

T.C.  
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
2019-DR-271

**KÜRESEL MARKA YARATMADA TURQUALITY PROJESİ:  
BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Canan BAŞALOĞLU GÖZLÜKLÜ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Dr. Öğr. Üyesi Engin ÇAKIR**

**AYDIN- 2019**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Canan BAŞALOĞLU tarafından hazırlanan “Küresel Marka Yaratmada Turquality Projesi: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama” başlıklı tez, 29/11/2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
<b>Başkan</b>	Prof. Dr. İsmet ATEŞ	ADÜ	
<b>Üye</b>	Prof. Dr. Onur ÖZVERİ	DEÜ	
<b>Üye</b>	Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU	PAÜ	
<b>Üye</b>	Doç. Dr. Ece ARMAĞAN	ADÜ	
<b>Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi Engin ÇAKIR (Danışman)	ADÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu **Doktora** tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarih ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2019

Canan BAŞALOĞLU GÖZLÜKLÜ

## ÖZET

### KÜRESEL MARKA YARATMADA TURQUALITY PROJESİ:

#### BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE UYGULAMASI

Canan BAŞALOĞLU

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Engin ÇAKIR

2019, XVII + 218 sayfa

Bu çalışmada, Turquality programı kapsamında faaliyet gösteren üretim işletmesinin markalaşma ve küreselleşme süreçleri incelenerek, Turquality programının söz konusu incelenen işletmenin markalaşma ve küreselleşme süreçlerine olan katkıları ortaya konulmuştur.

Çalışmada; Turquality Marka Destek Programı kapsamında 30.05.2017 tarihinden itibaren destek almaya hak kazanmış, imalat sektöründe makine üretimi yapan bir firmanın yetkilileri ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş ve daha önce hazırlanan sorular sorulmuştur. Söz konusu görüşmeler, firmanın Turquality destek başvurusu kabul edildiği tarihten itibaren Turquality Uzmanı olarak görev yapan yetkilisi ve üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Firma yetkililerinin verdiği cevaplar görüşme esnasında kaydedilmiş ve firmadan Turquality programından önce ve sonrasındaki ciro, ihracat değerleri, çalışan sayısı, üretim adedi ve tutundurma faaliyetleri bütçesinin verileri de belirli bir periyodu kapsayacak şekilde temin edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılan vaka analizi sonucunda, Turquality desteklerinin, firmanın yeni pazarlara açılmasını ve ihracatını arttırmasını sağlamıştır. Destekler sayesinde firmanın yurtdışındaki piyasalarda rekabet gücü ve pazar payı artmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Turquality, Marka, Küresel Pazarlama

## **ABSTRACT**

### **TURQUALITY PROJECT IN CREATING GLOBAL BRAND:**

#### **FIELD STUDY AT AN INDUSTRY ENTERPRISE**

Canan BAŞALOĞLU GÖZLÜKLÜ

PhD Thesis at Business Administration

Supervisor: Dr. Engin ÇAKIR

2019, XVII + 218 pages

In this study, branding and globalization processes of a manufacturing firm supported through Turquality program were analyzed and contribution of the Turquality program on the branding and globalization processes of this firm was revealed.

Face to face interviews were held in this study with the top managers of a firm producing machines in the manufacturing industry and supported through Turquality program since 30/05/2017. Those interviews were held with the Turquality expert, who had worked at this post since the beginning of the Turqualit support, and the top managers. The answers of the interviewees were recorded during the interviews and the data on the turnover, export values, number of employees, total production and promotion budget before and after the Turquality program were also obtained from the firm.

According the results of the case study conducted through semi-structured interviews, it was found that Turquality program increased the exports of the firma and supported the firm to enter the new international markets. Due to the Turquality program, competition power and the market share of the firm has increased.

**KEYWORDS:** Turquality, Brand, Global Marketing

## ÖNSÖZ

Bu tezi yazmamda yardımlarını esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Engin Çakır'a ve hocam Doç. Dr. Ece Aksu Armağan'a teşekkür ediyorum. Ve tabii her anlamda desteklerini esirgemeyen kardeşim Can Başaloğlu, annem Dr. Öğr. Üyesi Kübra Başaloğlu ve babam Prof. Dr. Hulki Başaloğlu'na teşekkür ediyorum. Sabır ve destekleri içinde kızlarım Duru ve Deniz Gözlüklü'ye ve eşim Hakkı Gözlüklü'ye sonsuz teşekkür ederim. Bugünlere gelmemde emeği olan rahmetli anneanneme teşekkür ederim.

Canan BAŞALOĞLU GÖZLÜKLÜ

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiii
TABLolar DİZİNİ .....	xiv
GRAFİKLER DİZİNİ .....	xv
EKLER DİZİNİ .....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xvii
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM .....</b>	<b>4</b>
1. KÜRESEL PAZARLAMA .....	4
1.1. Küresel Pazarlara Giriş Yöntemleri .....	4
1.1.1. İhracat .....	5
1.1.1.1. Doğrudan ihracat .....	6
1.1.1.2. Dolaylı ihracat .....	7
1.1.1.3. Birlikte ihracat .....	7
1.1.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri .....	7
1.1.2.1. Lisanslama .....	7
1.1.2.2. Franchising .....	8
1.1.2.3. Fason üretim .....	9
1.1.2.4. Yönetim sözleşmeleri .....	9
1.1.3. Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri .....	9
1.1.3.1. Yüzde yüz iştirakler .....	10
1.1.3.2. Ortak girişim .....	11
1.2. Küreselleşme Kavramı .....	12

1.2.1.	Küresel Rekabette Türkiye'nin Yeri.....	14
1.2.2.	Küresel Pazarlama Kavramının Tanımı.....	19
1.2.3.	Küresel Pazarlamanın Gelişim Nedenleri.....	21
<b>2.</b>	<b>BÖLÜM .....</b>	<b>25</b>
2.	MARKA VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE MARKALAŞMA.....	25
2.1.	Marka Tanımı ve Yönetimi.....	25
2.1.1.	Marka Kavramı .....	25
2.1.2.	Markanın Tarihçesi .....	28
2.1.3.	Markanın Önemi .....	29
2.1.4.	Markanın İşlevleri.....	30
2.1.4.1.	İşletmeler açısından markanın işlevleri.....	30
2.1.4.2.	Tüketici açısından markanın işlevleri .....	32
2.1.4.3.	Ülke açısından markanın işlevleri.....	33
2.1.4.4.	Toplum açısından markanın işlevleri .....	37
2.1.5.	Marka Bileşenleri.....	38
2.1.5.1.	Marka kimliği.....	38
2.1.5.2.	Marka değeri .....	49
2.1.5.3.	Marka imajı .....	64
2.1.5.4.	Marka vaadi.....	64
2.2.	Marka Yönetimi .....	65
2.2.1.	Marka Yönetiminin Önemi.....	66
2.2.1.1.	İşletme ve pazarlama yönetimi açısından marka yönetiminin önemi .....	66
2.2.1.2.	Tüketiciler açısından marka yönetiminin önemi.....	67
2.2.2.	Marka Stratejilerinin Belirlenmesi .....	67
2.2.3.	Temel Marka Stratejileri.....	68
2.2.3.1.	Marka konumlandırma stratejileri.....	68
2.2.3.2.	Marka adının belirlenmesi.....	71
2.2.3.3.	Marka sponsorluğu.....	73



2.2.3.4.	Marka gelişimi .....	74
2.2.4.	Marka Tescil Süreci ve Korunması Kararları .....	75
2.2.5.	Küresel Pazarlarda Markalaşma .....	76
2.2.6.	Küresel Markalama Stratejileri .....	78
2.2.6.1.	Yerel markalama .....	82
2.2.6.2.	Bölgesel markalama .....	84
2.2.6.3.	Küresel markalama .....	85
2.2.7.	Küresel Markanın Avantajları .....	87
2.2.8.	Küresel Markanın Dezavantajları .....	99
2.2.9.	Markada Küreselleşme Süreci .....	100
2.2.9.1.	Üretici açısından küresel marka isimlendirme stratejileri .....	103
2.2.9.2.	Dil farklılıkları .....	105
2.2.9.3.	Kültürel farklılıklar .....	107
2.3.	Markanın Ekonomik Analizi .....	108
<b>3.</b>	<b>BÖLÜM .....</b>	<b>112</b>
3.	MARKALAŞMA SÜRECİNDE TURQUALITY PROJESİ .....	112
3.1.	Turquality Hakkında .....	112
3.2.	Turquality Misyonu ve Hedefleri .....	112
3.3.	Turquality Projesinin Tarihçesi .....	113
3.3.1.	2004 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	114
3.3.2.	2005 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	114
3.3.3.	2006 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	115
3.3.4.	2007 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	116
3.3.5.	2008 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	117
3.3.6.	2009 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	119
3.3.7.	2010 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	119
3.3.8.	2011 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	120
3.3.9.	2012 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	121
3.3.10.	2013 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	121
3.3.11.	2014 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	122

3.3.12.	2015 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	122
3.3.13.	2016 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	123
3.3.14.	2017 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	123
3.3.15.	2018 Yılındaki Turquality Faaliyetleri .....	123
3.4.	Turquality Sertifikasının Sağladığı Avantajlar .....	123
3.4.1.	Finansal Destek.....	123
3.4.2.	Güçlü Marka İmajı.....	124
3.4.3.	Ürün iyileştirme .....	126
3.4.4.	Rekabet gücünün artması.....	126
3.4.5.	Kurumsallaşma .....	126
3.4.6.	Turquality Desteklerinin Makro Etkileri .....	127
3.4.6.1.	Türkiye menşeli markaların dünyadaki yeri .....	127
3.4.6.2.	Türkiye'nin en değerli markaları .....	127
3.4.6.3.	Türkiye'nin marka değeri.....	129
3.5.	Turquality Kapsamında Sunulan Destekler .....	129
3.5.1.	Turquality Destekleri .....	129
3.5.2.	Marka Destekleri .....	134
3.5.3.	Markalaşma Gelişim Yol Haritası .....	135
3.5.4.	Yönetici Geliştirme Programı.....	136
3.5.5.	Vizyon Seminerleri .....	137
3.6.	Turquality Başvurusu İçin Yapılması Gerekenler .....	138
3.6.1.	Başvuru Öncesi .....	138
3.6.2.	Başvuru .....	138
3.6.3.	Firma Ön İnceleme Çalışması .....	141
3.6.4.	Kapsama Alınma .....	145
<b>4.</b>	<b>BÖLÜM .....</b>	<b>149</b>
4.	ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....	149
4.1.	Vaka Analizi Yöntemi .....	149
4.2.	Görüşme (Mülakat) Teknikleri .....	152
4.3.	Varsayımlar ve Kısıtlar .....	153
4.4.	Veri Toplama ve Analiz Teknikleri .....	153
4.5.	Bulgular .....	153

4.5.1. Vaka Analizi Bulguları .....	154
4.5.1.1. Firmanın görünümü.....	154
4.5.1.2. Firmanın aldığı destekler.....	158
4.5.1.3. Yarı yapılandırılmış görüşme bulguları .....	162
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>170</b>
<b>6. KAYNAKLAR .....</b>	<b>175</b>
<b>7. EKLER .....</b>	<b>191</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>217</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Üretici açısından marka fonksiyonları.....	31
Şekil 2.2. Marka kimliği prizması .....	40
Şekil 2.3. Marka Kişiliği.....	43
Şekil 2.4. Marka Değeri Konsepti .....	51
Şekil 2.5. Marka sadakati piramidi .....	54
Şekil 2.6. Marka sadakatinin stratejik değeri.....	56
Şekil 2.7. Marka farkındalığı aşamaları.....	59
Şekil 2.8. Apple bilgisayar markasının olası çağrışımları .....	60
Şekil 2.9. Algılanan kalitenin değeri .....	63
Şekil 2.10. Temel Marka Strateji Kararları .....	69
Şekil 2.11. Küresel Markanın Faydaları .....	88
Şekil 2.12. Farklı Ülkelerdeki Unilever Dondurma Markaları.....	106
Şekil 3.1. Turquality Başvuru Öncesi Kontrol Şeması.....	139
Şekil 3.2. Turquality Başvuru Süreci.....	140
Şekil 4.1. Vaka analizi tipolojisi.....	151

