



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK
ANABİLİM DALI**

**ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE ENDÜSTRİYEL
PAZARLARDA MARKA YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ebru AKMAN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Evrim ERDOĞAN YAZAR

Samsun, 2019

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK
ANABİLİM DALI**

**ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE ENDÜSTRİYEL
PAZARLARDA MARKA YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ebru AKMAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Evrim ERDOĞAN YAZAR

Samsun, 2019

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

25 /07/ 2019

Ebru AKMAN

TEZ KABUL VE ONAYI

Ebru AKMAN tarafından hazırlanan *Uluslararasılaşma Sürecinde Endüstriyel Pazarlarda Marka Yönetimi* başlıklı bu çalışma, 25/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: _____

Üye: _____

Üye: _____

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

-/07/2019

Enstitü Müdürü

ÖZET

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA MARKA YÖNETİMİ

Ebru AKMAN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz/2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Evrim ERDOĞAN YAZAR

İşletmeler uluslararasılaşma sürecine girdikleri andan itibaren küresel ölçekte yoğun bir rekabet ortamı ile karşılaşmaktadırlar. Dış pazarlarda ayakta kalabilme ve başarılarını arttırabilmenin en önemli yolu kendini ispatlamış bir marka oluşturmaktan geçmektedir. İşletmeler, geliştirdikleri başarılı markaları ve markalarının sağladığı rekabet avantajı sayesinde, markalarının değerini ve güvenini oluşturarak işletmenin değerini yükseltmektedirler.

Bu çalışma, uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimini derinlemesine anlamayı amaç edinen nitel bir çalışmadır. Bu amaçla uluslararası endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren Ulusoy Un firmasının markalaşma süreci incelenmiştir. Veriler, betimsel yöntemle analiz edilmiştir.

Araştırma ile dış pazarlara açılımda; dış pazar araştırmaları, dış pazar ziyaretleri ve gezileri, stratejik yatırımlar ile sektörle fuar ve etkinlikleri katılım önemli görülmektedir. Dış pazarlara açılma ile örgüt yapısı güncellenerek geliştirilmesi sürecin takibi açısından önemlidir. Dış pazarlarda tutunmanın en etkin yolu kalite fiyatdengesine dikkat etmektir. Müşteri sadakati, kaliteden ödün verilememesi, farklı sektör dahil diğer işletmelerle sıcak ilişkilerin yürütülmesi, güçlü markalarla ticaret yapılması ve müşterilerin promosyonlarla desteklenmesi ile mümkün olabilmektedir. İşletme, müşteri talep ve şikayetlerini önemseyerek markasına sadakati sağlayacak tedbirleri almalıdır.

Anahtar Sözcükler: endüstriyel pazarlar, uluslararasılaşma, marka, markayönetimi, Ulusoy Un A.Ş.

ABSTRACT

BRAND MANAGEMENT IN INDUSTRIAL MARKETING IN THE INTERNALIZATION PROCESS

Ebru AKMAN

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences

Department of International Trade and Business, M.A., July/2019

Supervisor: Assist. Prof. Evrim ERDOĞAN YAZAR

Businesses face an intense competitive environment on a global scale when they enter the process of internationalization. The most important way to survive in foreign markets and increase their success is to establish a proven brand. Businesses increase the value of the business by creating the value and trust of their brand through developing competitive advantage provided by their brands.

This study is a qualitative study that aims to provide an in-depth understanding of brand management in industrial marketing during the internationalization process. For this purpose, the branding process of Ulusoy Un, which operates in international industrial markets, was examined. Data were analyzed by descriptive method.

With research; opening to foreign markets foreign market research, foreign market visit and trips, strategic investments and participation in sectoral fairs and events are considered important. Opening up to foreign market and improving the organizational structure is important for the follow-up of the process. The most effective way to hold on to foreign markets is to pay attention to the quality price scale. Customer loyalty can be achieved by not compromising on quality, maintaining good relations with other businesses and different sectors, trading with strong brands and supporting customers with promotions. The business should take precautions to ensure loyalty to its brand by considering customer demands and complaints.

Keywords: industrial markets, internationalization, brand, brand management, Ulusoy Un A.Ş.

ÖN SÖZ

Teknolojide, ulaşımda, iletişimde yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi rekabet yarışına farklı ülkelerden firmaları da dahil ederek rekabeti uluslararası alana taşımıştır. Ülkeler arasındaki uzaklıkların ticaret veya yatırım yapmak için eskisi kadar etkisinin olmaması, iç pazarın doyma noktasına kadar gelmesi, firmaların daha çok büyüme ve karlılık oranlarını arttırma isteği gibi daha çok faktörün sayılabileceği unsurlar firmaları uluslararası alanda faaliyet göstermeye itmiştir. Endüstriyel pazarlarda üreticilerin farklılaştırılmış ürün sunma çabaları, teknolojik gelişmeler, müşterilerin bilgi düzeylerinin artması, uluslararası rekabet markalamaya verilen önemin artmasına neden olmuştur.

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan ihtiyaç duyduğum her zaman büyük bir sabırla çözüm odaklı yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle tez çalışmasının tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Evrim ERDOĞAN YAZAR'a,

Araştırma süresince kıymetli zamanını benden esirgemeyen değerli bilgilerini benimle paylaşan Ulusoy Un A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Eren Günhan ULUSOY ve Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ailesine

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen ve bana cesaret veren değerli eşime ve her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Ebru AKMAN

Samsun-2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	1
2. Araştırmanın Amacı.....	3
3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	4

BİRİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ

1.1. Endüstriyel Pazar	6
1.1.1. Endüstriyel Pazar Kavramı.....	6
1.1.2. Endüstriyel Pazarların Sınıflandırılması	7
1.1.3. Endüstriyel Pazarların Nitelikleri	7
1.1.3.1. Ürün ve Satın Alımlardaki Farklar.....	8
1.1.3.2. Alıcı ve Satıcı İlişkisindeki Farklar	8
1.1.3.3. Endüstriyel Talebin Yapısından Kaynaklanan Farklar	9
1.1.4. Endüstriyel Pazarlama.....	9
1.1.5. Endüstriyel Pazarlarda Bölümlendirme ve Konumlandırma.....	11
1.2. Marka ve Marka Yönetimi Etkileyen Kavramlar	15
1.2.1. Marka ile İlgili Kavramlar.....	15
1.2.1.1. Marka Kimliği.....	15
1.2.1.2. Marka Kişiliği	18
1.2.1.3. Marka İmajı	19
1.2.1.4. Marka Değeri (Finansal Değer) ve Boyutları	19
1.2.1.5. Marka Denkliği	21

1.2.2. Marka Yönetimi Kavramı	25
-------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı	27
2.2. Uluslararasılaşma Aşamaları	27
2.3. Uluslararasılaşma Gerekçeleri	28
2.3.1. Güdüleyici Re-Aktif (İtici) Faktörler	28
2.3.2. Güdüleyici Proaktif (Çekici) Faktörler	29
2.3.3. Çevresel Nedenler	29
2.3.4. Ekonomik Nedenler	30
2.4. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	30
2.4.1. Dış Pazarların Araştırılması	30
2.4.2. Pazar Bölümlendirme	31
2.4.3. Hedef Pazarların Seçimi	31
2.4.4. Marka Konumlandırma	32
2.4.5. Rekabet Stratejisi	33
2.4.6. Uluslararası Pazarlama Karması Unsurları	33
2.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	33
2.5.1. İhracat	34
2.5.2. Ortaklıklar	34
2.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırım	35
2.6. Uluslararası Marka Yönetimine Etki Eden Unsurlar	36
2.6.1. Çevresel Unsurlar	37
2.6.2. Pazarla İlgili Unsurlar	37
2.6.3. Firmayla İlgili Unsurlar	38
2.6.4. Ürünle İlgili Unsurlar	38
2.7. Uluslararası Marka Gelişim Aşamaları	38
2.7.1. Yerel Pazarda Markalaşma	38
2.7.2. Küresel Pazarlarda Var Olma	39
2.7.3. Uluslararası Markalaşmanın Gerçekleşmesi	39
2.7.4. Dış Pazarlarda Yerelleşme Süreci	39
2.8. Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Unsurlarının Seçimi	40

2.9. Uluslararası Marka Stratejileri.....	41
2.9.1. Marka Esnetme Ve Küçültme Stratejileri	42
2.9.2. Marka Hiyerarşisi	44
2.9.3. Marka Konumlandırma	45
2.9.3.1. Marka Konumlandırma Stratejileri	47
2.9.3.2. Marka Konumlandırma Türleri.....	49
2.10. Marka İletişimleri.....	50
2.10.1. Reklam	50
2.10.2. Halkla İlişkiler	51
2.10.3. Sponsorluk.....	51
2.10.4. Fuarlar	52
2.11. Uluslararasılaşma Sürecinde Endüstriyel Pazarlarda Marka Yönetimi	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE ENDÜSTRİYEL PAZARLAMADA MARKA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi.....	58
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.3. Araştırmacının Rolü.....	61
3.4. Veri Toplama Aracı	62
3.5. Veri Analiz Süreci	63
3.6. Verilerin Toplanması	63
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	64
3.8. Araştırma Kapsamındaki İşletme (Ulusoy Un Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi)	64
3.8.1. Ulusoy Un'un Kuruluşu Ve Gelişimi	64
3.8.2. Ulusoy Un İç Piyasa Ürün Çeşitleri.....	68
3.8.3. Ulusoy Un İhracat Ürün Çeşitleri	69
3.9. Bulgular.....	70
3.9.1. Uluslararasılaşma Sürecine Dair Bulgular	70
3.9.1.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Dış Pazarlara Açılma İle İlgili Bulgular	70

3.9.1.2.İşletmenin Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Örgüt Yapısı İle Bugünkü Örgüt Yapısı Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklara Dair Bulgular.....	73
3.9.1.3.Uluslararasılaşma Sürecinde Bulunan Aşamaya İlişkin Bulgular	75
3.9.1.4.Dış Pazarda Müşteri İhtiyaç, Talep ve Beklentilerinin Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular.....	77
3.9.1.5. İşletmenin Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaştığı Zorluklara İlişkin Bulgular	79
3.9.1.6.Dış Pazarlarda Faaliyette Bulunulan Ülkelerde Ürün Kalitesi veya Ürün Fiyatının Müşteri Tercihlerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	81
3.9.1.7.İşletmenin Uluslararası Pazar Hedefleri Göz Önüne Alındığında Gelecekteki Konum Beklentisine İlişkin Bulgular	82
3.9.2. Marka Yönetim Sürecine İlişkin Bulgular	83
3.9.2.1.Marka Kavramı Algısına İlişkin Bulgular	83
3.9.2.2.Endüstriyel Pazarlarda Marka İmajının Taze Tutulması Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	85
3.9.2.3.İşletmenin Kullandığı Markalama Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	86
3.9.2.4.Endüstriyel Dış Pazarlarda Müşterilerin Ulusoy Un Markası Algılarını Veya Sadakatlerini Yönetmeye İlişkin Bulgular	87
3.9.2.5.Endüstriyel Dış Pazarlarda Ulusoy Un Markası İle İlgili Pazarlama İletişimlerine İlişkin Bulgular	89
3.9.2.6.Marka Yönetimi Kapsamında Müşterilerden Alınan Dönütlere İlişkin Temel Politika Bulguları.....	90
3.9.2.7.Markanın İç ve Dış Pazarlarda Yönetim Sürecine İlişkin Bulgular.....	92
SONUÇ.....	94
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	106
ÖZGEÇMİŞ	109

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Ulusoy Un Firmasına Ait Sektörel Veriler



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pazarlama Çeşitleri

Şekil 2: Ulusoy Un İhraç Ürünleri



GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Günümüzde pek çok işletmenin hedefi uluslararası pazarlara açılmaktır. Bu ise öncelikle, işletmelerin uluslararası pazarda rekabet avantajını elde edebilmeleri, çevrelerinde ve sektörlerinde yaşanan değişimi ivedi olarak algılayabilme ve bu değişime en uygun uyarlamayı kendi işletmelerinde yapabilme kabiliyetine bağlıdır. Toplam maliyet düşüklüğü, kalitenin yükseltilmesi, müşterilerin talep ve isteklerine göre gerekli önlemlerin alınması işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmemesinin anahtarıdır.

Müşterilerin satın alma davranışlarına etki eden en etken faktörlerden biri de markalardır. Endüstriyel tüketicinin imajı, amacı ve vizyonu ile özdeşleşen marka, işletmelerin rekabet gücünü yansıtan en somut değerdir. Markalar müşteri kişilikleri ile özdeşleştiğinde daha geniş yelpazede temsil imkânı bulmaktadır. Bu yüzden endüstriyel pazarlarda markanın önemi gittikçe artmaktadır. Tüketicilerin istek ve beklentilerine dayalı olarak oluşturulan pazarlama anlayışı ekonomik sıkıntıların olmadığı, teknolojik gelişmeler ve pazarlama arasındaki farklılıkların ortadan kalktığı, tüketicilerin daha bilinçlendiği bir ortamda, marka kavramı hem kalitesinden emin olan üreticinin hem de bir yaşam tarzı satın almak isteyen müşterinin beklentisine cevap verebilmektedir.

Tüketicinin benzer ürünler arasından bir ürünü diğerlerine göre tercih etmesi ürüne ait bazı özelliklerin tüketici gözüyle ayırt edilebilmesine bağlıdır. Bu ayırımı öne çıkararak müşteriye kendini tercih ettirme firmaların marka yönetimleri ile doğru orantılıdır. Uluslararası markaların çoğu başlangıçta ulusal düzeyde küçük ve yerel bir marka olarak başlamışlar, zamanla küresel ölçekte elde ettikleri başarı ile uluslararasılaşmışlardır. Yerel düzeyde elde ettikleri pazarlara oluşturdukları marka ile girerek markalarına yatırım yapmışlar, markalarını koruyacak ve geliştirecek süreci yönetmişler böylelikle marka kimliğini ve tanınırlığı sağlayarak tüketiciyle özdeşleşebilmişlerdir. Firmalar yoğun olarak yaşanan rekabet ortamında sahip oldukları markalar ile değer yaratmaktadırlar.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı uluslararası pazarlarda firmalar, oluşturdukları markaları ile rekabet gücünü elde edebilmektedirler. Uluslararasılaşma süreci, beraberinde markaları da uluslararasılaştırmıştır. Firmaların uluslararası sektörde varlığını devam ettirebilmeleri için öncelikle bir marka yönetimi ve pazarlama stratejisine sahip olmaları ve uluslararası faaliyetlerini bu yaklaşım çerçevesinde yürütmeler zorunludur. Tüketim sektörleri açısından dünyada en güçlü markalar arasında Coca Cola ve McDonald's gibi küresel firmalarla beraber FedEx, IBM, Boeing, Xerox, Samsung gibi ünlü endüstriyel markaların olduğu görülecektir.

Endüstriyel pazarlar pek çok markanın tercih edilme stratejilerinin kıyasıya mücadelesinin verildiği rekabete dayalı ortamlar haline gelmiştir. Bu yüzden marka, endüstriyel pazarlarda firmaların sorumluluklarını üstlenen bir kavram haline gelmiştir. Dolayısı ile marka, işletmelerin aralarındaki rekabetin görünen yönü olmaktadır. Endüstriyel pazarlarda markalar, satıcıların ürünlerinin diğer ürünlerden üstünlüğünü ve farklılığını sundukları değerdir. İşletmeler, ürünlerinin sahip olduğu değeri oluşturmaları ve farklılıklarını tüketiciye sunmaları markaları üzerinden gerçekleşmektedir. Güçlü marka, değeri oluşan ve farklılığı ortaya konan ürün olmuştur. İşletmenin stratejik rekabet unsurlarından biri olan markalaşma, görsel bir unsurdan ibaret olmayıp ürünün değerini yansıtan, üstünlüklerini öne çıkaran ve işletmeye kişilik kazandıran bir bütündür. İşletme ürününü markalaştırdığında müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyi, rekabette üstünlük sağlayan en önemli yanını vurgulamış olmaktadır.

İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilirlik düzeyi markalarının gücü ve değeri ile daha doğrusu marka yönetimleri ile belirlenmektedir. Uluslararasılaşma süreçlerini tamamlayan işletmelerin rekabeti lehlerine çevirebilmek için pazar güçlerini, markalarının değerini, ürettikleri değerleri, kârlılığı ve tüketicilerin değer algılarını dikkate aldıkları görülmektedir.

Araştırmanın konusu; işletmeler açısından uluslararasılaşma sürecinde örneklem firmanın endüstriyel pazarlarda marka yönetim sürecine ilişkin deneyimlerinin nitel veriler ışığında akademik açıdan ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın problemi;

- İşletmenin uluslararasılaşma süreçlerine etki eden temel faktörler nelerdir?
- İşletme uluslararasılaşma sürecinde hangi stratejiler geliştirmektedir?

- İşletme sektör içerisinde gelecekte kendilerine nasıl hedef belirlemektedirler?
- Endüstriyel pazarlarda marka yönetimine ilişkin belirlenen yaklaşımlar nelerdir?

2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler, karlarını arttırmak ve maliyetleri düşürmek için üretim ve satış merkezlerini daha cazip ülkelere kaydırarak uluslararasılaşma süreçlerini başlatmış olmaktadır. Bununla beraber ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı olabilmek için öncelikle değer yaratan markalarını geliştirme yoluna gitmektedirler. Endüstriyel işletmelerin ulusal veya uluslararası pazarlarda pay elde etme ve paylarını büyütme sürecinde pazar güçlerini, markalarının değerini ve ürettikleri değerleri, kârlılığı ve tüketicilerin değer algılarını dikkate aldıkları görülmektedir.

Uluslararasılaşma sürecini yaşayan işletmelerden biri olan Ulusoy Un A.Ş.'nin endüstriyel iç ve dış pazarlarda elde ettiği başarılarının en temel ölçütlerinden olan markalaşma ve marka yönetim anlayışlarının, işletme yöneticilerinin deneyimleri ile ortaya konulmasının amaçlandığı çalışma ile işletmenin uluslararasılaşma süreci, bu süreçte geliştirilen stratejilerin belirlenmesi, sektör açısından endüstriyel pazarda marka yönetime ilişkin yürütülen temel yaklaşımlar ortaya konulacaktır.

Araştırmanın ana amacı, uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarda markalaşma deneyiminin incelenerek, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermek isteyen firmalara markalaşma süreci konusunda önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla uluslararası endüstriyel bir pazarda faaliyet gösteren bir firmanın bu pazardaki markalaşma süreci incelenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ortaya çıkan diğer amaçlar şu şekilde sıralanabilir.

- ✓ Endüstriyel pazarlarda marka değerinin oluşumunda etkili olan boyutların belirlenmesi,
- ✓ Ulusal bir markadan uluslararası bir markaya geçiş sürecinin ortaya konulması.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarda markalaşma deneyiminin incelenerek, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermek isteyen firmalara markalaşma süreci konusunda önerilerde bulunmayı amaç edinen araştırmada nitel bir çalışmadır. Nitel çalışma, olay, olgu ve durumların meydana geldiği ortamı anlamlandırmaya, tanımaya ve sonuca olan etkisini açıklamaya duyarlı bir yöntemdir (Merriam, 2013: 24). Araştırma deseni olarak durum (örnek olay) deseni kullanılmıştır. Örnek olay deseni, sınırlı bir olayın ve sistemin derinlemesine anlamlandırılması ve betimlenmesidir. Örnek olay araştırmalarında olay, olgu, durum, kurum, işletme vb. üzerine derinlemesine inceleme yapmak esastır (Deveci, 2018: 128-129).

Araştırma deseni kapsamında, hububat ve bakliyattan mamul un, irmik, makarna ve bisküvi gibi her türlü gıda maddesinin imalatını, ticaretini, ithalat ve ihracatını yapmak üzere 1969 yılında kurulan Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi örneklem işletme olarak seçilmiştir. Ulusoy Un, 1995 yılında ihracata başlamış ve 2019 yılına gelindiğinde 5 kıtada 88 ülkeye un ihracatı gerçekleştirmiştir. Ulusoy Un kendi kurumsal markasını kullanmakta olup endüstriye iç ve dış pazarda aynı adla bilinmektedir (Ulusoy Un, 2019).

Araştırma, Ulusoy Un A.Ş.'nin uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimini derinlemesine anlamak için nitel yöntemle işletme bünyesinde çalışan yöneticilerle araştırmacı tarafından literatüre dayalı olarak hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmacı gerektiğinde formda belirlenen soruları görüşme esnasında yeni sorularla desteklemiştir. Katılımcılar, gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada örnek olay (durum) deseni kapsamında hazırlanmıştır. 2019 yılı Şubat-Mart-Nisan aylarında örneklem işletmede çeşitli departmanlarda aktif yöneticilik görevinde bulunan yöneticilerle yarı yapılandırılmış form üzerinden yüz yüze görüşmeler yapılarak kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan görüşme verileri metne dönüştürülerek betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analiz, farklı kişilerin aynı olay, olgu ve durum hakkındaki düşüncelerinin ve görüşülenlerin elde edildiği gibi aktarılmasıdır. Betimsel analiz; çerçeve oluşturma, tematik çerçeve doğrultusunda

verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması süreçlerini içerir (Altunışık vd. 2010: 322).

Öncelikle işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ses kaydı ile kaydedilmiştir. Kayıt edilen görüşmeler metne dönüştürülmüştür. Tematik çerçeve doğrultusunda veriler doğrudan alıntılarla işlenerek analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ

1.1. Endüstriyel Pazar

1.1.1. Endüstriyel Pazar Kavramı

İktisat biliminde pazar genellikle alıcı ve satıcının buluştuğu nokta olarak belirtilmektedir. Pazarlama açısından pazar tanımı ise mevcut bulunan tüketicilerin oluşturmakta olduğu tüketici topluluğunu ifade eder. Dolayısıyla iktisadi bir terim olarak pazar bir mekânı tanımlarken, pazarlama açısından pazar kavramı ise potansiyel alıcılar topluluğudur. Daha kapsamlı bir açıklama yapmak gerekirse pazar genellikle belirli istek ve ihtiyaçları bulunduran aynı zamanda satın alma güne sahip olan bireylerin oluşturduğu tüketici topluluklarını betimlemektedir. Pazar, arz ve talebi belli bir sistemde buluşturan bir köprü görevindedir. Ve pazar bu köprüyü kurarken şekil, zaman, yer ve mülkiyet gibi dört faydayı gerçekleştirir (Cemalcılar, 1999: 38).

Bir pazarda bulunan ürünlerin farklı müşterilere hitap etmesi ve farklılık göstermesi çeşitli pazar yapılarını meydana getirmiştir. Pazara arz edilen ürünün ve hizmetin özelliklerine bakılmaksızın, satın alıcıların satın alma rolüne göre üç tip pazar yapısından söz edilebilir. Pazarlar; uluslararası, tüketici ve endüstriyel pazarlar olarak üçe ayrılmaktadır (Yükselen, 2001: 131-132).

Uluslararası Pazarlar; Ürün ve hizmetlerin ulusal sınırlar dışına pazarlanmasıdır. Örneğin Türkiye menşeli bir ürünün nihai kullanıcılara ulaşması için başka ülkelere ihraç edilmesi ile ihraç gerçekleşen ülke uluslararası pazar haline gelmiş olur.

Tüketici Pazarları; Nihai tüketicilerin oluşturduğu pazarlar olup, nihai tüketicilerin perakendeci, toptancı veya üreticilerden ürün veya hizmet satın almaları oluşan pazarlardır. Gıda, giyim, kişisel ihtiyaçlar, tüketim malzemeleri, mutfak eşyaları, kırtasiye gibi ürünler ve hizmetlerin kişisel ya da aile tüketicisi amacıyla satın alan kişi ya da gruplar tüketici pazarını oluşturmaktadırlar.

Endüstriyel pazarlar; Ürün ve hizmet üretimi gerçekleştirmek için başka ürün ve hizmetlerin satın alınması veya kiralamasını yapan bireyler veya işletmelerdir (Tek ve Özgül, 2008: 196).

1.1.2. Endüstriyel Pazarların Sınıflandırılması

Endüstriyel müşteriler farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler. Bunlar; mal ve hizmet üreticileri, toptancı ve perakendeci olmak üzere satıcı işletmeler, devlet birimleri, kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardır (Mucuk, 2014: 88).

Üreticiler Pazarı; Bu kavram ürün ve hizmetlerin üretim mekanizması içerisinde dahil edilebilmesi adına ürün veya hizmetleri satın alma gayreti gösteren kişilerden meydana gelmektedir. Üreticiler pazarı tarım alanı, ormancılık alanı, imalat sektörü, ulaştırma koşulları inşaat, banka, sigorta gibi tüm alanların oluşturduğu geniş bir yelpazeyi içermektedir (Tek ve Özgül, 2008: 196).

Aracı Pazarları; Toptancı ve perakendeciler endüstriyel pazarlarda yer alan işletmeler gibi üretim yapmaz, üretilmiş olan ürünleri satın alır, belirli bir değer katar ve sonrasında satarlar. Aracı pazarlarına satıcı pazarları da denilmektedir (Mucuk, 2014: 88).

Devlet Pazarı; Devlet pazarları, yükümlü oldukları kamu görevlerini yerine getirmek amacıyla mal ve hizmet satın alan yapısı ile endüstriyel pazarlarda en büyük pazar payını oluşturmaktadır. Devlet pazarları, bakanlıklar, valilikler, belediyeler gibi merkezi ve yerel kamu birimleridir.

Kurumlar Pazarı; Yürüttükleri hizmetler kapsamında kâr amacı gütmeyerek mal ve hizmet sağlayan okullar, hastaneler, hapishaneler, sağlık ocakları; vakıf, sendika ve siyasi partiler gibi kurumlar mal ve hizmet olarak endüstriyel pazarlarda pazar payı oluşturmaktadırlar (Ersoy, 2015: 4).

1.1.3. Endüstriyel Pazarların Nitelikleri

Tüketici pazarlarının dışında kalan ve üretici pazarları da denilen endüstriyel pazarların bazı nitelikleri vardır. Ürünün nasıl tanıtılacağı, fiyatlandırılacağı ve satılacağını etkileyen endüstriyel ürün pazarı tüketici pazarından birçok alanda farklılık göstermektedir. Tüketim pazarı ve endüstriyel pazar arasında zannedildiği üzere sadece detaylarda değil, aslında çok daha derinde ve temel alanlarda farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıkları üç kategoride inceleyebiliriz (Tenekecioğlu vd., 2004: 79-83).

1.1.3.1. Ürün ve Satın Alımlardaki Farklar

Endüstriyel pazarlarda yüksek düzeyde teknik ve karmaşık ürünlerle beraber ham madde bakımında da karmaşık ürünleri kapsar. Endüstriyel pazarda satın alınan miktar ve satın alma süreci her ne kadar tüketim ürünleri ile benzer olarak görülse de farklıdır. Çok sayıda endüstriyel ürün özellikle üretim makineleri ve parçaları gibi ürünler müşteriler için özel tasarlanmakta ve müşteri taleplerine uygun şekilde sunulmaktadır. Endüstriyel ürün yüksek miktarlarda satın alınır ve tüketici pazarının aksine bu pazarda satın almaların parasal değerleri yüksek meblağlıdır. Siparişlerin yüksek tutarda olmasından ötürü endüstriyel satın almalar daha az sıklıkla yapılma eğilimindedir ve buna ek olarak satın alma planlaması daha uzun vadelidir (Ersoy, 2015: 19).

Tüketiciler satın alma faaliyetlerinden sonra satıcılarla çok fazla ilişki kurmazlar fakat işletmeler genellikle tedarikçileri ile satın alma sonrası hizmetlerinin devam edeceği göz önünde bulundurarak onlara ve hizmetlerine güvenmektedirler. Ayrıca ağır endüstriyel donanımları, telekomünikasyon sistemleri gibi ürünlerin alıcıları, satış sonrasında ürünlerin test edilmesini, arz eden kişiden düzenli bakım, onarım ve teknik destek beklemektedirler.

Endüstriyel pazarlarda gerçekleşen satın alma ile tüketici pazarındaki satın alma sürecinde gerçekleştirilen karar verme aşaması birbirlerinden oldukça farklılık göstermektedir. Endüstriyel satın almalar ekonomik güdüler tarafından yönlendirilirken tüketici satın almaları kişisel tatmin duygusu tarafından yönlendirilir (Tenekecioğlu vd., 2004: 80).

1.1.3.2. Alıcı ve Satıcı İlişkisindeki Farklar

Hane halkından farklı olarak işletmelerin satın almayı gerçekleştirmek üzere özel olarak eğitilmiş, satın alma işleriyle ilgilenen satın alma temsilcilerini istihdam etmektedirler. Endüstriyel pazarlarda satın alma birimlerinin çok çeşitli bileşimleri mevcuttur. Söz konusu satın alma birimleri üyeleri farklı ilgi alanlarına ve motivasyonlara sahip kişilerdir. Ayrıca satın alınacak ürün veya hizmetten farklı faydalar beklemektedir. Tüketim pazarında ise yapı bu kadar karmaşık değildir. Sadece o ürünü alacak bir tek kişinin ya da aile birliği tarafından belirlenmiş birkaç talep karşılanmaya çalışılmaktadır (Morris, 1992: 2).

Bunun yanı sıra endüstriyel alıcılar ile arz edenler arasında kurulan ilişkiler uzun süreli ve kalıcı olma eğilimlidir. Sürekliliği olan ürünler için birkaç tedarikçi seçilmektedir. Bu şekilde alıcı karşı tarafa bağımlılığı önlerken düzenli arzı ve fiyat rekabeti sağlar. İşletmeler satın alma faaliyeti sırasında, satın alma birimi taleplerine uygun başarılı bir finansal anlaşma beklentisi içerisindeyken, üretim müdürleri yüksek miktarda çıktı peşindedir. Bununla birlikte iş güvenliği yetkilileri kararlarını daha düşük risk yönünde kullanmaktadır. Görüldüğü gibi farklı departmanlarda kişisel ve psikolojik özelliklerde, çok sayıda karar vericinin birbirinden farklı ürün ve arz eden yönünde oy kullanması doğaldır. Bu sebeple endüstriyel pazarlarda, satın alma sürecine çok fazla sayıda kişinin müdahil olması karar verme aşamasını daha karmaşık, daha stratejik ve daha fazla dikkatle gerçekleştirilmesi gereken önemli bir süreç haline gelmektedir. Tek bir endüstriyel satın alma kararına pek çok işletme üyesi katılmaktadır. Bu, çok boyutlu satın alma etkisi belki de endüstriyel satın alma davranışının en önemli noktasıdır (Tenekecioğlu vd., 2004: 81).

1.1.3.3. Endüstriyel Talebin Yapısından Kaynaklanan Farklar

Üretim malların talebi tüketim ürünlerinin talebine bağlıdır. Ürünler esnek değil ve büyük ölçüde dalgalıdır. Endüstriyel pazarda yer alan işletme gelecekteki satış rakamlarını planlarken genellikle tüketici ürün pazarlarını inceleyerek bir tahmin oluşturabilmektedir. Türetilmiş talep olgusu olarak adlandırılan bu kavram endüstriyel pazarda yer alan ürün talebinin tüketici ürünleri talebinden ortaya çıktığı yönündedir (Balta, 2006: 26-27).

Ayrıca birçok endüstriyel ürünün talebi esnek değildir. Kimi üretim malının talebi fiyat değişikliklerinden etkilenmez. Sonuç olarak, endüstriyel pazarda yer alan ürünlerin fiyatlarında oluşacak değişikliklerden tüketim pazarlarındaki ürünlerin talebinde kayda değer bir değişiklik oluşturmamasıdır (Yükselen, 2001).

1.1.4. Endüstriyel Pazarlama

Pazarlama; kişisel ve örgütsel ihtiyaçların karşılanması sırasında mübadele ile oluşan mal ve fikirlerin geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, tutundurulması ve dağıtımı için yapılan planlama ve uygulama sürecidir. İşletmeden işletmeye pazarlamayı ifade etmek üzere firmalara yönelik pazarlamanın kısaltılmış biçiminde “Business to Business” (B2B) şekliyle kullanılmaktadır (Ersoy, 2015: 3).

Amerika Pazarlama Birliği'nin 2004 yılı tanımına göre ise pazarlama, “müşteriler için değer yaratmayı, bunu tanıtma ve sunmayı, örgütün ve paydaşlarının yararına olarak müşteri ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisidir” (Mucuk, 2014: 4).

Endüstriyel pazarlama ise, kişisel ve ailesel ihtiyaçların dışındaki ihtiyaçların giderilmesine yönelik ticaret organizasyonları gibi ürün ve hizmet talebinde bulunanların oluşturduğu pazarlarda yürütülen pazarlama faaliyetleridir (Balta, 2006: 4).

Endüstriyel pazarlama kavramı, “iş pazarlaması”, “işletme pazarlaması”, “ rg tsel pazarlama” olarak da adlandırılmaktadır (Havaldar, 2005: 1).

Endüstriyel pazarlama kavramı, endüstriyel alıcıların arasında bir değer skalası belirleyebilmek için işletmeler tarafından farklı ürünlerin üretilmesi ya da farklı bir ürünün parçası olması gibi durumları içermektedir. Endüstriyel pazar olarak tanımlanan kavram çok büyük bir kavramı nitelemektedir. Bu pazarlar içinde bulunan işletme sayıları çok fazladır ve dolayısıyla bu işletmelerde istihdam oranı da oldukça yüksek olmaktadır (Arslan, 2014: 9).

Endüstriyel pazarlarda bir ürün ya da hizmet kişisel tüketimden farklı bir sebeple alınmakta ve satılmaktadır. Pazarlama faaliyetleri; tüketime yönelik pazarlama ve endüstriyel pazarlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Burada önemli bir noktası karşımıza çıkmaktadır. Buradaki detay, talebin hangi nedenden meydana geldiği ile ilgilidir. Pazarlama faaliyetleri bu ayrıma göre şekillendirilir. Bireysel ihtiyaçlar var ise tüketime yönelik pazarlamadan, kişisel ihtiyaçlar haricinde olan diğer ihtiyaçlar söz konusu ise endüstriyel pazarlardan söz ederiz (Balta, 2006: 5).



şekil 1: Pazarlama  eşitleri

Kaynak: Balta, 2006: 5

1.1.5. Endüstriyel Pazarlarda Bölümlendirme ve Konumlandırma

Endüstriyel pazarların uluslararası rekabet açısından bölümlendirmesi şirkete oldukça büyük kazançlar sağlamaktadır. Örneğin Uluslararası otomobil parçaları sektöründe yaptıkları bir bölümlendirme çalışmasında Dynner ve diğerleri (1998: 74), Japon otomobil üreticileri Toyota ve Nissan'ın tedarikçileri ortaklık kurdukları ve uzak durdukları olmak üzere gruplara ayırarak bölümlendirme yaptıklarını keşfetmişlerdir. Bu yaklaşım söz konusu şirketlere rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağlamıştır (Bradley, 2002: 221).

