda gerekli özeni 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. Bilhassa yakın geçmişteki şirket birleşmeleri, yabancı firmalarla kurulan işbirlikler, yoğun teknoloji kullanımı ve hızlı enformasyon artışı 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:

## **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

---

<sup>78</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.48.

seviyesi, teknoloji ve ekonomik durum olarak ifade edilebilir. Çevresel etkenlerin işletmelerin yönetim stratejileri üzerindeki etkisi, çevresel özelliklerin birbirine yaklaşması ile azalacaktır.

**Kültürel Farklılıklar:** 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 alınmaktadır.<sup>79</sup> 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.<sup>80</sup>

**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

---

<sup>79</sup> John Quelch, **Global Brands: Taking Stock, Business Strategy Review**, Vol:10, No:1, 2007 ss.1-14.

<sup>80</sup> 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.

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.

**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.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Philip Kotler, **A Framework for Marketing Management**, Second Edition, New Jersey: Pearson Education Inc, 2003, s.102

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

İşletmeye bağlı etkenlerin başında şirketin idare edilme şekli yer almaktadır. Merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip şirketler küresel marka stratejisini kabullenmeye daha elverişlidir. Sony buna örnek olabilir. 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.

Merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemeyen şirketler ise yerli arzu 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 gerekmektedir.<sup>82</sup> 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.<sup>83</sup>

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.<sup>84</sup> 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 düşüneyi 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.

---

<sup>82</sup> Bradley, s.199.

<sup>83</sup> Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Kültür Yayınları, 2000, s.139.

<sup>84</sup> 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, s.1-21.

Uluslararası marka oluşturma dört alt aşamadan oluşmaktadır.<sup>85</sup>

**Yerel Pazardaki Fırsatlar:** Uluslararası markanın oluşturulması, firmanın kendi yerel pazarında markalaşması ve burada başarı yakalaması ile başlamaktadır. İşletme, markasını ulusal pazarda tanıtmaya 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.

Tüm bu çabalar sonucunda işletme ürün kalitesi ve hizmetlerini artırır. 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.<sup>86</sup> 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.

<sup>85</sup> Cheng ve diğerleri, a.g.e. ss.1-11.

<sup>86</sup> K.D.Brouthers ve L.E. Brouthers, **Explaining the national cultural distance paradox**, *Journal of International Business Studies*, 2001, ss.177-189.

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 üretimde belirli bir ölçeğe 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 noktalardır. 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. İhraç etmek için üretilen ürün ürettikten sonra bu ürünü hedef olarak seçtiğin ülkede nasıl bir strateji kurarak pazarlayacağını kararını vermek gerekir.

#### **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 oluşturulmaktadır.<sup>87</sup>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” olarakta 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 konumlandırdığı 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.

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 pazarda başarıya ulaşan bir ürünün, farklı bir ülkede aynı başarıyı elde edememe ihtimali olduğu aşıkardır. Örnek olarak; ABD ve Avrupa’nın kuzeyinde çok satan

---

<sup>87</sup> Skur Julie ve Wınskı Joseph M., **Elveda Global Kampanyalar**, Medya dergisi, C.1, 1987, s.13



parfümler, Doğu 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 sayılacaklar:<sup>88</sup>

- 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 “Yerelleşme 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 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 tutundurma konusunda uygulanan uyarılama 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

---

<sup>88</sup> Littler Dale, **Marketing and Product Development**, Philip Allan Pub., Manchester, 1984, s. 246

(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 göstermişlerdir.<sup>89</sup>

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 benimsilmeye 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.

Yalnızca standardizasyon ya da uyarılama 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 rahatlama içeceği, günün stresinden arınma içeceği olarak konumlandırılmaktadır.<sup>90</sup>

Uluslararası pazarlarda başarı, standardizasyon ve uyarılama 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 uyarılama konusunda uluslararası pazarlara açılmak isteyen bir işletmenin izleyeceği dört ana strateji vardır.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Kotler ve Armstrong, a.g.e. ss. 213-214

<sup>90</sup> Kevin L. Keller, Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity; Prentice Hall, 2003, s.691.

<sup>91</sup> M.R. Czinkota ve I.A.Ronkaine, **International Marketing**, Dryden Press, 3 Baskı, Orlando, FL.,1993.

- 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.

#### **2.6.4 Bölümlendirme, Hedef Pazarın ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi**

Konumlandırmanın temel çıkış noktası pazar bölümlendirmedir; bölümlendirme ise pazarı yönetilebilir anlamlı parçalara ayırma ve o mantığa paralel marka konumlandırma stratejileri geliştirmektir.<sup>92</sup> Pazarlama 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.<sup>93</sup>

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

---

<sup>92</sup> Güven Borça, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC'si**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003

<sup>93</sup> M. Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000. s.101.