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1: Tarih boyunca marka özellikleri .....	29
Tablo 2.2. Tüketici için markanın işlevleri.....	33
Tablo 2.3. Markaların Rollerinde Kültürel Farklılıklar .....	38
Tablo 2.4. Marka kişiliği etkenleri .....	44
Tablo 2.5. Tüketici-marka ilişkisi şekillerinin bir tipolojisi .....	47
Tablo 2.6. Değer Teklifleri Örnekleri.....	70
Tablo 2.7. Ürün Geliştirme Stratejileri .....	75
Tablo 2.8. Küresel İnovasyon İndeksi 2018 .....	97
Tablo 2.9. En değerli markalar .....	110
Tablo 2.10. En değerli 500 markanın ülkelere göre dağılımı .....	111
Tablo 3.1. Turquality Destekleri.....	124
Tablo 3.2. Marka Destekleri .....	125
Tablo 3.3. Türkiye'nin en değerli 100 markasının sektörlere göre dağılımı .....	128
Tablo 3.4. İlk 100'deki Turquality markaları .....	128
Tablo 3.5. Ülkelerin marka değerleri (milyar \$).....	130
Tablo 3.6. Turquality Destek Programı Kapsamındaki Firma Sayıları .....	131
Tablo 3.7. Marka Destek Programı Kapsamındaki Firma Sayıları .....	134
Tablo 4.1. Görüşme tekniklerinin boyutları .....	152
Tablo 4.2. Firmanın Ortadoğu'ya ihracatı (Euro).....	156
Tablo 4.3. Turquality Marka Destek Programı kapsamında firmanın aldığı destekler .....	159

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1.1. Dünya GSMH ve ihracat değerleri (trilyon \$, 2010 sabit fiyatlarıyla) .....	5
Grafik 1.2. Küresel Ekonomi İndeksi (1970-2016) .....	13
Grafik 1.3. Dünya Ticaretinin Dünya Hasılası içindeki payı (1960-2017, %) .....	14
Grafik 1.4. Yıllar itibariyle Türkiye'nin Küresel Rekabet İndeksi'ndeki sıralaması .....	16
Grafik 1.5. Türkiye'nin ana başlıklardaki 2017-2018 dönemi için sıralamaları .....	17
Grafik 1.6: Küresel e-ticaret satışları (trilyon \$) .....	23
Grafik 1.7: 2018 yılı için bölgelere göre e-ticaret satışları (trilyon \$).....	24
Grafik 2.1. Türkiye'nin İyi ülke Endeksi Sıralaması.....	36
Grafik 2.2. Marka Başvuruları (Milyon) .....	78
Grafik 2.3. Ülkelere göre 2017 yılı Marka Başvuruları (Milyon) .....	79
Grafik 3.1. Patent ve Faydalı Model Tescil Sayıları (Bin) .....	132
Grafik 3.2. Marka ve tasarım tescil sayıları (Bin) .....	133
Grafik 3.3. Turquality ve Marka Destek Programları ile Desteklenen Toplam Firma Sayıları .....	135
Grafik 4.1. Firmanın ciro, ihracat ve tutundurma harcamaları .....	155
Grafik 4.2. Firmanın ihracat ve tutundurma bütçesinin cirosu içindeki payı .....	156
Grafik 4.3. Firmanın çalışan sayısı ve üretim miktarı .....	157

## EKLER DİZİNİ

EK 1. Turquality Destek Programı Kapsamındaki Firmalar .....	191
EK 2. Marka Destek Programı Kapsamındaki Firmalar.....	196
EK 3. Dünyanın En Değerli 500 Markası.....	199
EK 4. Türkiye'nin En Değerli 100 Markası (milyon \$) .....	210
EK 5. Firma Yetkililerine Sorulan Sorular .....	213
EK 6. Kurumsal Altyapı Oluşturmaya Yönelik Danışmanlıklar .....	215
EK 7. Münhasıran Hedef Pazarlara Yönelik Danışmanlıklar.....	216



## KISALTMALAR DİZİNİ

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- Ar&Ge : Araştırma ve Geliştirme
- BAE : Birleşik Arap Emirlikleri
- B2B : Business to Business
- BM : Birleşmiş Milletler
- CEO : Chief Executive Officer (İcra Kurul Başkanı)
- GSMH : Gayri Safi Milli Hâsıla





# GİRİŞ

Marka, işletme stratejisinin ana bir bileşeni olarak pazarlama ve reklamcılık alanlarında önemli bir unsurdur. Günümüzde şirketlerin başarısı ve rekabet edebilirlikleri, iyi planlanmış bir marka stratejisine bağlıdır. Pazarların ve endüstrilerin sürekli büyümesi ile birlikte, markaların ayrıntılı olarak üzerinde analizlerin yapılarak rekabetçi pazarlarda başarılı bir şekilde yönetilmesi kaçınılmazdır.

Turquality, Türkiye'nin rekabet avantajına sahip olduğu ve markalaşma açısından gelecek vaadedilen sektörlerdeki firmaların üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası tüm süreçlerini kapsayacak bir biçimde yönetim tecrübesi ve kurumsal yapılarının gelişmesine imkân tanıyarak küresel piyasalarda kendi markalarıyla uluslararası bir oyuncu haline gelebilmeleri ve geliştirdikleri markaları ile pozitif ve güçlü bir Türk malı imajının geliştirilmesi ve yerleştirilmesi amacıyla bugüne kadar dünya genelinde tasarlanmış devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır (Turquality, 2019). Turquality programı, tüketicilerin algısında kaliteye vurgu yapan bir referans olmayı ve Türkiye menşeli firmaların markalaşma süreçlerini ve stratejilerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Programın desteklerinin etkinliği sayesinde, ulusal düzeyde marka bilincinin artırılması ve marka farkındalığının oluşturulması hedeflenmektedir.

Turquality programı sayesinde küresel düzeyde rekabetçi ulusal markalar arasından gelişmekte olan diğer markalara model olacak lokomotif markaların oluşturulması planlanmaktadır. Şirketlerin marka gücü ve kurumsal altyapısının güçlendirilmesi amacıyla, bu program kapsamında finansal destekler ve hizmet içi eğitim destekleri verilmektedir.

Bu çalışmada, Turquality programı kapsamında desteklenen ve imalat sanayinde faaliyet gösteren bir üretim firmasında Turquality programının markalaşma ve küreselleşme süreçlerine olan katkıları ortaya konulmuştur.

Çalışmada; deneyler, anket çalışmaları, arşiv çalışmaları, ekonomik ve istatistiksel modellemeler gibi sosyal bilimlerin farklı sahalarında kullanılan araştırma tekniklerinden olan vaka analizi kullanılmıştır. Bu bağlamda, Turquality Marka Destek Programı kapsamında 30.05.2017 tarihinden itibaren destek almaya hak kazanmış imalat sektöründe makine üretimi yapan bir firmanın yetkilileri ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş ve daha önce hazırlanan sorular sorulmuştur. Söz konusu görüşmeler, firmanın Turquality destek

başvurusu kabul edildiği tarihten itibaren Turquality Uzmanı olarak görev yapan yetkili ile üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Firma yetkililerinin verdiği cevaplar görüşme esnasında kaydedilmiş ve firmadan Turquality programından önce ve sonrasındaki ciro, ihracat değerleri, çalışan sayısı, üretim adedi ve tutundurma faaliyetleri bütçesine ait veriler de belirli bir periyodu kapsayacak şekilde temin edilmiştir.

Vaka analizi ile elde edilen firma bazındaki veriler ile yapılan analiz ile birlikte, Turquality programının makro düzeydeki etkilerinin analizi için küresel kapsamda etkili markaların ve Türkiye'nin en iyi markalarına ait veriler de ikincil veri kaynaklarından elde edilerek araştırmanın analizine dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, küresel ve ülke çapında karşılaştırmalar yapılarak Turquality programının makro düzeydeki etkileri araştırılmıştır.

Turquality programı ile ülkemizdeki markaların uluslararası rekabette öne çıkarılması planlandığından, çalışmanın birinci bölümünde küreselleşme sürecinde markalaşma ele alınmıştır. Bu bağlamda; küreselleşme kavramı literatürdeki farklı yaklaşımlar çerçevesinde açıklanmıştır. Küresel pazarlama kavramı ve gelişim nedenlerinin açıklandığı bu bölümde, küresel pazarlarda markalaşma ve küresel markalama stratejileri ele alınmıştır. Küresel markalama stratejileri başlığında; yerel, bölgesel ve küresel markalama yaklaşımları incelenmiştir. Markaların küreselleşmesindeki farklı süreçlere değinilerek, küresel markaların avantajları ve dezavantajları değerlendirilmiştir. Bu bölümün sonunda; ihracat, sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri ve yatırıma dayalı giriş stratejileri olmak üzere uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde marka tanımı ve yönetimi ele alınmıştır. Bu bağlamda marka kavramı, tarihçesi ve önemi incelenmiştir. Markanın işlevleri tüketici ve üretici açısından olmak üzere iki farklı yönden irdelenmiştir. Literatürde marka bileşenleri olarak değerlendirilen marka kimliği, marka değeri, marka imajı ve marka vaadi etraflıca açıklanmıştır. Markanın değerini oluşturan marka sadakati, marka farkındalığı, marka çağırışımı ve algılanan kalite ile ilgili tanım ve örnekler, kapsamlı literatür taraması sonucunda derlenmiştir. Marka yönetimi, işletme ve tüketiciler açısından olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Temel marka stratejileri arasında; marka konumlandırma stratejileri, marka adının belirlenmesi, marka sponsorluğu ve marka gelişimi irdelenmiştir. Son olarak marka tescil süreci ve korunması kararları mevcut düzenlemeler çerçevesinde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde Turquality programı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Turquality Markalaşma Programının kapsamı, misyonu ve hedeflerinin ele alındığı bu bölümde, Turquality programı çerçevesinde 2004 yılından bu yana yapılan faaliyetler açıklanarak programın tarihçesi ortaya konmuştur. Söz konusu Turquality programı mevzuatı ve konu hakkındaki literatürün incelemesi sonucunda, Turquality sertifikasının sağladığı avantajlar ve bu program kapsamında sunulan destekler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Son olarak, bir işletmenin Turquality programı kapsamında sunulan desteklerden yararlanabilmesi için izlemesi gereken yol haritası detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma ve bulgular sunulmuştur. Öncelikle çalışmada kullanılan vaka analizi yöntemi hakkında teorik çerçeve açıklanmıştır. Çalışmanın varsayımları ve kısıtları ele alındıktan sonra, veri toplama ve analiz teknikleri hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Çalışmada görüşülen işletme yetkililerinin verdikleri bilgiler çerçevesinde Turquality programının işletmeye olan katkıları belirlenmiştir. Diğer yandan ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlardan elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda Turquality Desteklerinin makro etkileri ortaya konmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde, yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur ve söz konusu sonuçlar irdelenmiştir. Turquality programı kapsamında finansal ve danışmanlık destekleri alan firmanın, markalaşma ve küreselleşme süreçlerine söz konusu desteklerin etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde Turquality programı ve çerçevesi hakkında öneriler sunulmuştur.