Bölümlendirme ve hedef pazar seçimi süreci konumlandırmayı doğrudan etkileyen bir süreçtir. Bu süreçte, pazarların tanımlanması, büyüklükleri ve belirlediğimiz hedef pazarları seçme aşamaları söz konusudur. Bu bağlamda konumlandırma, bölümlendirme stratejisinin iletişim yönünü açıklamaktadır. Pazarlama stratejisinde önemli bir yeri olan bölümlendirmenin tüketicilerin bireysel, sosyo-kültürel, tüketim davranışları gibi özelliklerini analiz edilerek konumlandırmaya yönelik çıkarımların ortaya konmasına yardımcı olmaktadır (Uztağ, 2003: 82).

Pazar bölümlendirme, işletmelerin pazarlama çabalarına odaklanmasını sağlayan en önemli nokta belirli grup tüketiciler arasındaki anlamlı farklılıkların belirlenebilmesidir. Farklı farklı isteklerin ve farklı farklı ihtiyaçların tespit edilebildiği bir pazar yeniliklere daha yaratıcı ve daha tatmin edicidir. Pazar bölümlendirme kavramının bazı noktalara değindiği bilinmektedir. Bunların başında müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olarak stratejik yaklaşımların planlanması ve taktiksel yaklaşımlar yapılması, müşteri ihtiyacına yönelik olarak ürün ve hizmet portföyünün daha geniş tutulması, pazardaki rekabet avantajının korunması, müşterilerin muhafaza edilmesinin kolaylaşması ve hizmet verilmeyen pazarlarda yeni fırsatların takip edilmesidir (Balta, 2006: 96-97).

Bölümlendirme yapıldığında hedef pazarda yer alan tüketicilerin psikolojik ihtiyaçlarını da tatmin etmek daha kolaydır. Bu sayede tüketicileri memnun etme ve işletmeye sadık hale getirme olasılığı artar. İşletme, bölümlendirme sonucunda belirli bir pazar bölümünün özel istek ve ihtiyaçlarını bildiğinden tüm çabalarını bu pazara yöneltir, dolayısıyla hem uygulamaya koyduğu stratejiler daha etkin olur hem de işletme kaynakları daha verimli bir şekilde kullanılmış olur. Bölümlendirme sayesinde

işletme ile doğrudan rekabet eden rakipleri tespit etmek daha kolay olur. Tüm pazara hitap edildiğinde rakip sayısı fazla ve çeşitlidir ancak rekabet geniş bir alana yayıldığından, çok çetin olmayabilir. Diğer taraftan, daha küçük ve belirli özellikleri bulunan pazarlar hedef edinildiğinde rakip sayısı azalır, fakat aynı müşterilere benzer ürünlerle hitap edildiğinden, rekabet daha çetin olur. Bölümlendirme yapılarak küçük işletmelere de fırsatlar çıkabilmektedir. Bölümlendirme sonucunda özel istek ve ihtiyaçları bulunan küçük pazar bölümleri tespit edilebilir. Pazar payı yüksek olan büyük işletmeler genellikle söz konusu pazarları küçük bulduğundan hedef almak istemezler. Diğer taraftan, daha küçük bütçelerle hareket eden küçük işletmeler bu pazarları hedef alarak uzmanlaşmaya gidebilirler ve bu sayede pazarda rekabet etme fırsatı yakalayabilirler (Arslan 2014: 165-167).

Pazarları çeşitli bölümlere ayırabilmenin çok fazla yararından söz edilebilir. Öncelikle işletmeler çok daha iyi ve çok daha kaliteli ürünler ortaya koyabilmektedir. Fiyatlamayı daha uygun yapabilirler. Tüketicilere daha rahat ulaşabilirler. Tüm bunların yanı sıra belirlenen Pazar bölümlerinde çok daha az sayıda rakiple karşı karşıya gelmektedirler. Pazar bölümlendirmesindeki amaç, satın alıcıların sayısının çok fazla olması, yerleşim yerlerinin dağınık ve satın alma alışkanlıklarının farklı olması, herhangi bir pazardaki tüm alıcılara seslenme olanağının güç olması nedeniyle önemlidir (Kaplan ve Baltacıoğlu, 2013: 305).

Endüstriyel pazarları bölümlendirme sebepleri şunlardır (Wright, 2004: 167-168);

- Müşteri ihtiyaçlarına uygun stratejik ve taktiksel yaklaşımların planlanması,
- Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet portföylerinin geliştirilmesi,
- Rekabetsel avantajın oluşturulması ve korunması,
- Müşteri tutmanın kolaylaşması,
- Hizmet verilmeyen pazarlarda yeni fırsatların tespit edilmesidir.

Tüm işletme sektörlerine uyarlanabilen pazarın bölümlendirilmesi ile farklı pazar türlerine uygun taktiksel ve stratejik programların uygulanması gerçekleşebilmektedir. Pazar bölümlendirme sürecini gerçekleştiren işletmeler, en avantajlı olarak gördükleri pazar bölümlerini hedef pazar olarak seçmektedirler (Kotler, 2003).

Küresel işletmeler bölümlendirme yaparken birçok faktörü göz önüne almaları gerekmektedir. Yabancı ülkelerde ürünlerini pazarlayan endüstriyel firmalar için ekonomik gelişmişlik düzeyinin bu ürünlerin talebinde önemli belirleyici olduğu kabul edilmektedir. Yabancı ülkelerin yerel pazarları homojen değildir. Bu heterojenliğin anlaşılması başarılı bir strateji için önem arz etmektedir. Bu nedenle hem küresel rekabette hem uluslararası hem de yabancı ülkelerin yerel pazarlarında başarılı olmak, endüstriyel pazarlarda yer alan işletmelerin uluslararası pazarları bölümlendirme kapasiteleri ile doğrudan ilgilidir (Balta, 2006: 103).

Bölümlendirme, Hedef Pazarlama ve Konumlandırma sürecinin bu çalışmada yedi aşamalı olarak ele alınması doğru bulunmuştur (Arslan, 2014: 177-195).

- Pazarın seçimi ve bölümlendirme kriterlerinin tanımlanması; Bölümlendirme yapılmadan önce işletme öncelikle faaliyet göstermek istediği pazarı (sektörü) seçmelidir, örneğin, otomobil sektörü, meşrubat sektörü, eğitim sektörü, sigorta sektörü, vb. Sonra, pazar incelenerek hangi kriterlere göre bölümlendirilebileceğine karar verilmelidir. Bu kriterler; sektör, şirket büyüklüğü, faaliyet özellikleri, satın alma yaklaşımları, durumsal faktörler ve süreçte yer alan kişilerin kişisel özellikleri olarak bölümlendirilebilmektedir (Bradley, 2002: 221).

- Pazar bölümlerinin (homojen grupların) belirlenmesi; elde edilen pazar bölümünde yer alan tüketicilerin istek ve ihtiyaçları bölümlendirme yapılan kriter açısından aynı/çok benzer olmalı, diğer pazar bölümlerinde yer alan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarından ise, yeni bir pazarlama karmasının oluşturulmasını gerektirecek ölçüde farklı olmalıdır.

- Her bir pazar bölümünün değerlendirilmesi, Bölümlendirme sonucunda elde edilen pazar bölümleri işletme tarafından tek tek değerlendirilmelidir. Bu aşamada işletmenin kuvvetli yönleri ile pazar bölümünün sunduğu fırsatlar eşleştirilmeye çalışılmalı, her bir pazar bölümü için SWOT analizi yapılmalıdır. Genel bir analiz yapıldıktan sonra işletmenin amaçlarına ve kuvvetli yönlerine uyan pazar bölümleri daha detaylı bir incelemeye alınmalıdır. Burada amaç, seçilecek olan pazar bölümünden uzun bir dönem boyunca kâr elde edilip edilemeyeceğinin anlaşılmasına çalışılmasıdır.

- Hedef pazarın seçimi; Pazar bölümleri detaylı bir şekilde incelendikten sonra işletme çekici bulduğu pazar bölümlerinden birini veya birkaçını hedef pazar olarak

seçer. Değerlendirmede puanlama sistemi kullanıldıysa, en yüksek puanları alan pazar bölümleri hedef alınır. Tüm pazar bölümleri değerlendirilirken, genellikle önce daha yüzeysel bir yaklaşımla bazı pazar bölümleri elenir, daha sonra, kalan cazip bölümler daha detaylı ve kapsamlı bir incelemeye alınır. İşletme bu aşamada hata yapmamaya çalışır çünkü artık hedef pazar seçilip, uygun bir pazarlama karması ve programı geliştirme aşamasına gelinmiştir (Özmen, 2003: 329).

- Konumlandırma faaliyetlerinin yürütölüp en uygun konumun seçimi; Hedef pazarın seçiminden sonraki aşamada işletme, o pazar bölümünde kendisini başarıya götürebilecek konuma karar vermeye çalışır. Bu aşama çok önemlidir çünkü işletme, pazarlama karmasını, seçmiş olduğu konuma bağılı olarak geliştirir (Kotler, 2003: 311).

- İşletmelerin pazarlama stratejisi, hedef pazarın seçilip, o hedef pazara en uygun pazarlama karmasının geliştirilmesidir. Dolayısıyla, hedef pazara uygun bir pazarlama karması geliştirilmelidir. Endüstriyel pazarlarda konumlandırma stratejileri oluşturmak tüketici pazarlarına nazaran daha zordur ve incelik gerektirir. Bu zorluğun temel sebeplerinden biri, tüketici pazarlarında konumun vurgulanabilmesi için ağırlıklı olarak reklam kullanılırken; endüstriyel pazarlarda kişisel satış, duyurum, fuarlar, reklam ve işletmenin performansının ön planda tutulmasıdır. Endüstriyel ürünlerin konumlandırılmasında ürünlerin somut özellikleri kadar, hatta daha fazla, soyut özellikleri kullanılmaktadır. Bu durum aslında işletmelere çok önemli bir avantaj sağlar çünkü soyut özelliklerin taklit edilmesi, somut özelliklerin taklit edilmesinden çok daha zordur (Balta, 2006: 113).

- Hedef pazara uygun pazarlama karmasının oluşturulması, uygulama ve kontrol, aşamalarını içermektedir. Endüstriyel pazarların bölümlendirilmesinde temel faktörler; çevresel faktörler, işletme misyonu, işletme amaç ve stratejileri, pazarlama amaçları ve stratejileri, hedef pazarlar: ulusal, uluslararası, küresel, pazar yerinin mevcut yapısı, rekabetin seviyesi, içsel kaynaklar ve varlıklar ürün portföyü, endüstriyel pazar bölümlendirme süreci, arzu edilen pazar kapsama alanı, satılan ürün ve hizmetler, dağıtım kanalının doğrudan veya olaylı olması, dağıtım kanalının yapısı, endüstriyel pazarın hangi kriterlere göre bölümlendirileceğı kararı da bahsedilen faktörlere bağılıdır (Arslan 2014: 177-195).

1.2. Marka ve Marka Yönetimi Etkileyen Kavramlar

1.2.1. Marka ile İlgili Kavramlar

Ürün veya hizmete has olan, onu benzer ürün ve hizmetlerden ayıran sözcükler, sayılar, sesler, harfler, şekiller, renkler, ambalajlar, işaretler, tasarım ve sembollerle ortaya konulan, yapı, işlev ve duygu yönü ile tezahür eden marka, ürünün kişiliğidir (Aktuğlu, 2018: 11).

Marka; adı, logosu, ticari karakteri, rengi ve düzenlediği etkinlikler ile bir bütündür. Markalar tüketici hakkında biriktirdiği tüm bilgileri onlara karşı çeşitli avantaj yolları olarak kullanmaktadır. Bu çerçevede ambalajlar, tüketiciye sunulmakta olan garantiler, fiyat dağılımı, dağıtmaları, mağazaların lokasyonları, satış personelinin tavırları, kullanılan reklamlar ve kurumsal iletişim stratejileri gibi her türlü yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi ise markanın bilinirliği ve sürekliliği açısından büyük önem arz eden bir konudur (Kaplan ve Baltacıoğlu, 2013: 305).

Rekabet koşullarının etkisiyle Pazar ortamındaki eş değer ürünlerin sayısının artması ve bu duruma bağlı olarak alıcının da ürünleri aynı olarak algılaması sonucunda işletmeler ürünlerini farklılaştırma arayışına girmişlerdir. Marka yönetimi konusundaki çalışmaları ile tanınan David Arnold'a göre bir markanın çeşitli bileşenleri arasındaki ilişkiyi çözmek tüketici-marka arasındaki kompleks ilişkinin çözümüne de yardımcı olmaktadır. Bunun için de öncelikle markaya ait bileşenleri kategorilere ayırmak gerekmektedir. Burada markanın özü adı verilen bir kavram ortaya çıkmaktadır. Markanın özü, alıcılar tarafından kolayca anlaşılan ve değerlendirilen, buna ek olarak pazarda rakiplerinden daha rahat bir şekilde ayırt edilmesini sağlayan tek ve basit bileşendir. Marka özünün açığa çıkarılması sonucu marka kimliği, marka kişiliği, marka imajı, marka değeri ve denkliği gibi kavramların anlaşılması önem taşımaktadır. Bu kavramlar stratejik marka yönetiminin tüm aşamalarında ön plana çıkmaktadır (Arnold, 1993: 17-18).

1.2.1.1. Marka Kimliği

Marka kimliği kavramı, markanın daha bütüncül bir şekilde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Marka ile tüketici arasındaki bağı oluşturmaktadır. Aslında marka kimliği olarak yaratılmak istenen belirli marka çağrışımlarıdır. Günümüz pazar yapılarının sürekli değişmesi karşısında güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir

marka kimliği oluşturularak gerçekleştirilmektedir. Marka kimliği, marka imajı ile karıştırılmaktadır. Marka imajı, markanın tüketici tarafından nasıl algılandığı, marka kimliği ise, işletmenin markasını nasıl tanımladığıdır. Her markanın temel bir kimlik seçimi yapması gerekmektedir. Bu anlamda marka, beraberinde getirdiği prestij ve inandırıcılık ile küresel bir marka mı olmalı yoksa yerel pazarlarda kullanılacak bir marka mı bunu belirlemeye çalışmalıdır. Küresel bir marka uzun ömürlülüğün bir göstergesidir. Küresel bir marka farklı pazarlarda rekabet etme yeteneği olduğu için itibar sahibidir. Bu anlamda marka kimliği oluştururken eğer küreselliği düşünen bir marka ise, kimliğini de ona uygun olarak oluşturmak gerekmektedir (Özmen, 2013: 334).

Müşterileri, rakipleri ve kendini analiz etmekte olan işletme markasını kururken öncelikli olarak marka kimliğini net bir şekilde ortaya koyar. Marka kimliği genellikle işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu tüm hizmetlerin toplamını ortaya koymaktadır. Var olan tüm özellikler, faydalar, performansın kalitesi, tecrübe ve markaya sahip olunduğunda var olan değer hizmetlerin toplamı olmaktadır. Güçlü bir marka kimliği kurmak isteyen işletmeler pek çok anlamda çeşitli faydalar sağlamış olacaktır (Aaker, 1995: 209).

Marka kimliği anlayış olarak ortaya koyulan durum bir markaya anlam ve benzersizlik yükleyen her şeyi kapsam altına almaktadır. Bahsi geçen bu anlayış, piyasaya sürülen ürünün işlevsel özelliklerinin yanı sıra marka kimliğinin gerektirdiği unsurları da içerir. Günümüzde geline nokta yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve finansal değişiklikler sonucunda rekabet giderek yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda aynı kategoride bulunan ürünler arasındaki farklılıklar da giderek azalmaya başlamıştır. Bu durum marka kimliği anlayışının taşıdığı önemi artırmaktadır. Bir markanın ortaya çıkmasının istenmesi ile beraber stratejik anlamda çeşitli planlar yapılmakta ve yapılan bu planlar doğrultusunda kimlikler oluşturulmaktadır. Bu bağlamda, marka kimliğinin asıl amacının oluşumu amaçlanan imajın gerçekleşmesine hizmet etmektedir (Ak, 2009: 7).

Marka kimliğinin oluşabilmesi için en önemli koşul öncelikli olarak kullanıcıya fayda sağlayabilmesidir. Kimlikler, markalar veya paydaşlar ekseninde iletişim kurulabilmesi ve kurulmuş olan ilişkinin belirli amaçlar ekseninde gelişmesine yardım etmesi gereklidir. Bunun yanında bahsi geçen iletişim, meydana getirilen ortak paydanın sürekli bir hale gelmesini sağlamaktadır. Ayrıca markalar mevcut bulunan

kimlikleri sayesinde zaman zaman meydana gelen çeşitli değişimlere daha kolay adaptasyon sağlayabilmektedir. Diğer bir deyişle marka kimliği her türlü mevcut ve potansiyel koşullar düşünülerek hazırlanmalıdır (Tosun, 2017: 75).

Marka Kimlik Öğelerinin Özellikleri; Marka kimliği çalışmasının amaçlarına erişebilmesi, stratejilerini gerçekleştirebilmesi için tüm öğelerde var olması gereken altı temel ve genel özellik bulunmaktadır.

Hatırlanabilirlik ve tanınabilirlik: Marka yaratabilmek için var olan koşullardan temeli yüksek farkındalık sağlama durumudur. Bununla birlikte marka unsurları kolay bir şekilde hatırlanabilir ve tanınabilir nitelikte tutulmalıdır. Bu sebeple genellikle isim, karakter, müzik ve logo gibi marka kimliği olguları dikkat çekici ve farklı olmalıdır. Bu sayede marka hatırlanabilir ve tanınabilir duruma getirilecektir.

Anlamlılık: Markanın içinde yer aldığı ürün sınıfının hangi işlevlerini öncelikli olarak önerdiği, ürün sınıfı içindeki güvenilirliği konuları kimlik öğelerinin taşıdığı anlamın içinde yer almalıdır. Diğer bir deyişle, tüketici kimlik öğelerini gördüğü veya duyduğu zaman markanın hangi ürün sınıfında yer aldığını ve o sınıfa ilişkin vaatlerini kavramalıdır. Marka kimlik öğeleri öncelikle, markanın tüketiciye söylemek ve vermek istediklerini, diğer markalardan farkını yansıtan anlamlar içermelidir.

Beğenilirlik: Marka öğelerinin tüketiciler tarafından beğenilmesi ve her anlamda istek bulunması anlamına gelmektedir. Hatırlanabilir ve anlamlı olmak dışında marka öğelerinin pek çok görevi vardır. Bunun başında eğlenceli, dikkat çekici, ilginç ve farklı bulunmasının markaya değer katması gelmektedir. Ürünün diğer ürünlerle kıyaslandığı zaman aynı özellikleri taşıdığının bilinmesi ile beraber marka unsurlarının beğenilmesi daha da önem kazanmaktadır.

Uyarlanabilirlik: Bir markanın güçlü ve sürdürülebilir olabilmesi için, iç ve dış çevresel değişimleri karşılayabilmesi yani yoğun ve hareketli bir yapı sergilemesi gerekir. Marka öğelerinin tamamen değiştirilmeden güncellenebilmesi için, ilk başta öğe seçiminin çok dikkatli yapılması gerekir. Örneğin Arçelik markasının kimlik öğelerinin değiştirilebilmesi bu öğelerin uyarlanabilir olmasından kaynaklanmaktadır.

Korunabilirlik: Markaların yasal açıdan ev rekabet açısından korunması markanın korunabilirliği kapsamında değerlendirilebilir. Markaların başarısını devam ettirebilmesi bu iki açıdan da korunabilmesine bağlıdır. Hukuki anlamda korunabilirlik

için tescil işlemlerinin gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde gerçekleştirilmesi ve bu konudaki değişim ve gelişimlerin dikkatle takip edilmesi gerekir.

Belirtilen özelliklerden ilk üçü daha çok yeni bir markanın oluşturulmasında, sonraki üç özellik ise genelde mevcuttaki markanın değerinin korunması ya da artırılması süreçlerinde önem arz etmektedir (Tosun, 2017: 79-80).

1.2.1.2. Marka Kişiliği

Markanın kişiliği; markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup markayı tanımlamanın yanında markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir. Yakın zamana kadar marka kişiliği tesadüfi yöntemlerle uygulanmış olsa da günümüzde marka kişiliği planlanarak oluşturulmuş ürünlerin pazarda daha uzun süre rekabet ettiğini fark eden yöneticiler, bu konu hakkında çok titiz davranmakta ve marka kişiliğini markanın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmektedirler (Aktuğlu, 2018: 28). Marka kişiliği, markaya çağdaş, genç, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi insani özelliklerin markalara entegre edilmesidir. Marka kişiliği kavramı, tüketicilerin markaları sembolik olarak insan kişiliği ya da tavırları ile ilişkilendirdiği görüşüne dayanmaktadır. İnsanların, kişilik özelliklerinin idrak edilmesi genellikle kişinin davranışları, tutumları, fiziksel görünüşü ve demografik özellikleri çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bir markanın kişiliğinin algılanması ise doğrudan ya da dolaylı olarak tüketicilerle kurulan iletişimde sağlanmaktadır. Bir anlamda, markanın pişirdiği ürünlerle bağlantılı nitelikler, ürünlerin sınıflandırılması, markanın adı, sembolü ya da fiyat ya da dağıtım kanalı gibi pazarlama iletişim uygulamalarıyla ortaya koymaktadır (Temporal, 2011: 45).

Marka kişiliği, insan kişiliği gibi hem ayırt edici hem de dayanıklıdır. Bu şekilde markalar soğuk, hassas, dinamik gibi kişilik özellikleriyle veya yaş, cinsiyet, ekonomik sınıf gibi açılarla değerlendirilebilir. Araştırmalar, tüketicilerin tercihlerini yaparlarken kendi kişilikleri ile markaların kişilikleri arasındaki uyumu dikkate aldıklarını göstermektedir (Uztuğ, 2003: 41).

Marka kişiliği, reklâm aracılığıyla doğrudan oluşturulabileceği gibi dolaylı olarak da oluşturulabilmektedir. Bundan dolayı insan özellikleri markaya aktararak dolaylı olarak ürünün kendisinden kişiliği çıkartılır. Sözgelimi, markanın yararı

“başarı” ise, markanın kişiliği “başarılı” ya da “kendinden emin” olarak ifade edilir (Ak, 2009: 6).

1.2.1.3. Marka İmajı

Markaya mana ve değer katan unsurların tümü marka imajı olarak tanımlanmaktadır. Marka imajı, tüketicilerin zihinlerinde markaya ait çağrışımların akılda tutulması ile yansıtılan marka ile ilgili algılamalar ve izlenimlerdir (Uyar, 2003: 5).

İmaj kişilerin bir nesneye tepki verirken göz önünde bulundurduğu bilgi, inanç ve duyularının bir bileşkesidir. Marka imajı, tüketicilerin pek çok kaynaktan belirli bir üreticinin markasına ilişkin algıladığı izlenimleri ve düşünceleri içermektedir. Bu bağlamda tüketiciler ürünün niteliğinden çok onun markasını satın almaktadır. Kısacası kendilerini ve satın aldıkları ürünleri imajlar şeklinde değerlendirmektedir. Marka imajı, tüketici belleğinde çağrışımlara bağlı olarak marka hakkında yansıtılan algılamalardır diye tanımlanmaktadır. Konumlandırılan marka ile tüketicinin zihninde oluşturulan imaj, yalnızca o ürünün tercih edilmesine değil, bu marka ile tanınan tüm ürün karmasındaki ürünlerinde gelecekte tercih edilme oranını da etkileyecektir. Dolayısıyla oluşturulan marka imajı sayesinde yalnızca var olan markalar değil gelecekte üretilmesi amaçlanan markalarında tüketicilerde olumlu bir izlenim yaratılması sağlanmış olmaktadır (Özmen, 2013: 337).

Markalar sadece pazardaki diğer markaların sunmadığı duygusal bir ilişkiye müşteriyle kurarak başarıyı sağlayabilirler. Yani tüketicilerin farkına varmadığı ama bir kere denediğinde ise vazgeçemeyeceği bir şey ortaya koymaları gerekmektedir (Özdemir, 2009: 62).

1.2.1.4. Marka Değeri (Finansal Değer) ve Boyutları

Firmalar pazarda başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için her yıl marka imajını yerleştirmek, iletişim stratejilerinde marka kişiliğini vurgulamak, tüketicilerin marka tercihlerini yönlendirmek için bütçelerinden oldukça fazla bir pay ayırmaktadırlar. Bütün bu çabaların altında yatan en büyük faktör ise tüketici nezdinde markanın değerini güçlendirmektir. 1980’li senelerinde geliştirilen ve 1990’larda önem kazanan bu kavramı bir markanın kimlik haklarının parasal değeri, belirli bir zaman diliminde pazardan elde edeceği gelir ve şayet varsa menkul kıymetler yelpazesinde yer alan enstrümanlarının finansal karşılığı, o markanın değeri olarak

nitelenebilir. Diğer bir deyişle, marka değeri, markanın finansal getirileri anlamına gelir. Marka denkliği neticesinde markaların likiditeye duyduğu ihtiyaç karşılanmakta ve finansal değerleri maksimum düzeye çıkartılmaktadır (Aktuğlu, 2018: 39-43).

Firmaların, mal ve hizmet alan müşterilerine sağladığı değeri artıran veya azaltan değerlerde marka değerini belirlemektedir. Yakın zamanda marka değeri ekonomik bir gereklilik haline gelmiştir. Marka değerlendirmesinde firmaların bilanço değerlerine yoğunlaşılır. Bunun yanı sıra işletmenin diğer diğerlerinin de önemlerinin vurgulanması gereklidir. Bir şirketin marka değeri yaklaşık olarak tasfiye değeri ile eşit olmaktadır. Kısacası işletmeye ödenen miktar, toplam varlıkların piyasa değerinden düşürüldü zaman ortaya çıkan sonuç marka değerini ortaya koyar (Durukan ve Kartal, 2008: 27).

Bir markanın kimlik haklarının parasal ederi belirli bir zaman diliminde pazardan elde edebileceği gelir ve şahıslara ait menkul kıymetler yelpazesinde yer almakta olan enstrümanlarının finansal karşılığı, markanın değeri olarak nitelendirilmektedir. Marka değerinin oluşum platformlarını ikiye ayırmak mümkündür (Tosun, 2017: 259).

1.2.1.4.1. Pazar Değeri

Marka değerinin güçlü olabilmesi markanın müşteri ve pazardaki payının yüksek olmasının en önemli sebeplerinden biri olmaktadır. Benzer özellikler gösteren çok sayıda kişiden talep gören ve aynı zamanda bu kişiler tarafından sık sık ve çok miktarlarda satın olan markaların ker marjının yükselmesi de kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durum ise genellikle markaların rakipleri karşısında daha güçlü bir konumda bulunmasını ve bu sayede fiyatlarını her zaman yüksek tutabilmesini sağlamaktadır. Kurumsal markalar ya da ürün markası denkliğinin güçlü olabilmesinin en büyük faydası, markanın değerinin yükselmesinin sağlanmasıdır. Hedef kitle tarafından tanınan ya da sevilen, saygınlık kazanan markaların isimleri ve ticari değerleri oldukça yüksektir. Markaların adlarının ve sembollerinin piyasa değerinin yükselmesi ise marka haklarının kısmen ya da tamamen devre olması durumlarında işletmeye büyük kazanç sağlamaktadır (Satı, 2013: 273).

1.2.1.4.2. Menkul Kıymet Değeri

Marka değerinin kuvvetli olmasıyla beraber, markaların hisse senedi değerleri yükselecek, pay sahiplerinin sayısı istenildiği şekilde artacak ve pay sahipleri arasında

bağlılık oluşacaktır. Markalar özellikle halkla tanışma öncesinde ve sonrasında menkul değerlerini piyasa değerleri ekseninde maksimize edebilmek amacıyla finansal çevre ile arasında bir bağlılık oluşturmak zorunda kalırlar. Markaların finansal ürünlerle değer yüklemelerin yanı sıra gerek kurumsal gerekse ürün markası denkliği oluşturmasıyla beraber marka değeri yaratmaları bir zorunluluktur (Clifton, 2014: 39-41).

1.2.1.5. Marka Denkliği

Marka değeri ve marka özvarlığı genelde karıştırılan kavramlardır. Marka değerinden bahsettiğimizde markanın finansal değeri anlatılmak istenir. Varlık terimi finansal bir kökenden gelmesine karşın, marka özvarlığı terimi semboller, görseller gibi markanın betimsel özellikleri veya markanın tüketici tarafından olan algısı anlamına gelmektedir ki bu tüketicinin kafasındaki çok daha soyut görüşleri ifade eder (Temporal, 2011: 22).

Marka denkliği bir ürün sayesinde bir kuruma ve o kurumun müşterilerine sunulmakta olan değeri artırıp azaltmaya yarayan, markanın adına ve sembollerine bağlı olan aktif ya da pasif bulunabilen varlıklar dizisini nitelemektedir. Marka denkliği ile alakalı genel yaklaşım genellikle tüketicinin algılama şekline dayalı soyut varlıkları ön plana çıkarma yönündedir. Marka denkliği genellikle markanın fiziksel özelliklerine dayalı bir kavram olmamaktadır. Bunun en büyük sebebi farkındalık durumu, kalitenin algılanması, tutum ve sadakat gibi durumların tüketiciler tarafından fiziksellikten belli olmayan algılar olmasıdır (Aaker, 2009: 164).

Biçimsel ve içeriksel özelliklerle birbirine benzeyen ürünlerin çoğaldığı günümüz toplumlarında rekabet ortamı oldukça yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla bir marka değerinin farklılaşması için marka denkliğini katalizör olarak kullanmaktadır. Marka denkliğinin oluşumu sonucunda ortaya çıkan durumu, Halkın ‘Formal sistem’ yaklaşımı bağlamında açıklamak mümkündür. Formal sistem yaklaşımına göre, insanlar yaşamlarında gerçekleştirecekleri davranışlarını belirlemek için belirli kurallara gereksinim duyar ve bu kuralların arayışına girerler. Bunun temel nedeni, tüm davranışları için sağlam gerekçelere sahip olmak ve fazla düşünmeden davranmaktır. Ancak, bir davranışın formal sistem içinde karşılığı bulunmadığı takdirde, tüketicilerin o davranışı sürekli gerçekleştirmeleri oldukça zorlaşır. İşte marka denkliğinin gerçek işlevi budur. Diğer bir deyişle, tüketici algılamalarına

dayanarak markaya yönelik tutum oluşturan marka denkliği, tüketicilerin o markaya ait düşünce ve davranışlarına gerekçe bulmalarını sağlar. Marka denkliğinden kaynaklanan yüksek müşteri ve pazar payına sahip olan ve dağıtım kanalları tarafından yoğun talep gören markalar, pazara yeni rakiplerin girmesinde oldukça caydırıcıdır. Çünkü bu markaya rakip olmayı düşünen bir başka markanın pazara nüfus edebilmesi, yüksek maliyet gerektirir. Tüketici algılamalarına dayalı farkındalık, algılanan kalite, çağrışım, tutum, sadakat ve tescilli marka varlıklarının entegrasyonundan oluşan marka denkliğinin, finansal yönünün de bulunduğunu söyleyebiliriz (Tosun, 2017: 197-201).

1.2.1.5.1. Marka Ederi

Markanın toplam değeri, iyi niyet ve olumlu etkilerin birikmesi ile beraber toplu etkileşim gruplarının markayla ilgili oluşturduğu olumlu düşünceler, markanın rekabet gücü ve markanın isminin ederi olarak tanımlanabilir. Marka ederi genellikle müşterilerin belirli bir markaya diğer markalara nazaran daha fazla güvenmesi ile alakalıdır. Marka ederi bireylerin tercihiine bağlılığını şekillendirmekte aynı zamanda bu markaya karşı bireyleri yönlendirmektedir. Yani marka ederine genellikle müşteri açısından bakılmaktadır. Bu sebeple marka ederi için genellikle söz verdiği koşulları yerine getirdiği sürece olumlu duygular geliştirildiği dolayısıyla markanın değerinin de arttığı söylenebilir (Keller, 2003: 10).

Bir markanın değerinin ya da ne kadar mükemmel olduğunun anlaşılabilmesi için uygulanabilecek en iyi yöntem müşteri memnuniyetinin değerinin belirlenebilmesidir. En basit haliyle marka ederi bireyin ne aldığına ne ödediğine oranı olarak tanımlanabilir. Geçerliliği kabul edilmiş bu formüle göre, algılanan kazanç ödenmekte olan miktarı mutlaka geçmek zorundadır (Aaker, 1991: 105).

1.2.1.5.2. Marka Bilinirliği

Markalama sürecinin en önemli aşamalarından biri ‘Marka bilinirliği’ yaratılması çalışmalarıdır. Marka bilinirliği kavramının en temel haliyle marka farkındalığı ile iç içe olduğu bilinmektedir. Bu eksende denilebilir ki, marka bilinirliği marka tanınırlığının bir tık ötesindedir. Marka bilinirliği kavramı markanın ismine, logosuna ya da karakterine karşı bir tanınırlık duyulmasının ötesinde daha farklı bir anlayış olarak ortaya koyulmuştur. Markadaki çeşitlilik unsurlarıyla bireylerin belleğinde bulunan mevcut bilgiler arasında bağlantı kurulabilmesi esası marka

bilinirliğini daha iyi özetleyen bir durumdur. Bahsi geçen bu dayanak noktası ise marka bilinirliğinin temelde çağrışım içeren bir kavram olduğunu göstermektedir. Marka bilinirliği açısından önemli olan, markanın tanınması ve hatırlanmasının gerektiği yerde ve zamanda gerçekleşmesi ve bu durumun olabildiğince kolay ve sık oluşmasıdır (Kotler ve Pfoertsh, 2010: 92).

Tüketicilerin markayı tanımaları ve onun farkında olmaları pek çok açıdan önemlidir. Tüketiciler genellikle risk almamak adına tanıdık markaları satın almayı tercih ederler. Yine burada markalar isim bilinirliği sayesinde tüketicilerin ürün kalitesini algılamasında daha sonrasında ise üzerinde olumlu bir etki sahip olmasına yol açar. Kısacası tanınan markalar diğerlerine nazaran çok daha fazla tercih edilirler (Altınışik, 2004).

1.2.1.5.3. Algılanan Kalite

Kalite kavramı müşteriler ile üreticiler ekseninde çeşitli anlamlar taşıyabilmektedir. Müşterilerin kaliteye bakış açısının temelini genellikle müşteri isteklerinin ve beklentilerinin karşılanması meydana getirir. Bunun yanında üretici ekseninden bakıldığında kalitenin temeli, şartnameye uygun olmak ve tüketicilere ulaşabilmek meydana getirir (Odabaşı ve Barış, 2002: 100).