**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 ulaşılamayacağını 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.

### **2.6.5 Marka Konumlandırma**

Markaya değer katan, birtakım iletişim faaliyetleriyle müşterilerin hafızasında markanın yer edinebilmesidir. “Marka konumlandırma, markayı belirli bir topluluğun hafızasında avantaj sağlayan bir pozisyona getirebilme hedefindedir. Bu bağlamda marka konumlandırma, markanın müşteriye verdiği sözlerin ve hususiyetlerin toplamını ifade eder.”<sup>94</sup> Konumlandırma müşterilere, ürünlerin ne şekilde sunulduğu, sunulandan ziyade ürünün veya markanın müşteri açısından nasıl algılandığını belirten bir anlatım yöntemidir ve bu sebeple marka yönetiminin esas konusu olarak değerlendirilir.<sup>95</sup>

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.<sup>96</sup> 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

---

<sup>94</sup> Uztuğ, a.g.e. s.72.

<sup>95</sup> Arnold, a.g.e. s.90.

<sup>96</sup> Kotler, a.g.e. 1996, s.68.

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.<sup>97</sup>

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 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

---

<sup>97</sup> L.Chernatony, C.Halliburton ve R.Bernath, R., **International Branding: Deman or Sply Driven Opportunity?** *International Marketing Review*, 12/2, 1995, s.9-21

olgunluk aşamasında olduğu pazarlardan yurtdışındaki pazarlara açılan ürünler, yeni pazarları ele geçirebileceklerdir.<sup>98</sup>

## 2.6.6 Marka Unsurlarının Seçilmesi

İçinde bulunduğumuz dönemde global piyasalar hakimiyeti sürerken, büyük bir yarış içinde olan şirketler birbirlerini takip etme ve taklit yoluna gitmişlerdir. İşletmelerin, birbirine çok benzeyen ürünler ve hizmetler arasında müşterinin dikkatini çekmek ve tercih edilmeyi sağlamak için, tüketicilerin zihninde iyi bir yer edinmeleri gerekmektedir.

Marka dediğimiz kavram bir firmanın, hizmetlerini ve ürünlerini belirgin hale getirmek, rakiplerden ayırmak ve tanıtmak gibi işlevler sunan şekil, ilmek, renk ve bunların bir araya getirilmesidir.<sup>99</sup> Uluslararasılaşma 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 hem de 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.”<sup>100</sup> 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 Mercedes Benz, Carl Benz’in tek kızının ismine aittir. Yine Audi’nin eski yöneticilerinden August Horsec, marka ismi olarak isminin

<sup>98</sup> Johansson, a.g.e. s.372

<sup>99</sup> Mucuk, a.g.e. s.135

<sup>100</sup> Al Ries ve Laura Ries, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Çev. Atakan Özdemir, Ankara, MediaCat Kitapları, 2000, s. 75.

- 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)<sup>101</sup>
  - Bir hayvan adı (Mustang otomobilleri, Dove sabunları),
  - Bir cisim adı (Shell benzinleri, Apple bilgisayarları)<sup>102</sup>
  - 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:<sup>103</sup>

- **Telaffuzu, 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<sup>104</sup>
- **Ayrt 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.

---

<sup>101</sup> Kotler, a.g.e. 1996, s.90.

<sup>102</sup> Keller, a.g.e. s.3.

<sup>103</sup> Keller, a.g.e. s.137-139.

<sup>104</sup> Aaker, a.g.e. 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 kullanılacak özellikleri olduğuna dikkat etmelidir. Burada kastedilen sadece telaffuz 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 hatırda kalıcılığında zorluklar yaşanabileceği gibi nedenlerde 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:<sup>105</sup>

- Tek bir isim diğer çağrışımlarla birlikte uluslararası bir marka olmak için yeterli mi?
- Tanıdık bir marka adı aynen tüm dünyada kullanılmalı mı? (Kodak, Mc Donald’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?

Bu soruların ışığında bazı yurtdışı pazarlarda, tek bir marka adı kullanmak gerekir. Bazı durumlarda ise, aynı şirketin farklı bir marka adı ile piyasaya girmesi

<sup>105</sup> David A. Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name**, The Free Press Maxwell Macmillan International, New York, 1991

iletişimde yeni fırsatlar elde etmenin ve bunları kullanmanın bir aracıdır.<sup>106</sup> 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.
- **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.<sup>107</sup>

Uluslararası pazarlarda marka adının kullanımında dil ve kültürel farklılıklar gerçek bir öneme sahiptir. Global markalamanın klasik bir örneği haline gelen Coca Cola Avrupa’daki bazı pazarlarında tıbbi bir anlam ifade ettiği için “diet” kelimesini kullanmamış, 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.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Jean-Noel Kapferer, **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, USA, THE FREE PRESS 1992

<sup>107</sup> Erdil ve Uzun, a.g.e. s.404

<sup>108</sup> S.P.Douglas, C.S.Craig ve E.J.Nijssen, **Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture**, Journal of International Marketing, 2001, s. 97-114.