# 1. BÖLÜM

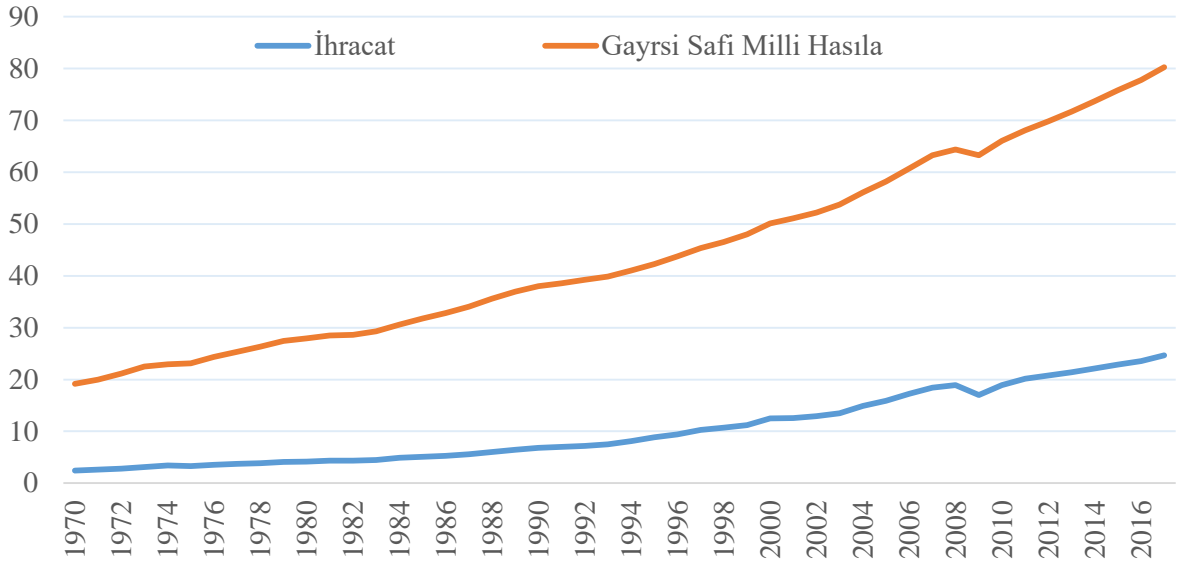
## 1. KÜRESEL PAZARLAMA

### 1.1. Küresel Pazarlara Giriş Yöntemleri

Küreselleşme ile birlikte dünyanın dört bir yanında şirketler için karlı pazarlar erişime açılmaktadır veya yeni pazarlar ortaya çıkmaktadır. Ticaret engellerinin ortadan kalkması ve uluslararası ticaret yapan şirketlere yönelik, hükümetlerin ılımlı politikaları bu pazarların cazibesini daha da arttırmaktadır. Her geçen gün daha fazla şirket sınır ötesi coğrafyalardaki pazarları araştırıp bu pazarlara giriş yapmaktadır. Özellikle, dünya ekonomisinin büyüme eğilimi gösterdiği periyotlarda şirketlerin uluslararası ticareti de artış göstermektedir. Grafik 1.1'de 1970-2017 yılları arasında 2010 yılı sabit fiyatlar ile hesaplanmış dünya ihracat ve GSMH değerlerinin grafiği yer almaktadır. Dünya üretim değerleri ise 2000 yılında 50,1 trilyon dolar seviyesinde iken, 2017 yılında 80,3 trilyona ulaşmıştır. Grafikten görüleceği üzere özellikle 1990'lı yılların başından itibaren dünya ihracat rakamlarının artış trendi daha da yükselmeye başlamıştır. 2000 yılında yaklaşık 12,5 trilyon dolar olan dünya ihracatı, 2017 yılına gelindiğinde 24,7 trilyon dolar seviyesine ulaşmıştır. Bu süre zarfında dünya ticareti %64,2 seviyesinde artış göstermiştir.

Dünya genelinde üretimin artarak alım gücünün yükselmesi, uluslararası ticaret yapan firmalar için yeni fırsatlar sunmuştur. Bu fırsatları değerlendiren küresel firmalar dünya ticaretinde önemli artışların gerçekleşmesine katkı sağlamıştır. Dünya üretimi ve gelirinin büyümesi, uluslararası piyasalarda faaliyet göstererek büyüme stratejilerini popüler hale getirmiştir. Madsen (1989) ve Gripsrud (1990), deniz aşırı pazarlardaki engeller ve fırsatlar gibi firmaların buldukları ülkedeki pazarın çevresel faktörleri de uluslararası piyasalara giriş kararlarını etkilemektedir. Daniels ve Bracker (1989), pazara giriş yöntemleri fark etmeksizin, uluslararası pazarlara açılmanın şirketlerin satışlarında ve varlıklarında önemli artışlar sağladığını ortaya koymuşlardır.

Küresel pazarlara giriş yöntemi, bir firmanın ürünlerinin, teknolojisinin, çalışan vasıflarının, yönetiminin ve diğer kaynaklarının yabancı bir ülkeye girişini mümkün kılacak kurumsal bir düzenlemedir (Root, 1987: 5)



Grafik 1.1. Dünya GSMH ve ihracat değerleri (trilyon \$, 2010 sabit fiyatlarıyla)

Kaynak: WDI (2019) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Hill et al. (1990: 120) çalışmalarında; stratejik değişkenler, çevresel değişkenler ve işleme özgü değişkenler olmak üzere üç unsurun uluslararası piyasalara giriş yöntem kararını etkilediğine işaret etmişlerdir. Çevresel faktörler; ülkedeki riskler, lokasyon benzerliği ve bu pazardaki mevcut rekabetçi koşullar ve talep ile ilgili değişkenlerdir. Stratejik değişkenler; ülkeler arasındaki farklılıkların büyüklüğü, ölçek ekonomilerin büyüklüğü ve küresel yoğunlaşma olarak sıralanabilir. Bu değişkenler, firmanın ürün ve hizmetlerini yabancı pazarlara uygun olarak adapte edip etmeyeceği ile ilgilidir. Ülkeler arasındaki tüketici tercihlerinin her geçen gün daha da benzediği günümüzde bu değişkenin önemi gittikçe azalmaktadır. Birbirine benzeyen tercihler sayesinde daha standardize edilmiş ürünlerin yüksek miktarlarda üretilmesi de ölçek ekonomileri ile işletmeye önemli maliyet tasarrufu da sağlamaktadır. İşleme özgü değişkenler, işletmenin know-how değeri ve yapısı ile ilgilidir. Bu değişkenler, işletmenin rekabetçi avantajını ortaya koyar.

### 1.1.1. İhracat

İhracat ile giriş yönteminde, firmanın ürünleri yurtiçinde veya üçüncü bir ülkede üretilir ve diğer ülkelerin piyasalarına doğrudan veya dolaylı ihracat ile transfer edilir. Uluslararası pazarlara giriş için en çok kullanılan birincil yöntemdir. Bazen yurtdışından bir firmanın beklenmeyen ürün talebi veya yurtiçindeki bir müşterinin uluslararası bir şekilde büyümesi ve yurtdışı operasyonları için sipariş vermesi gibi nedenler de firmanın ihracat

yöntemi ile uluslararası piyasalara dâhil olmasını sağlayabilir (Hollensen, 2017: 366). Karşılaşılan fırsatlar firmanın büyümesi için önemli teklifler sunuyorsa, firma bu teklifleri şirketin büyümesi için değerlendirebilir.

Çoğu imalat sanayi şirketi küresel büyümeye ihracat ile başlarlar ve sonra başka bir yöntem ile yabancı pazarlarda bulunurlar. İhracat yapan üreticiler, yabancı piyasalarda mal satmak için bu ülkelerde üretimi gerçekleştirecek fabrika ve imalathane kurma maliyetlerini üstlenmezler. Diğer yandan merkezi bir yerden ürünleri üreten firmalar, diğer yabancı pazarlara bu merkezden ihracat yaptıklarında büyük miktarlarda gerçekleşen bu üretim, firmaya ölçek ekonomilerinin faydalarını da sağlar (Hill, 2013: 491).

Firmaların ihracat ile uluslararası piyasalara yönelmelerinde bazı dezavantajlı durumlar da ortaya çıkabilir. Eğer daha düşük maliyetler ile ürünlerin üretilebileceği ve ihracının daha uygun maliyetlerle yapılabileceği bir lokasyon var ise, üretici firmanın ülkesinden ürünleri ihraç etmek uygun olmayabilir. Diğer yandan taşıma maliyetlerinin çok yüksek olması, ihracatı uygun yöntem olmaktan çıkarır. Bunun için kitlesel üretimin belirli bölgelerde yapılması çözüm olabilir. Ayrıca, ticaret engelleri de ihracat önündeki en büyük engellerdendir (Hill, 2013: 491-492). Üretim maliyetlerinin üzerine gümrük vergilerinin veya tarife dışı engellerinin getireceği maliyetlerin konulması, yabancı pazarlardaki yerel üreticiler ile fiyat konusunda rekabet edilemez bir durum ortaya çıkarabilir.

Aracılara dayalı olarak ihracat farklı şekillerde organize edilebilir. İhracat kanalları belirlenirken, hangi fonksiyonların harici acenteler tarafından ve hangi fonksiyonların şirketin kendisi tarafından yapılacağına karar verilmelidir. Burada en önemli üç farklı ihracat şekli ele alınmıştır:

#### **1.1.1.1. Doğrudan ihracat**

Üretim yapan şirket, ihracat faaliyetlerini gerçekleştirir ve yurtdışındaki hedef pazarda yer alan ilk aracı şirket ile doğrudan iletişim halindedir. İhracat yapan şirket ürünlerin yabancı piyasalardaki acentelere veya dağıtıcılara satılması aşamalarında; ihracat evraklarının dokümantasyonu, fiziksel teslimi ve fiyatlama politikalarını kendisi yürütür. Şirketler büyüdükçe ve daha çok kendilerine güvendikçe, daha önceleri aracılar kullanarak yaptıkları dolaylı ihracat yöntemini bırakarak, tüm ihracat işlemlerini kendileri yapmaya karar verebilirler. Doğrudan ihracat yapmaya karar veren şirket; deniz aşırı ülkeler ile

iletişim kurar, uluslararası pazar araştırması yapar, ihracat dokümanları ve lojistik ile ilgilenir ve pazarlama karması stratejilerini uluslararası piyasalara uygun olarak yeniden tasarlar (Hollensen, 2017: 372).

#### **1.1.1.2. Dolaylı ihracat**

Üretici firmanın ihracat işlemlerine doğrudan müdahil olmadığı yöntemdir. İhracat işlemlerini, üretici firmanın ürünlerini yabancı pazarlarda satış işlemlerine müdahalesi olmadan, aracı bir ihracat firması gerçekleştirir. Bu yöntemde, satışlar yurtiçi satışlar gibidir. Üretici firma küresel piyasalar ile direk bir bağlantı kurmamaktadır ve ürünleri başka firmalar tarafından transfer edilmektedir. Üretici firmaların sınırlı uluslararası büyüme hedefleri olması durumunda tercih edilen bir yöntemdir. Uluslararası satışlar temelde üretim fazlasının elden çıkarılması olarak görülüyorsa, dolaylı ihracat uygun bir yöntem olabilir. Diğer yandan uluslararası pazarlara giriş için yeterli kaynağı olmayan ve bu pazarlara kademeli olarak girmeyi planlayan firmalar tarafından uygulanabilir bir yöntemdir (Hollensen, 2017: 368).

#### **1.1.1.3. Birlikte ihracat**

İhracat fonksiyonlarının performansı göz önüne alınarak, ihracat pazarlama gurupları gibi ilgili diğer firmalar ile işbirlikçi anlaşmalar yapılarak ihracat gerçekleştirilir (Hollensen, 2017: 379). Bu yöntemde üretici firma, yabancı pazarlarda ürünlerinin satışı için yerel veya yabancı bir firma ile anlaşarak dağıtım networkunu kullanır. Bu sayede anlaşma yapılan diğer ortak firmanın yerel kültür ve pazarlama bilgiden istifade edilir (Hopkins, 2017: 23).