Temel kurumsal işlevlerden biri marka vaadi doğrultusunda sürekli olarak yüksek kalite sunan ürün ya da hizmetler yaratmaktır. Gerçek kalite olarak tanımlanan kavram bir ürünün tasarlanmasında, üretilmesinde, dağıtılmasında ve kurulan tüm ilişkilerde şartname uygunluğu açısından mükemmeli ortaya koymaktır. Diğer bir şekilde tanımlamak gerekirse kalite kavramı doğru bir şeyi doğru şekilde ortaya koymayı kapsam altına alır. Bu şekilde değerlendirildiği zaman gerçek kalitenin objektiflik içermesi gerektiğini söylemek mümkün olacaktır. Amaca uygun olabilmek, düzgün bir ambalajlama yapmak, taşınabilirlik, bakım onarım servisleri, tüketicinin beklentilerinin karşılanabilmesi, fiyat ve kalite performansı, kullanıma uygunluk, kolay bir şekilde montaj yapılması, üretim hatalarının en azı indirilmesi gibi özellikler objektif özellikler kapsamında yer almaktadır. Müşterilerin genellikle çeşitli özellikleri ve koşulları doğrultusunda belirlenmiş olan ve psikolojik tatmin sağlayan özelliklere ilişkin kavramları içeren şekilde algılanan kalite kavramı ise tamamen subjektif bir kavram olmaktadır. Bu sebeple, bahsi geçen markaya ilişkin algılanmakta olan kalite kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişilerin belirleyici özellikleri,

yaşları, cinsiyetleri, psikolojik ya da sosyal özellikleri arasında bulunan farklılıklar kalitenin algılama şeklini değiştiren temel nedenlerdir. Belirli bir marka bir kişiye göre kaliteli görülürken diğer için kalitesiz olarak düşünebilir. Bu durum algılanan kalitenin subjektif değerlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de bir markanın kalitesi hakkında herkesin ortak bir yargıda bulunabilmesi oldukça güçtür. Algılanan kalite zihinde oluşan bir kavramdır (Aaker, 2014: 66).

1.2.1.5.4. Markaya Duyulan Bağlılık

Markaya duyulan bağlılık tanımı, genellikle marka bağlılığını tekrar satın alım olarak değerlendirmektedir. Ancak bu tanım yeterli olmamaktadır. Marka duyulan bağlılık ya da marka sadakati; markanın sadece bulunduğu durumda değil daha sonraki dönemlerde de satın alınmasını değerlendirir. Tüketicinin markaya olan güvenidir yani, tüketicinin markada belirli özellikler bulması ve bu özellikleri içinde barındırması markaya ait sadakatin artmasına neden olur (Uztuğ, 2003: 31). Bununla beraber markanın kullanımının devam etmesi ve daha çok satın alınması aynı zamanda markaların uzun süreli kullanmak niyetinin gerçekleşmesidir.

Marka bağlılığının işletmelere kazandırdığı değerler genellikle avantaj aracı olarak ortaya koyan ticari görüş güçleri nitelendirir. Müşteriler aracılığıyla, tercih ettikleri markalara daha fazla önem vermeleri konusunda yönlendirebilir (Aaker, 1995: 211). Böylece işletmeler, markalarına sadık müşterilerin etkisiyle araçlar karşısında pazarlık gücü sağlar.

1.2.1.5.5. Marka Çağrışımları

Marka çağrışımı hafızamızda markayla ilgili bir durumu ifade etmektedir. Marka çağrışımları mal ve hizmeti kullanacak olan kişiden başlayıp ürünü satan mağaza hatta ürünün üretildiği ülkenin özgün özelliklerini göstermektedir. Marka çağrışımları, markanın kimliğiyle alakalı olup güçlü bir marka ortaya çıkarmak için en önemli husus marka kimliğini geliştirebilmek ve sürekliliğini temin etmekle mümkündür (Aaker, 1991: 109). İşletme ürünlerini farklı kılabilmek adına kullanacakları dokuz çağrışım bulunmaktadır. Bunlar; Tüketici faydasına göre, ürün niteliğine göre, ürün kullanımına göre, ünlü kullanımına göre, tüketiciye göre, hayat koşulları ve tarzına göre, ülke kaynağına göre, rakiplere göre diye sıralanabilir (Aaker, 1991: 109-112).

1.2.1.5.6. Marka Vaadi

Güçlü markalar, vaatlerini bir organizasyonun ardında ifade etmektedir. Herkese sunduğumuz vaat, şirketi ile iş yaptıklarında nasıl bir deneyim yaşayacaklarıyla alakalıdır. Advanced Circuits isimli şirket, baskı devre kartlarında ‘hızlı devir’ garantisi vermekte, FedEx’in vaadi ise ‘gönül rahatlığı’ olarak örneklendirilebilir (Kotler ve Pfoertsch, 2010: 210)

Farklılaşmak isteyen ya da ayrıcalık kazanmak isteyen markalar yaratabilmek için özgün olmak gerekmektedir. Dolayısıyla markaların müşterilerine vaatlerde bulunması, müşteriye sunulacak eşsiz getirileri ortaya koymaktadır. Marka vaadi oluşturmanın amacı rekabet avantajı sağlamaktır. Diğer firmalar somut ürün vaatlerini kolayca kopyalayabilir ve müşterilere sunabilirler fakat marka vaadini taklit edemezler çünkü bu özellik tüketicilerin zihinlerinde seçimlerini markadan yana yapmalarını sağlayan en kalıcı özelliğidir (Knapp, 2000: 71).

1.2.2. Marka Yönetimi Kavramı

Günümüz rekabet koşullarının yoğun olduğu pazarlarda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rakiplerinin arasından sıyrılıp farklılaşabilmek için büyük bir arayış içindedirler. Farklılaşma adına yapılan yeni ürün sunumlarıyla başlayan bu süreç düşük maliyetli üretim, toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla devam etmiş müşteri ilişkileri ve hizmetlerine doğru bir gelişim göstermiştir. Bu süreç sonunda müşteri tatminini gerçekleştirmeye yönelik arayışlar marka yönetimini ortaya çıkarmıştır (Aktuğlu, 2018: 45-46).

Marka yönetimde iyi bir sistem kurabilmek önem arz etmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için disiplinli bir şekilde çalışılmalı ve doğru bir şekilde marka yönetiminin sağlanması gereklidir. Piyasada bahsi geçen markanın başarılı olabilmesi için onun rakiplerinden öne geçmesi ve tüketici de daha net bir şekilde onu algılaması gerekmektedir. Marka yönetimi ile alakalı yapılabilecek ilk eylem markanın tüketici zihninde konumlanabilmesidir (Akyol, 2012: 4).

Markaların ayırtırmaya da birleştirme yöntemleriyle belli bir tarzı ortaya koyması hedef kitle tarafından nasıl algılanmayı arzu ettiğine dair kararların alınması ve bu kararlara ilişkin algının gerçekleşmesi için kimliğin tasarlanması marka yönetimi tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra belli tasarımların hedef kitleye ulaşmasının sağlanmasıyla beraber marka iletişiminin planlanması ve uygulanması

sonrasında ise marka denkliğinin gerçekleştirilmesi için boyutunun belirlenmesi ve denklik sebebiyle değerin artmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi de marka yönetimi kapsamında yer alan öğelerdir (Tosun, 2017: 27).

Marka yönetimi bir süreç olup markanın oluşturulmasıyla süreç son bulmamaktadır. Markanın varlığını sürdürebilmesi ve kendinden beklenen artı değeri firmaya sağlaması amacıyla başarılı şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Marka yönetimi bir marka yaratma, markayı genişletme, yeniden konumlandırma, markayı tekrar piyasaya sürme veya yenileme, markayı büyütme ya da ömrünü uzatma gibi uygulamaları içermektedir. Ayrıca bu süreç; araştırma, planlama, uygulama ve kontrole dayalı adımlardan oluşmaktadır. Etkin bir marka yönetimi için bileşenlerinin analiz edilerek markanın kimliği net bir şekilde belirlenmeli ve buna bağlı olarak markanın içinde bulunduğu Pazar koşulları değerlendirilmelidir. Pazar analizinde pazarın tanımlanması ve Pazar bölümlerinin belirlenerek rakiplerin konumları analiz edilmelidir. Bu süreçlerin sonucunda markanın gelecekte yer almasını istediği konum ortaya koyulmalıdır. Marka konumunu belirlenmesinde, marka kararları, marka adını belirleme, konumlandırma ve tanıtım stratejilerine ilişkin alternatif incelenmelidir. Son süreçte ise markaya ilişkin alınan kararların Pazar ortamının test edilmesi, stratejilerin hayata geçilmesi ve performans değerlendirilmesi yapılmalıdır. Marka yönetiminde tüketicilerle sürekli iletişim halinde olup tüketici tepki ve algılamalarını dikkate alınmalıdır. Çünkü dünyadaki başarılı markalar tüketici ve Pazar yapısındaki tüm değişimleri yakından takip ederek bu değişimleri markasına en etkin şekilde uygulanmaktadır (Aktuğlu, 2018: 79-92).

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketleri açıklamada uluslararasılaşma terimi kullanılmaktadır. Uluslararasılaşma kavramı artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi olarak tanım yapılabilmektedir (Mutlu, 2008: 84). Bir diğer tanım ise uluslararasılaşma, işletmelerin ulusal sınırların dışına faaliyetlerini yaymasıdır. İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. Bu ister ihracat yoluyla olsun ister direkt yatırım ya da diğer uluslararasılaşma stratejileri biçiminde olsun fark etmemektedir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).

2.2. Uluslararasılaşma Aşamaları

Yerel bir işletme, uluslararası bir işletmeye geçme sürecinde birbirleriyle bütünleşen birtakım aşamalardan geçmektedirler.

- 1. Aşama- Dış Talep: Uluslararasılaşma süreci en basit anlamda yerel işletme için bir dış talep oluşturduğunda ve bu talebe olumlu yanıt verildiğinde başlamaktadır.
- 2. Aşama- Dış Satım Yöneticisi: İşletme ilk aşamadaki faaliyetlerini arttırarak devam ettiriyorsa dış satımla ilgili işlemlerini ve işletmenin ürünlerinin aktif olarak pazarlanmasını sağlayacak bir dış satım yöneticisi eşliğinde küçük bir kadro oluşturulmaktadır.
- 3. Aşama- Dış Satım Bölümü ve Doğrudan Satış: Dış satımlar artmaya devam edip yeni pazarlara girildikçe ülke içi satış bölümü ile aynı düzeyde tam kadrolu bir dış satım bölümü kurulur.
- 4. Aşama- Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşlar: Her şubenin başındaki yönetici doğrudan ana merkeze karşı sorumlu iken bağlı kuruluş şubelere nazaran biraz daha özerk çalışmaktadır.
- 5. Aşama- Dış Ülkelerde Montaj: Montajı yapılmamış ürünü yabancı işletmelere satmak montajı yapılmış üründen daha karlıysa işletme bu stratejiyi benimseyebilmektedir.

- 6. Aşama- Dış Ülkelerdeki Üretim: Ev sahibi ülke hükümetlerinin bazı mallara veya ülkelere kota koyması vb. durumlarda işletme yabancı ülkede faaliyete geçme kararı alabilir. Bu durum sonucunda dışarıda üretimin genellikle 3 değişik yöntemi vardır. Bunlar sözleşmeye dayalı üretim, lisans anlaşmaları ve üretim tesislerine yatırım şeklindedir.

2.3. Uluslararasılaşma Gerekçeleri

Firmaların uluslararasılaşmasında önceleri hammaddeler belirleyici olurken günümüzde pek çok faktör etki etmektedir (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 35). Şirketlerin uluslararasılaşmalarına neden olarak güdüleyici, ekonomik ve çevresel faktörler sayılmıştır.

2.3.1. Güdüleyici Re-aktif (İtici) Faktörler

Firmalar bazen kendi içlerinde bazen de çevresel yapıdan kaynaklı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. İçsel nedenler olarak da ifade edilecek bu faktörler, yasal prosedürler, ekonomi alanında yaşanan tıkanıklık, firmanın üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve örgüt yapısından kaynaklı avantajlar olarak görülmektedir (Mutlu, 2008: 94).

Ticaret kotaları; Sınırlanan ticaret uygulamaları ihracatı olumsuz etkileyebildiğinden yabancı ülkelerdeki yerel işletmeler daha cazip hale gelmiş olur.

Uluslararası talepler; Firmanın gerçek müşterisi uluslararası Pazar arayışına giderse yabancı ülkelerdeki yerel işletmelerle iştirak gerekli olabilmektedir.

Uluslararası rekabet; Şirket, rakiplerinin uluslararası pazarlara girmeleri üzerine yabancı şirketlerle müşterek çalışma gerekli olabilecektir.

Firmanın bulunduğu ülkedeki düzenleme ve sınırlamalar şirkete fazladan yük olmaya başlayınca işletme yabancı işletmelerle iş birliği sağlayarak bu yükten kurtulabilir (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995: 221-222).

Czinkota ise güdüleyici içsel nedenleri, rekabetçi baskı, fazla üretim, azalmaya başlayan iç satışlar, yoğun kapasite, doyuma ulaşmış iç Pazar ve lojistik imkanlar olarak sıralamaktadır (Czinkota, 2004: 4).

2.3.2. Güdüleyici Proaktif ( ekici) Faktörler

Güdüleyici proaktif faktörler, dışsal nedenler olarakta görülmektedir. Proaktif faktörler, firmaların daha çok faaliyette bulunacağı yeni ülkeye ait şartların sebep olduğu zorluklar ve kolaylıklarla ilgili olma durumudur (Mutlu, 2008: 96).

Mendenhall, Punnett & Ricks uluslararasılaşmanın çekici sebepleri olarak şunları sıralar (1995: 224-225).

- İlave araştırmalar ve maliyet; Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilecek çeşitli girdiler, teknoloji alanında yeterli sahibi personel ve lojistik hizmetlerin ithal edilecek malzemelerin ülkeye gelişinde sağlanan kolaylıklardır. Aynı zamanda düşük maliyetlerin uluslararasılaşma da etken olduğu ayrı bir husustur.

- Teşvikler ve yeni pazarlar; Yerel firmanın bulunduğu ülkenin yabancı yatırımcılara uyguladığı kolaylıklar ve teşvikler ile yabancı ülkede kurulan yeni ve büyük pazarın sağladığı malzeme, makine, ustalık gibi avantajlar sayılabilir.

- Vergiler; Yabancı ülkelerde uygulanan farklı vergilendirme sistemi sağladığı vergi avantajları ile firmanın uluslararasılaşması için güdü oluşturabilmektedir.

- Ölçek ekonomileri; Uluslararası pazarların daha geniş yelpazede imkanlar sunmasından dolayı daha çok üretimsel verimlilik gerçekleşebilmekte böylelikle işletmeler uluslararası pazarlara açılmak istemektedirler.

- G  ; Firmanın gücü ve i  satışlarda yaşanan ivmenin etkisi ile yabancı işletmeler açısından uluslararası pazarlara teşvik edebilmektedir.

2.3.3. Çevresel Nedenler

şirketlerin uluslararasılaşmasında etkili olan çevresel faktörler şu şekilde ifade edilmiştir (Eryiğit ve Erkutlu, 2001).

- Uluslararası ekonomide ikili ilişkilerden ziyade bölgesel entegrasyonlar gibi çok boyutlu ilişkiler hâkim olmaktadır.

- ABD gibi ülkeler diğer ülkelere gerçekleştirdikleri ekonomik destek sözleşmelerini ulusal firmalarını düşünerek onların iş yapma şartını koymuşlardır.

- II. Dünya Savaşı sonrasında komünizmin karşısında demokratik yönetim anlayışını benimseyen ülkelerin ekonomik, askeri ve siyasi açıdan birlikte hareket etmeleri ile gelişen uluslararasılaşmadır.

2.3.4. Ekonomik Nedenler

İşletmelerin diğer ülkelere çıkışlarında güdüleyici bir faktör olarak ekonomik içerikli gerekçeler şu şekilde sıralanabilir (Ecer ve Canitez, 2005: 115).

- Maliyetin düşürülmesi; Diğer ülkelerin işgücü maliyetlerinin düşük olması ve doğal kaynaklarının zenginliği, firmaların uluslararası pazarlara açılmaları için gerekçe oluşturmaktadır.

- Yerel pazarlamanın yetersiz oluşu; Firmalar, bulundukları ülke pazarlarında ürünlerini pazarlayacak pazarlama firmalarının yetersiz oluşu ve etkin olmayışları işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendiren diğer bir etmendir.

- Rekabet: Sektördeki yerli ve diğer yabancı uluslararası işletmelerle etkin rekabet etme ve değişen piyasa koşullarını dikkate alarak hızla uyum sağlayabilmede diğer bir faktör olarak sayılmaktadır.

2.4. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Uluslararası pazarlara girme kararı alan işletmeler öncelikle hangi pazarlara gireceklerine karar vermelidirler. Şirketler, özellikle ürün hizmet, sermaye ve insan mobilitesinin artması ile oluşan rekabet ortamını dikkate almaları gerekmektedir. Şirketlerin küresel pazarlarda faaliyetleri çeşitlenmiş, ihracat, ithalat, yabancı şirketlerle iş birlikleri, ortaklık ve doğrudan yatırımlar gerçekleşerek yatay ve dikey entegrasyonlar gelişmektedirler (Karabulut, 2004: 284).

Uluslararasılaşma stratejilerine daha kapsamlı bakıldığında, çoğu şirketin uluslararasılaşma süreçleri kendilerine en uygun stratejinin hareket noktası olarak görüldüğüdür (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995: 230). Uluslararası pazarlara giriş ile ilgili geliştirilen belli başlı stratejiler bulunmaktadır. Şöyle ki;

2.4.1. Dış Pazarların Araştırılması

Uluslararasılaşma sürecinin başlangıcı şirket açısından öncelikli çevre araştırması ile başlamaktadır. Çevre koşullarını içeren ekonomik, politik, yasal gibi birçok etmen bu pazarlarda yerleri almıştır. Çevre şartlarının uygun olup olmadığı ile ilgili yapılacak pazar araştırmasının şirketin karar verme aşamasında etkin rol olduğu söylenebilir. Dış pazarların mevcut durumları ile ilgili yapılacak pazarlama araştırmasında, demografik veriler, politik durum, ekonomik göstergeler, sosyo-kültürel çevrenin dikkate alınması gerekmektedir. Yapılacak araştırmanın ardından

mevcut endüstriyel pazarlara ilişkin verilerin firmanın uluslararası pazarlara girme kararlarına etki edebilecektir (Otay, 2001). Pazar araştırması, avantajlar, dezavantajlar ve sorunlu alanların tespiti ile ilgili gerekli verilerin elde edilmesine yönelik yöntem tasarımı yaparak veri toplama sürecini yöneterek uygular, sonuçları yorumlar, bulguları ve bulguların içeriklerini açıklar (Nakip, 2006).

2.4.2. Pazar Bölümlendirme

Pazar bölümlendirme, farklı ürünleri içeren bütün pazarın nispeten benzer ürünlerin talepler doğrultusunda tüketici gruplarına tahsis edilmesidir. Diğer bir tanımlama ile kendilerine özel mamul ya da pazarlama karması stratejilerini geliştiren alıcılar dikkate alınarak tüm pazarın kendi içerisinde parçalara ayrılarak bölümlendirilmesidir (Kozlu, 2007: 139). Pazarlarının bölümlendirmesi sürecinde coğrafik kriterler, demografik, psikografik ve davranışsal olmak üzere dört kriter bulunmaktadır. Coğrafi kriter de pazar; ülkelere, bölgelere, şehirlere ya da benzer özellikteki coğrafi alanlara ayrılarak pazar bölümlendirme işlemi gerçekleşir. Bu şekilde, coğrafi durumlarına göre bölümlendirilen pazarda bulunan tüketicilerin, firmanın faaliyet sahası açısından, benzer özellikte ve satın alma davranışı gösterdikleri varsayılır. Pazar içerisindeki coğrafi bölümde tüketicileri ürün veya hizmet için aynı satın alma davranışına yönlendireceği düşünülmektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 116).

Pazar bölümlendirme, bir pazar içerisinde bulunan büyük bir ayrıştırılabilir gruplardan ibarettir. Bu şekilde farklı ürün yelpazesine sahip bir pazar içerisinde nispeten homojen bölümlendirme yapılarak firmanın pazarın belli ürünlere tahsis edişmiş her belirgin bölümünün ihtiyaçlarının ayrı bir pazarlama karması ile daha kolay ve hızlı karşılanabileceği düşünülmektedir (Mucuk, 2014).

2.4.3. Hedef Pazarların Seçimi

Uluslararası pazarlarda hedef pazar seçim sürecinin gerçekleşmesidir. Aslında bu süreç firmalar açısından iç pazarlara yönelik gerçekleştirdikleri hedef pazar seçim sürecine benzerlik göstermektedir. Ancak, değerlendirilmesi öngörülen pazarların ve analizi yapılacak olan kriterlerin sayıca çok olmasından dolayı, süreç iç pazar seçim sürecinden biraz daha karmaşıktır (Saen, 2011).

Yabancı hedef pazarların seçiminin belirlenmesi sürecinde aday ülkelerin belirlenmesi, ön eleme, detaylı eleme ve seçim olmak üzere dört aşamayı dile

getirmiştir. İlk aşamada, pazar araştırması yapılacak aday ülkeler belirlenerek listelenir. İkinci aşamada, liste üzerinden pazar için aday ülkenin politik istikrarı, coğrafi uzaklığı, ekonomik gelişimi gibi faktörler dikkate alınarak pazarlar ön elemeye filtrelenir. Üçüncü aşamada yapılan elemanın ardından aday ülkeler daha detaylı bir elemeye tabi tutulur. Burada dikkate alınacak hususlar; yabancı ilke pazarının hacmi, pazarın büyüme ivmesi, rekabet yoğunluğu ve pazara girişi ile ilgili yaşanabilecek potansiyel sorunlardır. Dördüncü aşamada ise hedef pazarın seçimi yapılır. Firma önceden yabancı bir pazara girerek deneyim yaşamışsa tecrübesini kullanarak benzer ülke seçimi yaparak en aza riskle pazara giriş yapabilecektir (Johansson, 2009: 224).

Hedef pazarın büyüklüğü pazar seçiminde en önemli noktadır. Pazarın büyüklüğü firma için cazip olabilecek bir tercih gerekçesidir. Bununla beraber, hedef ülkenin ekonomik istikrarı, kişi başına düşen milli geliri, gelir dağılımındaki eşitliği veya eşitsizliği dikkate alınması gereken faktörlerdendir. Bundan dolayı hedef pazarların potansiyelleri araştırılırken bu hususların dikkate alınması gerekmektedir. Pazar tercihinde belirleyici olarak; firmanın hedefindeki satış hacmi, uluslararası pazarlamanın firmanın iş hacmine ne kadar katkı yapacağı, girilecek ülke pazarları ve hangi tür pazarlarda olunması gibi hususlar ortaya konulmuştur (Cengiz vd., 2007: 19).

2.4.4. Marka Konumlandırma

Marka konumlandırma, rekabet avantajı getiren ve tüketici beklentilerine ve tatminlerine cevap verebilmek için hazırlanan uzun dönemli stratejik bir süreçtir. Marka konumlandırması, tüketicilerin beklentilerine cevap veren, sahici marka gücünü gösteren, rekabet avantajı sağlayan ve tüketiciye ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

Marka konumlandırma farklı yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Ancak Thompson (2003), marka konumlandırma yöntemi için;

- İç ve dış paydaş ihtiyaç ve beklentilerini anlama,
- İmkân, anlayış, fikir ve bilgi üretiminin sağlanması,
- Konumun veya marka platformunun olabildiğince tanımlanması
- Kimlik, ürün, hizmet ve davranışların hem görsel hem de dilsel olarak beyan edilmesi olmak üzere beş temel süreç kapsamında ele almaktadır.

2.4.5. Rekabet Stratejisi

Firmanın mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha az maliyetle üreterek mal ve hizmetlerini piyasada oluşan fiyatlar doğrultusunda tüketiciye sunması böylelikle rakiplerinden daha çok kar sağlayarak pazarlarda ortalamanın üzerinde kar elde edebilmesidir. İşletme farklılaşma stratejisi ile mal ve hizmetlerinde değişikliğe giderek pazarlardaki benzer ürün ve hizmetlerden farklılaşacaktır. Böylece müşteriler için tercih etme gerekçesi belirecek firma da ürünlerini benzer ürünlerden daha yüksek bir fiyata satabilecektir (Ülger ve Mirze, 2004:100).

Rekabette önemli bir adım olan işletmenin sunduğu mamul veya hizmetin sektörde benzeri olmayan mamul olarak sunulması farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgilidir. Firma, değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaşmaya giderek ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için geliştirilmiş bir rekabet stratejisidir. Rekabet stratejisinde ana hareket noktası tüketici beklentisi, davranış biçimi ve değer yargısıdır (Luecke, 2010).

2.4.6. Uluslararası Pazarlama Karması Unsurları

Pazarlama karması unsurları olarak ürün veya hizmet, tüketici ihtiyaçları ve taleplerini karşılamak için işletme ile tüketiciler arasında meydana gelen temel iletişimi gerçekleştiren birincil unsurdur. Pazarlama organizasyonları değişen rekabet stratejileri veya işletmenin çevresel şartlarda meydana gelen değişiminden kaynaklı ürünler üzerinde değişikliklere hazır olmaları gerekmektedir. Çoğu işletme tüketici talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürünlerinde çeşitliliğe gitmişlerdir. Firmalar, ürünlerinin özelliklerini tutundurma yoluyla dağıtıcılara ve nihai tüketicilere bildirilmeleri gerekmektedir. Pazarlama organizasyonu firmadan gelen ürün bilgilerini dağıtım kanalı ve nihai tüketicilerce olumlu algılandığına ilişkin geri dönütleri almak durumundadır (Burnett, 2008).

2.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İşletmeler uluslararası pazarlara girişlerinde kendilerine en uygun stratejiye göre hareket ederek bu süreci ihracat, ortaklıkları doğrudan yabancı yatırımlar gibi yöntemlerle gerçekleştirmektedirler (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995: 230). Şirketlerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri şunlardır.

2.5.1. İhracat

Melemen'e göre ihracat, bir malın yabancı ülkelere ya da yabancı ülke statüsündeki merkezlere döviz cinsinden yapılan satışlarıdır. İhracat, bir ülkenin üretim kapasitesini uluslararası rekabet alanına çıkarmalarının işareti olup, dünya pazarından pay almasıdır. Bir ülkenin teknolojik imkanlarını, emek gücünü ve hammaddesini kullanmak suretiyle başka ülkelerin ihtiyaçlarını gidermek için ihtiyaç hissettiği hammaddenin, enerjinin ve teknolojinin alımı için döviz kazanmaya çalışmasıdır. Ülkeler ihtiyaç duydukları her şeye sahip olmadıklarından başka ülkelere her zaman muhtaç durumda olmuşlardır. Bu yüzden ülkelerin yasal mallarının ve hizmetlerinin legal yollarla hedef pazarlara ve tüketiciye ulaştırılmasına ihracat denilmektedir. Bir ülkenin ihracat yapmadan veya ihtiyaçlarının hepsini dışarıdan karşılamak sureti ile ekonomik varlığını devam ettirebilmesi mümkün değildir. Bu doğrultuda ihracat ile pazarlara doğrudan ya da dolaylı bir şekilde girilebilmektedir (Melemen, 2008: 59-60).

İmalatçıların ülkelerinde yerleşik ve bağımsız ihracat birlikleri aracılığı ile ihtiyaç duydukları mal veya hizmeti almaları ile dolaylı ihracat gerçekleşmektedir. Dolaylı ihracata genel olarak küçük ölçekli veya fason çalışan, ihracat alt yapısı zayıf ve yeteri departmanlara sahip olmayan işletmeler başvurmaktadır. Şirketler bu yolu denediklerinde hem aracı kurumlara kar sağlamış olurlar hem de çok azla yetinmek durumunda kalmış olurlar (Albaum, Strandskov & Duerr, 2004: 177).

Doğrudan ihracat, işletmenin herhangi bir aracı kullanmaya ihtiyaç duymaksızın bunu kendi potansiyeli ile gerçekleştirip, ülkesi dışındaki pazarlarda potansiyel müşteri kitlesini belirlemesi, malın satışı ve son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan aşamaları bizzat yürütmesidir (Seymen ve Bolat, 2005: 281). İmalatçı veya ihracatçı işletmeler doğrudan başka bir ithalatçıya ya da yabancı bölgede yerleşik bir alıcıya satış yaptığında meydana gelmektedir. Böylelikle, ihracat doğrudan uluslar ve üretici birlikleri ya da yabancı menşeli pazarlama birlikleri ya da tüketiciler arasında gerçekleşmiş olmaktadır (Mutlu, 2008: 103).

2.5.2. Ortaklıklar

İşletmelerin faaliyet yürüttükleri alanda yapma durumunda oldukları bazı ortaklık biçimleri vardır. Bu ortaklıklar, lisans anlaşmaları, Franchising, sözleşmeli

üretim, yönetim sözleşmesi, konsorsiyum ve ortak girişim şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bazılarından bahsedilecek olunursa (Karafakioğlu, 2000: 204);

Lisans anlaşmaları; İşletmenin lisans anlaşmaları ile dış pazarlara girebilmek için izlediği yollardan birisidir. Lisans anlaşmalarında bir ürün veya hizmetin lisansının verilmesi demek, o ürüne ait üretim süreçlerinin, yöntemlerinin, marka ve patentlerinin lisans alana satılmasıdır (Bradley, 2002: 384). Firma; ürünlerinin üretilmesi için yetki verdiği şirketten, satılan her bir mal karşılığında lisans sağlayana belirli miktarda ödeme yapmaktadır. Örneğin Coca Cola, Pepsi Cola ve Polo Club gibi işletmelerin dünya ülkeleri ile yaptıkları lisans anlaşmaları sonucu hem farklı ülkelerde aynı ad ve içerikte ürünlerini satmışlardır hem de ürünlerinin tanıtımını sağlamışlardır (Özalp, 1998: 7).

Franchising; Mamul ve hizmetleri üreticiden tüketiciye en efektif bir şekilde ulaşmasını sağlayan bir dağıtım kanalı olarak bilinmektedir. Her ne kadar bu yol lisans sözleşmesine benzerlik gösterse de franchisingte yapılan sözleşme ile ilgili ürün ve hizmetin tüm faaliyetleri kapsama girmektedir. Bu faaliyetler, ilgili ürün ve hizmete ait firmanın sembolleri, kullandığı pazarlama yöntemleri de dahil markası ve işletme stratejilerini içermektedir (Cateora, 2002: 344).

Sözleşmeli üretim: Farklı pazarlarda faaliyet göstermeyi hedefleyen işletmeler, ürünü veya hizmeti yabancı pazarlarda, pazarların yerli üreticisine yaptırıp bu ürün ve hizmetin pazarlama kısmını da bizzat kendisinin yürütmesidir. Sözleşmeli üretimde uluslararası standartlar devreye girmektedir (Mutlu, 2008: 114).

Konsorsiyum: Genel olarak büyük hacimli müteahhitlik firmalarının ulusal veya uluslararası bir ihaleyi alabilme için ulusal veya uluslararası benzer müteahhitlik firmaları ile gerçekleştirdikleri ortaklıklardır. Bu ortaklık, mali ve teknik destek dahil pek çok süreci içerebilmektedir (Mucuk, 2014: 49).

2.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

Bir ülkede bir firmayı satın almak veya yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesini sağlamak veya mevcut bir firmanın sermayesini arttırmak yoluyla o ülkede bulunan firmalar tarafından diğer bir ülkede bulunan firmalara yapılan ve kendisiyle birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının kontrol yetkisini de beraberinde getiren yatırım doğrudan yabancı yatırım olarak tanımlanabilmektedir. İşletmeler, doğrudan yabancı yatırım yapırlarken üretim veya hizmet sektöründe olup

olmama durumlarına göre değerlendirilmelidir. Üretim veya hizmet sektöründe bulunan firmalar, doğrudan yabancı yatırım yapacakları yer seçimlerinde tercih açısından farklılık göstermektedir. Üretime dayalı firmalar için pazar büyüklüğü önemli bir etken olarak yığılma ekonomisi ve düşük maliyetli girdi varlıklarından etkilenirken, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların tüketicilerinin bir arada yoğun bir şekilde bulunması durumundan etkilenmeleri söz konusu olmaktadır (Berköz ve Türk, 2007: 61).

Çokuluslu işletmeler, ortak girişimlerde bulunmaktan ziyade doğrudan yabancı yatırım yapmayı yeğlemektedir. Lojistik maliyetlerinin devamlı artması, yüksek vergiler, ithalat sınırlamaları, hükümet teşvikleri gibi pek çok faktör çok uluslu işletmeleri doğrudan yabancı yatırım yapmayı tercih etmelerinde sebep olmaktadır (Mutlu, 2008: 122). Yabancı menşeli firmanın veya üretim faaliyetlerinin doğrudan sahipliği, yabancı yatırım yapma biçimlerinden en uygun olarak görülmektedir. Bu aşamada yabancı bir şirketin bir bölümü ya da yerel bir şirket tümüyle satın alınmak sureti ile kendi faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir (Kotler, 1997: 415).

Çokuluslu şirketlerin büyük kısmı ekonomik açıdan gelişmiş ülkelere aittir. Birleşmiş Milletlerin Ticaret ve Kalkınma Konferansı verileri açısından değerlendirildiğinde gelişmiş devletler, doğrudan yabancı yatırımının neredeyse yarısından fazlasına sahiptir (UNCTAD, 2016).

2.6. Uluslararası Marka Yönetimine Etki Eden Unsurlar

Uluslararası pazarlarda yer almak isteyen firmalar, marka yönetimlerini ve stratejilerini belirleme sürecinde çeşitli faktörlerin etkisi altında kaldıkları görülmektedir. Bir markanın diğer ülkelerde farklı anlamlara gelebilmesi ve anlam farklılıklarından kaynaklı olarak tüketicilerin olumsuz değerlendirebilmelerine neden olabilmesi, uluslararasılaşma sürecinde markalamanın zor bir süreç haline getirebilmektedir. Ülkelerin birbirlerinden farklı eğitim seviyeleri uluslararası marka yönetimi üzerinde etkili olan unsurlardandır. Eğitim seviyesinden kaynaklı farklılıklar, özellikle markaya ait reklam mesajının doğru anlaşılmasına ve diğer ülkelerdeki tüketiciler arasında farklı algılaya neden olabilmektedir. Aynı zamanda uluslararası pazarlara girişi zorlaştıran yerel düzenlemeler ya da buna engel teşkil edebilecek gümrük vergileri ve kota uygulamalarından kaynaklı olumsuzlukların minimize

edilmesi markaların girdikleri pazarlardaki başarı şansına etki edecektir (Kotler, 2003: 102).

Küresel ölçekte ürün ve marka ortaya koymayı zorlaştırıcı ya da kolaylaştırıcı bu faktörleri dört grup altında ele almak mümkündür.