## 2.6.7 Markanın Görsel İfadelerini Belirlemek

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. Tüketicilere 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.<sup>109</sup> Görsel ifadenin unsurlarını amblem, logo ve renk oluşturmaktadır:

### 2.6.7.1 Amblem ve Logo

Latince kökenli olan amblem ve logo sözcüklerinin dilimizdeki karşılığı simge ve özgün yazıdır. Amblem ve logo kavramları kimi zaman tek bir unsuru nitelendirmek için kullanılsa da amblem bir sembol olarak ifade edilirken, logo markanın sembol ile bütünleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. 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.<sup>110</sup>

### 2.6.7.2 Marka Sloganı

Sloganlar, markanın ikna edici bilgilerini, markanın temel vizyonunu yansıtan kısa önermelerdir. Örneğin; Nokia'nın "Connecting People" sloganı saydam ve net ifadesiyle 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 yarar belirtmede çok fazla etkili değildir. Bu nedenle slogan, konumlama stratejisini

---

<sup>109</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.136

<sup>110</sup> Knapp, a.g.e. s.98

biçimlendirir, marka adı ve sembolüne değer katar.<sup>111</sup> 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:<sup>112</sup>

**Orijinal olmalı:** Marka sloganın en büyük gücü orijinal 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.

**Marka ismini çağrıştırmalı:** İdeal bir slogan marka ismini içermeli ya da marka ismi söylenmeden markayı çağrıştırmalıdır.

**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 farklılaştırmak:** 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.

---

<sup>111</sup> Tek ve Özgül, a.g.e. s.327

<sup>112</sup> Ersu Deniz, **Markalaşma ve Reklam**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.309-311.

**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. 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.<sup>113</sup>

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.

### 2.6.7.3 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

---

<sup>113</sup> Deniz, a.g.e. s.306.

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 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 araç olarak üretilen malzemelerin önemli bir kısmını oluşturur. Ambalaj, satışı sağlamakla birlikte müşteride bir tarz algısı da meydana getirir. Görünüm olarak bir etki bırakmak adına ambalaj, şekil renk ve tasarımlarıyla kendi belli etmeli, beğenilmeli, ürünü korurken müşterinin incelemek için dikkatini çekmelidir.<sup>114</sup>

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.<sup>115</sup>

### **2.6.8 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. 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.

---

<sup>114</sup> Odabaşı ve Oyman, a.g.e. s.247

<sup>115</sup> Keller, a.g.e. ss.212-213

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.<sup>116</sup>

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 tanınıp, 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.<sup>117</sup>

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.

### **2.6.8.1 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.<sup>118</sup>

Reklama ait özellikleri şöyle özetlemek mümkündür:

---

<sup>116</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.157

<sup>117</sup> Aktuğlu, a.g.e. ss.154-155

<sup>118</sup> Yavuz Odabası ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Yayın, İstanbul, 2002, s.98.

- 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.

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.<sup>119</sup>

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.<sup>120</sup>

- 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

<sup>119</sup> Arnold, a.g.e. s.158.

<sup>120</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.160.



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, başarmak istenen hedefler doğrultusunda reklam kampanyası amaçlarının belirlenmesi gerekir. Marka yönetimi açısından şu durumlarda reklama başvurulmaktadır:

- 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 oranı 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.

#### **2.6.8.2 Hedef Tüketici**

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 şirket Fildişi Sahilleri'nde bir reklam yayınlamış ve reklamda

kara kedi kullanmıştır; lakin Afrika kıtasında kara kedi kötü ruhu temsil etmektedir. Bu sebeple şirket piyasaya girme ihtimalini yitirmiştir.<sup>121</sup>

### 2.6.8.3 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 ileteceği temel kavram ne olacaktır?” olmalıdır.<sup>122</sup>

### 2.6.8.4 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.

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 politikasının takibi esasen baştan itibaren söz konusu olmayacaktır. Görüldüğü gibi, takip edilecek olan reklam politikasının ve reklam iletilerinin firma hedefleri ve diğer pazarlama politikalarıyla ve özellikle mal politikalarıyla ilişkileri vardır ve bunların planlama sürecinde gözden kaçırılmaması zorunludur.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> İgeme, s. 115-116.

<sup>122</sup> Kozlu, a.g.e. s.277.

<sup>123</sup> Donnelly, a.g.e. 1970, s.60-68.

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.