### **1.1.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri**

Sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri, çoğunlukla üretici olan yabancı ortaklar ile yapılan sözleşmelere dayalı işbirlikçi ilişkiler doğrultusunda gerçekleşir. Bu yöntemlerde amaç, yabancı ortaklar ile kurulan ilişkiler sayesinde uzun dönemde rekabetçi gücü arttırmak ve karşılıklı olarak her bir tarafın kendine özgü uzmanlığından yararlanmaktır.

#### **1.1.2.1. Lisanslama**

Lisanslama yönteminde, firma (licensor) yabancı bir firmaya (licensee) bazı tescilli varlıkları veya fikri mülkiyetleri telif ücreti karşılığında devreder (Hollensen, 2017: 389).

Lisans anlaşmasının bir parçası olabilecek varlıklar; ticari marka, teknoloji uzmanlığı, üretim süreçleri ve patentler olabilir. Yabancı tesislere yatırım yapacak kaynakları bulunmayan küçük firmalar için lisanslama cazip bir yöntemdir. Firmalar lisanslama yöntemini, yabancı pazarlarda siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklara karşı daha az maruz kalmak için kullanırlar (Hopkins, 2017: 24). Böylelikle firma, yabancı pazarlara daha az bir risk oranı ile giriş yapmış olur.

Lisanslama yöntemi, ticari engellerin olduğu ülkelere firmaların bu engelleri atlatarak giriş yapmalarına imkân tanır. Lisanslamanın dezavantajlarından biri, anlaşma yapılan yabancı firmanın satışlarının düşük olmasından kaynaklanan düşük lisanslama gelirleridir. Beklenen satışlar gerçekleşmeyince, ihracat yöntemi sayesinde elde edilecek gelire ulaşamayabilir. Ayrıca lisans anlaşması yapılan yabancı şirket, ileride bu pazarda ciddi bir rakip haline gelebilir (Hill, 2013: 495). Lisans anlaşması ile elde edilen bilgi birikimi ve network sayesinde yabancı şirket, kendi başına üretim yapmaya karar vermesi durumunda bu piyasadaki önemli bir rakip haline gelebilir.

#### **1.1.2.2. Franchising**

Franchising, lisanslama yöntemine benzer ancak daha uzun dönemli bir anlaşma türü söz konusudur. Franchising, franchiserın franchiseeye maddi olmayan mülk (genellikle bir marka) satmakla beraber franchiseenin işi nasıl yapması gerektiği gibi katı kurallara bağlı kalması konusunda ısrar ettiği lisanslama yönteminin özelleştirilmiş halidir (Hill, 2013: 495-496). Franchiser, işin nasıl yürütülmesi gerektiği konularda franchiseeye devamlı yardımcı olur ve bunların karşılığında elde edilen gelirin belirli bir yüzdesinde telif ücreti alır. Lisanslama genellikle üretici firmalar arasında yapılırken, franchising anlaşmaları ise esas olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında gerçekleşir (Dunning ve McQueen, 1981: 207).

Franchising yönteminin getirdiği avantajlar, lisanslama yönteminin avantajları ile aynıdır. Firma kendi başına yabancı bir ülkede faaliyet göstermenin getireceği açılış maliyet ve risklerinden korunmuş olur. Bu yöntemin en önemli dezavantajı kalite kontrolüdür. Franchising anlaşmasında isim hakkı devredilir. Markanın müşteriye vermiş olduğu kalite mesajının bu anlaşma ile korunması gerekir (Hill, 2013: 496). Dolayısıyla, ABD’li bir turist İstanbul’da bulunan bir Starbucks şubesine gittiğinde kendi ülkesindeki şubelerdeki servis



ve ürün kalitesini bekler. Aksi durumda bir hayal kırıklığı, sadece bir şubenin diğer tüm şubelerin kalite standartları hakkındaki imajı olumsuz bir şekilde etkiler.

### **1.1.2.3. Fason üretim**

Bu stratejide, yabancı pazarlarda kurulu olan üreticiler tarafından ürünlerin üretim veya montajı konularında anlaşma yapılırken, pazarlama sorumluluğu devredilmez (Albaum et al. , 2016: 283). Üretim veya montajın tamamı veya bir kısmı için anlaşılabilir. Fason üretim yöntemi, yerel bir firmaya üretim sorumluluğunu devrederken, uluslararası piyasalarda firmanın ürünlerinin Ar&Ge, pazarlama, dağıtım, satış ve hizmetlerini geliştirmesi ve kontrol etmesine imkân tanır (Hollensen, 2017: 388). Daha çok işgücü veya hammadde maliyetlerinin uygun olması ve vergi avantajları bu yöntemin kullanılması kararlarında etkilidir (Hopkins, 2017). Yabancı ülkedeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkların getireceği olumsuzluklar bu yöntem sayesinde de azalmış olur. Lisanslama ve franchisingde olduğu gibi bu pazara giriş yönetiminde de gelecekte muhtemel bir rakip yetiştirme riski oldukça yüksektir. İş yaparak öğrenen fason üretici, daha sonra kendi ürününü çıkarabilecek güce gelir ve rakip olarak piyasada yer alabilir.

### **1.1.2.4. Yönetim sözleşmeleri**

Yönetim sözleşmelerinde, yabancı bir pazardaki yerel bir yatırımcı bir girişim için sermaye sağlarken, uluslararası bir firma şirketin yönetimi için gerekli know-how desteği verir. İki taraf arasındaki bu anlaşma, uluslararası firmaya yeni kurulan firmanın tamamını veya bir kısmını satın alma opsiyonu verir. Yönetim sözleşmelerine en iyi örnek dünya çapında otel zincirleri olan Hilton otel sistemidir. Hilton dünya çapında tüm otelleri yönetir (Albaum et al. , 2016: 389). Bu yöntem, uluslararası firmalara yabancı ülkede kurulan firmanın günlük operasyonlarını kontrol etme hakkı verirken (Root, 1987: 114), yönetim faaliyetlerini karşı taraf gerçekleştirir. Normalde bu sözleşmeler, yönetim operasyon/kontrol sistemleri ve yerel çalışanların eğitimi ile ilgilidir. Gerekli know-how yerel çalışanlara devredildikten sonra, uluslararası firmanın ülkesine geri döner (Hollensen, 2017: 409).

### **1.1.3. Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri**

Genel olarak yatırıma dayalı giriş yöntemlerinde firmalar, uluslararası piyasalarda şube veya iştirakler kurmaya yatırım yaparak bu piyasalarda daimi ve fiziki olarak

bulunurlar. Doğrudan yabancı yatırıma dayanan bu yöntemler, uluslararası firmalara daha düşük üretim maliyetleri ve yabancı pazarlarda doğrudan bulunma imkânları sağlar.

### 1.1.3.1. Yüzde yüz iştirakler

Çin'deki pazar payını güçlendirmek için Eylül 2008'de Coca-Cola Huiyuan Juice grubunu satın almak için 2,4 milyar dolar teklif etmiştir. Bu girişim, bir Çinli şirketin yabancı bir firma tarafından satın alınmak için o zamana kadar yapılmış en büyük teklifti. Ancak Çin hükümeti, Coca-Cola'nın yerel küçük rakiplerine zarar verebileceği ve tüketici fiyatlarını attırabileceği endişeleri ile bu teklifi reddetti<sup>1</sup>. Eğer Çin hükümeti bu teklifi kabul etseydi, Coca-Cola şirketi bu pazardaki meyve suyu payını iki kattan daha fazla arttırabilirdi<sup>2</sup>. Uluslararası firmalar, bu örnekte olduğu gibi yabancı ülkelerin pazarlarındaki firmaların %100 mülkiyet hakkını satın alarak yeni pazarlara girme yöntemini kullanabilirler.

Yüzde yüz iştiraklerde firma hisselerin %100'üne sahiptir. Uluslararası pazarlarda yüzde yüz iştirakler kurulması iki şekilde olur (Hill, 2013: 520):

- Uluslararası firma, yabancı bir pazarda yeni bir operasyon kurar. Çoğu zaman bu tür iştiraklere "greenfield venture" adı verilir.
- Uluslararası firma, yabancı pazarlarda daha önce kurulmuş bir firmayı satın alır ve kendi ürünleri için bu firmayı kullanır.

Bu yöntem ile yabancı pazardaki iştirakin tam mülkiyetinin elde edilmesi, iştirakin tüm yönetim, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde kontrolü sağlar. Ortaklıktan kaynaklanan muhtemel risk ve endişelerden sakınmak için ideal bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntem ile yabancı pazarlara giriş yapılması durumunda elde edilen tüm karlar firmaya kalır. Ancak yabancı bir ülkede elde edilen gelir üzerinden alınan vergiye ilaveten, uluslararası firmaya aktarılan gelirler bu firmanın kendi ülkesinde tekrar vergiye tabi olabilir (Hopkins, 2017: 30).

<sup>1</sup> <https://www.reuters.com/article/us-huiyuan-cocacola/china-rejects-2-4-billion-coke-bid-for-huiyuan-juice-idUSTRE52H0QH20090318> (12.06.2019)

<sup>2</sup> <https://www.ft.com/content/a7f797be-79f7-11dd-bb93-000077b07658> (12.06.2019)

### 1.1.3.2. Ortak girişim

Ortak girişim, iki veya daha fazla bağımsız şirketin ortaklaşa sahibi oldukları ve farklı bir hukuki yapıya sahip şirketin kurulması ile gerçekleşir (Hill, 2013: 497). Bu anlaşmaya göre taraflar, öz kaynaklar ve diğer kaynakları paylaşarak hedef ülkede yeni bir tüzel kişilik kurarlar. Farklı ülkelerde bulunan şirketlerin bir araya gelerek, komplike bir yönetim yapısına sahip ortak girişim kurmalarının sebepleri arasında aşağıdakiler gösterilebilir (Hollensen, 2017: 398):

- Ortakların sahip olduğu tamamlayıcı teknoloji ve yönetim becerileri mevcut sektörlerdeki yeni fırsatlara imkân tanıyabilir.
- Uluslararası piyasalardaki ortaklar pazara girme hızını arttırabilir. Kuo et al. (2012), ortak girişimlerin uluslararası tecrübeden kaynaklanan eksiklikleri telafi edebildiğini ortaya koymuşlardır. Ortak girişim yöntemi, sözleşmeye dâhil tüm tarafların yönetim sorumluluğunu paylaşmalarını ve bu sayede tüm operasyon ve idari maliyetlerin azalmasını sağlar.
- Az gelişmiş ülkeler yabancı mülkiyetini sınırlamaya çalışırlar.
- Ar&Ge ve üretimdeki küresel operasyonlar, bu faaliyetleri gerçekleştiremeyecek kadar pahalı olabilir. Ancak rekabetçi avantaj için bu faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir.

Küresel operasyonlarını genişletmek amacıyla özellikle yükselen pazarlar gibi uluslararası pazarlara girmek isteyen birçok firma için ortak girişim yöntemi en uygun yöntem olarak kabul edilmiştir (Hopkins, 2017: 29).