2.6.1. Çevresel Unsurlar

Çevresel unsurlar firmanın kontrolü dışında olmasına rağmen pazarlama stratejisi belirleme sürecinde işletmeye etki eden diğer ülkelerde farklı biçimlerde firmaların karşısına çıkabilen etkenlerdir. Bu unsurlar, kültürel, dini, dilsel, eğitim seviyesi, teknolojik ve ekonomik durum olarak belirebilirler. Çevresel unsurların firmaların yönetim stratejileri üzerindeki etkisi, çevresel özelliklerin birbirine yaklaşması ile azalacağı ifade edilmektedir (Alashban vd., 2002: 26-29).

Ekonomik açıdan benzer ülkelerdeki standartlar ürün ve markaların başarı şansını arttırabilecektir. Ancak ekonomik olarak ülkeler arasındaki farklılıklar beraberinde farklı standardizasyonu ortaya çıkaracağından markaların başarıları da bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Ekonomik seviyesi düşük ülkelere gönderilecek ürün ve hizmetlerin kalitesi düşük ve buna bağlı olarak fiyatı da düşük ürünler pazara sürülmelidir. Bu sebeple firmalar başka markaları pazara sunarlar. Örneğin, Gap firması, üst gelirli tüketiciler için Banana Republic markasını, orta gelirli tüketiciler için Gap markasını, düşük gelir tüketiciler için ise OldNavy markasını piyasaya sürmüştür (Kotler, 2003: 102).

2.6.2. Pazarla İlgili Unsurlar

Firmalar uluslararası pazarlarda çok etkili bir rekabetin içerisinde. Global ölçekte faaliyette bulunan firmalar, pazarlara ilk sunulan uluslararası marka değillerse, diğer enternasyon firmaların ve hedef ülke pazarındaki yerel firmaların yarıştığı bir platformda karşı karşıya kalacaklardır. Rekabetin şiddetli yaşandığı durumlarda işletmeler zorunlu olarak o ülkenin lokasyonuna uygun talep ve beklentilerini göz önünde bulundurarak ürün ve hizmetlerini diğer rakip işletmelerden sıyrılıp, farklılaşmak suretiyle o ülkenin pazarına uyarlama mecburiyetinde kalmaktadır. Fakat rekabetin yaşanmadığı pazarlara girecek olan firmalar, ürünleri ve hizmetlerinde pazarlama karmasında standart bir yol izleyebilirler (Bradley, 2002: 188).

2.6.3. Firmayla İlgili Unsurlar

Firmaya bağılı unsurların önceliğinde şirketin yönetilme biçimi bulunmaktadır. Daha üniter bir yönetim yapısı mevcut olan şirketler global ölçekte markalama stratejisini kullanmaktadırlar. Bu tür firmalar tüm ülkelerdeki yöntem ve izlediği yolları diğer Ülker için farklılaştırmaya gitmeden gerçekleştirmekte, marka çeşitliliğine ve diğer ülkelerdeki tüketicilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almadan mevcut ürünlerini piyasaya sunabilmektedirler (Kumar &Steenkamp, 2016: 150).

2.6.4. Ürünle İlgili Unsurlar

Uluslararası pazarlarda markayla beraber ürün ve hizmetlerin gelişiminin dikkate alınması diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Bradley, 2002: 199). Endüstriyel mamullerin genel olarak tüketim mamullerine nazaran ve dayanıklı mamullerin de dayanıksız mamullere göre daha kolay şekilde standart hale gelebilecek olmaları global ölçekte yürütülen çalışmaların bu tür ürün ve hizmetlere kolaylıkla uygulanabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Kozlu, 2007: 136).

2.7. Uluslararası Marka Gelişim Aşamaları

Uluslararası pazarda markalaşan firmalara odaklanıldığında bu firmaların öncelikle yerel pazarlarında markalaştıkları ilerleyen süreçlerde dış pazarlara girdikleri görülmektedir. Uluslararası marka gelişimi dört süreçten oluşmaktadır (Cheng vd., 2004: 1-11).

2.7.1. Yerel Pazarda Markalaşma

Uluslararası bir markanın doğuşu, ilk olarak işletmenin kendi lokasyonunda markalaşarak elde ettiği başarı ile başlamaktadır. Sürecin ilk adımında markanın öncelikle kendi coğrafyasında varlığını koruması ve başarılı olması beklenmektedir. 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. Hyundai Motor Company Ford Motor için motor üretmiştir. Bu sürece bu durumu örnek verebiliriz. Planlanan süreçler sonunda işletme ürün kalitesi ve hizmetlerini arttırır. Bunun sonucunda tüketicinin beklenen tatmini alması sağlanmış olup 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 (Cheng vd., 2004: 3-4).

2.7.2. Küresel Pazarlarda Var Olma

Bu aşama, işletmenin kendine misyon olarak dış pazarlarda varlık göstermesini özellikle de lider pazarlarda var olarak bu pazarlarda marka farkındalığını yaratmasını konu almaktadır. Firma öz markasıyla dış pazarda kendine yer edinmeye çalışır ancak dış pazarlar hakkında yeteri kadar bilgi donanımına sahip olunmaması firma için önem teşkil edecek bir sorundur. Bu açıdan firmalar uluslararası markalaşma yolunda çalışacakları distribütörler veya acenteler ile yaptıkları anlaşmalara istinaden açılmayı planladıkları pazarlar hakkında özel bilgi edinebilmektedirler (Brouthers, 2001: 177-179).

2.7.3. Uluslararası Markalaşmanın Gerçekleşmesi

İşletme küresel pazar deneyimlerinden hareketle kendi markasını uluslararası pazarlarda duyurmaya çalışmaktadır. Küresel pazarlara giriş aşamalarında firmanın elde ettiği deneyim ve tecrübeler firmanın gelişmiş ülkelerde tanınması ve üretimde belli bir standardı yakalaması uluslararası markalaşma sürecinde işletmeye kolaylık sağlamaktadır. Ancak firmanın uluslararası markalaşma sürecinde mevcut konumunu daha üst seviyeye çıkarması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başında fason üretimi yapılan ürünlerin uluslararası markalara rekabet ortamı oluşturması gelmektedir. Böylelikle bu firma ürünlerinde alımlarının azalması ve gelişmiş ülkelerden yapılan teknoloji transferinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Brouthers, 2001: 177-179).

2.7.4. Dış Pazarlarda Yerelleşme Süreci

İşletmeler kendilerine ait marka ismiyle lider pazarlarda kendi varlıklarını kanıtladıktan sonra daha az gelişmiş ülkelerde daha etkin olmayı planlamaktadırlar. Durum böyle iken işletme üçüncü dünya ülkelerinde yer edinebilmek amacıyla daha çok kendi marka imajının arttırılmasına yoğunlaşacaktır. Böylelikle yerelleşme, üçüncü dünya ülkelerinde marka imajının iyileştirilmesi ve işletme saygınlığının arttırılması için kullanılan önemli yöntemlerden biri haline gelmiştir (Cheng vd., 2004: 9).

2.8. Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Unsurlarının Seçimi

Markanın tanıtıcı unsurlarını, hedef kitlesini ve pazarını hesaplayarak etkili biçimde yansıtmayı; Uluslararasılaşma sürecinde başarılı bir marka yönetimindeki hedefleridir. Bununla ilgili yapılması gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Şöyle ki;

Marka isminin belirlenmesi: İster ulusal pazarlar olsun isterse uluslararası pazarlar olsun işletmeler yoğun rekabet ortamı ile yüz yüze gelmektedirler. Böylece firmalar, kendi ürünlerini rakip ürünlerden farklılaştırmak sureti ile tercih edilmeyi hedeflemektedirler. Bu aşamada işletmenin markalama kararları arasında en öne çıkan husus, mamul ya da hizmete verilecek isimdir. Bir marka, uzun vadede isimden ibarettir. Çünkü isim, markaya hayat verir ve marka ismi ile anılarak o markanın devam etmesini sağlar. Marka ismi, markanın işlevsel ve sembolik bileşenleri ile marka vaadinin bütünleştirilmesidir. Marka kişiliği ve marka konumlandırma stratejisiyle tüketici ile marka buluşmasını sağlamaktadır. Marka adı uzun vadeli stratejik bir karardır (Mucuk, 2014: 135).

Marka isminin seçiminde hedef Pazar kitlesi, mamulün nitelikleri ile rakip firmalardan farklılaştırılması gibi etmenler söz konusudur. Güçlü bir marka ismi ile şirket, en değerli varlığa sahip olmuş olur. BMW firması, RollsRoyce adını 60 milyon dolara satın almıştır. İyi bir marka isminde olması gerekli bazı hususiyetler bulunmalıdır. Bunlar; telaffuzunun, hatırlanmasının ve söylenişin kolay olması, mamulün yararlarını ve kalitesini yansıtmayı, ayırt edici ve uyarlanabilir olmasıdır (Keller, 2003: 137-139).

Marka ismi seçilirken işletmenin varmak istediği hedefler açıkça belirlenmelidir. Bazen işletmeler marka isminin belirlenmesi aşamasında tüm mamul grupları için aynı marka ismini tercih edebilir. Bazen de farklı mamul grupları için farklı marka isimleri belirleyebilir (Douglas, Craig ve Nijssen, 2001: 99).

Markaya ait görsel ifadelerinin belirlenmesi; Yerel pazarda rakip markaların baskısı altında kalan firmalar, uluslararası pazarlara yöneldiklerinde daha güçlü rekabeti göze almak durumundadırlar. Tüketicilere ulaşmanın en kolay yolu olan görsel ifadeler, markanın etkin bir şekilde algılanmasını ve hafızalara yerleşmesini sağlamaktadır. Firmaya ait ürünlerin tanınmasına, hedef pazarlarda saygınlıklarının artmasına, kurumsal kimliğin oluşumuna yardımcı olmaktadır (Aktuğlu, 2018: 136).

Markanın amblem ve logosu; Marka ve logolar ticari anlamda, her ne kadar kendileri küçük olsalar da ilettikleri mesajlar büyük olduklarından en etkili dünya dili olmuşlardır. Bilindik markalar, logoları okunmasa bile tanınabilmektedirler. Markaların ayrıcalıklı yazım şekilleri ve kendilerine has öğeleri tanınırlıklarını kolaylaştırmaktadır (Knapp, 2000: 98).

Marka sloganı; Markanın konumlama stratejisini biçimlendiren slogandır. Slogan marka ismi ve sembolüne değer katarak marka ismindeki ve semboldeki belirsizliği ortadan kaldırabilmektedir. Aynı zamanda, markanın ismi ve sembolünü güçlendirmektedir. Marka boyutunda slogan, markaya ait ikna edici bilgilerini ve markanın temel vizyonunu yansıtan kısa önermedir. Sözelimi, Nokia firmasının “Connecting People” sloganı şeffaf ve net sloganla milyonlarca insana ulaşarak markanın bilinirliğine değer katmıştır (Tek ve Özgül, 2008: 327).

Ambalaj; Ürünün fiziksel niteliklerinin yanında, duyguları harekete geçiren bir enstrüman olarak üretilerek malzemenin önemli bir kısmına vurgu yapar. Ambalaj, satışı sağlanan ürünle birlikte tüketicide bir tarz algısı oluşturur. Ambalajın görüntüsü tüketicide etki bırakarak, şekli, rengi ve tasarımlarıyla özgün olmalı, beğenilmeli, ürünü korumanın yanında tüketicinin incelemek üzerine dikkatini üzerine çekmelidir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 247).

2.9. Uluslararası Marka Stratejileri

Tüketicilerin zihninde markaların oluşabilmesi için sistematik çalışmalar yapılması gereklidir. Belli bir markanın, kendini bilinçli bir şekilde sürekli satın alan ve onu kullanmaktan dolayı hoşnutluk hisseden, marka ile gurur duyan ve bu düşüncelerini başkalarıyla paylaşan, kısacası markayla arasında rasyonel ve duygusal anlamda güçlü bir bağ kuran tüketicilere sahip olabilmesi adına, birbirini tamamlayan aşamalarda meydana gelen sistematik bir sürecin uygulanması gereklidir. Güçlü markaların kullanıcıları genellikle markaların elçisi durumundadır. Bu sebeple markaya duydukları inanç, görüş ve duyguların başkalarıyla paylaşılması, markaya yeni açılar kazandıracak ve onun daha çok benimsenmesine yol açacaktır. Olumlu duyguların paylaşılması, bu markalara karşı duyulan sadakatin en üst düzeyi olarak nitelendirilebilir. Nitekim bir marka gücünü genellikle ona karşı sadakat duyan tüketicilerden almaktadır. Dolayısıyla markaların, tüketicilerin duygularını ve düşüncelerini aynı zamanda davranışlarına doğru bir şekilde analiz etmesi ve bunlara

göre bir strateji meydana getirmesi gerekmektedir (Kumar & Steenkamp, 2016: 66). Markalama stratejisi, markanın adı, logosu, rengi, karakteri gibi markaya ait unsurların kullanılması veya kullanılmaması gereken kategorileri belirleme işlemidir. Sözgelimi, piyasaya sürülmesi kararlaştırılan ürünlere; mevcut, yeni veya birleşik markalardan hangisine göre işlem yapılmasına markalama stratejisi aracılığıyla karar verilir (Tosun, 2017: 279).

Marka stratejisi, markanın genişliği ve derinliği açısından iki boyutta ele alınmaktadır (Keegan & Green, 2015: 293-294).

Markalama stratejisinin genişliği: Bir kurum, yeni bir ürünü pazara arz ettiği zaman mevcut markayı kullanıyorsa buna ‘marka genişletme’ denir. Yeni ürüne yeni bir marka ismi verilip bu yeni marka, mevcut marka ile birleştirildiğinde ise ‘ortak markalama’ söz konusu olmuş olur.

Markalama stratejisinin derinliği: Bir kurum tarafından aynı veya farklı kategorilerde farklı marka isimlerinin kullanılması çoklu markalama strateji kapsamında değerlendirilir. Bir kuruma ait çok sayıda farklı markanın olması markalama stratejisinin derinliğinin kapsamını gösterir.

2.9.1. Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri

Piyasada var olan dinamikler ekseninde mevcut profillere yeni ürünlerin eklenmesi durumu sadece, başka ürünlerin bu profil dahilinde artık bulunmaması durumunda gerçekleşebilir. Bu durum markanın esnetilmesi olarak adlandırılmaktadır. Markaların esnetilmesi genellikle aynı kategori içinde bulunan ürünlerin fazla olması ve yeni bir markanın bu pazara dahil olmasıyla birlikte ortaya çıkan nedenler yüzünden gerçekleşmektedir. Böyle durumlarda genellikle portfolyo daralması gerçekleşir ve bu durum markaların küçültülme stratejisi şeklinde isimlendirilmektedir. Markaların küçültülmesi ürünlerin var olan değerlerinin korunması veya yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Şayet bir marka uzun zamandır piyasada olmasına rağmen endeksi düşükse, pazar payının artırılması için markanın büyütülmesi gerekebilir. Markanın büyütülmesi için çoklu markalama veya ortak markalama strateji uygulanabilmektedir (Tosun, 2017: 289).

Çoklu Markalama Stratejisi; Bir firma içerisinde bulunan ürünlerden herhangi bir tanesinin kategorisinde bulunan markalar ya da alt markaların mevcudiyeti kurumun marka stratejisinin derinliğini ifade eder. Alt markalama durumu kurumsal

ana marka ve kaynak ana marka olarak iki çeşitte bulunmaktadır. Alt markalar desteklenmekte olan markaları ifade eder. Kaynak marka ise genellikle ürünün kalite garantisini ortaya koyarak görsel bir imaj oluşturmaya çalışır. Bunun yanında desteklenen markalar kendi kapsamında var olan içerik malzemeleri için garanti görevi görmektedir (Kapferer, 1999: 137).

Ürün grupları aynı olan ürünler için iki ya da daha fazla marka geliştirilmesi şeklini ifade eder. İşletmelerin aynı kategori içinde bulunan yeni markaları aynı anda sunması şekli, çoklu markalaması stratejisi olarak ifade edilmektedir. Bu durum genellikle farklı alıcı kitlelerinin isteklerine destek verebilmek ve farklı özellikleri aynı anda piyasaya sürmenin yoludur (Odabaşı ve Oyman, 2002: 368).

Ortak Markalama Stratejisi: Bu strateji de en az iki farklı markanın birbiriyle stratejik iş birliği yaparak markalarını tek bir marka şekline dönüştürülmesi ile ortaya çıkan yeni marka yani ortak markalama gerçekleştirilmiştir. Tek marka haline dönüştürülen ortak markalı ürünü oluşturan her biri tüketici kitle tarafından tanınmış olsa dahi tüketici tarafından yeni bir ürün olarak algılanması sağlanır (Keegan&Green, 2015: 293).

Ortak Markalama stratejilerini dört grupta incelemek mümkündür (Tosun, 2017: 302).

Sponsorluk Modeli; Sponsorluk modeli olarak adlandırılan modelde bir marka kendi sponsorluğunu üstlenmiş olan marka ile birlikte anılmaktadır. Örneğin Türkiye 1. ligine sponsor olan Türkcell, ‘Türkcell 1. Ligi’ adlandırmasıyla ortak markalama yapmakta ve dolayısıyla Türkiye 1. ligine ilişkin çağrışımları kendine katmaktadır.

İçerik Markalama Modeli; Bir kurumun mevcut ürünlerinin içerik kısmını meydana getiren malzemeleri üretmekte olan markaların birleşmesiyle birlikte ortak bir markalama yapması durumu içerik markalama şeklinde ifade edilmektedir. Bu kapsamda içerik markaları genellikle tüketici algısı ekseninde endüstriyel standartları kapsamaktadır. Bu sayede tüketiciler bahsi geçen malzemenin bulunmadığı ürünü kullanmak istemeyebilirler. Örneğin, bilgisayar çipi üreticisi Intel, 1991 yılında ‘Intel inside campaign’ adlı çalışma ile bilgisayar üreticileri ile ortak markalama yapmıştır. Bu süreçte Intel ile ortak markalama yapan Dell ve Compaq markaları Intel ürünlerine yönelik talebi arttırmıştır (Altınbaşak, vd.,2008: 409).

Değer Zinciri Modeli; Üretim için gerekli malzemelerin sağlanmasından ürünün tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreçteki tüm aşamalarda, sunulan değeri arttırmak amacıyla uygulanan ortak markalama stratejisidir. Örneğin, Yahoo internet portalı ile yüksek internet erişim hızına ve know-how'na sahip SBC İletişim birleşerek ortak markalama yoluna giderken 'değer zinciri modeli' stratejisini uygulamışlardır (Kaplan ve Baltacıoğlu, 2013: 311).

Yeniliğe Dayalı Model; İki markanın, tüketiciye yeni fırsatlar sunmak amacıyla bir araya gelmesi stratejisini benimseyen bu model, diğer yöntemlere göre daha fazla risk içerir. Risk yüksek olmasına rağmen başarı durumunda kazanç payı da yüksek olmaktadır. Bu stratejide birleşen iki markanın sinerjisi, tüketiciye mevcut markaların sunduğu yararlardan farklı yararlar vaat etmektedir (Tosun, 2017: 303).

2.9.2. Marka Hiyerarşisi

Markalama stratejileri ile marka isimlerinin kullanılış biçimleri belirlenmekte iken marka isimlerinin nasıl kullanılması gerektiği ise marka hiyerarşisi kapsamında değerlendirilmektedir. Marka hiyerarşisi sınıflandırılması; kurumsal marka, marka ailesi, bireysel marka ve belirtici marka olmak üzere dört şekilde yapılmaktadır (Tosun, 2017: 282).

Kurumsal Marka; Kurumların geneli kendilerini bir marka haline getirmek istemektedirler. Kurum, kendi markasını yaptığında kurumsal markalama söz konusu olur. Kurum markası ile ürün markasının aynı olması halinde 'tekeli kimlik stratejisi' uygulanmış olur. Kurum markasının ürün markasını desteklediği takdirde ise 'onaylanmış kimlik' stratejisi geçerli olmuş olur (Temporal, 2011:103).

Aile Markası (Grup Marka); Birden fazla kategoride aynı marka adının kullanılması 'marka ailesi' uygulaması yapıldığını gösterir. Kurum markası, birden fazla kategorinin markası olduğu takdirde aynı zamanda 'aile markası' hüviyetine sahip olur (Tosun, 2017: 283).

Bireysel Marka; Bir marka isminin sadece tek bir kategoride kullanılması, bireysel marka yönteminin uygulanması anlamına gelir (Tosun, 2017: 283).

Belirtici Marka; Belli bir ürünün belli bir modelini ve versiyonunu tanımlayan markadır. Genel olarak; tat, renk, koku, biçim, teknik özellik ayrılıkları gibi farklar bulunduğu takdirde belirtici marka uygulamasına başvurulmaktadır. Örneğin, Hyundai'nin Getz veya Accent markaları belirtici markalardır (Tosun, 2017: 283).

2.9.3. Marka Konumlandırma

Konumlandırma, pazarlama fonksiyonlarını kolaylaştıran bir süreç olup pazarlamaya makro ve mikro seviyede uygulanabilen yöntemsel bir araçtır (Elitok, 2003: 64).

Marka yönetiminin ana konusu olarak konumlandırma kavramı nitelendirilebilir. Burada en önemli sebep ürünlerin nasıl, ne şekilde sunulduğundan çok, o ürün ya da markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığını aktarılmasına dayanmaktadır. Marka konumu kontrolü firmalar için rekabetin çok olduğu bir ortamda rekabet üstünlüğünün ve buna bağlı olarak da liderliğin elde edilmesi anlamında büyük katkı sağlar. Konumlandırma türlerini mal ve hizmeti konumlandırma stratejileri ve yeniden konumlandırma stratejileri olarak iki grupta değerlendirebilir (Aktuğlu, 2018: 122-131).

Bu genel çerçeveler ışığında konumlandırma, günümüzde markanın önemli bir konuma eriştiğinin de bir habercisi olmaktadır. Konumlandırma kavramı genellikle pazarlamayla ilişkili tüm eylemleri kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında pazarlama durumu en küçük ve en büyük stratejiler için uygulanabilen bir süreçtir. Konumlandırma, ancak dayandığı araştırma iyi ve etkili olursa ancak başarılı olur bu sebeple araştırma süreci tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerini üzerinde bıraktığı etkiyi ve ürünü kullanma biçimi ile başlanmalıdır. Tüketicilerin belli bir konuma nasıl ve ne kadar tepki gösterdiklerini ortaya çıkararak sona ermelidir. Markalar için söylenebilecek en önemli şey, bir markanın diğer markadan daha değerli olmasının en önemli yolunun belirli bir kategoriye egemenliği altına alması olduğu söylenebilir. Örneğin Coca-Cola dünyanın en değerli markası haline gelmiştir. Çünkü Coca-Cola markası dünya çapında kola kategorisine egemen olan bir markadır (Kurtbaşı, 2016: 85).

Konumlandırma kavramı seçilmiş olan pazar bölümleri, rekabet koşulları ve şirket olanakları açısından ürünü, markayı, kurumu en optimum noktaya konumlayarak tüketicinin algısını olumlu bir şekilde yönlendirmeye ve tutum ve davranışları belirlemeye çalışan bir süreci içermektedir. Konumlandırma süreci ürün ile başlamaktadır (Özmen, 2013: 338).

Pazarlama stratejilerinin merkezinde yer almakta olan konumlandırma süreci, markaların hedef kitleye sunduklarını ve oluşturmak istediği imajı tasarlaması

niteliğini taşımaktadır. Konumlandırma kavramı, isminden de açık bir şekilde ortaya koyan olduğu şekilde marka ve hedef pazara uygun konunun saptanması ve bu pazarın mark hakkında ne şekilde düşündüğünü belirlemeye aynı zamanda istenilen şekilde düşünmeleri için yönlendirmeleri kapsamaktadır. Diğer bir şekilde tanımlamak gerekirse konumlandırma aracılığıyla markaların konumu tüketici zihinlerinde şekillendirdim ektedir (Tosun, 2017: 42).

Firma hangi pazarda rekabet edeceğini belirledikten sonra bölümlerden hangisinde konumlanacak ona da karar vermelidir. Ortaya koyulan ürünlerin konumu rakip ürünlerle bağlantılı bir şekilde tüketicinin zihninde yer edinmektedir. Eğer bir ürün pazardaki diğer ürünlerin aynısı şeklinde algılanırsa eğer, tüketicinin bu oyunu tercih edebilmesi için hiçbir nedenin kalmayacaktır. Böylece konumlandırma bir dayanak noktası olarak tanımlanabilir. Konumlandırma kavramı firmanın kimliğini yaratabilmek için yaratıcı görüşe dayanak olacak taktik projelerini sunmaktadır (Kocabaş, Elden ve Çelebi, 1999: 52).

Konumlandırma stratejisinde temel yaklaşım, yeni ve değişik şeyler yaratmak değil, zihinlerde var olanları ustalıkla yönlendirmek ve birtakım bağlantıları yeniden düzenlemektir (Kocabaş, 1997: 43).

Marka konumlandırma, marka yapılandırma çalışmalarında kullanılacak iletişim stratejisini anlatmaktadır. Marka konumlandırmanın geliştirilmesinin temel özellikleri irdelediğimizde, hangi biçimlerde geliştirildiği ve konumlandırmaya dayanak olan çağrışımların neler olduğu konularını içerdiğini görürüz. Konumlandırma, rekabet koşullarını dikkate alarak markanın farklılığını ve güdülenen niteliklerin algılanmasını sağlamakla yükümlüdür. Buna göre konumlandırmanın niteliği, markanın yer alacağı bölümü ve özeldeki farklılığın ne olduğunu açıklayıcı kapsamda olmalıdır. Marka konumlandırma kavramı genellikle rakip markanın imajını dikkate alarak tüketicilerde ilişkiyi yönlendirecek güçlü bir faydayı ya da hedeflenen pazar bölümüne anlamlı bir markayı farklılaştırma amacı gütmektedir. Bu amaç ekseninde uygulanacak olan stratejiler marka konumlandırma kararları için ortaya koymaktadır. Markanın konumu veya markanın imajını yapılandır alabilmesine defleyen pek çok etken, marka çağrışım türleri olarak kabul edilmektedir (Özmen, 2013: 340).

2.9.3.1. Marka Konumlandırma Stratejileri

Marka konumlandırma aşamalarından en önemlisi markanın hangi esaslar ekseninde konumlandırılacağına belirlenmesini içermektedir. Markaların rakiplerinden hangi yönlerde farklılaşacağını vurgulanması ve markanın benzerlik ve üstünlüklerinin belirlenmesi, konumlandırma stratejisi ekseninde gerçekleşmektedir (Ayhan, 2012: 32).

Ürün Özelliklerine (Rasyonel yarar) Göre Konumlandırma: Ürünlerin ortaya koydukları özellik ya da karakteristik belirleyiciler ile ortaya çıkan çağrışımlardan en fazla tercih edileni konumlandırma stratejisidir. Ürünlerin nitelikleri genellikle ürünlerin ya da hizmetlerin belirlenmesini sağlayan özellikler içermektedir (Uztağ, 2003: 145). Bunun yanında markaların içinde bulunduğu ürünlerin öne çıkan özelliklerini baz alarak ortaya koydukları farklılıkların güncellendiğı bu strateji ile birlikte karar verme aşamasında duygusal sebeplerle harekete geçmeyen tüketiciler hedef alınmaktadır. Bahsi geçen strateji, ürünlerde bulunan farklılıkları betimlemekle birlikte ürünlerin imajlarının marka tanınırlığına entegre olabilmesi için çaba sarf etmektedir (Özmen, 2013: 338).

Müşteri Yararları: Bu konumlandırma stratejisinde pazar, tüketicilerin aradığı faydaya dayalı olarak bölümlenir ve yeni pazar fırsatları yakalanmaya çalışılır. Bu nedenle öncelikle tüketicilerin aradığı yararın neler olduğı ortaya çıkarılması gerekmektedir. Daha sonra belirlenen bu yararı sağlayan yeni ürünler geliştirilebilir. Bu strateji de özellikle ürünün tüketiciye sunacağı yarar üstünde durularak ve vurgulanarak konumlandırılmaktadır. Çoğu ürün özellikleri müşteri yararları sağladığı için genellikle ikisi arasında birebir uygunluk bulunmaktadır. Marka konumlandırma yaklaşımlarında, sembolik, duygusal ve kendini anlatma yararları, günümüzde işlevsel yararları göre daha sık kullanılmaktadır. Tüketim kültürü bağlamında, tüketicilerin değışen toplumsal-kültürel özellikleri, tüketim olgusunun giderek önem kazanması karşısında ürünler ve markaların algılanmasında önemli bir değışim yaratmaktadır. Markalar tüketim aracılığıyla tüketicilerin kimlik, benlik anlatımları olarak toplumsal bir anlama kavuşmuştur (Aaker, 1995: 183)

Ürüne ait rasyonel faydalar ile birlikte markaya ait duygusal faydaların kombinini sağlamak konumlandırma stratejinin özellikleri arasında yer almaktadır. Örneğin bir dış macunu markası, ürün içeriğindeki maddeler ile birlikte bireylerin

dişlerini beyazlatacağını ve bireyin harika görüneceğine vurgulamaktadır. Bu mesajla birlikte rasyonel ve duygusal yarar birleştirilmiştir.

Fiyat / Kalite: Bu yaklaşımda şirketler, konumlandırma stratejisi yaparken iki alternatifi göz önünde bulundururlar. Birisi düşük fiyatlı konumlandırma, diğeri ise yüksek fiyatlı konumlandırmadır (Kotler, 2009: 74).

Düşük Fiyatlı Konumlandırma Stratejisi: Şirket etkili maliyet sistemleri kurup maliyet avantajı kazanarak fiyatı düşük kullanmalıdır. Düşük fiyatlı konumlandırma stratejisi pazarda maliyet avantajına sahip olması ve fiyata karşı hassas hedef kitlenin tespit edilmesi durumunda başarılı olmaktadır. Kriterin tüketicinin gözünde ifade ettiği önem arz etmektedir. Tüketici için kalite daha güvenilir sağlam görsellik ve estetik ile açıklanabilir (Kotler, 2009: 74).

Tüketiciler genellikle ortaya koyulan bu faydalar için ödemeleri istenen bedeli de bilmeyi arzu ederler. Diğeri bir şekilde tanımlamak gerekirse bahsi geçen faydalardan sağlayabilmek adına ödemeleri istenen fiyatını ne olduğunu bilmekte tüketicileri doğrudan ilgilendirmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi konumlandırmanın temeli rakiplerden farklı olmak duygusuyla ortaya koymaktadır (Tosun, 2017: 65).

Kullanım / Kullanışlılık Stratejisi: Diğeri bir yaklaşımda iyi bir konumlandırma stratejisi, ürün ya da hizmet özellikli yeni bir kullanım ya da uygulama yolu vurgulanarak da geliştirilebilir. Bu konumlandırma stratejisinde bir ürünün nasıl ya da ne zaman kullanılacağı belirtilerek tüketicilerin zihnine yerleştirilmeye çalışılmaktadır (Aaker,1991:122).

Ünlü Kişi Yaklaşımı: Reklamlarda ürünü kullanan ve reklam mesajını veren kişinin hedeflenen kitle tarafından beğenilen sevgiliden kişiler olmalıdır hatta bu kişiler yaşam tarzlarını ile de hedeflenen kitle tarafından özenilen ideal kişiler ve yaşamsal olarak algılanan tarzda olmalıdır bu stratejide markanın özel bir kullanıcı veya kullanıcı sınıfı ile birleştirilmesi hedeflenmektedir (Kocabaş, 1997: 75).

Rakipler: Bu yaklaşımda, açıkça rekabet dayanak noktası olarak algılanmaktadır rakiplerin olması demek iyi bir imajı yani diğeri bir markayı konumlandırmak için referans noktası olarak kullanılabilir bu yaklaşımda potansiyel rakipler karşısında belirli bir konum oluşturulmaktadır (Kaplan ve Baltacıoğlu, 2013:347).

Kültürel Simgeler Yaklaşımı: Bu yaklaşımda, kültürel mirasa, gelenek ve

görenekler ile yaşa seslenen belirli kalite, deneyim ve bilgiyi önemseyen bir tutum izlenilmektedir. Bu yaklaşımda markayı rakip markalardan farklılaştırmak için hedef kitle tarafından benimsenmiş kültürel simgeler kullanılmaktadır. Temel amaç, rakipler tarafından kullanılmayan bazı simgelerin marka ile birleştirilmesi yoluyla tanımlamaktır (Kaplan ve Baltacıoğlu,2013:347).

Kullanıcıya Göre Konumlandırma: Markanın kullanıcı kimliğine göre konumlandırılmasının amacı, markayı belirli bir kullanıcı kimliği ile özleştirilerek o kimlikte olan ya da o kimliğe önem gösteren kişilere ulaşmaktır. Kullanıcıya göre konumlandırma durumu, marka kişiliğine göre bir konumlandırma yapmak anlamını içermektedir. Markanın belli bir cinsiyeti, yaş diliminde, sosyal sınıfa, yaşama tarzında, belirli bir değeri ya da kişilik özelliklerini betimleyen marka kişiliği genellikle hedef kullanıcı profil ekseninde belirlenmektedir (Tosun, 2017: 65).

Ürün Sınıfına Göre Konumlandırma: Markanın içinde bulunduğu kategori ile arasında bağlantının kurulabilmesi tüketicinin aklına o ürün sınıfa geldiği zaman, o markanın hatırlanması gibi bir durum gerçekleşecektir. Farklı bir şekilde, ürünün işlevinin herhangi bir sebeple gündeme gelmesiyle beraber o işleri gerçekleştirebilecek markanın adının hatırlanması, ürün sınıfına göre yapılan konumlandırmanın temel amacı olarak belirtilebilir (Clifton, 2014: 110).

2.9.3.2. Marka Konumlandırma Türleri

Marka konumlandırma, konumlandırma zamanı açısından üç gruba ayırmak mümkündür (Temporal, 2011: 75).

Yeni Markaların Konumlandırılması: Rekabet içeren pazara yeni sunulacak olan ve kimse tarafından henüz bilinmeyen markaların konumlandırılması durumudur. Bu tarz bir konumlandırma her şeyi sıfırdan üstlenecek olmasından ötürü çok zor ve çok uzun bir süreci kapsamaktadır. Ancak pek çok şeye sıfırdan başlanılacak olması genellikle negatif bir yapılandırmada bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durum ise yeni konumlandırma durumunun başta gelen avantajlarından biridir.

Mevcut Markaların Konumlandırılması: Markaların nerede olmasından ziyade, nerede olduğunu belirten, diğer bir deyişle konumlanmasını belirginleştirebilmek adına yapılan stratejik harekettir.