#### 2.6.8.5 Reklam Araçlarının Seçimi

Reklam araçları, reklam mesajının tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan, işletme ile hedef kitle arasında her türlü bilgi akışını aktaran iletişim olanaklarıdır.<sup>124</sup>

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.

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.<sup>125</sup> 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.

<sup>124</sup> Biçkes, a.g.e. 2001 s.56-60.

<sup>125</sup> George E. Belch ve Michael A. Belch, **Advertising & Promotion 5th ed.**, Mc Graw Hill Irwin, 2001, s-306.

Örneğin; Fransa’da televizyon reklam kuşakları, sadece belli bir saatte ve belli bir süre ile yer alır.<sup>126</sup>

### 2.6.8.6 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:<sup>127</sup>

- Hedef dış pazarların hepsine aynı anda ulaşılmak isteniyorsa, uluslararası bir reklam ajansı seçilmelidir.
- Yurtdışında aktif bir pazarlama gayreti sarf edilecek ve yoğun bir reklam kampanyası sürdürülecekse, bu kampanyayı gerçekleştirebilecek büyük ve finansal açıdan güçlü bir reklam

<sup>126</sup> Murat Özcan, **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000, s.207.

<sup>127</sup> Karafakioğlu, a.g.e. 2000, s. 152.

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.

#### **2.6.8.7 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 gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir diğer konu da reklam sıklığıdır. Markanın mesajını tüketiciye götürecekt olan reklamın sıklığı reklam bütçesini etkilemektedir.

#### **2.6.8.8 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.

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.

Reklamın hedef aldığı kitle, belirtildiği ürün avantajı, bu avantajın açıklanması ve reklamın uygulanması iki ülke arasında önemli ayrımlar gösterecektir.

Örneğin; diş macunu reklamları ülkemizde beyazlatma gücünü vurgularken, toplum sağlığı konusunda daha duyarlı olan Amerika'da çürükleri önleme niteliği öne çıkarılmaktadır.

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 öge marka, markaları farklılaştıran öge ise reklamdır. Kısaca, reklam bir ifade biçimidir ve konusunu markalar oluşturmaktadır.

### 2.6.8.9 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.<sup>128</sup>

Farklı yaklaşımların bulunduğu bu tanımların ortak noktalarından hareketle şöyle bir anlatıma ulaşılabilir:

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.

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 tanıtmaması 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 yılsonu karları ile ölçülmemesidir.

---

<sup>128</sup> Aktuğlu, a.g.e. s. 170.



### 2.6.8.10 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, araçların etkinliğini artırmak ve tüketicileri kısa dönemde satın almaya teşvik etmek amacıyla yapılmaktadır.

Tanıtım faaliyetleri içerisinde satış geliştirmeye daha fazla yer verilmesinin nedenleri arasında, rekabet ortamında marka yöneticilerinin satışları artırma 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.<sup>129</sup>

İşletmeler farklı nedenlerle satış tutundurma çalışmalarını uygulayabilmektedirler. Satış tutundurmada söz konusu olabilecek amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>130</sup>

**Yeni mamulleri tanıtmak:** Satış geliştirme çabalarıyla müşterilerin yeni mamulleri 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.

---

<sup>129</sup> Aktuğlu, a.g.e. s.179.

<sup>130</sup> Mentzer and Schwartz, a.g.e. ss.157-158.

**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.

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

Reklam, müşteriye satınalma sebebi yaratırken, satış geliştirme tüketicide satınalma dürtüsü yaratmaktadır.<sup>131</sup> 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 dağıtımı 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.<sup>132</sup>

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.

---

<sup>131</sup> Keller, a.g.e. s.309.

<sup>132</sup> Terpstra, a.g.e. s.390.

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.

#### 2.6.8.11 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:<sup>133</sup> "Satış yapmak maksadı ile konuşarak sözel sunuşta bulunmaya kişisel satış denir. 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 esnekler. 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.

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 olmakta ve Japonya'da ise çok daha fazla artmaktadır.<sup>134</sup> Satış gücünün oluşturulması kararı verildikten sonra ne boyutta olacağı belirlenir ve gerekli

---

<sup>133</sup> Aktaran: Cengiz, a.g.e. s. 80.

<sup>134</sup> Terpstra ve Sarathy, a.g.e. s.500

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.

#### **2.6.8.12 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.”<sup>135</sup>

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.

Sponsorluk faaliyetleri kuruluşların pazarlama ve buna bağlı iletişim hedefleri doğrultusunda çok çeşitli alanlarda gerçekleştirilebilmededir. Sanattan bilime, eğitimden spora, ödül törenlerine kadar uygulama alanının genişletilebildiği amaçlar şunlar olabilir:

- Marka çalışması yaparak markanın imajını ortaya çıkarma ve onun için farkındalık oluşturmak,

---

<sup>135</sup> Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, 2001, s. 290.