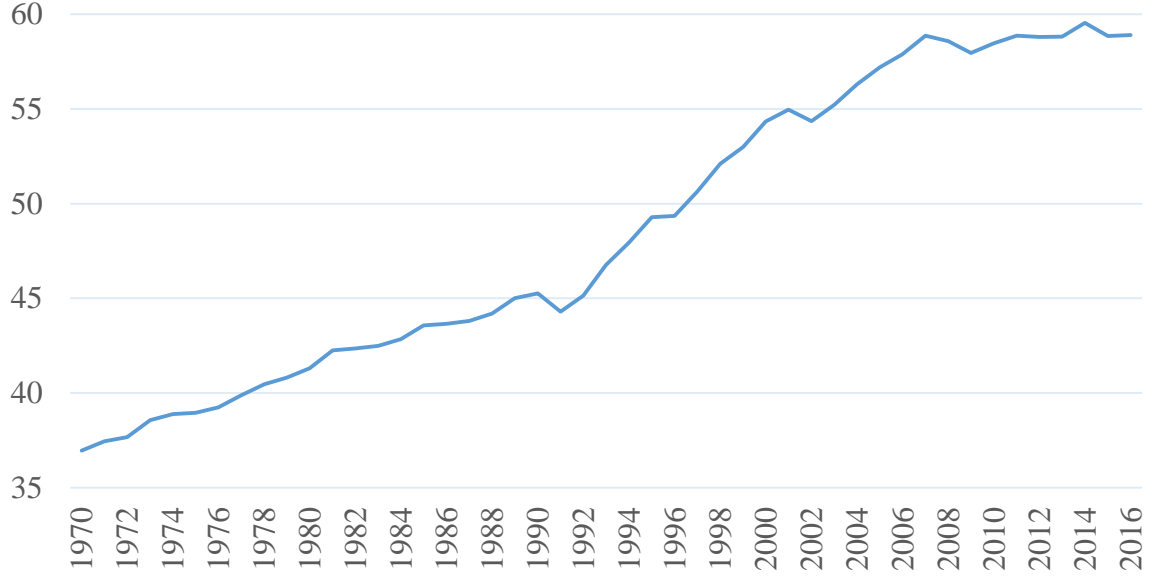
Ortak girişim yöntemi sayesinde uluslararası firmalar, yerel ortaklarının ülkenin rekabetçi şartları, kültürü, dili, politik sistemi ve iş dünyası yapısı hakkındaki bilgilerinden istifade ederler. Gelişim maliyetlerinin ve yabancı bir ülke pazarına girişteki risklerin çok yüksek olması durumunda, ortak girişim sayesinde bu risk ve maliyetler yerel bir ortak firma ile paylaşılır. Ayrıca birçok ülkede siyasi yaklaşımlar, bu pazarlara giriş için sadece bu yöntemi kullanılabilir hale getirmiştir (Hill, 2013: 519).

## 1.2. Küreselleşme Kavramı

Teknoloji ve dolayısıyla iletişim araç ve konseptlerinde meydana gelen gelişmeler ve yenilikler; kişiler, kurumlar, şirketler ve devletlerarasındaki iletişim hızını ve kalitesini arttırarak, dünyanın küçük bir köy haline gelmesine büyük bir hızla katkı sağlamaktadır. İletişim ve etkileşimin hız ve büyüklüğünün artması sonucunda farklı kültürler, sosyal yapılar ve ülkelerin ekonomileri arasındaki ilişkiler küresel düzeyde artmıştır. Söz konusu etkileşimlerin farklı alanlardaki etkilerini ifade eden farklı küreselleşme çeşitleri vardır. Ancak biz burada küreselleşmenin ekonomik ve ticari alandaki kavramı üzerinde duracağız.

Bhagwati (2004: 3) tarafından yapılan tanıma göre, “Ekonomik küreselleşme, ulusal ekonomilerin ticaret, doğrudan yabancı yatırımlar, kısa dönem sermaye hareketleri, çalışanların ve genelde insanlığın uluslararası hareketliliği ve teknoloji hareketliliği sayesinde uluslararası ekonomiye entegre olmasıdır.”

Küreselleşmenin ekonomi, politik ve sosyal boyutlarını ölçmek için KOF Swiss Economic Institute tarafından geliştirilen ve literatürde en çok kullanılan (Potrafke, 2015: 510) ekonomik küreselleşme indeksine ait veriler (Gygli et al. , 2019) Grafik 1.2’de gösterilmiştir. Ekonomik küreselleşme indeksinin hesaplanmasında iki değişken grubuna ait veriler kullanılmıştır; (a) ticaret, doğrudan yabancı yatırımlar, portföy yatırımları ve yabancılara ödenen gelir verileri, (b) gizli ithalat engelleri, ortalama gümrük vergileri, uluslararası ticaret vergileri ve sermaye hesabı kısıtlamaları (Potrafke, 2015: 511). Ekonomik küreselleşmenin 1970 yılından itibaren nasıl bir ivme ile arttığı grafikte açıkça görülmektedir. 1970 yılında 37 seviyesinde olan indeks 2016 yılına gelindiğinde yaklaşık 59 seviyesine ulaşmıştır. 1970-2007 yılları arasında indeksin artışı oldukça hız bir şekilde devam ederken, 2007 yılından itibaren daha önceki trendin ortadan kalktığı görülmektedir. Özellikle 2008 yılında ortaya çıkan dünya finans krizi ile birlikte düşüşe geçen bu trendin 2016 yılına kadar eski artış hızına ulaşamadığı anlaşılmaktadır.

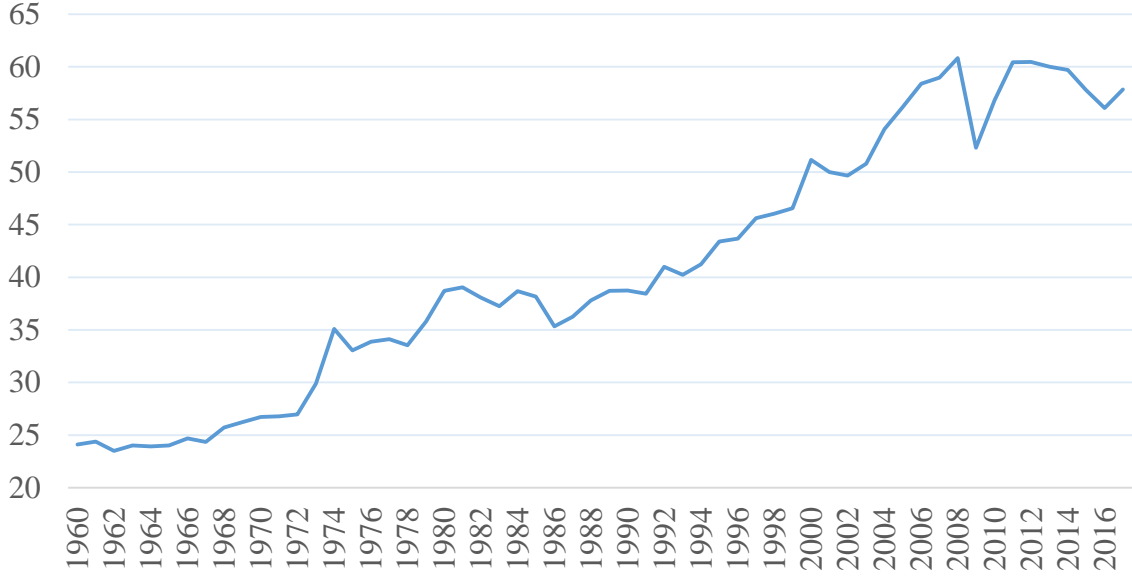


Grafik 1.2. Küresel Ekonomi İndeksi (1970-2016)

Kaynak: Gygli et al. (2019) tarafından yayınlanan 1970-2017 yıllarına ait Ekonomik Küreselleşme İndeksine ait veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Ekonomik küreselleşmenin en önemli göstergelerinden olan dünya ticaret rakamlarının dünya üretim hasılası içerisindeki oranına ait 1960-2017 yılları arasındaki veriler Grafik 1.3'te verilmiştir. Dünya ticareti 1967 yılından itibaren hızlı bir artış trendine girmiş ve bu trend 2008 yılına kadar devam etmektedir. 2008 yılı dünya finans krizinin dünya ticareti üzerindeki olumsuz etkisi bu grafikten de açıkça görülmektedir. Küresel piyasalarda meydana gelen kriz, ülkeler arasındaki ticari ilişkileri olumsuz etkileyerek, yaklaşık yarım asır süren dünya ticaretindeki artış trendini tersine çevirmiştir.

Yeni ulaşım, lojistik ve iletişim teknolojileri; şirketlerin dünyanın dört bir yanına mal satma ve bu yerlerden mal satın almasını kolaylaştırmıştır. Medyan yaşın 25'in altında olan Hindistan, Pakistan ve Mısır gibi gelişmekte olan pazarların demografik trendleri uluslararası ticaret yapan firmaları cezbetmektedir (Kotler ve Keller, 2016: 36). 2025 yılında, yükselen pazarlardaki yıllık tüketimin 30 trilyon \$ olacağı ve bu tüketimin dünya gayri safi hasılasının %70'ine tekabül edeceği tahmin edilmektedir (Atsmon et al. , 2012: 4). Dünyanın geri kalan kısımlarında mevcut olan veya zamanla ortaya çıkan pazar fırsatları, uluslararası ticareti daha da cazip hale getirmektedir.



Grafik 1.3. Dünya Ticaretinin Dünya Hasılası içindeki payı (1960-2017, %)

Kaynak: WDI (2019) tarafından yayınlanan 1960-2017 yıllarına ait dünya ticaretinin dünya hasılası içerisindeki payına ait veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

2005 yılında yayınlanan ve en çok satanlar listesine giren “Dünya Düzdür – The World is Flat” (Friedman, 2005) adlı kitabında Thomas T. Friedman, yirmini birinci yüzyılın ilk dönemleri için küreselleşmeyi analiz etmiştir. Dünyanın düz olduğu metaforunu kitabın başlığında kullanması, küreselleşme ile birlikte iş dünyasındaki tüm oyuncular için fırsatların eşitlendiği ve söz konusu oyun alanının herkes için düz bir alan haline geldiğini ifade eder. İletişim, ulaşım ve lojistik gibi alanlarda meydana gelen ilerlemeler dünya genelindeki iş dünyasının kullanımına eşit bir şekilde sunulmaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki şirketler; müşteriler, kaynaklar, beşeri sermaye ve yetenekler için birbirleri ile mücadele etmektedir ve küreselleşme sayesinde bu mücadelede artık herkes için fırsat eşitlikleri daha da artmaktadır. Mal ve hizmetler çoğu farklı yerlerden farklı destinasyonlara doğru hareket halindedir. Hindistan, Çin ve Pakistan gibi ülkelerdeki çoğu şirketler uluslararası şirketlere insan kaynağı arz etmektedir. Bu sayede yükselen pazarlar ve gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler; Apple, IBM, Samsung ve Microsoft gibi uluslararası şirketlerin kompleks küresel tedarik zincirlerinin entegre bir parçası haline gelmektedirler.