Yeniden Konumlandırma: Markaların alakadar olduğu konular ekseninde gerçekleşen değişim ve gelişimler genellikle markaların yeni bir konumlandırmaya

gereksinim duymasına sebebiyet verebilir. Mevcut bir konumlandırmayı değiştirmek, dolayısıyla marka imajının değiştirilebilmesi için yapılacak çalışmalar çok zorlu bir süreci içermektedir. Buna rağmen çoğu zaman marka sadece rakip markaların konumunu bozarak kendi konumuna değer affedebilir (Tosun, 2017: 60).

2.10. Marka İletişimleri

Firmalar, ihracat sürecinden uluslararası pazarlara açılmaları ile birlikte yerine getirmeleri gerekli olan uluslararası pazarlarda kendini bilinir kılma adına sürekli tanıtımda bulunma gibi bir görevi üstlenmişlerdir. İşletme, planlı ve uzun soluklu tanıtım faaliyetleri sayesinde ürünlerini dış pazarlarda tanınır kılıp, denenir, yer edinir ve giderek artan pazar paylarına sahip olabilirler. Mamulün 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 ortaya koyabilmek için bütçe ayırmak durumundadırlar. Bu, aslında bir işletmenin uluslararası pazarlara girebilmek, faaliyet göstermek ve büyümek için yapılması gereken en önemli harcama kalemlerindedir (Aktuğlu, 2018: 154-155).

2.10.1. Reklam

Bir mal veya hizmet ile ilgili mesajların sözlü ya da görsel olarak pazara sunulması için yapılan eylemlerdir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 98). Firmaya ait mal ve hizmetlerin tanıtılması, satışlarının arttırılması, firmanın saygınlığının artması ve marka sadakatının oluşturulması, yeni pazar payları alması tüketicilerin ikna edilmesi gibi birçok hedefin gerçekleşmesini sağlayan en etkili unsurdur. Bundan dolayı markanın oluşturmanın da en önemli stratejik aşamalarından biri olup mamul + reklam = marka olarak formüle edilmiştir. Reklamın iletişimi ile hedef pazarlarda tanıtımı yapılan ürün ve hizmete karşı pozitif tutumun geliştirilmesi ve satın alma davranışını bu doğrultuda yönlendirmesi beklenmektedir (Arnold, 2004: 158).

Hedef Tüketici: Reklamın özellikle yönelmek istediği tüketici tipi açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Yeni ev kuranlar, yüksek tahsilli gibi yaşam biçimi anlatan tanımlamalar ajansın işini kolaylaştırmaktadır (Kozlu, 2011: 277)

Reklam Mesajının Belirlenmesi: Uluslararası işletmelerin tutundurma gayretlerinin koordinasyonu ve kontrolü için standart reklamlar daha uygun olduğu ifade edilerek, tutundurma çabaları tek bir merkezden yürütülmektedir. Ancak amacı

uluslararası bir pazarda farklı mal, hizmet ve markalarla tutundurma gayretindeyse yönetiminde sergilediği örgütlenme içinde gerçekleştiriyorsa; standart bir reklam politikası hiçbir zaman kâfi gelmeyecektir (Güz, 2001).

Reklam Ajansının Seçimi: Uluslararası reklam ajansları küreselleşen ortamda farklı ülkelerde ofisler açmışlar ve bu ofislerini uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmak isteyen firmaların hizmetine sunmuşlardır. Uluslararası reklam ajansları kendi sahalarında engin bir uluslararası deneyime sahip olduklarından özellikle küresel nitelikte ürün ve reklam politikaları takip eden firmaların tercih ettikleri ajanslar olmuşlardır. İşletmeler gerek ulusal gerekse de uluslararası reklam ajansları arasında ürünlerini en iyi tanıtımının yapacaklarını düşündükleri reklam ajanslarını seçerek markalarını tanıtmaktadırlar (Karafakioğlu, 2000: 235).

Reklam Etkinliğinin Ölçülmesi: İşletmeler yaptıkları reklam faaliyetlerinin sunulması ile amacına ulaşma durumunu veya hangi ölçüde ulaştığını markanın hedef kitle de bıraktığı ve bırakacağı etkiyi bununla birlikte yaptıkları harcamaların boşa gidip gitmediğini tespit etmek istemektedirler. Bu doğrultuda tüketiciye verilmek istenen temel üstünlük ile markanın açıklanması sonucu ortaya çıkan etki ölçümleri reklam iletişimde başarı ölçütleri olarak görülmektedir (Karafakioğlu, 2000: 247).

2.10.2. Halkla İlişkiler

Tanıtım çalışmalarında yoğun olarak marka yöneticilerinin kullandıkları halkla ilişkiler, firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin hedef tüketiciler tarafından benimsenmesi desteklenmesi ve kabul görmesine yardımcı olan fonksiyonel bir araçtır. Gün geçtikçe değeri ve önemi artan ve tanıtım çalışmalarında daha fazla yer tutan halkla ilişkiler çalışma ve uygulamaları insan ilişkilerini temel alan ve firmanın toplum tarafından benimsenmesi yönündeki çaba ve çalışmalarını içeren bir yapı gösterir. İşletmelerin en büyük amacı olan tüketici memnuniyetini, tıpkı pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi halkla ilişkiler çabaları içerisinde de her pazarın kendine has taraflarıyla incelenmeli ve ele alınmalıdır. Yapılan incelemeler neticesinde gerekli ayrımlar yapılmalı ve bunun sonucunda halkla ilişkiler faaliyetleri yapılmalıdır (Aktuğlu, 2018: 170).

2.10.3. Sponsorluk

Sponsorluk, şirketlerin kurumsal hedeflere ulaşabilmek ve gerçekleştirmek için spor, sanat, kültür veya sosyal alanlarda kişi veya organizasyonların para, araç, gereç

veya hizmet ile desteklenerek planlanan aktivitelerin aktifleştirilmesi, organizasyonun yürütülmesi ve denetlenmesini kapsamaktadır. Sponsorluk için yapılan faaliyetleri işletmelerin ve kuruluşların pazarlama ve pazarlamaya bağlı iletişim hedefleri doğrultusunda farklı alanlarda gerçekleştirebilmektedir. Sponsorluk denildiğinde yaygın olarak akla spor sponsorluğu gelmektedir. Sporun evrensel boyutu ve toplumun tüm kesimine hitap etme gücü işletmeleri sponsorluğa yönlendirmektedir. İşletmeler spor sponsorluğu ile farklı hedef kitlelere ürünlerinin tanıtımı ile ulaşabilmektedirler (Peltekoğlu, 2001: 290-296).

2.10.4. Fuarlar

Büyük iş merkezlerinde, yılın aynı gün ve aynı yerde kurulan ve belli bir süre devam eden sergi niteliğini de taşıyan, iyi organize edilmiş pazarlara fuar denir. Üreticiler, ürünlerini halka göstermek, tanıtımını yapmak, muhtemel alıcılara ürünleriyle ilgili bilgiler vermek ve satışlarını artırmak için fuarlara katılırlar. Endüstriyel alıcılar ile tüketiciler, fuarda yer alan ürünlerini görmek, sergilenen ürünlerden ilgi duyduklarının niteliklerini bilmek veya alımla ilgili bağlantı kurmak için fuarlara giderler. İşletme, katıldığı fuarda yalnızca ürününü tanıtip satmak veya satış bağlantısı yapar ve o pazarın şartlarını yakından izleme imkanını sağlayarak rakipleri hakkında bilgiler edinecektir. Fuara katılmaya karar veren bir işletme, fuardan beklediği sonuca ulaşabilmek için, reyon, stant veya vitrini etkili şekilde düzenlemelidir. Ayrıca, fuarda ziyaretçilere, muhtemel alıcı kuruluşlara, basın mensuplarına dağıtılacak broşür, katalog, fiyat listesi gibi ürünle ilgili yayınlar, geçerli dillerde ve yeterli miktarda hazır bulundurulmalıdır. İşletme fuarda, ürününü tanıtacak, önemli satış bağlantılarını yapabilecek, aralarında yabancı dil bilen, yetenek ve yetkiye sahip, alanlarında yeter sayıda uzman personeli hazırlamalıdır. Fuarı ziyaret eden muhtemel alıcılar, ürün hakkında teknik ve doyurucu bilgi almaya çalışırlar. Gereğinde pazarlık edip bağlantıyı fuar yerinde sonuçlandırmayı isterler. Bu konumdaki alıcılar, işletme görevlilerinden güven verici davranışlar bekler. Bu yüzden fuarda görev yapacak personelin, yetenek ve yetkileri ayrı bir önem ifade eder (Kozlu, 2011: 272).

2.11. Uluslararasılaşma Sürecinde Endüstriyel Pazarlarda Marka Yönetimi

Yakın geçmişte sosyal, ekonomik ve politik değişimler daha hızlı bir şekilde dünyayı etkisi altına almıştır. 1990'lı yılların başından itibaren küresel ölçekte büyük

işletmeler yenilenmiş, küçük işletmelerde büyümeler gerçekleşmiştir. Teknolojinin ve internetin gelişimi iletişim ve etkileşim biçimini değiştirerek hem işyerlerini hem de evleri etkilemiştir (Temporal, 2011: 17).

Tüm bu değişimler işletmelere sosyal yapıya açık bir şekilde yeni bir dünyanın ve hayat biçiminin kapısını aralamıştır. Yaşanan değişimler işletmeler açısından değerlendirildiğinde hayat akışı hızlanmış, işletmeler sürekli olarak müşterileri, satıcıları ve distribütör ile iletişim haline geçmişlerdir. Taleplerin, beklentilerin ve hizmet anlayışları değişmiştir. Uluslararasılaşma ile tüm dünya insanların ayaklarına gelmiştir. Bilgi verileri için havuzların oluşturulması, verilerin ayrıştırılmaları ve işler hale getirilmesi, verilerin analiz edilerek değerlendirilip yorumlanması böylelikle kullanışlı hale getirilmesi bu sürecin en karlı çıktılarından.

Endüstriyel ürünler üreten şirketler son yıllarda daha düşük maliyetler, daha hızlı büyüme bununla birlikte sürdürülebilir büyüme arayışı nedeniyle ya da benzer nedenlerle yurtdışına açılmış ve burada müşterileri takip ederek stratejik bir şekilde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Yurtdışına açılma nedenleri arasında kar avantajı, ürünün benzersiz olması, teknolojik avantaj, yönetsel odak, rakipsel baskıları özet olarak sıralayabiliriz. Bazı endüstriyel firmalar güçlü yerel faaliyet birimleri kurarak uluslararası anlamda başarılı olurken bir kısmı da ihracat yapmaya devam etmektedirler (Bradley, 2002: 228).

Uluslararası boyutu dikkate alındığında dış pazarlarda marka yönetimi 1980-1990'lı yıllarda gerçekçi marka veya ürün gelişimleri döngüsü, geleneksel marka yönetim metotları, marka eşit model yapısı ve organize olmuş marka yönetim yapısı göze çarpmaktadır. 21.yüzyıla girildiğinde marka yönetimi yaşanan hızlı değişimden etkilenerek özellikle pazarlamadaki hız değişimleri, lojistik hizmetlerin gelişimi, müşteri talep ve beklentilerinde yaşanan değişimler ile iletişim ağındaki çeşitlilik yeni ürünlerin oluşmasına ve mevcut ürün ağlarının çeşitlenmesine sebep olmuştur. Markalar hızla değişen dünyada sadece yerel veya bölgesel düzeyde değil küresel düzeyde rekabetin kıyasıya yaşandığı pazarların argümanları olmuşlardır. Dolayısı ile işletmeler markalarını 21. yüzyılın mantığına göre yapmaya başlamışlardır. Bu, beraberinde pek çok araştırmanın yapılmasını sağlamıştır (Stanat, 2019).

Bahsedilen dönemde uluslararası boyutta endüstriyel pazarlarda da markalaşmanın öneminin açık bir şekilde anlaşılmaya başlandığı söylenebilir. Pahalı

olan sermaye mallarından, daha düşük fiyatlı ve sık satın alınan mallara kadar tüm endüstriyel ürünler için marka oluşturulabileceğini ve Being, Emerson Electric ve Praxair gibi firmaların bu durumun en iyi örnekleri olduğunu belirtmektedirler. Endüstriyel pazarlarda ön planda olan teknik alanlardaki ürün performansı gibi ürünün fiziksel faydaları üzerine odaklandığını belirtse de son zamanlarda yapılan birçok çalışmada endüstriyel mal satın alma sürecinde karara katılanların rasyonel kriterlerin yanı sıra marka adı, firmanın güvenilirliği, algılanan ürün kalitesi gibi duygusal değerlerden de fazlasıyla etkilendikleri iddia edilmektedir (Kotler ve Pfoertsch, 2010: 207).

Endüstriyel pazarlarda markalama sürecini ele alan çalışmasında Keller ve Webster, başarılı bir markalama sürecini endüstriyel ürünleri dikkate alarak bazı ilkeleri ortaya koymuştur. Bu ilkeler (Keller ve Webster, 2004: 398):

- Endüstriyel pazarlarda yer alan işletmelerin, markalamanın rolünü, işletmenin karlılığı ve stratejisiyle doğrudan ilişkilendirmelidir.
- Marka ile beliren temel değerler, dış pazarların ve karar sürecine müdahil olanların beklentileri ile örtüşmelidir.
- Kurumsal markalama öne çıkarılmalıdır.
- Kurumsal markalaşmada güvenilir olma, fonksiyonellik hususlara dikkat edilmelidir.
- Kurumsal iletişim stratejisi ile marka stratejisi arasında ayırım olmalıdır.
- Endüstriyel pazarlarda bölümlendirme analizi etraflıca ele alınmalıdır.
- Marka iletişim araçları ile ilgili stratejini belirlenmesi gereklidir.

Uluslararası en yüksek marka değerine sahip işletmelerin çoğunun B2B sistemi içinde olduğu görülmektedir. Araştırmaların daha çok endüstriyel ve tüketici markalar arasındaki farklılıklara odaklandığı ve bazı temel varsayımlarla markalaşmanın temel niteliklerinin karşılaştırıldığı görülmektedir. Varsayımlar, iç ve dış pazarlarda ürünlerin, tüketici talep ve beklentilerinin değişkenlik göstermesi nedeniyle marka kavramı ve marka yönetimi stratejileri üzerinden değerlendirilmesini ve farklı alanlara odaklanması gerektiğini göstermiştir. Pazarlar arasındaki farklılıklar çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Endüstriyel ürünlerin genel olarak büyük hacimli olmaları nedeni ile büyük miktarda yapılan satışlar bu ürünlerin daha büyük bir değere ulaşmasına neden olmaktadır. Endüstriyel ürünlerin pazarları heterojenlik arz etmeleri ayrıca müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin de değişkenlik durumları göz önüne alındığında

karmaşık süreç beraberinde gelmektedir. Endüstriyel ürünlerin böyle bir ortamda nitelikleri öne çıkarılması, fiyat kalite dengesinin ayarlanması, ürüne ilişkin oluşturulan kurumsal güvencenin sağlanması, ürüne yenilikçi karakterize özellikler katılması ve marka değerinin arttırılması gibi unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı ürün markalama stratejilerinin endüstriyel ürünlere uyarlanması bazı kritik süreçler daha öne çıktığından B2B sisteminin ürün markalarından ziyade kurumsal markalama üzerinden yürütülmesi daha uygun görülmüştür (Ginter, 2019).

Marka yönetim stratejisinin etkilediği tespit edilen üretici ve tüketici pazarları arasındaki diğer bir fark, özellikle örgütsel ve bireysel tüketici satın alma davranışı arasındaki farklar göz önüne alınarak alıcılarla ilişkilendirilmiştir. Tüketiciler ve endüstriyel alıcılar son kullanıcılar açısından kar amaçları ve bütçeleri itibarı ile farklıdır. Endüstriyel alıcılarında satın alma eylemleri kalite, hizmet kalitesi ve fiyat gibi kriterlere dayanırken duygusal bakış açıları genelde ötelenmiştir (Mudambi, 2002:525-533).

Küresel bir marka geliştirmek kolay bir başarı değildir. Yapılan araştırmalar küresel markalar; kuruluşların ölçek ekonomilerinden yararlanmalarını sağlaması, uluslararası pazarlarda ülkeler arasında sinerji oluşturmaları, küresel markalar ile tüketiciler arasında kalite, statü ve prestij görüntüleri sağlamaları açısından avantaj sağlamaktadırlar (Beverland vd., 2007: 183).

Markalaşmaya doğrudan etki eden markanın örgütsel satın alma kararları, tüketici kararlarına göre önemi daha azalmasıdır. Ürün kategorilerinde fark edilen ve alıcılar arasında farklı seçimler yapmak, alıcının markaya olan güvenine bağlılıkla açıklanmıştır. Ayrıca, B2B marka değerinin daha çok markanın kişiliğinden ziyade kullanışlılık bakımından verimine odaklandığını göstermektedir. Son çalışmalar her ne kadar B2B markalarındaki duygusal yönlerin arttığını gösterse de markalaşmada kullanışlılık, fonksiyonelliğin önemi hala belirleyicidir. B2B markaları, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, endüstriyel müşteriler genellikle karmaşık ve çok boyutlu bir etkileşim içindedirler (Ginter, 2019).

Yapılan çalışmalar marka yönetiminde belli trendlerin olduğunu ortaya koymaktadır (Stanat, 2019).

Birinci trend; 1980’li yıllarda marka yönetimi için 2 boyutlu modeller benimsenmiş, 1990’lı yıllarda çok boyutlu marka yönetim modelleri tercih edilmiştir.

Buna göre işletme, müşterilerin gözünden firmayı yorumlamaya çalışmıştır. Böylece markanın desteklenmesi ve öne çıkarılması hedeflenmiştir. Pazarlarda hedeflenen satışın gerçekleşmesi için birden fazla alternatifin işe koşulması sağlanmıştır.

Bu eğilimde öncelikle marka üzerinden port folyonun da dahil olduğu bir listeleme yapılmış daha sonra hangi markanın asıl, hangi markanın ise destekleyici marka olacağı belirlenmiştir. Böylece markaların kendi aralarında birbirlerine rekabet yaratacak şekilde tasarlanarak hangi markanın ön plana çıkarılacağı sağlanmıştır. Sonraki süreçte de ön plana çıkarılan markanın fiyatlandırılması ile süreç tamamlanmıştır.

İkinci trend; Çevresel etkenlerin kullanılması ile marka yönetimidir. 2000’li yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişim, önde gelen büyük markaları müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çevresel etkenlerin bir arada değerlendirildiği bir yönetim modelini öngörmüştür. Rekabet kurulan ürününe ait bilgi, müşterilerin yaşam tarzları, yerelde yaşanan kültürel eğilimler, sosyo ekonomik etkenler marka yönetiminde çevresel etkenleri oluşturmaktadır. Sayılan bu unsurlara ait bilgilere işletmeler, medya, satış hacim raporları, müşteri beklenti ve ihtiyaç tespitleri ile ticari ortaklıklar ve endüstri iş birlikleri sayesinde ulaşılmıştır. Bu eğilimde işletmeler müşterilerinin psikolojik ruh hallerini algılayabilme, müşterilerin değişen yaşam tarzlarını anında keşfetme ve çevresiyle uyum sağlayan işletmelere hem iç hem de dıştan görünümünü algılayabilme alanı verdiği görülmektedir (Stanat, 2019).

Üçüncü trend, Markaların uluslararası ve organize edilerek yönetimidir. Şirketler, uluslararası pazarlarda yer almalarıyla birlikte marka yönetimi organizasyonlarını yerel, bölgesel ve küresel bir yapı ile organize etmişlerdir. Yapılan çalışmalar uluslararası markaların kültürler arasında rekabeti oluşturabilecek kurumsal ifadelerle, şekillerle stratejik olarak konumlandığını ortaya koymaktadır. Yerel markalar rakip markalara karşı doğrudan ürün özellikleri açısından konumlandırılmıştır (Stanat, 2019).

Dördüncü trend, Markaları değerlendirmek için geleneksel verilere güvenme ve özelleştirilmiş değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesidir. Marka yönetiminin kilit süreçleri ve bu süreçlerin uygulayıcıları marka yönetim değerlendirilmesinde geleneksel yöntemlerin hala işe yaradığını (müşteri memnuniyeti, marka pazara paylaşımı, fiyatlandırma...) düşünmekle beraber kendilerine has özelleştirilmiş

değerlendirme kriterlerinin de olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu bağlamda, marka değerinin getirisi, markanın yerel, bölgesel ve uluslararası konumlandırılması dikkate alınarak işletmeler kendilerine uyarladıkları ve özelleştirdikleri bu eğilim ile endüstriyel pazarlarda paylaşımı, marka ürün fiyat skalası ve marka değerini değerlendirmişlerdir. Sonuçta marka yönetimi eksiksiz olarak elde edilen bilgi ile marka öz kaynak endeksi analizi geliştirmeyi öngörmektedir.

Beşinci eğilim, marka odaklı işletmelerde marka yönetim fonksiyonunun daha üst düzeye çıkarılmasıdır. Marka yönetimi açısından işletmeler kurumsal düzeyde bir yönetim birimi mahareti ile eğilimleri daha kolay keşfedebileceklerdir. Uluslararası işletmelerin dış pazarlarda marka yönetimleri, gelecekte daha çok sorumlulukları beraberinde getireceği açıktır (Stanat, 2019).

Keller, uluslararası boyutta işletmeler için endüstriyel pazarlarda başarılı ve güçlü marka olabilme için altı aşaması olan bir süreç öngörmüştür. Bu süreçleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Keller, 2009: 14-26).

- Markalama ve marka yönetimi ile ilgili tüm organizasyonun desteğinin sağlanarak çalışanların bilgilendirilmesi ve departmanlar arasında eşgüdümün sağlanmalıdır.
- Kurumsal markalama stratejisinin tanımlanarak marka hiyerarşisi ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Endüstriyel müşterilere marka sadakatinin sağlanması açısından değer algısı boyutların oluşturulması gerekmektedir.
- Ürünle doğrudan ilişkisi olmayan imaj çağrışımları oluşturulmalıdır.
- Markaya ait duygusal çağrışımlar oluşturulmalıdır.
- Endüstriyel pazarın bölümlendirilmesi ile müşterilerin beklentileri ile örtüşen marka ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE ENDÜSTRİYEL PAZARLAMADA MARKA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Ulusal pazarda markası ile kendine yer edinen firmalar, stratejilerine uygun uluslararası pazarlara açılmaktadırlar. İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilirlik düzeyi de markalarının gücü ve değeri ile daha doğrusu marka yönetimleri ile belirlenmektedir. Araştırma konusunun iki ana unsuru olan uluslararasılaşma ve endüstriyel pazarlarda marka yönetimi kavramları ile ilgili bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Uluslararasılaşma süreci ile ilgili olarak alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında;

Uluslararası pazarlar alanında yapılan akademik çalışmaları kategorik olarak derleyen Özkan Tektaş (2010), “Uluslararası Pazarlama Alanında Yapılan Araştırmaların Kategorik Olarak Değerlendirilmesi: 1995-2010 Yılları Arası Literatür Taraması” adlı çalışması ile işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve pazara giriş türleri kapsamında 72 adet yayın olduğunu ifade etmiştir.

Bu doğrultuda işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili yapılan bazı çalışmalara bakılmak gerekirse;

Mutlu (1999), “Uluslararası İşletmecilik” adlı teorik çerçeve çizdiği çalışmasında; işletmelerin uluslararasılaşma nedenlerini ve süreçlerini hazırlık aşamalarından başlamak üzere hangi yollardan gerçekleştiğini ve işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini teorik olarak ele almıştır.

Tek (1999), “Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları” adlı çalışması ile uluslararası pazarlamanın çevresini, uluslararası pazarlama ile ilgili kararları ve uluslararası pazarlara giriş kararları ve faaliyet şekilleri ile ilgili teorik yaklaşımları ortaya koymuştur.

Erkutlu ve Eryiğit (2001) yaptıkları çalışma ile uluslararasılaşma kavramını, sürecini, modellerini teorik boyutu ile ele almışlardır.

Yazıcı (2001), “İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci” araştırması ile işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini ele alarak, bu süreçte işletmelerde meydana gelen yapısal değişimler teorik olarak ortaya konulmuş modellerle tutarlılıkları açısından karşılaştırmıştır. Ayrıca, Türk işletmelerinin uluslararasılaşma süreçleri ihracat performansları sektör ve pazar boyutları ile karşılaştırılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ulaş (2004) tarafından yapılan “KOBİ’lerin Yabancı Pazarlara Açılmasında Kullandıkları Stratejiler” adlı çalışması ile işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri Ankara Ostim’de bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin deneyimlerinden hareketle ortaya konulmaya çalışılmış, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin stratejileri, uygulamaları ve yaşadıkları zorluklar betimsel olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Güllü’nün (2005) yaptığı “Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama” adlı araştırmasında uluslararası pazarlarda yer alan Türk gıda perakendecilerinin uluslararasılaşma süreçleri hem teorik hem de betimsel olarak ele almıştır. Araştırmanın betimsel kısmında 130 işletmeye anket uygulanarak elde edilen değerlendirilmiştir.

Ölmez (2006), “KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana ili Üzerine Bir Uygulama” araştırması ile KOBİ’lerin uluslararasılaşma süreçlerini ele alarak, Uppsala modeli ve Doğuştan globaller modeller çerçevesinde Adana OSB’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri betimsel olarak değerlendirmiştir.

Özçelik (2006), “Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ile Uluslararasılaşma Sürecine Geçiş: Kayseri Örneği” isimli araştırması ile aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerini Kayseri örneklemini üzerinden betimsel olarak ortaya koymaya çalışmıştır.

Akben’in (2008), “Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması” adlı çalışması ile Kahramanmaraş ölçeğinde işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ve bu süreçteki karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacı ile betimsel olarak ortaya koymaya çalışmıştır.

Uluslararası pazarlarda markalaşma sürecini ele alan bazı çalışmalara göz atmak gerekirse;

Ateşoğlu'nun (2003), "Türkiye'nin İhracatında Marka İmajının Etkisi", adlı doktora çalışması, Karayel'in (2004). "Hazır Giyim Sektöründe Marka Oluşturma ve Bir İşletmede İnceleme" adlı araştırması, Küresel pazarda marka yönetimini Pira, Kocabaş ve Yeniçeri (2005), "Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler" adlı çalışmaları ile ele almışlardır. Hazır giyim sektöründe Somaklar'ın (2006). "İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama" adlı çalışması marka yönetim süreci betimsel olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Avcı, (2007), "İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Küresel Markalaşma: DYÖ Uygulaması" isimli araştırması ile marka, küresel marka, küresel marka stratejileri ve işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri teorik olarak ele almış, uluslararası bir inşaat firması olan DYÖ'nun uluslararası pazarlarda elde ettiği başarı örnek bir uygulama modeli olarak ortaya konulmuştur.

Öztürk (2014), "Marka Yönetimi ve Uluslararasılaşma Süreci" adlı çalışması ile marka ve marka yönetimi ile ilgili temel kavramlar, uluslararasılaşma sürecinde başarılı bir marka yönetimi için yapılması gerekenler nitel olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çelik, Danacı ve Onay'ın (2015), "Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma" adlı çalışması ile, uluslararasılaşma sürecini tamamlamış otomotiv sektöründe olan bir işletmenin uluslararası markalaşma sürecinin aşamaları süreci vaka analizi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Görüldüğü üzere, alan yazında endüstriyel pazarlarda marka yönetimine ilişkin çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan konu betimsel yöntemle ele alınmış, nitel olarak uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimi işletmenin deneyim ve tecrübesi ile ortaya konulmaya çalışıldığından bu alandaki boşluğu doldurur niteliktedir.

Uluslararası pazarlarda markalaşma, profesyonel bir markalama sürecini gerektirmektedir. Ancak işletmelerin bu konuda sahip oldukları deneyimler sınırlıdır. Bu çalışma ile bu süreç incelenerek söz konusu firmanın bu pazar deneyiminden elde ettiği bilgi birikimi işletmeler için önem arz etmektedir.

Küreselleşme, beraberinde dış pazarlara açılan işletmelerin pazarlama stratejilerine ve marka yönetimlerine etki ederek rekabet edebilmelerine katkı sağlayan en önemli unsurlardan olmuştur. Bu bağlamda yapılacak çalışma ile uluslararasılaşma

sürecinde marka yönetiminin işletmenin dış pazarlarda rekabet edebilme kabiliyetine katkısını ortaya koyması açısından önemli gözükmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimini anlamlandırmayı hedefleyen nitel bir çalışmadır. Çalışmada örnek olay (durum) deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırmada olay ve olgular doğal ortamlarında gözlemlenerek içinde bulunulan ortamı, bu ortamda bulunan kişilerin bakış açıları ile anlamayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma, olay ve olguların meydana geldiği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlıdır. Nitel çalışmada “niçin” ve “nasıl” soruları cevaplanmaya çalışılmakla böylece araştırılan olay veya olgu derinlemesine incelenmiş olur (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39).

Nitel araştırma sürecinde araştırmacı, bütüncül bir yaklaşımla araştırma tablosunu doğal ortama müdahil olmadan detaylı katılımcı görüşme içerikleri ve kelime analizlerini kullanarak ortaya koyar. Araştırmacı olay ve olguları anlamlandırma sürecinde bizatihi deneklerle yüz yüze görüşerek katılımcıların tecrübelerine şahit olan, alanda edindiği yaklaşımı ve deneyimleri toplanan bilgilerin analizinde kullanmaktadır (Cresswell, 2007: 56-57).

Araştırma deseni olarak durum (örnek olay) deseni kullanılmıştır. Örnek olay deseni, sınırlı bir olayın ve sistemin derinlemesine anlamlandırılması ve betimlenmesidir. Buna göre katılımcıların, belli durum, olgu veya kavram ile ilgili yaşantılarını, yaşadıkları deneyimlerin özünü katılımcıların bakış açısından mantıklı bir çerçevede anlamlandırılmasını içermektedir. Durum çalışmalarında araştırmacı önyargısız bir şekilde katılımcıların yaşantı ve deneyimleri paranteze alınarak olduğu gibi vermektedir. Örnek olay araştırmalarında olay, olgu, durum, kurum, işletme vb. üzerine derinlemesine inceleme yapmak esastır (Deveci, 2018: 128-129).

3.3. Araştırmacının Rolü

Araştırma ile uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimine ilişkin süreç ortaya konulmaya çalışılacaktır. Öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılarak alan yazında yapılan çalışmalar derlenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimi sürecine ilişkin sorular hazırlamıştır. Uzman değerlendirmeleri alarak bu soruları

geliştirmiş ve farklı departmanlarda yöneticilik görevinde bulunan toplam 8 firma yetkilisi ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Araştırmacı, Ulusoy Un firması yönetici düzeyinde farklı departman yetkililerinden topladığı bu verileri analiz ederek elde ettiği bulguları bu tezde ayrıntılı olarak açıklamıştır. Yöneticiler doğrudan alıntılarda Y.1., Y.2....Y.8. olarak kodlanmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler gönüllük esasına göre tespit edilmiş olup görüşmeler, randevu verilen tarihlerde bizzat araştırmacı tarafından Ulusoy Un A.Ş. bünyesinde gerçekleştirmiştir. Görüşmeler 30 dakika ile 45 dakika arasında sürmüş olup, örneklem yöneticilerin kendilerini rahat ortamda hissetmeleri sağlanmıştır. Kurumsal ziyaretler Ulusoy Un Yönetim Kurulu üyelerinin izni ve Enstitü izin yazısı ile gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamında mülakat uygulanan yöneticiler, 1 yönetim kurulu başkanı, 1 dış ticaret yöneticisi, 1 ithalat yöneticisi, 1 satış ve pazarlama yöneticisi, 1 risk yönetimi-sermaye piyasaları ve yatırım ilişkileri yöneticisi, 1 insan kaynakları yöneticisi ve 1 üretim yönetici olmak üzere 8 yöneticiden oluşmaktadır. Yöneticilerin 2'si kadın 6'sı erkektir. Araştırmaya katılan yönetici bilgileri, görüşme tarihleri Ek-2'de verilmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada çeşitli değişkenler açısından uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimi sürecini ortaya koymak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanacaktır. Görüşme formunda sorular belli sırada sorulmasına rağmen, araştırmacıların önemli gördükleri durumda derinlemesine veri alabilmek için soru formunda olmayan ek sorular sorulacaktır.

Araştırmada yapı bakımından standartlaştırılmış açık uçlu görüşme kullanılmıştır. “Standartlaştırılmış açık uçlu görüşmenin temel amacı, aynı katılımcılara aynı tür sorular sorarak araştırmacının araştırmaya etkisini azaltmaktır. Böylelikle araştırmacı tam ve sistematik bilgilere ulaşır (Patton, 2018: 353).

Katılımcı firmanın uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimi sürecini anlamaya yönelik açık uçlu sorulardan oluşan “Uluslararasılaşma Sürecinde Endüstriyel pazarlarda Marka Yönetimi Görüşme Formu” hazırlanmıştır. Görüşme formunu geliştirirken ilgili literatürdeki çalışmalar taranmış ve bu çalışmalardan yararlanarak 34 soru geliştirilmiştir. Geliştirilen form, öğretim elemanı tarafından incelenmiş ve gerekli değişiklikler yapılarak son hali verilmiştir. Ancak

soru sayısının fazla olması ve yarı-yapılandırılmış form üzerinde görüşmelerin gerçekleştirilmesi planlandığından işletmenin araştırmaya ayırdığı zamanın kısıtlı olması nedeniyle soru sayısının düşürülmesine karar verilmiştir. Geliştirilen form, araştırma konumuz ile ilgili öncelik durumuna göre sıralanarak 20 soru sorulmasına karar verilmiştir. Görüşme formu Ek-1’de verilmektedir.

Yarı-yapılandırılmış görüşme yolu ile elde edilen veriler, ses kayıt cihazına kaydedilmiş; araştırmacı tarafından yazılı hale getirilmiştir. Araştırmacı, elde edilen verilerden temalar altında doğrudan alıntılarla betimsel analiz yapılmıştır.

3.5. Veri Analiz Süreci

Örnek olay (durum) araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Nitel analizlerde çoğunlukla içerik ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmaktadır. İçerik analizinin temel amacı elde edilen verilerin yorumlanıp kategorize edilerek kavram ve ilkelere ulaşmaktır. Betimsel analizde ise belli boyutlar ve temalar altında veriler sınıflandırılır. Bir başka deyişle betimsel yöntemde araştırmacılar, gördüklerini betimlerler. Betimsel analizde araştırmacıların yorumlama, sınıflandırmalarına dayalı olarak veriler, belirlenen temaların altında derinlemesine anlamlandırma çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Verilerin analizinde betimsel yöntem kullanılmıştır. Öncelikle, bütün katılımcılar ile yapılan görüşmeler yazıya dökülmüş ve bu dokümanlar incelenerek belirlenen temalar altında gruplandırılmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen temalar altında gruplandırılan veriler, ortak noktalar ve ayırıcı hususlar doğrudan alıntılara yer verilerek desteklenmiş, böylece bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilerek tutarlılık sağlanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve görüşlerini içtenlikle ifade edebilecekleri ortam sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 256).