- Şirket ile alakalı mali güç, büyük sermaye, uluslararası yapı gibi prestij değeri 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.<sup>136</sup>

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.”<sup>137</sup> 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 markaları 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:<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Banu Baybars, "Günümüzde Sponsorluk Kavramı", **İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6, 1997, s.328.

<sup>137</sup> Peltekoğlu, a.g.e. s. 296.

<sup>138</sup> Erdil ve Uzun, a.g.e. s.150.

- 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

## GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu:  
**ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE BAŞARILI BİR  
MARKA YÖNETİMİ İÇİN NELER YAPILMASI GEREKLİDİR?**

MALATYA PAZARI; Firma Hissedarı Sami KOYUNCU

20/09/2014

### GİRİŞ.

Merhaba, benim adım Osman Can ÖZTÜRK. İstanbul Ticaret Üniversitesi yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek Lisans Tezime gereği marka üzerine daha doğrusu uluslararası marka üzerine araştırma yapmaktayım. Sizin yönetim kurulu üyesi olduğunuz firma'nın marka ve markasının uluslararasılaşma süreci ile ilgili görüşmek istiyorum. Bu görüşmede temel amacım markanızın ulusal pazarlardan uluslararasılaşma sürecindeki karşınıza çıkan zorluklar, size sağladığı kolaylıklar, pazarlama stratejileriniz, hedef Pazar seçiminiz gibi konularda bilgi edinerek bu bilgiler ışığında bir markanın uluslararasılaşma sürecinin adımlarını belirlemek.

- Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum.
- Yaklaşık 8-10 tane sorum olacak. İzninizle sorulara geçeceğim.

### SORU-1.

Size göre marka nedir? (Marka kavramını açıklar mısınız?)

### CEVAP-1.

Bana göre marka birtakım unsurların birleşmesiyle meydana gelir. Bunlar yaptığın ürünün içeriği, kalitesi, dayanıklılığı, ambalajı ve müşterinin o üründen elde ettiği maddi ve manevi faydaların bir bütünüdür. Fakat marka kavramını bir bütün olarak düşündükten sonra tek kelimeyle ifade etmemi isterseniz, marka eşittir bilinirliktir (marka=bilinirlik). Reel olarak marka kavramının bende uyandırdığı anlam o ürünün veya hizmetin tanınırlığıdır.

## SORU-2.

Size göre iyi bir markada olması gereken özellikler nelerdir?

- Ürün açısından
- Üretici açısından
- Tüketici açısından

## CEVAP-2.

Markada olması gereken özellikleri sırasıyla ele alalım:

- **Ürün açısından**-en önemli unsur o ürünün kalitesidir. İstedığınız kadar o ürün hakkında reklam yapın veya paketlemesini yeni, ambalajını iyi yapın belli bir kalite standartını yakalayamadıysanız hiçbir anlam ifade etmez. Önce yaptığınız işi kaliteli yapmalısınız. Ondan sonra markanızı oluşturursunuz.
- **Üretici açısından**-bakarsak günümüz koşullarında yüksek bir rekabet ortamında çalışıyoruz. Herkesle rekabet yapmasada belli bir oranda kalite standartlarını tutturan firmalar mevcut kendi sektöründe yapar. Bunlar arasından sıyrılıp farklı bir konuma gelmemiz için yaptığımız yani ürettiğimiz kaliteli ürünü diğerlerinden ayırt edici bir hale getirmek durumundayız. Onun için devreye sunum girmekte. Bizde bu farklılığı yaptığımız ambalajlarla farklı paketleme sistemleriyle yapıyoruz. Piyasada hediye paketleri satan birçok firma var. Fakat bizim hediye paketlerimiz diğer rakiplerden hemen sıyrılıp kendini gösterir. Bir nevi algı yaratıyoruz tüketici üzerinde. Hediye paketleri doğal kuru meyve paketi diyince akla “Malatya Pazarı” markası geliyor.
- **Tüketici açısından**-değerlendirirsek müşterilerimizin olmazsa olmaz değerlerinden ilk iki sırada kalite ve estetik gelir. Estetikten kastım ürünün sunumudur. Aldığı ürünün dış ambalajı çok önem arz eder. Buna “Apple” firmasını örnek gösterebiliriz. Bu firmanın bilgisayarlarının dış kasa özellikleri müşteri tarafından çok talep görülür. Bizimde ambalaj çeşitlerimiz müşterilerimiz tarafından çok rağbet görülür.

## SORU-3.

Ulusal bir markadan uluslararası bir markaya geçiş aşamalarını anlatır mısınız?

- Uluslararasılaşma nedenleriniz?
- Karşılaştığınız zorluklar?