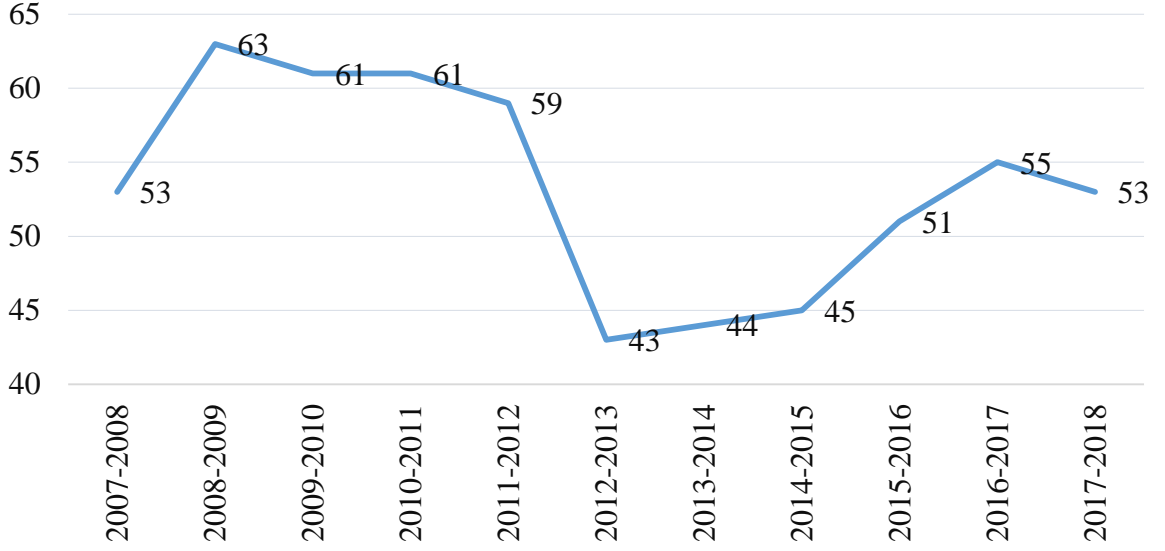
### 1.2.1. Küresel Rekabette Türkiye'nin Yeri

Küresel Rekabet Raporu, 2004 yılından bu yana Dünya Ekonomi Forumu tarafından yıllık olarak yayınlanmaktadır (Schwab et al. , 2019). Söz konusu yıllık raporlarda ülkeler,

Küresel Rekabet İndeksi hesaplamaları esas alınarak sıralanır. 2004 yılından bu yana farklı hesaplamalar çerçevesinde geliştirilerek günümüze kadar gelen bu indeks, makro ve mikro ölçekteki konu başlıklarında elde edilen verileri bir araya getirerek ülkelerin rekabet gücünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Ülkelerin rekabet gücünü ortaya koyan Küresel Rekabet İndeksi hesaplamalarına göre Türkiye'nin son on yıla ait indeks sıralaması Grafik 1.4'te sunulmuştur. Yapılan hesaplamalar sonucunda tüm ülkelerin aldığı puanlar sıralanmış ve Türkiye'nin yıllar itibariye sıralamadaki yeri grafikte verilmiştir. 2007-2008 yılı raporuna göre Türkiye tüm ülkeler arasında rekabet gücü olarak 53. sırada yer almıştır. Son on yıl içerisinde ülkemizin rekabet sıralamasındaki en kötü derecesi 2008-2009 raporundaki sıralamada yer almıştır. Bu yıl Türkiye on sıra geri düşerek 63. sıraya kadar gerilemiştir. Sonraki yıllarda 2012-2013 dönemine kadar kademeli olarak 43. sıraya kadar yükselen Türkiye'nin küresel rekabet gücü, sonraki yıllarda tekrar gerilemeye başlamıştır. 2016-2017 döneminde 55. Sıraya kadar gerileyen Türkiye, 2017-2018 döneminde tekrar on yıl önceki sıralamadaki yerine gelmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin küresel rekabet indeksindeki sıralaması yeniden 53. sıraya gelmiştir.

Küresel Rekabet İndeksi, ülkelerin büyüme potansiyelini ortaya koyan kabul edilmiş bir araçtır. Dünyadaki birçok ülkenin verileri ile karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayan bu indeks, her bir ülkenin rekabetçi üstünlüklerinin de belirlenmesine imkân tanır. Ülkelerin makro ve mikro plandaki ekonomik gücünü ortaya koyan Küresel Rekabet İndeksi verileri, dünyanın 17. büyük ekonomisi olan Türkiye'nin son on yıl içerisinde küresel rekabet içerisinde 53. sırada yer aldığını ve bu sırasının iniş ve çıkışlar sonucunda değişmediğini ortaya koymaktadır. Türkiye'de firmaların dünyadaki diğer tüm rakipleri karşısında ayakta kalması için gerekli olan rekabet güçleri için de önemli bir gösterge olan bu indeks, Türkiye'deki firmaların küresel rekabette son on yıl içerisinde genel anlamda bir ilerleme kaydetmediklerine de işaret etmektedir.



Grafik 1.4. Yıllar itibariyle Türkiye'nin Küresel Rekabet İndeksi'ndeki sıralaması

Kaynak: WEF (2019b) kaynağından alınan veriler ile yazar tarafından oluşturulmuştur.

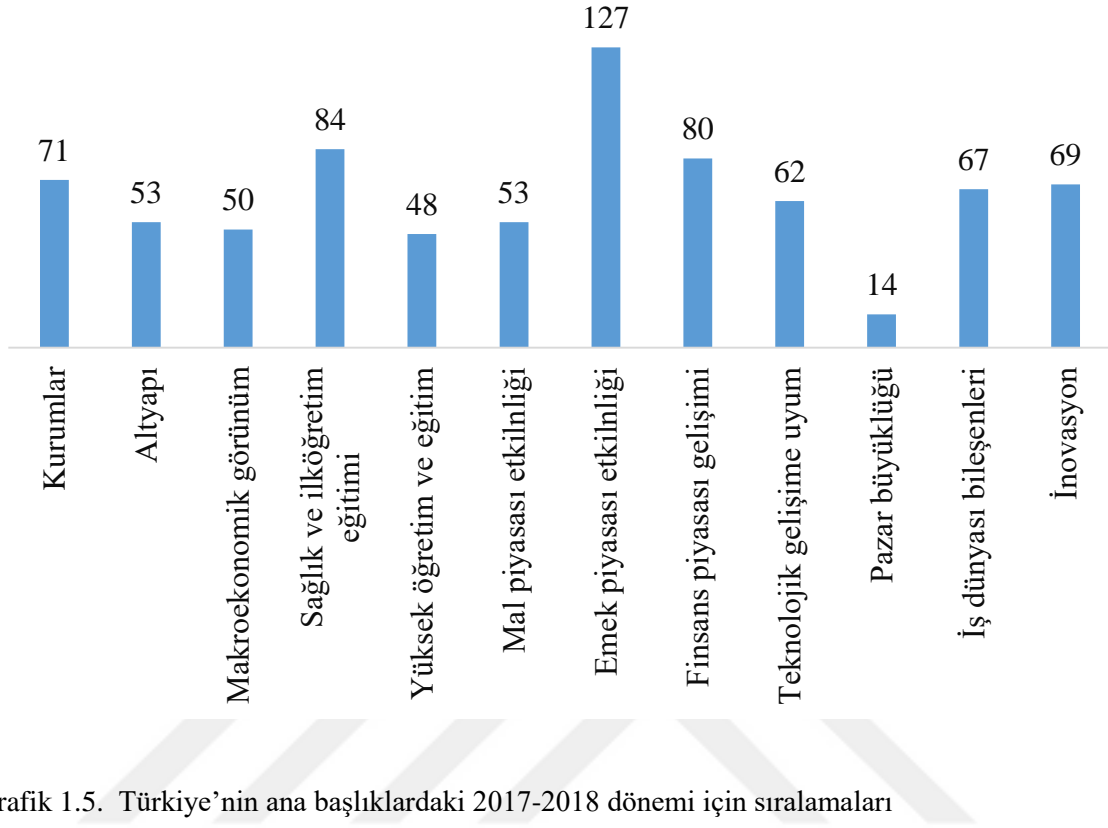
Küresel Rekabet İndeksi, 12 ana başlıktan oluşur ve bu ana başlıkların altında farklı sayılarda alt başlıklar vardır. Tüm bu alt başlıklarda yer alan makro düzeydeki veriler ülkelerin veya uluslararası kurumların yayınladıkları verilerden alınır ve mikro düzeydeki veriler ise Dünya Ekonomik Forumu'nun düzenlediği çalışmalardan temin edilir. 2017-2018 döneminde 12 ana başlığın verilerine göre tüm ülkeler arasında Türkiye'nin sıralaması her bir ana başlık için Grafik 1.5'te yer almaktadır.

- Yargının bağımsızlığı, mülkiyet hakları, firmaların etik davranışları, yatırımcı korumasının boyutu gibi 21 adet alt başlıktan oluşan "Kurumlar" ana başlığında ülkemiz 137 ülke arasında 71. sırada yer almıştır. Yasal veya enformel (davranışların normları) kısıtları oluşturan kurumsal yapı, bireylerin kendilerini ve ekonomik faaliyetlerini organize etme çerçevesini belirler ve bu sayede teşvikler ve belirsizlikleri ortadan kaldırarak verimliliği etkilerler (WEF, 2019a).

Ülkemizin kurumsal yapısının küresel ortalamadan düşük olduğuna işaret eden bu sonuç, iş dünyasının ihtiyaç duyduğu güçlü bir kurumsal yapının mevcut olmadığını göstermektedir. İş hayatında firmaların üretim ve yatırımlarının artması ve sürdürülebilirliği için ülkenin kurumsal yapısının güçlü olması gerekir. Bu kurumsal yapı, firmaların kanun ile haklarının ne ölçüde korunduğu ve haksız uygulamalara karşı ne ölçüde savunulduğunu gösterir. Firmaların meşru haklarını yeterli bir şekilde koruyamayan kurumsal yapılar, o ülkedeki iş dünyasının



gelişimini engelleyen en önemli unsurlardandır. İş dünyasındaki kanunlar ve regülasyonlardaki belirsizlikler, firmaların rekabet gücünü de zayıflatır.



Grafik 1.5. Türkiye'nin ana başlıklardaki 2017-2018 dönemi için sıralamaları

Kaynak: WEF (2019b) kaynağından alınan veriler ile yazar tarafından oluşturulmuştur.

- Coğrafik olarak birbirine daha iyi bağlantılı olan ülkelerde ulaşım ve iletişim maliyetleri düşük olur. Altyapı ana başlığında Türkiye 137 ülke arasında 53. sırada yer almıştır. Hava, kara ve deniz ulaşımı ile iletişim altyapısı gibi alt başlıklardan oluşan bu ana başlık, firmaların ürün ve hizmetlerinin dağıtımın kalitesi için önemli bir göstergedir. Üretilen ürünlerin fabrikadan yurtdışındaki müşteriye ulaştırmak için gerekli ulaşım altyapısının kalitesi, zamanında ve hızlı teslimat açılarından müşteri memnuniyetini etkileyen önemli unsurlardır.
- İlımlı ve öngörülebilir enflasyon ve sürdürülebilir kamu borçları belirsizlikleri ortadan kaldırır, yatırımlar için beklenen gelirleri temin eder ve iş hayatındaki güveni artırır (WEF, 2019a). Hükümet borç dengesi, brüt ulusal tasarruflar, enflasyon ve hükümet borcunun GSMH içindeki oranı gibi alt başlıklardan oluşan makroekonomik görünümde Türkiye tüm ülkeler arasında 50. sırada yer almıştır. Makroekonomik göstergelerin iyileşmesi, firmaların ürün ve hizmet üretimlerinin arttığına işaret eder. Enflasyonun arttığı ve makroekonomik borç dengesinin

bozulduğu ortamlarda iş dünyası yeni yatırımlar için kendini güvende hissetmez. Dünyanın en büyük 17. ekonomisi olmasına rağmen, yüksek enflasyon ve kamu borçlarından dolayı Türkiye'nin bu ana başlıktaki sıralaması oldukça düşük bir seviyede gerçekleşmiştir.

- Rekabet; firmaların inovasyon yapmaya teşvik ederek üretkenliği artırır, firmaların ürünlerini, hizmetlerini ve organizasyonlarını güncellemesini teşvik eder ve mümkün olabilecek en uygun fiyatlarda ürünlerini arz etmelerini sağlar (WEF, 2019a). Mal piyasaları etkinliğinde Türkiye tüm ülkeler arasında 53. sırada yer almıştır. Bu başlıktaki değerlendirmeler, bir ülkenin piyasalarına katılan firmalar için ne ölçüde adil bir rekabet ortamı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Türkiye'deki mal piyasalarında geçerli olan rekabet ortamının geliştirilmesine işaret etmektedir.