3.6. Verilerin Toplanması

Araştırmada görüşmeler araştırmacı tarafından, kişiye uygun mekânlarda gerçekleştirilmiş ve ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi ile sınırlıdır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamında yapılan görüşmeler Ulusoy Un Sanayi'nde görevli yöneticileri ile sınırlıdır.

Araştırma tek bir firma üzerinden yürütüldüğü için genellenemez.

3.8. Araştırma Kapsamındaki İşletme (Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi)

3.8.1. Ulusoy Un'un Kuruluşu ve Gelişimi

Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy' un babası Fahrettin Ulusoy, 1969 yılında Samsun'da 14 metrekairelik kiralık bir dükkânda zahirecilikle iş hayatına başlamıştır. Fahrettin Ulusoy 1986 yılında bir un fabrikasına ortak olmuştur. 1989 yılında ise Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi; hububat ve bakliyattan, mamul un, ırmık, makarna ve bisküvi gibi her türlü gıda maddesinin imalatını, ticaretini, ithalat ve ihracatını yapmak üzere kurulmuştur. Sovyet Birliğinin dağılması sonucu kurulan yeni ölkere un ticareti 1995 yılında başlamıştır. 2000 yılında hisseslerin tamamı Ulusoy Ailesine geçmiştir. Aile şirketi Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret AŞ'de 2003 yılında 23 yaşında ihracat sorumlusu olarak göreve başlayan Eren Günhan Ulusoy, 2007 yılında genel müdürlüğe getirildi. 2011 yılında İcra Kurulu Başkanı olan Ulusoy, 2015 yılında da Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini babası Fahrettin Ulusoy'dan devraldı. Ulusoy, 2006 yılında 61 milyon lira olan şirketin cirosunu 1 milyar liranın üzerine taşımıştır.

Şirket, 28 Mart 2013 tarihinde SASBAŞ Samsun Serbest Bölgesi Kurucusu ve İşleticisi A.Ş.'nin %17 hissesini satın almıştır. Bu yatırım ile Ulusoy Un, özellikle transit yurt dışı ticaretinin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan depolama ve lojistik alt yapıya sahip olan Karadeniz Bölgesi'ndeki en stratejik noktalardan olan Samsun Serbest Bölgeye iştirak ederek yönetiminde önemli bir etkinliğe sahip olmuştur.

20.11.2014 tarihinde, Ulusoy Un halka arz olmuş ve hisseleri Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır. Samsun'un ilk ve tek halka açık şirketidir.

27.02.2015 tarihinde, şirketimize %100 oranında bağlı ortaklığı olarak kurulan, Uludaş Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Anonim Şirketi ile tarım sektörünün geleceği olarak değerlendirebileceğimiz Lisanslı Depoculuk sistemine yatırım yapılmıştır.

2016 yılı sonunda 41.950 ton kapasiteli ilk lisanslı depo Alaca/Çorum'da inşa edilerek, 16.06.2017 tarihinde 41.950 tonluk bölümü için lisans alarak faaliyetine başlamıştır. 15.03.2018 tarihinde, sermayesinin %100'ü Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye ait olarak, ROLWEG SA ünvanlı bağlı ortaklığımız İsviçre'nin Cenevre Şehrinde kurulmuştur.

Ulusoy Un'un esas faaliyet konusu, buğday unu, kepek ve diğer yem hammaddelerin üretimi, ticareti, yurt içi ve yurt dışı satışı ile buğday başta olmak üzere çeşitli tahılların yurt içi ve yurt dışı ticaretidir. Şirketin Samsun'da 500 ton/gün ve Çorlu'da 400 ton/gün olmak üzere toplam 900 ton/gün buğday işleme kapasiteli iki fabrikası (208.000 ton/yıl un üretimi) ve 100.000 tondan fazla tahıl stoklama kapasitesine sahip silo, depo ve serbest bölge depoları bulunmaktadır. 2018 yılında Türkiye'de sektör ihracatının %4 ünü gerçekleştirmiştir.

5 kıtada 88 ülkeye un ihracatı yapan Ulusoy Un, 2019 yılında açıklanan Türkiye İhracatçılar Meclisi verilerine göre; 2018 yılında Türkiye'de en çok ihracat yapan ilk 1000 firma arasında 978. sırada, sektöründe ise 7. sırada yer almıştır. Toplam üretimden satış ile İstanbul Sanayi Odası'nın 2019 yılında açıklanan verilerine göre Türkiye'nin 2018 yılı en çok üretim yapan sanayi kuruluşları arasında 573. sırada, sektöründe ise 5. sırada yer almaktadır. 2019 yılı ilk altı ayında, şirketimiz 1.510 milyon tl satış hasılatı ile, bir önceki yılın ilk altı ayına göre, konsolide satış hasılatını %16 artırmıştır. Bu faaliyetlerinin sonucunda, 73,1 milyon TL esas faaliyeti karı elde etmiştir.

Ulusoy Un, Rusya, Ukrayna, Kazakistan gibi lojistik ve fiyat avantajı sağladığı eski Sovyetler Birliği ülkelerinin yanı sıra Amerika, Arjantin ve Avrupa Birliği ülkeleri gibi uluslararası üreticilerden buğday temin etmektedir. Aynı zamanda transit buğday ticareti sebebiyle Avustralya ve Hindistan'dan da buğday alımları gerçekleştirmiştir.

Dünya Gıda Programının (WFP) 7 Ekim 2014 tarihinde düzenlemiş olduğu 3.672 metrik tonluk Filistin teslimi un ihalesi de Ulusoy Un firması tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Dünya Gıda Programının (WFP) tarafından açılan buğday unu ihalesine 12 Nisan 2019 tarihinde Ulusoy Un tarafından verilen teklif kapsamında ihale Ulusoy Un uhdesinde kalmıştır.

Ulusoy Un'un Kurumsal Yapısı ve Yönetimi; Satış ve Pazarlama, Lojistik, Muhasebe, İhracat, Üretim, Risk Yönetimi, Kalite Güvence ve AR-GE, Toplam Kalite Yönetimi, Hukuk, Finans, İthalat ve İnsan Kaynakları olmak üzere 12 departman altında toplanmıştır.

Kalite Anlayışı; Yurtiçi ve yurt dışı piyasalarda faaliyet gösteren Ulusoy Un, bu süreçlerin toplam kalite anlayışı doğrultusunda ilerlemesi adına;

- ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi
- ISO 22000: 2005 Gıda Güvenliliği Yönetim Sistemi
- ISO 14001: 2015 Çevre Yönetim Sistemi
- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
- TSE 4500 Sertifikası Belgelerine sahiptir.

Ulusoy Un, kurumsal alt yapıyı güçlendirmek şirketin marka gücünü arttırmak amacıyla Şubat 2016 yılında Turquality Programına dahil olabilmek için çalışmalar başlatılmıştır. Bu süreçte profesyonel bir marka yöneticisi ile çalışan kurum çalışanları firmanın oluşturduğu vizyon ve misyon doğrultusunda marka, Pazar, rekabet, müşteri, kanal, ürün analizi gibi çalışmalar yapılmıştır. Aynı zamanda Ulusoy Un, 29. 30. 31. ve 35 sınıflarda Benelüks de geçerli ULUSOY markasını tescillemiştir. Benelux Marka Tescil Sistemi, Avrupa ülkelerinden Belçika, Hollanda ve Lüksembourg ülkelerince geliştirilen bir bölgesel marka tescil sistemidir.

Samsun'un halka açık tek şirketi olan, her yıl düzenli olarak TİM 500, İSO 500 listelerinde yer alan Ulusoy Un "'Gelenekten geleceğe' sloganıyla çıktığı bu yoldaki hedefi; değerlerinden ve ilkelerinden ödün vermeden global ölçekte büyümek ve dünyanın en büyük 10 tarımsal sanayi şirketinden biri olmaktır. Her yıl yayınlanan Capital 500 araştırmasında bu yıl Türkiye'de 155'inci, Samsun'da ise 2'inci olarak başarı sağlanmıştır. 2019 yılında Capital tarafından yayınlanan listede 155'inci sırada yer alındı. 2 milyar 445 milyon TL'lik ciro ile gıda-içecek sektöründeki önemli yerini koruyarak listeye Samsun'dan giren iki büyük firmadan bir olmayı başarmışlardır. Ekonomist Dergisi'nin 2019 yılı 'Anadolu'nun En Etkin 50 İş İnsanı' araştırmasına göre, kurucusu ve Onursal Başkanı Fahrettin Ulusoy, Anadolu'daki kentlerde ekonomiye yön veren, istihdam yaratan ve vergi rekortmeni olan isimler arasında yer almıştır. Anadolu'nun en etkin 50 iş insanı arasında yapılan bu listeye Samsun'dan giren tek şirkettir.

Ulusoy Un'un sektörel bazda konumunu ifade eden başarı verileri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Ulusoy Un Firmasına Ait Sektörel Veriler

Yıl	Kurum / Kuruluş	Konu Başlığı	Genel	Sektörel
2016	ISO 500	İstanbul Sanayi Odası	398	
2016	Tim 1000	Türkiye İhracatçılar Meclisi	407	26
2016	Fortune	Fortune 500	154	
2016	Fortune	Fortune 40 Yaş Altı 40	12	
2016	Capital	Capital 500	196	175
2016	Ekonomist	Anadolu 500	29	
2017	ISO 500	İstanbul Sanayi Odası	444	
2017	Tim 1000	Türkiye İhracatçılar Meclisi	487	35
2017	Fortune	Fortune 500	165	
2017	Fortune	Fortune 40 Yaş Altı 40	5	
2017	Capital	Capital 500	196	
2017	Ekonomist	Anadolu 500	27	
2018	Fortune	Fortune 500	131	
2018	Fortune	Fortune 40 Yaş Altı 40	3	
2018	Capital	Capital 500	144	
2018	Ekonomist	Fortune 40 Yaş Altı 40 Başarılı Yöneticiler	8	
2018	Ekonomist	Anadolu 500	17	
2018	Platin Global	100 Ödülleri	78	5

Kaynak: (Ulusoy UN, 2018)

3.8.2. Ulusoy Un İç Piyasa Ürün Çeşitleri

Ulusoy Un iç piyasa pazarlarında bulunan ürünleri aşağıda verilmiştir.

- Pizzamix, yerli ve yabancı fastfood pizza üreticilerine sunulmuştur.
- Ekamaks, ambalajlı tost ekmeği, hamburger, sandviç ekmeği üretimleri için tüketiciye sunulmuştur.
- Plus 61, ekşi hamur ekmekleri üretim projesine uygun, kendine has lezzet ve özellikte üretilmiştir.
- Plus 1, unlu mamuller üretimlerinde, çeşit ekmek türleri, hamburger, sandviç tost ekmeği, poğaç, börek ve benzer ürünler için üretilmiştir.
- Simimix, simit ve benzer ürün imalatçıları için üretilmiştir.
- Hasattan Tam Buğday Unu, imalatçıların tam buğday unu üretimleri için üretilmiştir.
- Plus Pide, pide ve lavaş üretiminde imalatçılar için üretilmiştir.
- Plusslim, yufka imalatı yapan endüstriyel imalatçılar için üretilmiştir.
- Unbak, bisküvi ve kek üretimi gerçekleştiren ulusal ve global şirket tesislerin üretimleri için üretilmiştir
- Anadolu Ata ve Ulusoy Flour, kara fırın ve taş fırın tabir edilen işletmelerde imalatçılar için üretilmiştir.
- Plusmax, kendine has lezzet ve özellikleri bulunan ekmeklik buğday unu, kara fırın ve taş fırın tabir edilen işletmelerde imalatçılar için üretilmiştir.
- Plus 2, kara fırın ve taş fırın tabir edilen işletmeler ile diğr makine tipi seri üretim yapan imalatçılar için üretilmiştir. Unnu, tünel, matador ve dönerli tip üretim yapan imalatçılar için üretilmiştir.
- Anadolu Ata ve Mavi Lüks, ev hanımlarının, pasta, börek, poğaç, kurabiye imalatlarında kullanılmak için üretilmiştir.

3.8.3. Ulusoy Un İhracat Ürün Çeşitleri

Ulusoy Un firmasının ihracatta bulunduğu ürün görselleri aşağıda verilmiştir.



Balık Yemi Yüksek Glütünlü



Balık Yemi



Çapati Unu



Çörek Unu



Ekmeklik Un



Ev Kullanımı



Şekil 3: Ulusoy Un İhraç Ürünleri

Kaynak: Ulusoy Un İhraç Ürünleri (2019). Erişim: 12.3.2019.

www.ulusoyun.com.tr

3.9. Bulgular

Bu bölümde örneklem işletmede görevli yöneticilerin uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimlerine ilişkin uygulamaları nasıl gerçekleştirdikleri incelenmiştir.

3.9.1. Uluslararasılaşma Sürecine Dair Bulgular

3.9.1.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Dış Pazarlara Açılma ile İlgili Bulgular

Katılımcı olan firma yöneticileri uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel dış pazarlara açılma ile ilgili yaptıkları uygulamalar arasında öncelikle dış pazar araştırması ve gezileri yaptıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar dış pazar araştırmasında TÜİK raporları veya broker firmalardan aldıkları verileri değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“2003 yılına kadar ihracat yaptığımız ülkeler Gürcistan, Azerbaycan ve Ermenistan kara yolu ile ulaşılabilen ülkelerdi. Başka pazar araştırması kullanmadan bizzat oraları ziyaret ederek yapılan pazarlardı.” (Y.1.)

“Satışını yapmak istediğiniz ürün neyse önce o pazarın hangi coğrafyada satıldığını araştırıyorsunuz. Bu bizim ticaretini yaptığımız buğday mısır arpada olsa aynı şeyi yapıyorsunuz. Tedarikini yaptığımız ülkelerin onların ihracatını yaptıkları

lkeler üzerinden araştırma yapıyoruz. Bunun dışında firma ziyaretleri piyasadaki broker kanalıyla firmaları tanıma bunun sonucunda da satış oluyor” (Y.2.)

“Pazar araştırma gezileri çok önemlidir. Türkiye’de TK raporları vardır. Türkiye ihracatçı birlikleri bu raporları paylaşıır. Türkiye’nin hangi ülkeye, ne kadar hangi ürünün satışının olduğunu gösterir. Rapora bakıp hangi ülkeye ne kadar un ihracat yapıldığını dikkate alarak pazar araştırma gezileri yerinde yapılır. n araştırmada bulunduğunuz yabancı firmalarla iletişıme geçerek görüşmeye çalışırsınız.” (Y.3.)

“2010 yılında Rusya’ya gittiğim zaman Rusya’daki firmalar bizleri tanımıyor iş yapmak istemiyorlardı. Ulusoy Un’u tanımadıklarını syliyorlardı ve içeri almıyorlardı. Fakat biz piyasaları yakından izledik ve bu süreçte çok çalıştık. Bunun doğrultusunda buralarda alışıırken ismimiz duyuldu. Ve şöyle anlatayım bu sene Rusya’daki tahıl birliğinin konuşımacısı oldum. Artık bu platformlarda aranan, istenen bir isim haline geldik. Bu ziyaretler ve çok önemli. Artık bize siz kimsiniz? Ne iş yapıyorsunuz? Nereden alıyorsunuz? Nasıl diyorsunuz? gibi soruları sormuyorlar.” (Y.4.)

“Yerinde yapılan ziyaretler ve firmamızın sürekli takip ettiği fuarlar, konferanslar bu konuda önem arz ediyor.” (Y.5.)

Katılımcılar, uluslararasılaşma sürecinin başılangıcı olarak 2003 yılında açılmaya başıladıkları dış pazarlara diğer sektördeki firmaların referanslarının etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşığıda verilmiştir:

“2003 yılında ihracat müdürü olarak işe başıladım. Şirkette 2003 yılında 70 kişı çalışıyordu. O dönem sivil toplum kuruluşlarına, kamu ve özel kuruluşlara çeşitli talepler geliyordu yurtdışından ama bunlara cevap veren firma sayısı çok azdı. Gerekli donanım olmadığı için nasıl irtibata geçilecek diye düşünüyorlardı. Dikkat çekici bir şekilde bizim şirketimizin yurtdışı bağlantılarında piyasalarda ismimizi bilen firmalar sayesinde onların referansııyla farklı firmalara satış yapmaya başıladık. Un lazım dediklerinde Ulusoy Un akla geliyordu. Yurtdışındaki ilk 9-10 tane müşteriye bu şekilde edindik.” (Y.1.)

Uluslararasılaşma sürecinin hız kazanmasında dış pazarlarda etkin biçimde yer almaya başlanmasında etkili olan diğer bir unsurun orlu’da üretim tesisinin

devralınması olduğu dile getirilmiştir. Bu kapsamda Y.1. tarafından dile getirilen görüş, doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Samsun’dan karayolu ile Gürcistan ve Ermenistan’a sevkiyat yaptığınızda lojistik maliyeti açısından uygundu. Samsun’da o dönem konteyner hattı olmadığı için deniz yoluyla ulaşabileceğimiz pazar sayısı azdı. 2003 yılında Çorlu’daki üretim tesisi devralındı. Çorlu-İstanbul ambar limanı yakın ve Türkiye’ye gelen tüm konteyner hatları orda servis veriyordu. Bu şu anlama geliyor, dünyanın her yerine ürün sevk etme imkânı doğmuş oldu”. (Y.1.)

Katılımcılar, işletmenin dış pazarlara açılımındaki etkisi dikkate alarak Çorlu’daki tesisin dış pazarlara açılımda pazarlama kanalı ve iletişim ağı sağlaması noktasındaki önemine değinmişlerdir. Bu kapsamda Y.1. tarafından dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir.

“Çorlu’daki tesisin açılması ile dünyanın her yerine ürün sevk etme imkanı doğmuş oldu. Dış pazarlara açılırken pazarlama kanalı ve iletişim ne kadar önemli ise tedarik zincirinde lojistik bağlantıda o kadar önemli. Bu bağlantıyı kuramadığın sürece yüksek maliyetler orta çıkacaktır. Endüstriyel pazarda maliyetin yüksek kaldığı sürece pazarlamadan ne kadar iyi olsa da başarılı olma şansın yok. Konteyner sayısı artıkça ülke sayısı da arttı. Sadece Kafkas ülkeleriyle Ortadoğu ülkeleri de sürece dahil oldu. Sonra Afrika ve uzak doğu eklenmeye başladı. “(Y.1.)

Katılımcı olan firma yöneticilerimiz uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel dış pazarlara açılma ile ilgili yaptıkları uygulamalar arasında fuar ve sektörel bazda düzenlenen konferanslara katıldıklarını ifade etmişlerdir. Nitekim Y.1. ve Y.3. görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“İşletme olarak, ihracat müdürü istihdamından sonra dış pazarlarda yer bulma sürecinin takibinde ivme kazandık. Şu anda toplamda 8 kişinin istihdam edildiği sadece ihracat pazarlamaya bakan yeni bir departmanımız var Çorlu’da. İhracat departmanının takibinde olan sektörde önemli 3büyük önem arz eden fuar vardır. Dubai, Almanya ve Fransa’da yapılan bu fuarları takip ediyoruz.” (Y.1.)

“Bu işe sıfırdan başlayacak olan firmaların ilk olarak yapması gereken fuarlara katılmak. Katılması gereken bazı önemli fuarlar var. Bunların takibi önemlidir.” (Y.3.)

Katılımcılar, işletmenin endüstriyel pazarlarda uluslararasılaşma süreci ile ilgili olarak, dış pazar araştırmasının yapılmasının gerekli öncelikli iş olduğunu, pazar

araştırmasının bir sistem dahilinde yürütülmesi gerektiğini, TÜİK gibi raporlardan ve resmi kurumsal istatistiki verileri araştırması sonucunda yapılacak ziyaretlerin uzman bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ayrıca dış pazar araştırmasında diğer sektördeki firmaların referanslarının etkili olabileceğinden diğer firmalarla iyi bir iletişim içinde olunması gerektiği, endüstriyel dış pazarlara açılımda lojistik hizmeti açısından stratejik bazı yatırımların yapılması gerektiği, sektörel olarak düzenlenen fuar ve konferanslara da katılımın etkili olduğu ifade edilmiştir.

Buna göre; endüstriye dış pazarlara açılımda,

- Sistemli ve verilere dayalı dış pazar araştırmaları
- Uzman ekip tarafından yapılan dış Pazar ziyaretleri ve gezileri
- Lojistik destek gibi dış pazar açılımına sürecine destek olacak stratejik yatırımlar
- Uluslararası sektörel bazda düzenlenen fuar etkinlikleri ve bilgi şöenlerinin katılması önemli görülmektedir.

3.9.1.2. İşletmenin Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Örgüt Yapısı ile Bugünkü Örgüt Yapısı Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklara Dair Bulgular

Katılımcı firma yöneticileri işletmenin dış pazarlara açılma sürecinde örgüt yapısı ile bugünkü örgüt yapısı arasında benzerlikler ve farklılıklar ile ilgili olarak; bugünkü örgüt elemanlarının dış pazar hedeflerine uygun, nitelikli personellerden oluştuğu ve bu sayının süreç içerisinde arttığını ayrıca mevcut personelin geliştirildiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Hedef pazarların ihtiyaçlarına yönelik yapılanmada değişiklik yapıyor. Örneğin Afrika pazarına yönelmek istiyorsak Afrika pazarında bizi bir adım ileriye taşıyacak olan Fransızca bilen bir personel arayışına giriyoruz. Ayrıca daha yerel ve pazar yapısına hâkim olması gibi ilave ihtiyaçlara gereksinim duyuyoruz. Biz bugüne kadar İngilizce ile Afrika’da yapabiliriz demiştik fakat o pazarları gezdiğimizde Fransızcanın gerekli olduğunu düşündük. Bazı bölgelerde ise Arapçanın Fransızcadan daha çok kullanıldığını gördük.

Hedeflerimizi gerçekleştirdikten sonra pazar yapısına veya kapasite artışına bağlı olarak çalışan sayısını artırıyorsunuz ya da mevcut arkadaşlarımızı nasıl daha

verimli hale getirebiliriz onun üzerine çalışıyoruz. Birim içinde çalışan yapısı çalışanın özelliklerinde iyileştirme gibi ihtiyaçları fark ediyoruz.” (Y.2.)

“İş hacmimize göre ihracat departmanının da gerek satış pazarlama gerek operasyon birimlerinde çalışan sayısı süreç içerisinde arttırılmaktadır.” (Y.3.)

“Üretim kapasitesi artıkça çalışan eleman sayısı artıyor. Biz ürünlerimizi kalitesini aynı zamanda tesiste bulunan fırınlarımızda test ediyoruz. Her aşamada yeteri kadar personel istihdam eden firmadayız. Bu konuda şanslıyız.” (Y.8.)

Katılımcılar, dış pazarlara açılma sürecinde örgüt yapısı ile bugünkü örgüt yapısı arasında benzerlikler ve farklılıklar ile ilgili günün koşulları dikkate alınarak bazı departmanlarda iyileştirilmelere gidildiği veya bölümlendirmelere gidildiği görülmektedir. Sözgelimi (Y.8.) *“İstanbul ofisimiz yurtdışı büyümesiyle ortaya çıktı.”* demektedir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“İthalat birimi sürekli kendini geliştiriyor. Yeni birim olarak transit ticarete oluştu. İthalat departmanında kendi içimizde örgüt yapısında bir değişim olmadı. Önceden birim içinde ithalat ve transit ticaret beraberdi. Şimdi ise kendi birimimiz içerisinde ayrıldık. Bu bölümlerin hepsi satın alma ve operasyon departmanı olarak geçiyor.” (Y.4.)

“Öncelikle mevcut yapıyı güçlendirerek ve geliştirerek ilerliyoruz. Günün şartlarına göre büyüme sürecinde farklı yöntemler gerekirse uyguluyoruz, birimleri gerekirse bölüyoruz. Amaç hedef burada işletmenin büyümesidir.” (Y.5.)

“Ulusoy Un olarak, değişen koşullara uyum sağlamanın, aynı zamanda yüksek teknoloji, küresel rekabet ve yeni fırsatları değerlendirmemizin ne denli önemli olduğunun bilincindeyiz. Bunu gerçekleştirebilmenin en önde gelen yollarından birinin de hiç şüphesiz devamlı gelişime açık bir örgüt yapısı politikası uygulamak olduğunun farkındayız. İnsan kaynakları olarak bizde şirketimizi gelişen, değişen koşullara göre şekillendiriyoruz. Dışa açılma sürecinde 2014 yılında kurumsal yapı geliştirilmiş ve yönetim 12 departman altında toplanmıştır.” (Y.7.)

“Şirketin kapasitesi büyüdüğü yeni birimlerde ortaya çıkıyor. 2012 yılında 400 milyon TL olan ciro şimdi 3 milyar TL’dir. Yeni yatırımlara ekstra kapasite gerekecektir. Büyüme ile beraber organizasyonu yeniden tasarlama ihtiyacı doğuyor. Eğer ulusal boyutu aşılıp uluslararası boyuta geçtiysen ve halka arzdan sonra

(PR)çalışmalarını çok iyi yapmanız gerekiyor. Halka açık bir şirketin yatırım ilişkileri birimi olmazsa olmazdır. Bu nedenle çalıştığım birimim oluştu. İç piyasada endüstriyel firmalarla ilgilenen bir birim var. İstanbul ofisimiz yurtdışı büyümesiyle ortaya çıktı. Lisanslı depoculuk sayesinde yeni bir kol ortaya çıktı. Amacımız Sürdürülebilir büyümeye bunun için planlamalar yapıyoruz. Ekstra yapılan organizasyonlar bunun için.” (Y.6.)

Bulgulardan hareketle, işletme yöneticileri dışa açılma sürecinin de yönetenleri oldukları için dış pazarlara açılma sürecindeki örgüt yapısı ile bugünkü örgüt yapısı arasında ciddi farklılıkların oluştuğunu ifade etmektedirler. Öncelikle işletme bünyesinde bulunan elemanların dış pazar hedeflerine uygun, nitelikli personeller haline getirilmeye çalışıldığı, bazı departmanların bölündüğü veya yeni departmanların oluşturulduğu, departmanlara insan kaynakları yönetim birimi ile yeni nitelikli elemanlar istihdam edildiği, özellikle 2014 yılında kurumsal yapının geliştirilmesi ile yönetimin 12 departman altında şekillendiği buna örgüt yapısının güncellendiği görülmektedir.

Endüstriyel dış pazarlara açılan işletmede örgüt yapısı süreç içerisinde gelişip değişmektedir. Buna göre aşağıda verilen sürecin gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

- Mevcut personelin dış pazarlara uygun nitelikte personeller haline getirilmesine çalışma;
- Gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda bazı birimlerde bölümlendirmelere gidilme;
- Yeni gelişmeler doğrultusundan örgüt yapısında kurumsal olarak yeniden yapılanmaya gidilme;
- Nitelikli personel istihdamında İnsan Kaynakları birimine yetki verme olarak görülmektedir.

3.9.1.3. Uluslararasılaşma Sürecinde Bulunan Aşamaya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticiler işletmenin uluslararasılaşma sürecinde gelinen nokta ile ilgili ithalatta ve ihracatta işletmenin ulaştığı aktif büyüklüğün önemli bir veri olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu kapsamdaki görüşleri doğrudan alıntı yoluyla aşağıda verilmiştir.

“İthalat ve ihracata yönelik aktif büyüklüğümüz var. Uluslararasılaşma da çok büyük bir adım atıldı.” (Y.4.)

“İthalat ve ihracatta ulaşılan aktif büyüklük uluslararasılaşma geline aşama için önemli bir veridir. Sıradaki hedef Avrupa ve Amerika pazarlarına açılmak diyebilirim.” (Y.3.)

“Ticaretini yaptığımız ürünün ana gıda maddesi olan ekmeğin üretilmesi için buğdaya olan talep çok fazladır. Ağırlıklı olarak Karadeniz pazarlarında çok bilinen bir firmayız. Ve yavaş yavaş tüm uluslararası kıtalarda faal olmaya başlayacağız. Bizde bu yeni pazarları araştırma üzerinde çalışıyoruz. Gelişme sürecimiz o konuda tamamlanmadı sürekli geliyor ve sürekli yeni destinasyonlar giriyor rotamıza. Uluslararasılaşma da başlangıç ilk adımları aştık özellikle Asya tarafında çok aktif olduğumuzu söyleyebilirim (Y.2.)

İşletme yöneticileri, sektörde yerel diğer firmalara göre dış pazarlarda iyi durumda olduğunu ayrıca uluslararasılaşma sürecinde geline nokta ile ilgili önemli bir adım olarak Cenevre’de ‘RolwegSa’ adlı bir şirketin kurulması ile hem tahıl merkezinde hem de finans piyasası ile iç içe olunmasının çok önemli bir aşama olduğunu dile getirmişlerdir. Nitekim bununla ilgili olarak Y.4, Y.6 ve Y.1 görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

“Uluslararasılaşma konusunda kendi coğrafyamızdaki firmalara göre daha ileri bir seviyedeyiz. Uluslararasılaşma da ki en önemli adımlardan biri ROLVEK. Cenevre tahıl sektörünün merkezidir. Dünyadaki çoğu tahıl firmalarının ofisi orada bulunmaktadır. Dolayısıyla Bankalar bu ticaret hacmini ve sistemi bildikleri için finansman konusunda bir adım önde olabiliyorsunuz. Ülkemizde finans kaynaklarına ulaşmak çok zordur. Yurt dışındaki şirketler zaten hepsinin İsviçre’de hesabı olduğu için işlem yapabiliyorsunuz. Yani finansal ulaşım ve işlemlerinizi yapmak çok daha rahattır. %100 Ulusoy Un bünyesinde konsolidedir.” (Y.4.)

“Biz sermaye piyasalarından finansman elde ediyoruz. Ulusoy Un, bu coğrafya da karşılaşamayacağınız bir organizasyon yapısına sahiptir. Hollanda Kalkınma ve Yatırım Bankası’ndan doğrudan finansman yatırımı elde ettik. Yurtiçinde 25 banka ile yurtdışında 4-5 kanalda çalışma içindeyiz. Rolweg yüzde yüz bizim şirketimiz dahilinde ticari faaliyet yapıyor, transit satışı yapıyor. İsviçre birçok anlamda kolaylık sağlıyor. Borçlanma anlamında sektör desteği veriyor.” (Y.6.)

“Ulusoy Un’un İsviçre Cenevre’de bağlı ortaklığı bulunmaktadır. RolwegSa 1.000.000 İsviçre Frang’ı (CHP) sermaye ile 15 Mart 2018 tarihinde tahıl ticari

yapmak üzere kurulmuştur. Rolweg'in sermayesinin %100'ü Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret AŞ'ye aittir." (Y.1.)

İşletmenin uluslararasılaşma sürecinde geldiği aşama ile ilgili ithalat ve ihracatta ulaşılan aktif büyüklüğün önemli bir veri olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, sektörde uluslararası merkezi konuma sahip olan İsviçre-Cenevre'nin tahıl merkezi olması ve finans piyasaları ile iç içe olması dikkate alınarak RolwegSa adlı bir şirketin kurulması işletmeye uluslararasılaşma boyutunda önemli bir avantaj sağladığı görülmektedir.

3.9.1.4. Dış Pazarda Müşteri İhtiyaç, Talep ve Beklentilerinin Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan işletme yöneticileri, dış pazarlarda müşteri ihtiyaç, talep ve beklentilerinin ölçülmesi ve tespit edilmesine ilişkin ithalat ve ihracat birimlerinin kendi sorumluluk alanları dahilinde yayınlanan raporları dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

"Swot analizi yapılıyor. İthalat-ihracat birimleri kendi içlerinde raporları takip etmektedir. Trademap sitesi gibi rakamsal anlamda yol gösteren sitelerden yararlanılır ve onlara yönelik hamleler yapılır." (Y.1.)

"Pazar araştırması mutlaka yapıyoruz. Zaten belirli raporlar takip ediyoruz. Hangi ülkeler bizim satışını yaptığımız ürünlerin ithalatını yapıyor onları inceliyoruz. Dönemsel dünya buğday arz talep dosyalarını inceliyoruz. Buna göre hangi ülkelerde üretim fazla hangi ülkelerde az veya biz hangi coğrafyaya yönelmeliyiz gibi çıkarımlar yapıyoruz. Hem tedarik tarafında hem de satış tarafında pazar araştırması zaten yapılmadan yola çıkamazsınız. Bizim kulvarımızdaki bir firmanın müşterinin karşısında geçtiği zaman donanımlı olması gerekiyor. Hiç mısır almamış bir firmaya gidip mısırın pazarlamasını yapamazsınız. Bu yüzden hazır gitmemiz gerekir bu nedenle pazar araştırması mutlaka gerekiyor." (Y.2.)

Görüşme yapılan yöneticiler; dış pazarlarda müşteri ihtiyaç, talep ve beklentilerinin ölçülmesi ve tespit edilmesine ilişkin birimlerin müstakil olarak pazar araştırması yaptıklarını ve yerinde ziyaretlerle müşterilerle birebir görüşme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin, konuyla ilgili Y.3. ve Y.6.görüşlerini şöyle aktarmaktadır:

“Kendi birimimiz tarafından yerinde ziyaretlerle pazar araştırması yapmaktayız. Müşteri talep ve ihtiyaçlarını bölge sorumlularımız müşterilerle birebir görüşerek belirlemektedirler.” (Y.3.)

“Bölgelerde sahaya hâkim ekipler oluşturduk. Türkiye’deki coğrafi bölgelere göre her bölgeye satış ekipleri ve bölge müdürlerimizi görevlendirdik. Pazarları il il, ilçe ilçe ziyaret ediyorlar ve bizim öncelikli ürünümüz için bölgedeki potansiyeli araştırıyorlar. Ziyaret edilen bölgedeki pazarda hangi tipte ürüne ihtiyacı olduğunu o zaman tespit ediyorlar. Örneğin Ege Bölgesindeki ya da Antalya Bölgesinin hangi tipte hangi karakterde ürünleri talep ettiğini o zaman tespit edebiliyoruz.” Y.5.).

“Afrika, Uzakdoğu ve Ortadoğu ihracat yaptığımız lokasyonlardır. Afrika’da yer alan kaosun olduğu destinasyonlar arasında gelişmemiş ve nüfusun sürekli arttığı ülkeler mevcuttur. Kişi başı gelirin düşük olması zorunlu ihtiyaç olan ekmek için un tüketimini artırıyor. Afrika’da fuar ve diğer faaliyetlerin önemi büyüktür. Yerinde ziyaretler yapılıyor. Afrika’da markalaşma için bir algı beklemeyiz. Bizim un sektöründeki deneyimimiz ve fiyat politikamız bu destinasyonlar için bizi elverişli hale getirdi. Türkiye’nin ihracatı yarısı Irak’a oluyor. Bunun bir diğer nedeni ülkeye yakınlık olduğunu söyleyebiliriz. Bu bölgelerde belli bir kaostan çıkmış ülkeler olduğu için ülke beklentilerine göre hareket edebilme kabiliyetimizin mevcut olduğu söylenebilir.” (Y.6.)