### CEVAP-3.

Aslında uluslararası bir markaya sahip olmak çok zor bir süreçtir. Biz hala bu süreci geliştirmek adına gayret sarf etmekteyiz. Bizim avantajımız kaliteli ürün ve kaliteli ambalajlamanın yanında bulunduğumuz sektördeki ürünlerin büyük bir kısmı bu topraklarda çıkmaktadır. Yani bu ürünlerin dünyada kalite olarak yetiştiği sayılı ülkelerden birine sahibiz. Ülkemizdeki belin içeriği yüksek olan bu ürünleri marka politikamız doğrultusunda pazarlamaktayız.

- Özellikle Mısır Çarşısındaki uluslararası tüketici talepleri ve dış fuarlar bizi uluslararasılaşma sürecine yönlendirdi.
- Tabii ki bu pazarlarda birtakım zorluklar yaşanmaktadır. Nihayetinde toprak mahsülü ürünler yapmaktayız böyle olunca dış ülkedeki sağlık birimleri daha da seçici davranmakta. O pazara giriş süreciniz diğer sektörlerle göre biraz zaman almaktadır.

### SORU-4.

Hedef pazar ve hedef kitle seçimini neye göre yaparsınız?

### CEVAP-4.

İlk önce Pazar seçeriz. Örnek üzerinden hareket ederek Birleşik Arap Emirlikleri'nde insanlar tatlı ve şekerleme ürünlerini sevdiği tespit edildi. Asyada çok rağbet edilmez tatlı grubu mesela. Bu yüzden yaptığımız ürünler sevilen bir pazarda sunulabilir. Yani o toplumun yemek kültüründe bu ürünlere yer olmalıdır. Mevcut olmayan şeyi yeniden inşa etmek kolay birşey değildir. Hedef kitle seçimi olarak Birleşik arap Emirlikleri'ndeki insanların satın alma gücü bizim sunduğumuz grup ürünlerle örtüşmektedir.

### SORU-5.

Uluslararası pazarlara giriş yöntemleriniz nelerdir?

### CEVAP-5.

Uluslararası pazarlara giriş yöntemimizde genellikle hedef pazara yapılan gıda fuarlarına katılarak ilk adım atılmaktadır. Bu fuarlarda o ülkenin bu sektörde toptancılığını yapan firmalarına ürün satılmaktadır. Bazende ihracat yerine o ülkede seçilen bir firmayla belirli bir hisse oranlarıyla ortak çalışma yürütmekteyiz.

Ortağımızla o ÷lkedeki satış noktalarına örneğin mağazalar, marketler veya otel zincirleri gibi yerlere toptan ÷rün vermekteyiz. Bunu yanı sıra hedef pazarda “Malatya Pazarı” showroom ve satış noktaları açmaktayız.

SORU-6.

Uluslararası pazarlamada takip ettiğiniz ÷rün politikaları nelerdir?

- Standartlaşma ve ya uyarılama stratejilerinden hangisini tercih edersiniz?
- Neden?

CEVAP-6.

Biz bu iki stratejiyide duruma göre tercih etmekteyiz. Mesela kuru meyveyi örnek alırsak bazı ÷rünler standarttır. Bir takım oynamalar yapılamaz o ÷rün bütün pazarlarda aynı standartta pazarlanır. Bizde bu tarz durumlarda genelleme yaparak belli standart doğrultusunda ÷rünü pazarlarız. Fakat bazı durumlar olur bu sefer uyarılama yöntemini tercih ederiz. Kimi pazarlardaki tüketici yemek kültürleri farklı olabilmektedir. Sizin ÷lkenizde satılan bir ayçekirdeği tuzlu olarak talep görebilir. Fakat bazı ÷lkelerde sıfır tuz kullanarak çekirdeği sunarsınız. Yani ÷rünü hazırlarken o ÷lkelerin yemek kültürü göz önüne alınarak uyarılama yapmak durumundasınız.

SORU-7.

Uluslararası bir marka olmak size/kurumunuza ne kazandırdı?

CEVAP-7.

Öncelikle doğru stratejileri devam ederseniz markanızla beraber büyüyörsünüz. Bu da satış hacminizin artışı ve karlarınızın artışı demek oluyor. Lakin bunlarla birlikte markanın getirmiş olduğu sorumluluklar da artmaktadır. Kaliteden en ufak bir taviz vermeniz mümkün değildir. Kalite adına olacak eleştiriler misliyle daha da önem arz etmek durumunda oluyor. Bu kalite standartlarını devam etme adına kalite kontrol birimlerimize daha fazla yatırım yapmaktasınız. Bu da doğal olarak maliyetinizi arttırmaktadır. Özet olarak söylemek gerekirse marka; bana ve kurumuma sorumluluk ve disiplin kazandırdı. Çünkü işinize saygılı olursanız tüketicide sizin markanıza daha fazla teveccühde bulunacaktır.