- Emek piyasası etkinliği, insan kaynaklarının yeniden organize olabilme ve beceri yönetimi kapasitesini ortaya koymaktadır (WEF, 2019a). Emek piyasası etkinliğinde Türkiye 137 ülke içerisinde 127. sırada yer alarak, bu kapsamdaki en kötü onuncu ülke olmuştur. İyi işleyen emek piyasaları, çalışanların sahip oldukları becerilere en uygun işlerde istihdam edilmelerini sağlayarak ve emek piyasasında yer alanların becerilerinin geliştirilmesine imkân tanıyıp tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak üretkenliği artırır (WEF, 2019a). Bu bağlamda, Türkiye'deki emek piyasasının işlevselliğinin, firmaların üretkenliğini ve verimliliğini olumsuz derecede etkileyecek bir ölçüde kötü dizayn edildiği söylenebilir.

- Firmaların yeni yatırımlar ve beklenmeyen finansal zorlukların üstesinden gelebilmeleri için finans piyasalarının etkinliği çok önemlidir. Finans piyasalarının gelişim başlığında Türkiye maalesef 80. sırada yer almıştır. Yurtdışı piyasalarına açılacak, yurtiçinde üretime yeni başlayacak veya yurtdışındaki pazar payını arttırmak isteyen firmalar için gerekli olan kredi kaynaklarına ulaşmak, iyi bir finans sisteminde hem daha kolay hem de daha az maliyetlidir.

- Ülkedeki firmaların erişim imkânı buldukları ulusal ve uluslararası pazarların büyüklüğünü belirlemeye çalışan ve tüketim, yatırım ve ihracatın değerleri ile hesaplanan (WEF, 2019a) pazar büyüklüğü başlığında Türkiye 14. sırada yer almıştır. Tüm diğer başlıklar arasında en iyi derece bu başlıkta yakalanmıştır. Ülke nüfusunun yurtiçi ürün ve hizmet pazarlarının büyük olmasına katkı sağlaması bu başlıkta Türkiye'nin üst sıralarda yer almasına imkân tanımıştır.

- İş dünyası bileşenleri başlığındaki sonuçlar, özel sektörün yeni teknolojiler üretmesi ve bu teknolojilere ve üretimi organize edecek yeni yöntemlere adapte olma kapasitesini göstermektedir (WEF, 2019a). Bu başlıkta Türkiye 67. sırada yer almıştır. Bu sonuçlar, ülkemizdeki iş dünyası networkunun kalitesi ile firmaların operasyon ve stratejilerinin kalitesinin beklendiği kadar iyi olmadığını göstermektedir. Belirli bir sektördeki şirketler ve tedarikçileri coğrafik olarak birbirlerine iyi bir şekilde bağlanmış ise, bu sektör için ortaya bir kümeleme çıkar ve dolayısıyla bu sektördeki firmaların verimliliği artar, ürün ve süreçlerdeki inovasyon için daha iyi fırsatlar ortaya çıkar ve yeni firmaların bu sektöre girişindeki engeller azalır (WEF, 2019a). İş dünyasındaki karmaşıklığı (sophistication) ortaya koyan bu başlıktaki hesaplamalar, ülkemizdeki daha yüksek katma değer ortaya koyacak ürünlerin üretimi için gerekli olan kümeleme kapasitesi ve değer zincirlerinin beklenen düzeyde olmadığını göstermektedir.

### **1.2.2. Küresel Pazarlama Kavramının Tanımı**

Amerika Pazarlama Birliği'nin yapmış olduğu tanıma göre pazarlama, “genel anlamda müşteriler, tüketiciler ve toplum için değeri olan tekliflerin oluşturulması, iletişiminin sağlanması, teslim edilmesi ve değiş tokuşunun yapılması için faaliyetler, kurumlar kümesi ve süreçlerdir.” (Kotler ve Keller, 2016: 27).

Philip Kotler'e göre geniş anlamda pazarlama, “bireyler ve organizasyonların başkaları ile değer oluşturma ve değiştirme vasıtasıyla ihtiyaç duyduklarını ve istediklerini elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreçtir”. Kotler'e göre dar anlamda ise, “pazarlama, müşteriler ile karlı ve değer yüklü değiş tokuş ilişkilerinin kurulmasını kapsar” (Kotler et al. , 2018: 29).

Küresel pazarlama ilk defa Levitt (1986)'in çalışmasında, tüm dünyanın veya dünyanın büyük bir bölgesini tek bir pazar gibi gören ve ona göre faaliyetlerini düzenleyen küresel şirketler tartışması ile kullanılmaya başlanmıştır (Albaum et al. , 2016: 20). Küreselleşme ile birlikte dünyanın her yerinde tüketicilerin zevk ve tercihlerinin devamlı bir şekilde birbirine benzemesi sonucunda, küresel şirketler ürün ve hizmetlerini dünyanın her yerinde aynı şekilde pazarlayabilmektedir. Uygun fiyat ve yüksek kalite ile aynı ürünler küresel boyutta tüketiciler tarafından tercih edilmektedir.

Bu bağlamda Bradley (2005: 3-4) küresel pazarlamanın, bireyler ve şirketlerin;

- farklı uluslararası pazarlardaki müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini belirlediği,
- farklı pazarlardaki müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini tamamen karşılamak için ürün, hizmet, teknoloji ve fikirler sağladığı,
- politik ve kültürel sınırlar arasında transfer edilen varlıklar hakkında bilgi iletişimini sağladığı,
- bir veya daha fazla yabancı giriş modlarını kullanarak ürün ve hizmetleri uluslararası bir şekilde teslim ettiği

süreç olarak tanımlamışlardır.

Küresel pazarlama, şirketlerin mevcut pazarlama strateji ve faaliyetlerini, uluslararası ticaret faaliyetlerine uyarlayarak küresel ölçekte kullanmaları olarak tanımlanabilir. Küresel ölçekte ticaret engellerinin zamanla azalması, artan bölgesel entegrasyon, geliştirilen ve iyileştirilen uluslararası ticaret altyapıları ve yeni pazarların ortaya çıkması şirketler için farklı bir rekabet ortamı meydana getirmektedir (Aykol et al. , 2012: 1). Azalan nakliye, iletişim, hammadde ve pazarlama maliyetleri şirketlerin dünyanın farklı ülke ve bölgelerinde ortaya çıkan üretim ve satış fırsatlarından faydalanmalarını kolaylaştırmaktadır.

Literatürde küresel pazarlama kavramına yönelik farklı görüşler mevcuttur:

- “...birçok farklı ülke pazarları arasında koordine ve entegre edilen pazarlama faaliyetleri...” (Johansson, 2009: 14).
- “ ... küresel pazarlama kaynaklarını küresel pazar fırsatları ve tehditleri üzerine odaklandırır” (Keegan ve Green, 2000: 2).
- “ küresel pazarlama, dünyanın merkezinin olmadığını anlamakla başlar... müşteriler ülkeden ülkeye değişiklik gösterir ve sizden bu farklılıklara saygı göstermenizi beklerler. Ya bunu öğrenirsiniz ya da memleketinizde kalırsınız” (Champy, 1997: 25).
- “dünya genelinde müşterilere ürünleri satma iş fikridir” (Dahringer ve Mühlbacher, 1991: 5)

### 1.2.3. Küresel Pazarlamanın Gelişim Nedenleri

Kotabe ve Helsen (2010: 2-6); iç pazarların doygunluğu, yükselen pazarlar, küresel rekabet, küresel işbirliği ve internet devrimini küresel pazarlamanın gelişim nedenleri arasında göstermiştir:

- *İç Pazarların Doygunluğu:* Şirketlerin faaliyet gösterdiği ulusal pazarlarda satışları belirli bir doygunluğa ulaşması, büyüme ve gelir artışı hedefleri olan şirketlerin potansiyel satış imkânları sunan uluslararası pazarlara yöneltmektedir. Çin ve Hindistan gibi ülkelerin genç ve büyüme eğilimine sahip nüfusları dünya genelindeki şirketler için önemli fırsatlar sunmaktadır.
- *Yükselen Pazarlar:* 20. yüzyılda büyük ekonomiler ve büyük ticaret ortakları, dünya nüfusunun yaklaşık %20'sine sahip ve dünya üretim hasılatının yaklaşık %80'ni üreten Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'da bulunmaktaydı (Fraser et al. , 1999: 33). Ancak, söz konusu bölgelerdeki demografik ve nüfus yapısının olumsuz seyri ve büyük yükselen pazarlardaki (Çin, Hindistan, Rusya, Güney Kore, Meksika, Brezilya, Arjantin, Güney Afrika, Türkiye, Endonezya, Malezya, Singapur, Tayland ve Filipinler) pazar büyüklüğü ve ekonomik fırsatların son yıllarda hızla artması ile birlikte uluslararası ticaret faaliyetlerinin bu ülkeler lehine geliştiği görülmektedir (Kotabe ve Helsen, 2010: 3). Nüfus artışı ve kişi başına gelirin diğer bölgelere göre bu ülkelerde daha hızlı artış göstermesi, küresel düzeye faaliyet gösteren şirketler için göz ardı edilmeyecek fırsatlar sunmaktadır.
- *Küresel Rekabet:* Küresel boyutlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendiren şirketler, faaliyet gösterdikleri sektörde dünyanın en iyi şirketlerini geride bırakabilmektedir. Küresel rekabet şartlarını iyi değerlendiren şirketler, dünya devlerini dize getirecek boyutlarda performans göstermektedirler. Bir zamanlar ABD piyasalarında büyük engellerle karşılaşan Japon otomobil üretim şirketi Toyota, ABD piyasasında yerli otomobil şirketlerini de geride bırakacak pazar payına ulaşmayı başarmıştır<sup>3</sup>. Bir zamanlar kişisel bilgisayarın eşanlamlısı olan IBM markası dünya genelinde PC satışlarında oldukça büyük bir paya sahip iken, artık HP, Dell, Sony, Toshiba ve Lenovo marka bilgisayarlar pazarın hâkimi haline gelmiştir (Kotabe ve Helsen, 2010: 3).

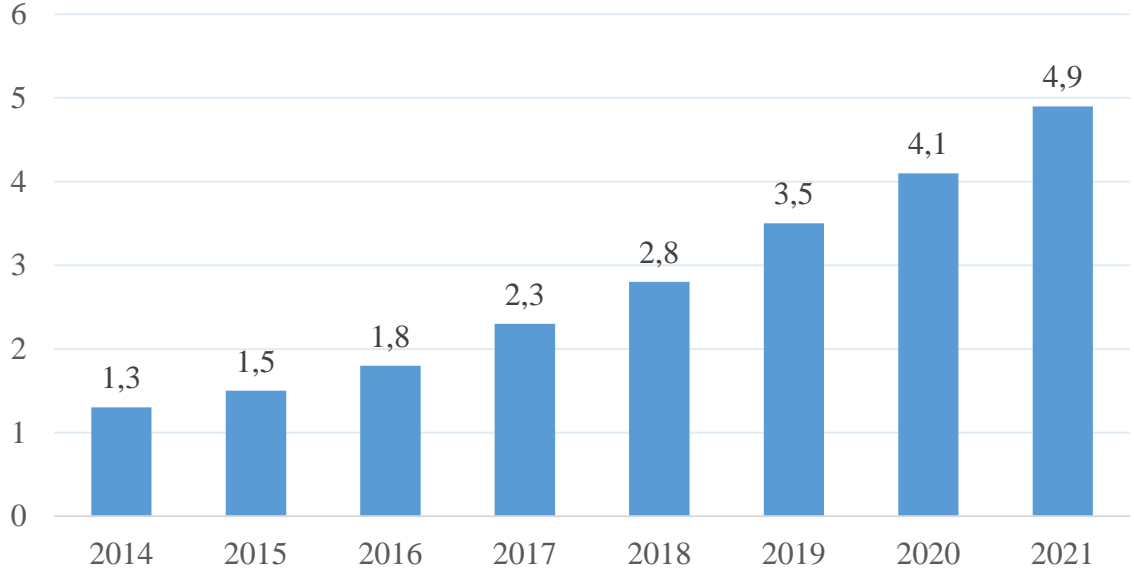
<sup>3</sup><https://www.reuters.com/article/us-toyota-gm-sales/toyota-overtakes-gm-in-global-vehicle-sales-idUST8996520070424> (Erişim Tarihi: 30.05.2019)