Görüşme yapılan yöneticiler, dış pazarlarda müşteri ihtiyaç, talep ve beklentilerinin ölçülmesi ve tespit edilmesine ilişkin uzman şirketlerden pazar araştırması desteği aldıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin, konuyla ilgili Y.1, görüşlerini şöyle aktarmaktadır:

“Ekip yöneten her yönetici işini daha iyi yapabilmek adına belirli iş göstergelerini takip etmelidir. Yönetici burada hangi göstergenin önemli olduğunu, hangisinin hedefleri ölçülebilir kıldığını bilmelidir ki önemli bir avantaj yakalayabilsin. Biz pazar araştırmasını sadece Endonezya için yaptırдық. KPI gibi 4 büyük araştırma şirketinden yararlandık. Yerinde ziyaret yapmak yerine bu yöntemi kullandık.” (Y.1.)

İşletme, dış pazarda müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tespit ederken aşağıda verilen yöntem ve stratejileri uygulamaktadır.

- İthalat ve ihracat birimlerinin kendi sorumluluk alanları dahilinde yayınlanan raporlar.
- Birimlerin yerinde ziyaretlerle müşterilerle birebir görüşme yaparak yaptıkları pazar araştırması.
- İşletmenin müşteri talep ve beklentilerini ölçmeye yönelik profesyonel şirketlerden pazar araştırması desteği aldıklarını görülmektedir.

3.9.1.5. İşletmenin Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaştığı Zorluklara İlişkin Bulgular

Katılımcı olan yöneticiler işletmenin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı zorluklara ilişkin ihracatta ve ithalatta bulunulan ülkelerin uyguladıkları vergi politikaları ve damping gibi prosedürleri ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“İhracat yapılan ülkelerin anti damping uygulamaları, siyasi, ekonomik ve konjonktürel istikrarsızlık ve olumsuzlukların yaşanma riskleri mevcuttur. Özellikle anti damping uygulamalarına karşı gerek firma içerisinde uzmanlar tarafından gerekse sektörel düzeyde meslek kuruluşlarınca önlemler alınmaktadır. İhraç pazarlarında karşılaşılabilecek konjonktürel, siyasi ve ekonomik krizlerin yaşanması riskine karşı şirketin ihracat departmanı ihracat pazarlarını sürekli olarak ve canlı bir şekilde araştırmakta ve alternatif pazarları yedekte tutmaktadır. İthalat yapılan ülke pazarlarında yaşanabilecek kriz, üretim ve vergi politikalarında değişiklik yapılması riski bulunmaktadır. Şirket bu tür olumsuzluklara karşı kritik stok seviyeleri belirlemekte ve bu seviyeyi korumaktadır. Dünya rekor beklentileri yakından takip edilerek alternatif ithal pazarları sürekli canlı olarak takip edilmekte ve alternatifler yedekte tutulmaktadır. İthalat süreçlerindeki lojistik risklere karşı kapsamlı sigorta poliçeleri düzenlenmektedir.” (Y.1.)

“İhracat yaptığımız ülkelerdeki ithalattaki regülasyon değişiklikleri ve kısıtlamalar, anti damping davaları ve kotaları, navlunlardaki belirsizlikler ve artışlar ve Türkiye’de (diib) (dahilde işleme izin belgesi) kapsamında yapılan değişiklikler.” (Y.3.)

Katılımcı olan yöneticilerden bazıları, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı zorluklara ilişkin lojistikte karşılaşılan riskler dile getirilmiştir. Bu kapsamda Y.1. *“Lojistik için satın alınan hammaddelerin şirkete ait depolara sevk*

edilmesi, stokta kalma süresi ve depolardan üretime veya satışa sevk edilmesi süreçlerinde operasyon el risklerle karşılaşılma riski bulunmaktadır.” şeklinde dile getirmiştir. Belirtilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Lojistik içinsatın alınan hammaddelerin şirkete ait depolara sevk edilmesi, stokta kalma süresi ve depolardan üretime veya satışa sevk edilmesi süreçlerinde operasyon el risklerle karşılaşılma riski bulunmaktadır.

Şirketin tüm sevkiyat süreçlerinde yaşanabilecek kayıp, dökülme, kaza ve vb. risklerine karşı kapsamlı sigorta poliçeleri mevcuttur. Ayrıca depolama sırasında oluşabilecek sel, yangın, hırsızlık vb. Kayıp ve zararlara karşı da düzenlenmiş sigorta poliçeleri yapılmıştır. Özellikle sevkiyat ve depolama süreçlerinde yeterli düzeyde iç kontrol mekanizmaları oluşturulmuştur.” (Y.1.)

“Lojistikten kaynaklı sorunlar olabiliyor. Lojistik ile alakalı şunları söyleyebilirim: Bizim politikamız elimizden geldiğince maksimum malı satmak. Hangi ülke un ithal ediyorsa o ülkeye un satmak. Uzakdoğu pazarında Türkiye'nin şöyle bir avantajı var. Uzakdoğu'ya nakliye navlun fiyatları uygundur. Çünkü Türkiye Uzakdoğu'dan mal ithal ettiği için özellikle Çin tarafından talep edilen ürünler konteyner ile gelir. Bu konteynerlerin o bölgeye geri gitmesi gerekiyor. Geri gönderilmesini sağlanması için de navlun fiyatları çok düşük tutuluyor. Konteyneri boş göndermek yerine armatör ucuz navlun vererek oraya un gönderiyor. Navlun bu konuda çok büyük rol oynuyor. Bu sebepten dolayı Türkiye 2008 ve 2013 yılları arasında Uzakdoğu'ya yoğun ihracat oldu. Navlun avantajından dolayı Afrika'ya kıyasla daha çok satış oldu.” (Y.3.)

Katılımcı olan yöneticilerden bazıları, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı zorluklara ilişkin özellikle yeni kurulan şirketlerin ve sektördeki bazı şirketlerin dolandırıcılık gibi riski barındırabildiğini dile getirilmiştir. Bu kapsamda Y.4. “Buğday işinde dolandırıcılık çok fazla fakat biz önlemimizi mutlaka alıyoruz.” şeklinde dile getirmiştir. Belirtilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Ülke riskleri ithalat için en büyük risk diyebiliriz. Buğday işinde dolandırıcılık çok fazla fakat biz önlemimizi mutlaka alıyoruz. Ticaret yapacağımız ülke için detaylara ulaşıyoruz aslında bir veri tabanı oluşturuyoruz. Örneğin Rusya'da 200 adet ihracatçı var. 200 ihracatçı ne kadar iş yapmış hangi tarihte açılmış neler yapmış bunları tespit ediyoruz. Bunları tespit ettikten sonra Rusya da bir sistem var vergi ile

ilgili. Firmalar araştırılıp kaç tane mahkemesi olmuş neden yargılanmış hangi yılda kapanmış bunları tek tek analiz ediyoruz. Verilerden sonra sonuçlar olumlu ise o firmaları bizim tedarikçimiz olabilir kategorisine koyuyoruz. Ve her zaman temkinli davranıyoruz. Rusya'da 30-40 yıllık şirketler yerine sektörde birkaç yıllık şirketler var ve sonrasında kapanıyorlar. Yeni bir firma açıyor aynı kişi biz onu da tespit ediyoruz. Bu durumu Rusya ya da Ukrayna da takip edebileceğin bir sistem var diyebilirim. Ama Kazakistan ithalatta zor bir coğrafyadır. Orda daha çok detaylara iniyoruz. Hatta ticari ataşelerden araştırma istiyoruz ve o şekilde işleyişi gerçekleştiriyoruz.” (Y.4.)

Katılımcı yöneticiler, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı zorluklara ilişkin birçok riskle muhatap olduklarını, bu risklerin üzerinden zamanla üzerinden geldiklerini ve riskleri en aza indirdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda işletmenin uluslararasılaşma sürecinde karşı karşıya kaldığı önemli sorunlar şunlardır.

- İhracatta ve ithalatta bulunulan ülkelerin uyguladıkları vergi politikaları ve damping gibi prosedürler
- Lojistikte karşılaşılan satın alınan hammaddelerin şirkete ait depolara sevk edilmesi, stokta kalma süresi ve depolardan üretime veya satışa sevk edilmesi süreçlerinde operasyon riskleri.
- Yeni kurulan şirketlerin ve sektördeki bazı şirketlerin dolandırıcılık gibi riski barındırabildiği anlaşılmaktadır.

3.9.1.6. Dış Pazarlarda Faaliyette Bulunulan Ülkelerde Ürün Kalitesi veya Ürün Fiyatının Müşteri Tercihlerine Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcı olan yöneticiler, işletmenin dış pazarlarda faaliyette bulunduğu ülkelerde “ürün kalitesi” veya “ürün fiyatının” müşteri tercihlerine etkisi ile ilgili olarak; kalite ve fiyat dengesinin belirleyici olduğunu dile getirmektedirler. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Dış pazarlarda öncelik ürün fiyatıdır ondan sonra kaliteyi karşılaştırırlar ama tercihlerini hep fiyata göre belirlerler.” (Y.2.)

“Un en temel tüketim maddesidir. Bu sebeple kalitenin önemi kadar fiyatında çok büyük önemi vardır. Ayrıca ihracat gerçekleştirdiğimiz bazı ülkelerin ekonomik refah düzeylerinin çok düşük olması “ürün fiyatı” konusunda bizi sınırlandırmaktadır. Bir ülkeye çok daha kaliteli ürün göndermeyi tercih edeceğimiz durumlarda, ürün fiyatındaki sınırlamalar sebebiyle daha ekonomik ürünleri göndermek durumunda

kalabiliyoruz. Bu ne üreticinin ne de müşterinin tercihidir. En son nihai tüketici bizi bu konuda sınırlamaktadır.” (Y.3.)

“Yurtdışında müşteri tercihi olarak fiyat ön planda olabilir ancak yurtdışında kalite bazlı marka bazlı ilerliyoruz. Yurt içinde toplam kalite yönteminiz ne kadar kaliteliyse müşteride tutunmanız o kadar sürdürülebilir oluyor.” (Y.6.)

3.9.1.7. İşletmenin Uluslararası Pazar Hedefleri Göz Önüne Alındığında Gelecekteki Konum Beklentisine İlişkin Bulgular

Katılımcılar, uluslararası pazar hedefleri göz önüne alındığında işletmenin gelecekte, uluslararası sektörde pazar payı en yüksek firma haline gelmek, kuruluşunun 100.yılında dünyanın en büyük 10 tarımsal sanayi şirketlerinden biri olma olarak beyan etmişlerdir. Bu doğrultuda Y.1. ve Y.8’in görüşleri doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Dağıtım masraflarını azaltarak maliyetleri düşürmek üretim noktalarımızı artırarak, toplam kapasiteyi artırmak pazarın tamamına hitap etmek endüstriyel pazarın daha verimli segmentlerine pazar payını artırmak pazar hedefimiz. Gelecek hayalimiz ise gücümüzü takım çalışmasından alarak, alanlarında deneyimli tüm çalışma Arkadaşlarımız ile birlikte ilkelerimizden, değerlerimizden, hedeflerimizden ödün vermeden, firmamız faaliyetlerini global ölçeğe çıkarmaktır. Kısacası sektörümüzde pazar payı en yüksek firma haline gelmek en yakın hedeflerimizden diyebiliriz.” (Y.1.)

“Ulusoy Un kendini nerede görüyor dediğimizde bunu yazılı olarak belirttiğimiz bir çerçeve var. 2069’da dünya da aynı hedefi koyuyoruz ve diyoruz ki 100. yılında Dünya’nın en büyük 10 tarımsal sanayi şirketlerinden biri olma hedefimiz vardır.” (Y.6.)

Katılımcılar, uluslararası pazar hedefleri göz önüne alındığında işletmenin gelecekte, Türkiye’de önde gelen söz sahibi ve lider uluslararası bir firma olacağı beklentisindedirler. Y.2. işletmenin geleceği ile ilgili beklentisini; *“Türkiye’deki uluslararası emtia piyasasında yeri olan bir firma haline gelmek istiyoruz”* şeklinde beyan etmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Türkiye’de bizim gibi emtia ticaretini yapan çok fazla firma yok diyebilirim. Türkiye’deki uluslararası emtia piyasasında yeri olan bir firma haline gelmek

istiyoruz. Bununla ilgili de çalışmalarımız satış yaptığımız destinasyonları artırarak devam etmektedir. Bizim hedefimiz Türkiye'den neden CARGILL gibi bir firma çıkmasını amacını taşıyor". (Y.2.)

"Türkiye'nin açık ara lideri olmak. Bunun için gerekli altyapı eksikleri zaman içinde tamamlanacaktır. 81 ilin hepsinde nüfuz sahibi olacağız. Kısacası pazarın açık ara pazar lideri olmak diyebilirim" (Y.5.)

Katılımcılardan Y.5. işletmenin gelecekte olmasını hedefledikleri konumu ile ilgili olarak, "Türkiye'nin en büyük tarımsal sanayi şirketi olması" şeklinde ifade etmiştir.

Konuyla ilgili olarak görüşü doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir

"Ulusoy Un kendini nerede görüyor dediğimizde bunu yazılı olarak belirttiğimiz bir çerçeve var. Sektörde birkaç yıl içinde Türkiye'nin en büyük tarımsal sanayi şirketi olma hedefi var. 2069 ise Dünya da aynı hedefi koyuyoruz ve diyoruz ki 100. Yılında Dünya'nın en büyük 10 tarımsal sanayi şirketlerinden biri olma hedefimiz vardır." (Y.6.)

Katılımcı yöneticiler, uluslararası pazar hedefleri göz önüne alındığında işletmenin gelecekte hem iç hem de dış pazarda üç temel hedefi olduğu söylenebilir. İşletme geleceğe ilişkin hedefleri yazılı doküman haline getirdiği ve yöneticileri ile paylaştığı anlaşılmaktadır.

- Türkiye'de önde gelen söz sahibi ve lider bir uluslararası firma olma,
- Türkiye'nin en büyük tarımsal sanayi işletmesi olma,
- Uluslararası sektörde pazar payı en yüksek firma haline gelerek, kuruluşunun 100.yılında dünyanın en büyük 10 tarımsal sanayi şirketlerinden biri olmaktır.

3.9.2. Marka Yönetim Sürecine İlişkin Bulgular

3.9.2.1. Marka Kavramı Algısına İlişkin Bulgular

Katılımcı yöneticiler, marka kavramının kendilerine ne ifade ettiği yönündeki düşüncelerini markanın müşterilerin gözünde sözleşmeye uygun ürünler verebilmek şeklinde beyan etmişlerdir. Y.2'nin bu konudaki görüşü doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir.

"Bana göre marka kavramı, müşterilerimizin gözünde sözleşmeye uygun ürünü vermektir. Piyasa ile fiyat uyumu içinde ve kaliteden taviz vermemek. Ulusoy Un'u

sadece un ticareti yapan bir marka olarak görmeyelim buğday alıyoruz, arpa alıyoruz, küspe alıyoruz. Biz ancak vermiş olduğumuz hizmetle onların gözünde marka kavramını kuvvetlendirebiliriz. Anlaştığımız sözleşme şartlarını yerine getirerek onların gözünde Ulusoy Un markasını kuvvetlendirmiş oluyoruz.” (Y.2.)

Katılımcı yöneticiler marka kavramının güven ve yüksek değer olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Y.4. ve Y.5’in görüşü doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir.

“Hem çalışan hem de karşı taraf için marka güvendir. Biz sonuçta gittiğimiz yerlerde Ulusoy Un’u temsil ediyoruz. Güven her kapıyı açan bir anahtar gibidir.” (Y.4.)

“Marka kavramı benim için yüksek değer diyebilirim.” (Y.5.)

Katılımcı yönetici Y.8.’in marka kavramının kalitede standardı yakalamak ve sürdürmek olduğunu beyan ettiği görüşü doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Sektördeki en önemli durum standardizasyonu yakalayabilmek; her zaman aynı kaliteyi sağlamak diyebilirim. Örneğin her markanın her partisinin her bir adedi standart olması gerekmektedir. Örneğin pizzacı bizden bir parça mal çektiğinde hepsi aynı kalitede olmalı. Marka kavramı denildiğinde aklıma gelen; standart kaliteli ürünü sağlamaktır” (Y.5.)

Katılımcı yönetici Y.1. marka kavramından dünya da isminle bilinmek şeklindeki görüşü doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Marka olmak Dünya da isminle bilinmektir. Her zaman yeniliğe açık, çözüm odaklı takım ruhuyla çalışan, katma değer yaratan çalışanlarıyla; istikrar, kalite ve güven prensiplerinden taviz vermeyen yönetim anlayışıyla, Ulusoy Un markası hızla büyümeye yolculuğuna devam edecektir.” (Y.1.)

Ulusoy Un yöneticileri marka kavramının kendilerine ifade ettikleri hususları şu şekilde özetlemek mümkündür. Marka;

- Güven ve yüksek değerdir.
- Dünyada isminle bilinmektir.
- Kalitede standardı yakalamak ve sürdürmektir.
- Müşterilerin gözünde sözleşmeye uygun ürünler verebilmektir.

3.9.2.2. Endüstriyel Pazarlarda Marka İmajının Taze Tutulması Stratejilerine İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan işletme yöneticileri endüstriyel pazarlarda marka imajının taze tutulması stratejileri ile ilgili olarak; *“Marka imajı sağlamlaştırarak yatırımcıların işletmeyi tercih etmeleri sağlanıyor. Bu, işletme tarafından müşterinin istediği ürünün oluşturulmasında istikrarlı bir süreçle satın alma gücünün arttırılması ile gerçekleşebilir. Böylece işletmenin gücünü müşteriler görür.”* şeklinde ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Kaliteyi oluşturan temel öğelerin standardize edilmesi ve bunun sürdürülebilir bir şekilde devam etmesidir. Marka imajını etkileyen öğeler; marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesidir.”

“Ulusoy un sektördeki en büyük oyunculardan biri üretimden satışa Türkiye’deki ilk 5 firma sıralamasındayız. Endüstriyel pazarda sürdürülebilirlik çok önemli yer kaplıyor. Aynı standartta müşteriye sağlayabilmek, kalite standartlarını gerçekleştirebilmek, uzun soluklu bir endüstriyel ilişki kurmak çok teknik ve önemli detaylardır.”

“Kalite standartları nasıl sağlanır? Emtialarda kaliteyi sağlamak zordur. Şöyle ki hem yurtiçinde hem de yurtdışındaki buğdaya ulaşabildiğimiz için bu yeterlilikte ürün bulmak güç olabiliyor. Müşterinin istediği ürünü oluşturmakta istikrarlı bir süreç oluşturuyoruz. Bu durum satın alma gücümüzü gösterir. Ulusoy Un’un Türkiye’deki ithalatının ana destinasyonu Rusya’dır. Ulusoy Un kalitesinde oluşacak dalgalanmalardan minimum etkilenmememizin sebebi buğday birçok buğday kombinasyonları şeklinde taşıyabilmek ve alımını gerçekleştirebilmektedir. Endüstriyel firmalar, Ulusoy Unu kurumsal organizasyon yapısında en üst segmentte görüyorlar. Bu şekilde Marka imajımızı sağlamlaştırarak yatırımcıların bizi tercih etmesini de sağlıyoruz. Borsa İstanbul’da faaliyeti bulunan Samsun menşeli tek halka açık işletme. Hem sektörde hem Samsun’da tektir. Sektöre ilgi gösteren yatırımcıların durabileceği tek limandır. Sektöründeki diğer oyunculardan ayrılmış bir şirket.”
(Y.1.)

İşletme yöneticileri marka imajını taze tutmanın bir diğer yolu olarak, alternatif ödeme metotları ve alternatif kalite parametreleri garantisi verilmesini göstermişlerdir.

Bu konuda görüşlerini beyan eden Y.2'nin ifadesi doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir.

“Bizim pazarımız yurtdışında fiyat odaklı bir pazardır. Öncelikleri ya da bizi diğer firmalarla ölçtükleri ilk şey fiyattır. İstenilen fiyat düzeyini sağlayamadığımız zamanda alternatif ne gibi hizmetler verebiliriz düşüncesiyle o pazarlardan kopmamaya çalışıyoruz. Alternatif ödeme metotları alternatif kalite parametreleri garantisi verebilir miyiz diye araştırmalar yapıyoruz. Eksi yönlerimizi farklı artılarımızla tamamlamaya çalışıyoruz.” (Y.2.)

İşletme yöneticilerinden Y.4. marka imajını taze tutulmasında işletmenin kendi potansiyeline vurgu yaparak; *“Patronumuz ve yöneticilerimizle beraber çok genç ve dinamik bir kadromuz var. Çok çabuk mobilize oluyor, hızlı bir beyin fırtınası gerçekleştirebiliyoruz.”* demiştir. Y.4'ün ifadesi doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir.

“Ulusoy un sürekli ivmesini geliştirmeye devam ediyor personel alıyor yatırım yapıyor fabrikalar 24 saat çalışıyor dış ticaret devamlı işliyor Samsun, Türkiye ve Dünya çapında çark dönüyor bizde o çarkla sürekli koşuyoruz. Sürekli kollar büyüyor. Patronumuz ve yöneticilerimizle beraber çok genç ve dinamik bir kadromuz var. Çok çabuk mobilize oluyor, hızlı bir beyin fırtınası gerçekleştirebiliyoruz. Bu şekilde marka imajımızın her zaman sağlam ve güncel olmasını sağlayabiliyoruz.” (Y.4.)

Endüstriyel pazarlarda marka imajının taze tutulması stratejilerine ilişkin yöneticiler;

- İşletme tarafından müşterinin istediği ürünün oluşturulmasında istikrarlı olarak satın alma gücünün arttırılması gereklidir. Böylelikle marka imajının sağlamlaştırılması sağlanarak yatırımcılar işletmeyi tercih etmektedirler.

- Müşterilere alternatif ödeme metotları ve alternatif kalite parametreleri garantisi verilmesini göstermişlerdir.

- İşletmenin yönetici kadrosunun genç, dinamik ve yetkin olması, doğru ve hızlı karar verebilme becerisi olduğu anlaşılmaktadır.

3.9.2.3. İşletmenin Kullandığı Markalama Stratejilerine İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan yöneticiler işletmenin kullandığı markalama stratejileri le ilgili olarak kurumsal markalama stratejisini benimsedikleri görülmektedir. Bu kapsamda dile getirilen Y.1., Y.6 ve Y7'ye ait görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Endüstriyel ürün pazarında yani içinde bulunduğumuz pazarda işletmeden işletmeye satılan ürünlerde kurum markası daha çok tercih edildiğini düşünüyorum.”
(Y.1.)

“Kurum markası kurum içi kültürel yapı ile de oluşup şekilleniyor diyebilirim. Dışarda birçok şirkette profesyoneller vardır. Sektörel anlamda tecrübeli isimler olabilir ama burada çalışan insanların birbirini destekleyen içsel itici bir motivasyonu var. Bizlerin oluşturduğu U Takımı var. Bu takımın belli hedefleri var. Elimizden çok daha fazlasını yaparak başarmak istiyoruz.” (Y.7.)

“Markanın ne olduğu tanımı burada çok önemlidir. Ulusoy Un ana marka Ürün üzerinde bulunan ürün isimleridir. Ulusoy Un kimliği çok önemli. Ticari itibarı reel piyasalarda bilinirliği, tecrübe bizim daha sağlam adımlar atmamıza yardımcı oldu. Günhan Bey, genç bir iş adamı. Şirkete hızlı ve belirgin bir ivme kazandırdı. Ulusal ve uluslararası piyasalarda değer kazandırma çalışmaları marka değerimizi de artırdı.”
(Y.6.)

İşletme yöneticilerinden Y.3. markalama stratejisini “kalite +fiyat” olarak betimlemiştir. Bu kapsamda ifade ettiği görüşü doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Yurt dışında marka olmak, sizin isminizi taşıyan ürününüzün bilinirliği ile değil, üretici olarak pazarlarda verdiğiniz imajla alakalı bir durumdur. Kalite + fiyat skalasını iyi ayarlayarak pazarlarda kalıcı bir isim ve imaj oluşturmak markalama stratejisinin en büyük adımıdır.” (Y.3.)

Bulgulardan anlaşıldığı kadarı ile işletmenin kullandığı markalama stratejileri arasında;

- Kurumsal markalama stratejisini benimsedikleri,
- Kalite + fiyat skalasını iyi ayarlayarak pazarda kalıcı olmayı hedefledikleri görülmektedir.

3.9.2.4. Endüstriyel Dış Pazarlarda Müşterilerin Ulusoy Un Markası Algılarını veya Sadakatlerini Yönetmeye İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan işletme yöneticileri, endüstriyel dış pazarlarda müşterilerin Ulusoy Un markası algılarını veya sadakatlerini yönetmeye ilişkin öncelikli olarak

kaliteye çok önem verdiklerini ve kaliteden ödün vermediklerini beyan etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Kalitemize çok önem veriyoruz. Bir pazarda olumlu bir imaj ve algıyı oluşturmak yıllar alan, büyük emekler ve zaman zaman şirket karınızdan fedakarlıklar gerektiren bir durumdur. Bu algı oluştuktan sonra, hatalı göndereceğiniz bir sevkiyat, yılların emeğini bir çırpıda yok edebilir. Bu sebeple kaliteye çok önem veriyoruz.” (Y.3.)

İşletme yöneticilerinden Y.1. Ulusoy Un markası algılarını veya müşteri sadakatlerini yönetmeye ilişkin bilinir bir kurumsal marka olarak firmalarla birebir ilişki içinde olmanın ve promosyonlarla müşteri sadakatlerini sağlamanın önemine değinerek ifade ettiği görüşü doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir.

“Kurumsal marka olmamız her alanda etkili oluyor. Pazarda, kurumsal muhataplar da finansçılar da sizi tanıyor. Sonrasında yatırımlar için kredi imkanlarını tanıyabiliyorlar. Firmanın bilinirliği kurumsal markası sadece satışta değil her alanda size katkı sağlıyor. Birebir ilişki yöntemiyle müşteri sadakatlerini yönetiyoruz. Hem firmayla olan hem markayla olan bağlarını kuvvetlendiriyoruz.” (Y.1.)

“ISO toplam kalite yönetimi kapsamında düzenli olarak müşterilerle memnuniyet anketleri de yapılarak dönütler alıyoruz. Dönem dönem sadakate yönelik promosyonlarda bulunuyoruz. Uzun süre çalıştığımızla Türkiye’de ağırlama ya da tatil gibi aktiviteler sunuyoruz.” (Y.1.)

İşletme yöneticilerinden Y.5. Ulusoy Un markası algılarını veya müşteri sadakatlerini yönetmeye ilişkin ulusal veya uluslararası zinciri olan Dominos, Şölen çikolata, Pak Maya gibi kurumsal markalarla iş yapmanın verdiği güvenini müşteri sadakatlerini sağlamada önemli olduğuna değinerek ifade ettiği görüşü doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir.

“Türkiye’deki Dominos pizza tedarikçisi Ulusoy Undur. Bu bir marka değeridir. Ciro su en yüksek olan pizza zincirlerindendir. Merkezi Amerika’da olup her sene bizim ürünlerimiz orda sürekli güncellenip onay alıyor. Marka değerimize dünyanın en büyük pizza üreticilerinden biri için bir güven endeksi yükselmesi oldu. Dominos’un Türkiye’de yaklaşık 600 şubesi oldu. Kapasite de arttı. Böyle markalara tutunduğunda değerin artar. Bunun dışında Türkiye’nin ve Avrupa’nın en modern çikolata tesisi Şölen Çikolatanın tedarikçisiyiz. Elvan Gıda’nın ve Pak Maya’nın ana

tedarikçisiyiz. Bu bahsettiğimiz firmalar kendi alanında sıralamada en üst sıra da yer alır. Aynı şekilde işinde çok titiz olan Play-Doh Oyun Hamurlarında Ulusoy Un ürünleri kullanılıyor.” (Y.5.)

İşletme yöneticileri, endüstriyel dış pazarlarda müşterilerin Ulusoy Un markası algılarını veya sadakatlerini yönetmeye ilişkin öncelikli olarak kaliteye çok önem verdiklerini ve kaliteden ödün vermediklerini, bilinir bir kurumsal marka olarak firmalarla birebir ilişki içinde olduklarını, ulusal ve uluslararası zinciri bulunan markalarla iş yapmanın verdiği güven ve dönemsel olarak promosyonlarla müşteri sadakatlerini sağladıkları anlaşılmaktadır.

3.9.2.5. Endüstriyel Dış Pazarlarda Ulusoy Un Markası ile İlgili Pazarlama İletişimlerine İlişkin Bulgular

Katılımcı olan firma yöneticileri endüstriyel dış pazarlarda Ulusoy Un markası ile ilgili pazarlama iletişim uygulamaları arasında sektörün düzenlediği uluslararası fuarların kullanıldığı, yurt dışı pazar araştırma gezileri yaptıklarını ve b2b web sitelerinin değerlendirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda Y.1., Y.2. ve Y.3 tarafından dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Dış ticarete biz genelde fuarları kullanıyoruz. Alternatif araç kullanmıyoruz. Yurtdışında fuarlar, ağırlıklı olarak emtia üzerine fuarlara katılıyoruz. Cenevre de katılıyoruz.

Avrupa’da yine her sene farklı lokasyonlarda olan fuarlar var Kuzey Afrika, Orta Doğu Bölgesi oyuncularının düzenledikleri yine her yıl farklı bir coğrafya da ağırlıklı olarak değirmencilere yönelik olan konferanslara katılıyoruz. Bazen hedef ülke olarak Cezayir’de Fas’ta buralardaki fuarları takip ediyoruz. Hedefe yönelik çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Telefonla bazı coğrafyalara ulaşamıyorsunuz o yüzden kartvizit toplamak için bu fuarlara katılmak zorunda kalıyorsunuz. İletişim halinde olduğumuz satıcılar brokerlar müşterilerde bazen bilgi veriyorlar fuar zamanlarını” (Y.2.)

“Fuarlara katılıyoruz. Yurt dışı pazar araştırma gezileri yapıyoruz. Ayrıca b2b web siteleri üzerinden araştırmalar yürütüyoruz.” (Y.3.)

“Uluslararası fuarları önemsiyoruz. Dubai’de düzenlenen Gulfood Fuarına Uzak Doğu ve Orta Doğu’da bulunan firmalar katılır, Almanyada daha çok Avrupa

lkeleri, Fransa'da ise Batı Afrika, Kuzey Afrika gibi Fransızca konuşan ülkeler bu fuarları takip ediyor. Bunlar düzenli katıldığımız fuarlardır.” (Y.1.)

İşletme yöneticilerinden Y.5. ve Y.1. endüstriyel dış pazarlarda Ulusoy Un markası ile ilgili pazarlama iletişim uygulamaları kapsamında yurtiçi yurt dışı müşteriler promosyon çalışmaları yaptıklarına değinerek ifade ettiği görüşü doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir.

“Yurtiçinde satış promosyon çalışmaları yapıyoruz. Düzenlediğimiz dönemsel tanıtımlar ile firmalara işçi kıyafetleri ve yerinde ziyaretlerle veriliyor bunlar.” (Y.5.)

“Türkiye ve dünya da olan fuarlarda stantlar açıyoruz. Ulusoy un ismini tanıtıyoruz. Promosyonlar yurtdışı müşterilerimize yapıyoruz” (Y.1.)

İşletmenin endüstriyel dış pazarlarda Ulusoy Un markası ile ilgili pazarlama iletişim uygulamaları arasında;

- Sektörün düzenlediği uluslararası fuarların kullanıldığđ,
- Yurt dışı pazar araştırma gezileri yapıldığđ
- B2B web sitelerinden istifade edildiği
- Yurt içi ve yurt dışı müşterilere promosyon çalışmaları yapıldığđ görülmektedir.

3.9.2.6. Marka Yönetimi Kapsamında Müşterilerden Alınan Dönütlere İlişkin Temel Politika Bulguları

Katılımcı olan firma yöneticileri marka yönetimi kapsamında müşterilerden alınan dönütlere ilişkin temel politikalar arasında dönemsel olarak müşterilere gönderilen memnuniyet formları, müşterilere gönderilen anket formları, müşteri şikâyet birimine ulaşan şikayetlerden alınan dönütler ayrıca birimlerin yıllık rapor analizlerinden olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Bizim tarafta müşterilere dönemsel gönderilen müşteri memnuniyet formları oluyor. Kendimizi piyasa ile karşılaştırdığımızda gördüğümüz eksiklikleri tamamlamaya çalışıyor ve iyileştirme çalışmaları yapıyoruz. Yeni bir şey keşfetmediğimiz için farklı bir geri dönüş almadık. Marketin ve müşterilerin ihtiyaçlarını biliyor ve tanıtıyoruz.” (Y.2.)

“Müşteri memnuniyeti bizde esas alınıyor. Şöyle bir ayırım yapmalıyız ama sonsuz müşteri memnuniyeti her zaman mümkün değil çünkü geri dönüşlerdeki taleplerin ürün, ürünün katma değeri ve bize maliyetine paralel olmalıdır. Tamamen bağımsız ölçüsüz olduğunda karşılayamıyoruz. Ölçüsüz talepleri olanları karşılayamadık. Ama onun harici şu ana kadar 85 ülkeye ihracat yaptık hepsini denebilecek ölçüde beklentiyi karşıladık diyebilirim. İlişkisel pazarlama yöntemi bizim pazarlama ekibine de söylediğimiz nihayetinde ürünü alan insanlar ve mutlaka ki kurdukları ilişkileri muhafaza etmeleri için her zaman bu kavrama dikkat edilmesi gerektiğidir. Endüstriyel pazarlarda sağlam temeller atmak adına dikkat edilmesi gerekiyor.” (Y.1.)

“Müşteri şikayetleri olduğunda bir birimimiz var. Onlar dosya tutuyorlar. Ayrıca her yıl müşteri memnuniyet anketi düzenliyoruz. Anket gönderip sonuçlarını kendi içimizde değerlendiriyoruz. Kurumsal olarak bunları rapor halinde yayınlamıyoruz ama kendi içimizde saklıyor değerlendiriyoruz. Yılda bir ihracat birimi olarak faaliyet raporu yayınlıyoruz. O yıl yaptığımız ihracatları hangi bölgelere ne yoğunlukta yaptığımızı anlatan bir rapor bu. Hangi bölgelerde zayıf hangi bölgelerde kuvvetli olduğumuzu masaya yatırıyoruz. O faaliyet raporu hazırlamamasında sunumunda eksik olduğumuz yerlerin altını çiziyoruz. Neler yapabiliriz toplantıda sözel olarak tartışıyoruz.” (Y.3)

İşletmenin müşterilerden alınan dönütlere ilişkin temel politikaları arasında, Y.1. müşteri ziyaretleri esnasında bire bir şikayetlerin yerinde alındığını ifade ettiği görüşü doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir

“Müşterilerden almış olduğumuz geri dönüşleri değerlendirerek onlara daha kaliteli, isteklerine uygun mal sevk etmek hedefindeyiz. İlişkisel pazarlamalara çok önem vermekteyiz, sık sık yerinde müşteri ziyaretleri yaparak onlarla olan iletişim ve ilişkilerimizi geliştirmekteyiz. Ancak en az ilişkisel pazarlama kadar, yeni pazarlar ve yeni müşteriler bulmayı da önemsemekteyiz.” (Y.1.)