## SONUÇ

Bilindiği gibi başlıca iki tür araştırma metodundan bahsetmek mümkündür; nicel araştırma ve nitel araştırma. Bu çalışmada uygulanan nitel araştırma metodu, nicel araştırma: mühendislik, biyoloji, fizik, kimya kabaca doğa bilimlerinde uygulanan gözlem, deney ve ölçümlere dayanan, genellemeler yapılabilinen araştırmadan farklı olarak antropoloji, sosyoloji, psikoloji, felsefe gibi insan davranışına odaklanan sosyal bilimler disiplinlerinde kullanılan metottur. Grup ve “...insan davranışını araştırmada fen bilimleri alanında geleneksel olarak kullanılan yöntemlerin yetersiz olduğu kabul edilmektedir”<sup>139</sup>. Çünkü insan davranışına odaklanan nitel araştırmalarda araştırılan olay, olgu ya da duruma göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla nicel araştırmalarda yapıldığı gibi genellemeler yapılarak tahmin yürütmek güç ya da imkansız hale gelmektedir. Glesne ve Peskin’in meşur ‘Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması’ tablosundan hareketle; “Nicel araştırmalarda amaç, genelleme yapmak, tahmin yürütmek ve nedensellik ilişkisini açıklamak iken nitel araştırmalarda derinlemesine betimlemek, yorumlamak ve aktörlerin bakış açılarını anlamak”<sup>140</sup> olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle nitel araştırmada amaç bir olayı/durumu ilişki bağlantıları, etkenleri içince anlamaya çalışmaktır.

Nitel araştırmanın herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak her ne kadar güç ise de, “nitel araştırma’, *gözlem, görüşme ve döküman analizi* gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir.”<sup>141</sup> Nitel araştırmada yaygın kullanılan yöntemler görüşme, gözlem ve döküman ve belgelerin analizi olup daha önce de belirttiğimiz gibi bu çalışmada görüşme yöntemi ve *döküman ve belgelerin analizi* yöntemi kullanılmış olup, literatür taraması; ulusal ve uluslararası kitaplar, makaleler, araştırma merkezi raporlar, güvenilir internet kaynakları ve yayımlanmış tez gibi kaynaklardan oluşmaktadır. Araştırılan konuyla ilgili yayım ve çalışma, Türkiye’deki Üniversite Kütüphanelerinden elde edilmiştir.

<sup>139</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9. Baskı, Seçkin, Ankara, 2013, s. 41

<sup>140</sup> Aktaran: Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9. Baskı, Seçkin, Ankara, 2013, s. 55 (Tablo 2.1)

<sup>141</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9. Baskı, Seçkin, Ankara, 2013, s. 45

Günümüzde birçok işletme kendi yerel pazarlarından birçok itici ve çekici kuvvetin etkisinde, gerek ihracat gerek yatırım vb. faaliyetlerle uluslararası pazarlara açılmayı istemektedirler.

Küresel rekabetin arttığı küreselleşen dünyada küresel marka olmak neredeyse tüm işletmenin nihai amacı olduğu söylenebilir. Araştırma sonucu elde edilen bilgilerin ışığında bir markanın uluslararasılaşma süreci hakkında şunları söyleyebiliriz. Bilindiği gibi uluslararası alanda rekabet eden küresel markalar, işe küçük ve yerel bir marka olarak başlamış ve zamanla kürel tanınırlık kazanmışlardır. Dolayısıyla işletmeler uluslararasılaşma sürecine başlamadan önce kendi yerel pazarında tüketiciye ulaşmak, güçlü bir marka yaratmak ve başarılı bir şekilde devam etmek için bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Markanın öncelikli olarak kimliği oluşturulmalı, ardından markaya yatırım yapılmalıdır. Bir diğer husus markalaşmaya yatırım yapıldıktan sonra markalaşma sürecinin markayı koruyacak ve daha da güçlendirecek şekilde yönetilmesidir. Çok sayıda tüketiciye ulaşmak, marka kimliği ve tanınırlığı açısından önemlidir. İşletmenin ulusal pazardan uluslararası pazarlara açılmasıyla rekabetin yoğunlaşacağı söylenebilir. Daha önce de söylediğimiz gibi ürünü diğer ürünlerden ayırmanın neredeyse tek aracı markadır. Marka, ürünü, sadece diğer ürünlerden ayırmakla kalmayıp işletmenin temsilcisi, binevi kimliği haline gelmektedir. Yoğun rekabet ortamında -gerek ulusal gerek uluslararası alanda- marka, tüm işletmelerin rekabet gücüdür. 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 markalaşma sürecine küçük ve yerel bir marka olarak başlamışlardır. Bu gerçekten yola çıkarak yarının büyük markalarının benzer rotayı izleyeceklerini söylemek zor olmasa gerek. 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 yapmalıdır. 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.

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.

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. 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.

Uluslararasılaşma sürecinde marka yönetimi söz konusu olduğunda genellikle standartlaşma - uyarlama ikilemi ile karşılaşılmaktadır. Üretimde ve dağıtımda ölçek

ekonomileri sağlamak, pazarlama maliyetlerini dūşürmek, 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. Bu koşullar altında pazardaki yerlerini sürdürmek ve yoğun rekabete ayak uydurmak zorunda kalan firmalar tüm bu tüketici 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 oluşturmaktır. Aynı zamanda bu durum yerel pazardaki tüketicilerinin gözünde daha yüksek seviyede itibar sağlaması demektir. Sonuçta markaya yapılan pazarlama faaliyetlerinin marka değerini arttırırken, şirket değerini de arttırdığı unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, David A. ve Kevin Lane Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 54, 1996.
- Aaker, David A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, 1996.
- Aaker, David A., *Managing Brand Equity- Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991.
- Akkaya, Ebru, *Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama*,
- Aktuğlu, 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.
- 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*, Şubat-2007.
- Baybars, Banu, "Günümüzde Sponsorluk Kavramı", *İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 6, 1997.
- Belch, George E. ve Michael A. Belch, *Advertising & Promotion 5th ed.*, Mc Graw Hill Irwin, 2001.
- Bernd H. Schmitt ve Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York, The Free Press, 1997.
- Borça, Güven, *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Mediacat Yayıncılık*, İstanbul, 2002.
- 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.
- Cateora, Philip R., *International Marketing*, McGraw-Hill, U.S.A. 2007.
- Cengiz, Emrah ve Diğerleri, *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, Der
- Chaudhuri, Arjuni, *Brand Equity Or Double Jeopardy*, *Journal of Product & Brand Management* 4, 1995.

- 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.
- Chernatony, L., C.Halliburton ve R.Bernath, International Branding: Deman or Sply Driven Opportunity?, International Marketing Review, 12/2, 1995.
- 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>
- 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.
- Deniz, Ersu, Markalaşma ve Reklam, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.
- Doyle, Peter, Değer Temelli Pazarlama, çev: Yrd. Doç. Dr. Gülfidan Barış, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2008.
- Dunning, John, Multinational Enterprises and The Global Economy, Societal Culture and Managment, Berlin, 1993.
- Erdil, T.Sabri ve Yeşim Uzun, Marka Olmak, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>
- 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.
- Julie, Skur ve Wınskı Joseph M., Elveda Global Kampanyalar, Medya Dergisi, C.1, 1987.
- 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.
- Kararname,<http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/MarkaKhk.pdf>
- Keller, Lane, Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2.Baskı, Pearson Education Inc, 2003.
- Keller, Kevin L., Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity; Prentice Hall, 2003.



- Klein, Naomi, No Logo - Küresel Markalar Hedef Tahtasında, Çev. Nalan Uysal, 3.Baskı, Bilgi Yayınları, Ankara, 2002.
- Knapp, Duanne E., Marka Akli, Çev. Azra Tuna Akartuna, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000.
- 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. Büyükuşlu, 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.
- Minzberg, H., J.B.Quinn ve M.Muffed, Strategy Process, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Moon ve Diğerleri, Ateşten Markalar, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.
- Mucuk, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Geliştirilmiş 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Mutlu, Esin Can, Uluslararası İşletmecilik, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2005.
- Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman, Pazarlama İletişimi Yönetimi, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.
- Özalp, İnan, Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.
- Özcan, Murat Uluslararası Pazarlama, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Özkaya, "Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.
- Peltekoğlu, Filiz Balta, Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Basım, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- 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.
- Ries, Al ve Laura Ries, Marka Yaratmanın 22 Kuralı, çev. Atakan Özdemir, Ankara, MediaCat Kitapları, 2000.
- Seyidoğlu, Halil, Uluslararası İktisat, Güzem Yayın, İstanbul, 2003.
- Shiva, Nandan, An Exploration of the Brand Identity-Brand Image Linkage: A Communications Perspective, Brand Management 12, 2005.

- 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.
- Şaylan, Murat, Markalaştıramadıklarımızdan Mısınız?, Marketing Türkiye Dergisi, Marka Özel Sayısı, 2000.
- Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül, Model Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbacılık, İzmir, 2005.
- Terpsta, Vern ve Ravi Sarathy, International Marketing, 2000.
- Türk Patent Enstitüsü, Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde
- 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.
- Yıldırım, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan; Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri; 9. Baskı, Seçkin, Ankara, 2013.