Elde edilen bulgulardan hareketle işletmenin müşterilerden alınan dönütlere ilişkin temel politikaları arasında;

- Dönemsel olarak iç ve dış pazar müşterilere gönderilen memnuniyet formları,
- Müşteri şikâyet birimine ulaşan şikayetler
- Müşterilere yapılan ziyaretlerde bire bir elde edilen şikayetler
- Birimlerin yıllık rapor analizleri sayılabilir.

3.9.2.7. Markanın İç ve Dış Pazarlarda Yönetim Sürecine İlişkin Bulgular.

Ulusoy Un markasının iç ve dış pazarlarda yönetim sürecine ilişkin kurumsal olarak yapılan çalışmaları kurumsal gelişim biriminin yürüttüğü, devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı olan Turquality programı için profesyonel olarak destek alındığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Markamızın yönetimi ile kurumsal gelişim birimi ilgilenmektedir. Profesyonel bir destek olarak 2016 yılında turquality programına dahil olabilmek adına profesyonel bir danışmanla çalıştık. Turquality programı için planlarımızı yakın zamana ertelesekte profesyonel danışmanla yapılan görüşmeler ve oluşturulan stratejiler doğrultusunda kurumsal gelişim birimimiz bu konuda ciddi adımlar attığı söylenebilir. Fakat yine de uluslararasılaşma sürecimiz markalaşma sürecimizden daha önde gidiyor. Bunun sebebi ise uluslararası ticaretimizin çok güçlü olduğu için uluslararası yapılanma, yurtdışı operasyon kabiliyetimiz oldukça hızlı ilerliyor. Peşinden ise markalaşma geliyor. İlerleyen zamanlarda bu iki olgu eş zamanlı olarak ilerleyecek diyebilirim. Ulusoy un dünyaca ismi bilinen bir marka olması hedefimiz. Bu doğrultuda en yakın zamanda turquality programı için çalışmalara hız kesmeden devam edeceğiz.” (Y.1.)

“Turquality çalışmaları 2016 şubat ayında başladı. Turquality devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Bu sürece dahil olabilmek adına profesyonel bir marka yöneticisi ile yola başladık. Bu süreçte hedefimiz markamızın gelişimine yönelik strateji, operasyon organizasyon ve teknoloji danışmanlığı yapılması, yurtdışında olumlu bir marka imajı yaratmak ve tutundurulması için iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak idi. 2017 yılının başlarında Turquality çalışmalarına ara vermek durumunda kaldık. O sırada arge ve inovasyon çalışmalarımıza hız verdik. Kendi bünyemizde arge merkezimizi oluşturduk.” (Y.7.)

İşletme yöneticilerinden Y.7. ve Y.6. markanın iç ve dış pazarlarda yönetim sürecine ilişkin 2016 yılında aldıkları profesyonel destekten edinilen deneyimlerin ve yöneticilerin marka yönetim tecrübelerinden istifade edildiğine değinerek ifade ettikleri görüşler doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir.

“Marka yönetim çalışmaları sırasında edinilen deneyim bizler için yol haritası oldu. Markalaşma stratejilerimizi ortaya koymamıza yardımcı oldu diyebiliriz. Markalaşma sürecimiz devam ediyor bu konuda kurumsal gelişim birimimiz başta olmak üzere düzenlediğimiz toplantılarda yeni hedefler arasında kendini geliştiren bir marka birimi oluşturmaktır.” (Y.7.)

“Meslek hayatımın 26. yılındayım. Çalıştığım ulusal ve uluslararası firmalarda marka yönetimi tecrübesi kazandım. Bu sürecin olmazsa olmazlarını şu şekilde sıralayabilirim. Firmaların markaları için uzun vadeli marka stretejilerini belirlemeleri, markalarını hedefledikleri pazarlarda doğru konumlandırmaları, bunun doğrultusunda marka planlarını belirlenmeli ve uygulamaya geçilmelidir. Marka yolculuğun için vizyonu geniş bir lidere ve uzman bir kadroya ihtiyacınız vardır. Günhan Bey Ulusoy Un markasının markalaşma çalışmalarıyla birebir ilgilenmiştir. Ayrıca kurum içi yaptığımız çalışmalar dahilinde ürün marka isimleri oluşturulmuştur. Bu ürün markalarıyla çok yakından ilgilendim ve oluşumunda bizzat yer aldım. Her bir ürün için onu diğer ürünlerden ayırt edecek, fark ettirecek ve akılda kalacak markalar yarattık. Örneğin Pizzamix, Ekamaks gibi.” (Y.6.)

Ulusoy Un markasının iç ve dış pazarlarda yönetim sürecine ilişkin elde edilen bulgular arasında;

- Marka yönetiminin kurumsal gelişim birimince yürütüldüğü,
- Markalaşma sürecinde Turquality programı için profesyonel olarak destek alındığı,
- Markalaşma sürecinde alınan profesyonel destekli eğitimlerden ve edinilen deneyimlerden istifade edildiği,
- Deneyimli yöneticilerin birikimlerinin değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

SONUÇ

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.

Uluslararası pazarlara açılmaları ile beraber işletmeler, birçok avantajları elde etseler de kendilerini küresel rekabet ortamının içinde bulmaktadırlar. Hedeflerine ulaşabilmek, sürdürülebilir bir gelişmeyi sağlamak, uluslararasılaşma sürecinde yaşanan gelişime hem ayak uydurabilmek hem sektörde söz sahibi olabilmek için işletmeler birçok strateji geliştirmektedirler. Bu bir anlamda firmaların kendi markalarının iç ve dış pazarlarda yaşamasına ve başarılı olmasına bağlıdır. İşletmeler markalarının imajını oluşturmak, güçlendirmek, bilinirliğini artırmak ve satın alınmasını sağlamak için marka yönetimini bir süreç olarak ele almaktadırlar.

Araştırma, uluslararasılaşma sürecinde endüstriyel pazarlarda marka yönetimini derinlemesine anlamayı hedefleyen nitel bir çalışmadır. Bu amaçla uluslararası endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren Ulusoy Un firmasının markalaşma süreci incelenmiştir. Araştırma kapsamında örneklem işletmede görevli yöneticilerden elde edilen veriler değerlendirilerek şu önerilerde bulunulmuştur. Buna göre;

Ulusoy Un AŞ'nin endüstriyel pazarlarda uluslararasılaşma süreci ile ilgili olarak, dış pazarlara açılımda uyguladıkları süreç göz önüne alındığında uluslararasılaşma aşamasına henüz geçmemiş veya yeni girmiş işletmelerin dikkat etmesi gerekli hususlar şu şeklide sıralanabilir:

- Sistemli ve verilere dayalı dış pazar araştırmaları yapılmalıdır.
- İşletmeler bünyesinde uzman ekipler oluşturarak dış pazar ziyaretleri ve gezileri düzenlenmelidir.
- İşletmeler endüstriyel ürünleri ile ilgili lojistik destek sağlayacak, kendilerine dış pazarların kapısını aralayacak stratejik yatırımlarda bulunulmalıdır.
- Uluslararası sektörel bazda düzenlenen fuar etkinlikleri ve bilgi şölenlerine katılarak bilgi birikimlerini ve fırsatları değerlendirecek ortamlar araştırılmalıdır.

İşletme yöneticileri dış pazarlara açılma sürecindeki örgüt yapısı ile bugünkü örgüt yapısı arasında ciddi farklılıkların oluştuğunu ifade etmektedirler. Endüstriyel dış pazarlara açılım gösteren işletmede örgüt yapısı süreç içerisinde gelişip değişmektedir. Buna göre uluslararasılaşma sürecine dahil olan işletmeler aşağıda verilen süreci yürüterek sağlıklı bir kurumsallaşma gerçekleştirebilirler. Şöyle ki;

- Mevcut personelin dış pazarlara uygun nitelikte uzmanlar haline getirilmesi ile ilgili hizmet içi eğitime alınmalıdır.
- Gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda işletme bünyesinde bazı birimlerde bölümlendirmelere gidilmelidir.
- Yeni gelişmeler doğrultusunda örgüt yapısında kurumsal olarak yeniden yapılanmaya gidilmelidir.
- Nitelikli personel istihdamında İnsan Kaynakları birimine yetki verilmelidir.
- İşletmeler dış pazarda müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini belirlerken aşağıda verilen öneriler doğrultusunda adım atarak sağlıklı müşteri iletişimi ve etkileşimi kurabilirler.
- İşletme kurumsal yapılanmasında bulunan birimlerinin kendi sorumluluk alanları dahilinde yayınlanan raporlar dikkate alınmalıdır.
- İşletme bünyesindeki birimlerin yerinde ziyaretlerle müşterilerle birebir iletişime geçerek yerinde pazar araştırması yapılmalıdır. Böylelikle müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerine daha fazla vakıf olabilirler.
- İşletme bu konuda profesyonel şirketlerden pazar araştırması desteği alarak daha spesifik ve ayrıntılı taleplere ulaşmalıdır.

Ulusoy Un A. Ş'nin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı zorluklara ilişkin birçok riskle muhatap olduklarını ve zaman içinde buldukları çözüm odaklı yöntemlerle riskleri en aza indirdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda işletmenin uluslararasılaşma sürecinde karşı karşıya kaldığı önemli sorunlar dikkate alındığında, uluslararasılaşma sürecinde olan işletmeleri bekleyen potansiyel tehlike ve riskler için alabilecekleri önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Dış pazarlara açılmadan önce ihracatta ve ithalatta bulunulan ülkelerin uyguladıkları vergi politikaları ve dampinglerin işletme tarafından dikkate alınarak pazar araştırması yapılmalıdır.
- Ürünlerin depolanmasından, ulaşımına ve dağıtımına kadar olan lojistikte ilgili süreçlere yaşanabilecek operasyon risklerin hesap edilerek önlem alınmalıdır.
- Yeni şirketlerin ve sektördeki bazı şirketlerin dolandırıcılık gibi riski barındırabildiği hususu dikkate alındığında bu riski en az indirebilecek önlemler alınmalıdır.

Uluslararası pazar hedefleri göz önüne alındığında Ulusoy Un AŞ'ni gelecekte hem iç hem de dış pazarda Türkiye'de önde gelen söz sahibi ve lider bir uluslararası firma olma, Türkiye'nin en büyük tarımsal sanayi işletmesi olma ve uluslararası sektörde pazar payı en yüksek firma haline gelerek, kuruluşunun 100.yılında dünyanın en büyük 10 tarımsal sanayi şirketlerinden biri olmak üzere üç temel hedefi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler kurumsal hedefleri net olarak belirlenmiş, 3-5-10 ve 25 yıllık vizyoner gerçekçi hedeflerin ortaya konulduğu, çalışanlarının kurumsal vizyona odaklanmalarını sağlayacak çalışmalar yapabilirler.

İşletmelerin endüstriyel pazarlarda marka yönetim süreci ile ilgili olarak elde edilen bulgular doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir;

Ulusoy Un yöneticilerine göre marka; güven ve yüksek değer, dünyada isminle bilinmek, kalitede standardı yakalamak ve sürdürmektir. Müşterilerin gözünde sözleşmeye uygun ürünler verebilmektir. İşletmeler kurumsal gelişimlerini çalışanlarının aynı hedefe odaklanmaları sağlayarak gerçekleştirebilirler. Dolayısı ile çalışanlar arasında ortak hedef, ortak amaç, aidiyet duygusu, memnuniyeti önceleyen strateji güdülmelidir.

Ulusoy Un A.Ş endüstriyel pazarlarda marka imajının taze tutulması ile ilgili belirlediği stratejiler doğrultusunda işletmelere şu önerilerde bulunulabilir:

- İşletme, müşterinin istediği ürünü karşılayabilme noktasında istikrarlı bir tutum sergileyerek müşteri sadakatini sağlayabilir. Bu ise işletmenin tedarik gücünün artırılması ile mümkün olabilir,
- İşletmeler müşterilere alternatif ödeme metotları ve alternatif kalite parametreleri garantisi vermelidir.
- Özellikle işletme yöneticilerinin mobilize olma kapasitesi yüksek doğru ve hızlı karar alma becerine sahip olmaları için önlemler alınmalıdır.

Ulusoy Un A.Ş.'nin kullandığı markalama stratejileri arasında; kurumsal markalama üzerinden hareket ettikleri, kalite fiyat skalasını iyi ayarlayarak pazarda kalıcı olmayı hedefledikleri görülmektedir. Bu kapsamda uluslararasılaşma aşamasındaki işletmeler, markalama stratejilerini baştan belirleyerek öngördükleri süreçlere göre yürütmelidir.

İşletme yöneticileri, endüstriyel dış pazarlarda Ulusoy Un markası algısı veya müşteri sadakatlerini kaliteden ödün vermeyerek, diğer firmalarla birebir iletişim

içinde olarak, ulusal ve uluslararası zinciri bulunan markalarla iş yapmanın verdiği öz güveni duyarak ve dönemsel olarak promosyonları kullanarak strateji geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Endüstriyel dış pazarlarda yer almak isteyen işletmeler, müşteri sadakatini sağlamak için, kendi geliştirecekleri yöntemlerin yanında belirli bir kalite anlayışı sergileme, diğer sektör işletmelerle iyi bir ilişki içinde olma, faaliyette bulunduğu sektörün müşterilerine yönelik özel anlayış geliştirme, zincir işletmelerle alışveriş yürütme, müşterilerine yönelik promosyonlar gibi stratejiler uygulamalıdır.

Ulusoy Un AŞ'nin endüstriyel dış pazarlarda Ulusoy Un markasının pazarlama iletişim uygulamaları ile ilgili bulgular dikkate alındığında; işletmeler kurumsal marka iletişimlerini sağlamlarken şu hususlara göre adım atmalıdırlar.

- Sektörün düzenlediği uluslararası fuarlara katılmalıdır.
- Yurt dışı pazar araştırma gezileri yapılmalıdır.
- B2B web sitelerinden istifade edilmelidir.
- Yurt içi ve yurt dışı müşterilere promosyon çalışmaları yapılmalıdır.

Ulusoy Un A.Ş. işletme olarak, müşterilerinin beklenti ve şikâyetlerini tespit ederken kullandıkları yöntemler değerlendirildiğinde işletmelere şu önerilerde bulunulabilir:

- İşletmeler, dönemsel olarak iç ve dış pazar müşterilerine memnuniyet formları göndermelidir.
- Müşterilerin memnuniyet algılarını ölçmek üzere anketler uygulanmalıdır.
- İşletme bünyesinde bulunan birimlerin yıllık raporları analiz edilerek müşteri beklenti, talep ve şikâyetleri tespit edilmelidir.

Firmaların iç ve dışpazarlarda markalarının yönetim süreçlerine ilişkin şu önerilerde bulunabilir.

- Marka yönetiminin müstakil veya kurumsal gelişim gibi birimlerin uhdesinde yürütülmesi,
- Markalaşma sürecinde profesyonel olarak destek alınması,
- Deneyimli yöneticilerin birikimlerinin değerlendirilmesi önemli görülmektedir.

Araştırma kapsamında ele almış olunan Ulusoy Un işletmesinin hem uluslararasılaşma hem de marka stratejilerine yönelik elde edilen verilerin benzer deneyim ve tecrübeye sahip diğer firmalarla karşılaştırılmalı olarak yapılması aynı

zamanda farklı sektördeki firmalarında benzer yaklaşımla ele alınması uygun olacağı düşünülmektedir.

Sektörde uluslararasılaşma ve marka yönetimine yönelik yapılacak nicel veya karma çalışmaların sektörün sürdürülebilir gelişimi ve ulusal ekonomiye katkısı açısından önemli olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Aaker, A. D. (1991). *Managing brand equity*, New York: The Free Press.
- Aaker, A. D. (1995). *Building strong brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, A.D. (2009). *Marka değeri yönetimi*. Ender Orfanlı (çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Aaker, A.D. (2009). *Markalama başarıya ulaştıran yirmi temel ilke*. Nadir Özata (çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ak, M. (1998). *Firma ve markalarda kurumsal kimlik*. İstanbul: Işıl Ofset.
- Ak, M. (2006). *Marka yönetimi*. İstanbul: Akis Kitap.
- Aktuğlu, I. K. (2017). *Marka yönetimi-güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyol, C. (2012). “Marka ve marka yönetimi kavramları”. *Elektronik Sosyal Bilgiler Eğitimi Dergisi*.2 (1), 1-16.
- Alashban, A.A. vd. (2002). “International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences”. *Journal of International Marketing*, 10/3.
- Albaum, G., Strandskov, J. & Duerr, E. (2004). *International marketing and export management*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Alper, C. ve Ongun, M.T. (1985). *Dünya ekonomisi ve uluslararası ekonomik kuruluşlar*, az gelişmiş ülkeler yönünden bir değerlendirme, Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları.
- Altınbaşak, İ. vd. (2008), *Küresel Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Altınışik, U. (2004). “Marka değeri ve bileşenleri”. *Marketing Türkiye*. Erişim: 17 Ağustos 2018, http://www.marketingturkiye.com/yeni/Yazarlar/Diger_Yazilar.aspx?id=295.
- Altınışik, R., vd., (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 6.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arnold, D. (1993). *The handbook of brand management*. England: WesleyPublishing Company.
- Arnold, D. (2004). *The mirage of global markets “How globalizing companies can succeed as markets localize”*, PearsonEducationInc.
- Arslan, M. (2014). *Endüstriyel pazarlamada rekabetsel yaklaşım*. İstanbul: Beta.
- Ateşoğlu, İ. (2003). *Türkiye’nin ihracatında marka imajının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, S. (2007). *İşletmelerin uluslararasılaşması ve küresel markalaşma: DYO uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayhan, A. (2012). *Yedi adımda markalaşma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aytuğ, S. (1997). *Pazarlama yönetimi*. İzmir: İlkem Ofset.

- Balta N.F. (2006). *Endüstriyel pazarlama: örgütsel pazarlamanın tüketim ürünleri pazarlamasında farklı yönleri*. Ankara: Nobel Yayınları,
- Bayram, Z. vd. (2012). *Pazarlama yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Berköz, L. ve Türk, Ş. (2007). “Yabancı Yatırımların Yer Seçimini Etkileyen Faktörler: Türkiye Örneği”. *İstanbul Teknik Üniversitesi / Mimarlık, Planlama, Tasarım*. 6 (2), 59-72.
- Beverland, M., Napoli, J. & Lindgreen, A. (2007). “Industrial global brandleadership: a capabilitiesview”, *Industrial Marketing Management*, 36, 1082–1093.
- Borça, G. (2007). *Bu topraklardan dünya markası çıkar mı?*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Bozkurt, İ. (2006). *İletişim odaklı pazarlama, tüketiciden müşteri yaratmak*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Bradley, F. (2002). *Uluslararası pazarlama stratejisi*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Brouthers, K.D. & Brouthers, L.E. (2001). “Explaining the national cultural distance paradox”. *Journal of International Business Studies*.32 (1): 177-189.
- Burnett, J. (2008). *Core concepts of marketing. The global textproject is funded by the jacobs foundation*. Zurich: The Global Text
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009). *International marketing*. Boston: McGraw-HillIrwin.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama: kavramlar, kararlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cengiz, E. vd. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çelik, A., Danacı, T. ve Onay, M. (2015). “Uluslararasılaşmanın markalaşmadaki itici gücü: inci akü üzerine bir çalışma” *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11 (43), 47-69. Erişim: 2 Nisan 2019, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/165875>.
- Cheng, J.M.-S. at al. (2004). “A stage model of internationalbranddevelopment: theperspectives of manufacturersfromtwonewlyindustrializedeconomies–South KoreaandTaiwan, industrial marketing management”, *Industrial Marketing Management*. 34, 504 – 514.
- Cheng, J.M.S., et al. (2004). *A stage model of internationalbranddevelopment: theperspectives of manufacturersfromtwonewlyindustrializedeconomies*. South KoreaandTaiwan: Industrial Marketing Management.
- Clifton, R. (2014). *Markalar ve markalaşma*, Meral Çiyan Şenerdi (çev.), İstanbul: Kültür Yayınları.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry& researchdesign: Choosing among five approaches*. USA: SAGE Publications.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. ve Ortiz-Buonafina, M. (2004). *Theexport marketing imperative*. USA: Thomson TEXERE.

- Deveci, B. (2018). "Örnek olay çalışmasına ilişkin teorik bir değerlendirme". *SocialSciencesStudies Journal*, 4 (13), 126-135.
- Douglas, S.P., Craig, C.S. & Nijssen, E.J. (2001). "Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture", *Journal of International Marketing*, 9 (2), 97-114.
- Durukan, T. ve Kartal, C. (2008). Küresel ekonomilerde markanın finansal değeri nasıl belirlenir? "Küresel işletmelerin marka değerlemesine yönelik kavramsal bir çalışma". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*.1 (1), 25-32.
- Ecer, F., ve Canitez, M. (2005). *Uluslararası pazarlama teori ve uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Elitok, B. (2003). *Hadi markalaşalım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkutlu, H., ve Eryiğit, S. (2001). "Uluslararasılaşma süreci", *Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi* 3, 149-164.
- Ersoy, N.F., (2015). *B2B/endüstriyel müşteri davranışları ve satın alma merkezi analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eryiğit, S., ve Erkutlu, H. (2001). "Uluslararasılaşma süreci". *G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 33, 149-164.
- Firmaların Tüketici Odaklı Marka Stratejisi* (2006). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ginter, T. (2019). The role of branding in marketsforindustrialgoods, (Erişim: 10.4.2019). http://www.markenlexikon.com/texte/ginter_branding_industrial_goods32008.pdf.
- Güllü, K. (2005). *Türk gıda perakendecilerinin uluslararasılaşması ve bir uygulama*, Yayımlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Güz, H. (2001). "Reklam stratejisi ve reklam stratejisini belirleyen unsurlar". *Selçuk İletişim*. 1 (4), 20-28.
- Havaldar K.K. (2005). "Industrial marketing: textandcases New Delhi: TataMcGraw-Hill.Industry". *International Journal Of ContemporaryHospitality Management*. 11/5. 223-230.
- Johansson, J. K. (2009). *Global marketing, foreignentry, local marketing, global management*. ABD: IrwinMcGraw-Hill.
- Kapferer, J.N. (1999). *Stratejic brand management*. London: Styluc Publisher.
- Kaplan, M.D. ve Baltacoğlu, T. (2013). "Küresel markalama stratejileri". N. Timur ve A. Özmen, (ed.) (2013). *Stratejik küresel pazarlama*. İstanbul: Efil Yayınları.
- Karabulut, M. (2004). *Ulusal ve küresel pazarlarda stratejik pazarlama yönetimi*. İstanbul: Üniversal Bilimsel Yayınları.
- Karafakıoğlu, M. (2000). *Uluslararası pazarlama yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karayel, F. S. (2004). *Hazır giyim sektöründe marka oluşturma ve bir işletmede inceleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Keegan W.J. & Green M.C. (2015). *Global Marketing (Küresel Pazarlama)*. Rezan Tatlıdil (çev.), Ankara: Pearson yayınevi.
- Keller, K.L. & Webster, F. E. Jr. (2004). “A roadmap for branding in industrial markets”. *Journal of Brand Management*, 11 (5), 388-402. Erişim: 19 Nisan 2019, <http://ssrn.com/abstract=530823>
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management, building, measuring and managing brand equity*. New York: PrenticeHall.
- Keller, K.L. (2009). “Building A Strong Business-To-Business Brand Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises”. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 15, 1–10. [Erişim: 30 Aralık 2018, <http://www.emeraldinsight.com>].
- Knapp, D. E. (2000). *Marka akli*, Azra Tuna Akartuna (çev.), Ankara: MediaCat Kitapları.
- Kocabaş, F. ve Elden, M. (1997). *Reklam ve yaratıcı strateji: konumlandırma ve star stratejisinin analizi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2010). *B2B marka yönetimi*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Kotler, P.A. (1997). *Marketing management analysis, planning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P.A. (2003). *Framework for marketing management, Second Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P.A. (2009). *Kotler ve pazarlama*, Adnan Onur Acar (çev.), İstanbul: LifecycleYayincılık.
- Kozlu, C. (2000). *Uluslararası pazarlama ilkeler ve uygulamalar*. İstanbul: Kültür Yayınları.
- Kumar, N. & Steenkamp, J.B.E.M. (2016). *Yerelden küresele marka yolculuğu*. Cumhuriyet Özkaya, Emrah Akkurt (çev.), İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Kurtbaş, İ. (2016). “Marka yönetimi ve başarılı markanın yarar ve etkileri”. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi*. 32, 75-98.
- Kutal, G. ve Büyüksulu, A. R. (1996). *Çok uluslu şirketler ve insan kaynağı yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları
- Luecke, R. (2010). *Strateji*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Melemen, M. (2008). *Uygulamalı uluslararası ticaret işlemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mendenhall, M.E., Punnett, B. J. & Ricks, D. A. (1995). *Global management*. Oxford: Black well Publishers.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. Selahattin Turan (Çeviri Editörü). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Morris, M. (1992). *Industrial and organizational marketing*. New York: Mcmillan company.
- Mucuk İ. (2014). *Pazarlama ilkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mudambi, S. (2002). “Branding importance in business-to-business markets three buyer clusters”, *Industrial Marketing Management*, 31, 525– 533

- Mutlu, E. (1999). *Uluslararası işletmecilik*, İstanbul: Beta yayım dağıtım.
- Mutlu, E., (2008). *Uluslararası işletmecilik*. İstanbul: Beta yayım dağıtım.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS Destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Odabası, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Otay, F. (2001). “Pazarlama iletişim global pazarlama stratejisi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1 (4): 99-106
- Ölmez, S. (2006). *Kobi’lerin uluslararasılaşma süreçleri: Adana ili üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özalp, İ. (1998). *Çokuluslu firmalar: uluslararasıyaklaşım*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özçelik, Z. (2006). *Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile uluslararasılaşma sürecine geçiş: Kayseri örneği*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.8 (15), 57-72.
- Özmen, A. (2013). “Küresel ve çok kültürlü pazarlarda marka konumlandırma”. N. Timur ve A. Özmen (ed.). *Stratejik küresel pazarlama*. (s. 324-354). İstanbul: Efil Yay.
- Öztürk, O.C. (2014). *Marka yönetimi ve uluslararasılaşma süreci*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patton M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M.Bütün, S.B. Demir (Çev.), Ankara: Pegem Akademi.
- Peltekoğlu, B. F. (2012). *Halkla ilişkiler nedir?* (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pira, A., Kocabaş, F. ve Yeniçeri M. (2005). *Küresel pazarda marka yönetimi ve halkla ilişkiler*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Saen, R. F. (2011). “International market selection using advanced data envelopment”. *IMA Journal of Management Mathematics*, 22 (4), 371-386.
- Satı, Z. E. (2013). *İnavosyonu yönetmede kesitler*. Ankara: Nobel Yayınları
- Seyidoğlu, H. (1978). *Uluslararası iktisat: teori politika ve uygulama*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik*, Ankara: Nobel Dağıtım
- Somaklar, F. Ö. (2006). *İşletmelerde marka yönetimi süreci ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Stanat, R. (2019). “Brand management research”, *SIS International Research*. (Erişim: 10.04.2019). <https://www.sisinternational.com/brand-management-in-the-21st-century-trends-and-issues/>

- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri, global yönetsel yaklaşım türkiye uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2008). *Modern pazarlama ilkeleri: Uygulamalı yönetsel yaklaşım*, İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tektaş, Ö. Ö. (1999). Uluslararası pazarlama alanında yapılan araştırmaların kategorik olarak değerlendirilmesi: 1995-2010 yılları arası literatür taraması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 151-174.
- Temporal, P. (2011). İleri düzey marka yönetimi, Uğur Mehter (çev.). İstanbul: Brandage Yayınları.
- Tenekecioğlu, B., (2004). *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Tepeci, M. (1999). "Increasing brand loyalty in the hospitality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1 (5): 223-230.
- Thompson, A. B. (2003). *Brand positioning and brand creation*. London: Profile Books.
- Tosun, N.B. (2017). *Marka yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ulaş, D. (2004). "KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları stratejiler", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6 (3), 179-204.
- UlusoyUn. (2019). *Ulusoy Un Tarihçe*. (Erişim Tarihi: 30 Mart 2019) www.ulusoyunyatirimciiliskileri.com
- UNCTAD (2016). *World investment report*. United Nations: Geneva.
- Uyar, K. ve Dursun, Y. (2015). Farklı Ürün Kategorilerinde Yabancı Markalama ve Tüketici Etnosentrizmi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2): 363- 382.
- Uztağ, F. (2003). *Markan kadar konuş*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ülger, H.ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Wright, R. (2004). *Business to business marketing: a step-by-step guide* prentice hall: financial times. England: Pearson Education Limited.
- Yazıcı, T. (2001). *Uluslararasılaşma süreci*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, A.ve İmek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2001). *Pazarlama: ilkeler, yönetim, örnek olaylar*. Ankara: Detay.

EKLER

Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Tedarikçiler, yerli, yabancı rakipler, ürün geliştirme faaliyetleri vb. konularla ilgili olarak firmanızın içinde yer aldığı iç ve dış pazarın genel yapısı hakkında bilgi verir misiniz?

2. Mevcut dış pazarlara nasıl girdiniz? Giriş sürecinizi açıklayınız?

3. Firmanızın dış pazarlara açılma sürecinde örgüt yapınız ile bugünkü örgüt yapınızı benzerlikleri ve farklılıkları yönü ile karşılaştırıyor musunuz? (İhracat departmanı, çalışan sayısı, yeni elemanlar, çalışanların özellikleri vs.)

4. Yurt dışı pazarlarınızı yönettiğiniz Türkiye dışında oluşturduğunuz biriminiz var mı? Var ise üretim, lojistik, depolama, dağıtım, satış ofisi açısından değerlendirir misiniz?

5. Uluslararasılaşma sürecinde hangi aşamadasınız?

6. Dış pazarlarda faaliyette bulunduğunuz ülkeleri dikkate aldığınızda, “Ürün kalitesi” veya “Ürün fiyatı”nın müşteri tercihlerine etkisini bu ülkeler açısından değerlendirir misiniz?

7. Dış pazarlar için pazar araştırması yapıyor musunuz? Dış pazarda müşteri ihtiyaç, talep ve beklentilerini nasıl ölçmekte ve tespit etmektesiniz?

8. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Endüstriyel pazarlarda ticarete bulunduğunuz ülkeleri, “uyguladıkları prosedürler”, “lojistik imkanları”, “kâr payı” gibi etmeleri dikkate aldığınızda değerlendirerek, karşılaştığınız sorunları nasıl çözmektesiniz?

9. Firmanızın uluslararası pazar hedefleri nelerdir? Gelecekte kendinizi nerede görmek istiyorsunuz?

10. Marka kavramı size neyi ifade etmektedir? Markanızın kimliği, yolculuğu ve vaatlerini nasıl tanımlarsınız?

11. Endüstriyel pazarlarda marka imajınızı taze tutma ile ilgili temel stratejiniz nedir?

12. Kullandığınız markalama stratejisi nedir? (Aile markası, kişisel marka adı vs.)

13. Markanız/markalarınızın uluslararası tescili var mı? Tescil sürecinizi açıklar mısınız?

14. Ulusal bir markadan uluslararası bir markaya geçiş sürecinizi açıklar mısınız?

15. Markanızın iç ve dış pazarlarda yönetimi ile ilgili firmanızda bir birim var mı? Varsa bu birimin işlevselliği hakkında bilgi verir misiniz? Marka yönetimi ile ilgili profesyonel danışmanlık aldıysanız süreç yönünden açıklar mısınız?

16. Markanızın firmanıza sağladığı maddi ve manevi katkısını nasıl değerlendirmektesiniz? Endüstriyel dış pazarlarda müşterilerinizin marka algılarını veya sadakatlerini nasıl yönetmektesiniz?

17. Endüstriyel dış pazarlarda markanızla ilgili pazarlama iletişimlerinizi (reklam, satış görüşmeleri, promosyon, katalog, etkinlikler, fuarlar, sponsorluklar vs.) açısından değerlendirir misiniz?

18. Endüstriyel dış pazarda marka yönetiminiz ile ilgili farklı strateji ve politika uygulamakta mısınız?

19. Marka yönetiminiz kapsamında müşterilerden aldığınız geri dönüşlere ilişkin temel politikanız nedir? Endüstriyel Pazarlarda öne çıkan İlişkisel Pazarlama yönetimi sizler için önemi nedir?

20. Uluslararasılaşma süreciniz ile markalaşma süreciniz arasındaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız?

Ek 2: Araştırmaya Katılan Katılımcılar

Kod	Cinsiyeti	Çalıştığı Departman	Son 5 Yılda Üstlendiği Görevler	Görüşme Tarihi
Y1	Erkek	Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Başkanı	13.05.2019
Y2	Kadın	Dış Ticaret	Dış Ticaret Grup Müdürü ve İstanbul Şube Müdürü	06.05.2019
Y3	Erkek	İhracat	Yurtdışı Pazarlama Grup Müdürü	16.04.2019
Y4	Erkek	İthalat	Yurtdışı Satın Alma ve Operasyon Müdürü	16.04.2019
Y5	Erkek	Satış ve Pazarlama	Yurtiçi Satış-Pazarlama Grup Müdürü	16.04.2019
Y6	Erkek	Risk Yönetimi- Sermaye Piyasaları ve Yatırım İlişkileri	Risk Yönetimi, Sermaye Piyasaları ve Yatırımcı İlişkileri Grup Müdürü	16.04.2019
Y7	Kadın	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları ve Kurumsal Gelişim Müdürü	16.04.2019
Y8	Erkek	Üretim	Samsun Fabrika Üretim Müdürü	16.04.2019

Kaynak: <https://www.kap.org.tr/tr> (Yayın Tarihi: 2019, Mart) adlı siteden alınmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Ebru AKMAN 16 Ağustos 1989 tarihinde Samsun’da doğdu. 2007 yılında Samsun Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra Dokuz Eylül Üniversite İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. Mezuniyetinden bu yana özel sektörde iş hayatına başlamış olup halen özel sektörde görev yapmaktadır.

İletişim Bilgileri:

E-Mail: ebrutoktas@outlook.com