- *Küresel İşbirliği:* Her geçen gün artan küresel rekabet şartlarında mücadele eden şirketler, karşılıklı çıkarlar çerçevesinde yeri geldiğinde rekabeti bir kenara bırakıp işbirliği yoluna gidebilmektedirler. Rekabetin zararlarından sakınmak ve ortak çalışmanın sağladığı faydalardan yararlanmak amacıyla kazan-kazan yaklaşımı küresel pazarlama stratejilerinde benimsenmektedir. Küresel çapta faaliyet gösteren şirketlerin işbirliği sayesinde, şirketler arasında sinerjinin ortaya çıkması ve tarafların farklı uzmanlık alanlarından karşılıklı olarak faydalanması söz konusudur. Ford ve Volkswagen otomobil markalarının ortaklaşa minibüs ve kamyonet üretim kararları küresel düzeyde rekabet eden iki büyük otomobil markası arasındaki küresel işbirliğinin örneklerindedir<sup>4</sup>.
- *İnternet Devrimi:* Mart 2008 tarihinde 1.4 milyar seviyesinde olan dünya genelindeki internet kullanıcı sayısı Mart 2019 tarihinde yaklaşık 4.4 milyara ulaşmıştır<sup>5</sup>. Her geçen gün teknolojik alt yapıdaki gelişmeler ve yatırımlar sayesinde internet kullanımının daha da yaygınlaşması sonucunda elektronik ticaretin kapsamı da bunun paralelinde artmaktadır. 2014-2021 yılları arası küresel e-ticaret satış tahminleri Grafik 1.6'da verilmiştir. 2014 yılında 1.3 trilyon dolar olan küresel e-ticaret satışları, 2018 yılına gelindiğinde iki kattan daha fazla artarak 2.8 trilyon dolar seviyesine ulaşmış ve bu rakamın 2021 yılında 4,9 trilyon dolar seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir.

---

<sup>4</sup> <https://www.cnbc.com/2019/01/15/ford-and-volkswagen-will-partner-to-make-commercial-vans-and-trucks-.html> (Erişim Tarihi: 30.05.2019)

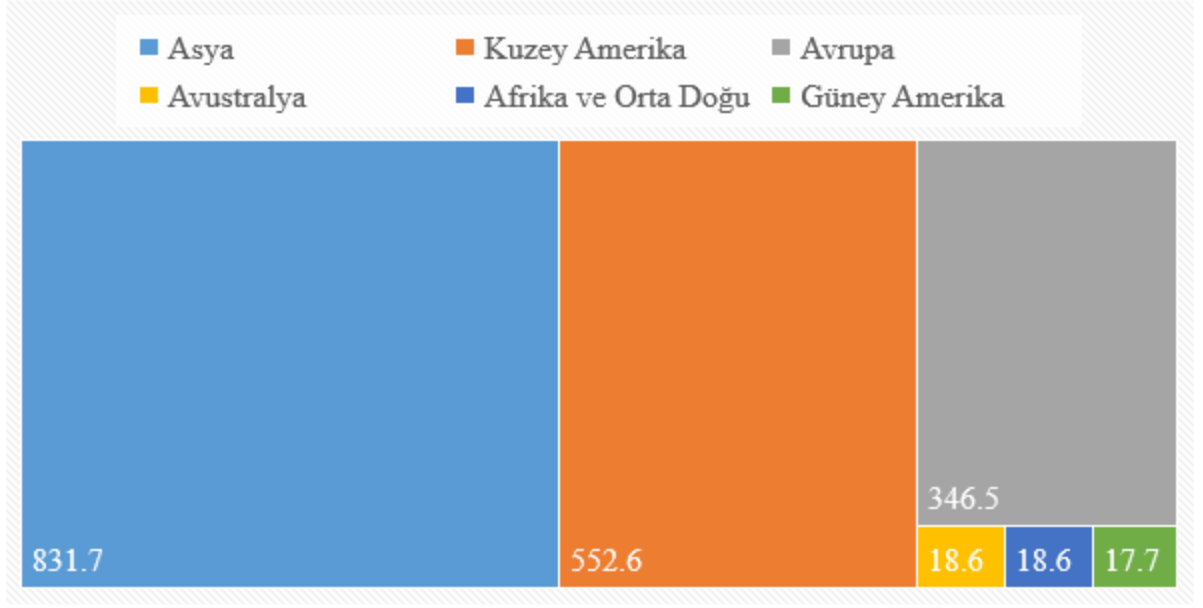
<sup>5</sup> <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Erişim Tarihi: 30.05.2019)



Grafik 1.6. Küresel e-ticaret satışları (trilyon \$)

Kaynak: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics> (Erişim Tarihi: 30.05.2019)

Grafik 1.7’de 2018 yılı için bölgelere göre e-ticaret satış rakamları verilmiştir. Küresel e-ticaretin yaklaşık %47’si Asya kıtasında yapılmaktadır. Asya, Kuzey Amerika ve Avrupa küresel e-ticaret satışlarının yaklaşık %97’ini gerçekleştirmiştir. Hız, maliyet ve pazar büyüklüğü bakımından oldukça önemli avantajlara sahip e-ticaret, şirketler için vazgeçilemeyecek cazip küresel pazarlama fırsatları sunmaktadır. E-ticaret istatistiklerine ait raporları, e-ticaretin sunduğu söz konusu fırsatların her geçen gün arttığına işaret etmektedir.



Grafik 1.7. 2018 yılı için bölgelere göre e-ticaret satışları (trilyon \$)

Kaynak: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics> (Erişim Tarihi: 30.05.2019)



## 2. BÖLÜM

### 2. MARKA VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE MARKALAŞMA

Günümüzde şirketler, varlıklarını devam ettirmek ve rekabete karşı ayakta durabilmek için markalaşma yönetimi ve uluslararası piyasalarda küresel pazarlama stratejileri geliştirmek zorundadırlar. Bu bölümde, marka yönetimi ile firmaların küreselleşme süreçlerinde markalaşma konuları ele alınmıştır.

#### 2.1. Marka Tanımı ve Yönetimi

Teknoloji ve bilimin baş döndüren bir hız ile ilerlediği günümüz iş dünyasında, girişimcilerin ürün ve hizmetlerini diğer ürün ve hizmetlerden farklılaştırması oldukça önemli bir konudur. Şirketler, müşterilerin taleplerini nasıl kendi ürünlerine yöneltebileceklerini ve müşterilerin talep ettikleri ürün ve hizmetlerde aradıkları imaj ve kaliteyi iyi bir şekilde değerlendirmelidirler. Bu bölümde marka kavramı ve yönetimi hakkında bilgiler sunulmuştur.

##### 2.1.1. Marka Kavramı

Ar&Ge, gerçek bir tüketici oryantasyonu, maliyetleri azaltan verimlilik kültürü, çalışan katılımı ve şartlara uyumlu olarak hızlı bir şekilde değiştirilebilen kapasite gibi marka, şirketlere uzun süre rekabet avantajı sağlayana çok az stratejik varlıklardan biridir (Kapferer, 2012: 1). Her ne kadar uygun fiyat ve pazarlık imkânları müşterinin ürünü tercih etmesini sağlayan davranış kalıplarını biçimlendirse bile, markaya olan güven ve sadakat müşterinin tercihlerini etkileyen gerçek ve uzun süreli etkendir.

Markalar, hedef kitleye yayın veya mesaj iletmenin medya ile sınırlı olmadığı günümüzde dinamik pazarlama ortamındaki işletmeler, ürünler ve bireyler için geniş bir kullanım alanına sahiptir. Marka imajının güçlenmesi şirketin ürün ve hizmet satışlarına olumlu etki ortaya koymaktadır. 40 yıllık panel veri seti ile yaptığı analizlerde Ehrenberg (1972), büyük markaların müşteri başına hem yüksek bir nüfuz oranı hem de yüksek bir satın alma sıklığına sahip olduğunu gösteren ürün nüfuzunun/etkisinin satın alma sıklığı ile ilişkisini ortaya koymuştur (Kapferer, 2012: 1).

Markanın tanımı zamanla değişmiş ve uzmanlar arasında farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Her bir uzman kendi bakış açısı ile değerlendirmiş ve belirli nüanslar ile marka tanımları literatürde yer edinmiştir. Diğer yandan, belirli bir zaman dilimindeki vizyon da marka tanımındaki nüanslara etki etmiştir.

Erken dönem tanımları sadece hukuk disiplininden etkilenen marka kelimesinin kökeni, ABD'nin Vahşi Batısında sığırların üzerlerine işlenen ve çalınmaması için kökeni ve hangi çiftliğe ait olduğunu gösteren işaretlere dayanır (Kapferer, 2012: 11). "Brand" adı verilen bu işaretler eski Norveççede yakmak anlamına gelen "brandr" kelimesinden türetilmiştir (Keller, 2013: 30). Sonrasında markalar sadece köken göstermekle kalmayıp, daha iyi kaliteyi de gösteren bir işaret olarak algılanmaya başlanmıştır. Köken ve farklı kalite göstergesi olarak geleneksel marka tanımları çerçevesinde Aaker (1991: 110) marka tanımını "bir satıcının mal veya hizmetlerini rakiplerinkinden ayırt etmek için tanımlayan isim ve/veya sembol" olarak yapmıştır.

Daha sonrasında, pazarlamada bilişsel psikolojinin etkili olmasıyla birlikte markalaşma, tüketicilerin aklında bir yer edinme ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Ries ve Trout, 2001: 29). Markanın inşası, marka isminin tüketicinin sadece bir faydası ile ilişkilendirilmesi ve satıcının kendine özgü en önemli satış teklifinin 30 saniye süren TV ekranlarında sürekli tekrar edilmesi anlamına geliyordu (Kapferer, 2012: 11). Bu dönemde bir marka sadece bir ürün ile ilişkiliydi. Tide sadece bir çamaşır deterjanıydı ve Tide markası ile deterjandan başka herhangi bir temizlik ürünü satışa sunulmamaktaydı. Ürün ve markayı tamamen birbirine bağlayan bu geleneksel yaklaşım çerçevesinde Keller (2013: 31) markayı, aynı ihtiyacı tatmin etmek için tasarlanmış diğer ürünlerden bazı yönlerden farklılaştırmak için diğer boyutları ekleyen bir ürün olarak tanımlamıştır.

İlerleyen zamanlarda marka, ürünün kendi değerini arttıran bir zihinsel çağırışım seti olarak kavramsallaştırılmıştır (Kapferer, 2012: 11). Markası belli olmayan iki farklı gazlı içecek bardağından tadan tüketicilerin tercih ettiği markayı gerçek hayatta üzerinde marka yazılı olduğu durumlarda tercih etmedikleri körlük deneyleri (blind tests), markaların ürünün içinde değil de tüketicilerin zihinlerinde olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Teknolojik ve ekonomik ilerlemeler ile beraber aynı kategoride üretim ve hizmet veren marka sayılarının artması, pazarlama teorilerinde müşteri sadakati ve tekrar satın alımların önemini arttırmıştır. Bir markanın gücü artık müşteri sadakati ile ölçülmeye

başlanmıştır. Markalar, müşteri taahhüdü ve duygusal bağlara dayanan kuvvetli bir sadakatin oluşturulmasına odaklanmışlardır.

Son olarak marka kavramının en güncel tanımları, internet kullanıcılarının beraber ve paylaşarak oluşturdukları sistem olarak tanımlanan Web 2.0 konsepti çerçevesinde toplulukların rolüne dikkat çekmektedir (Kapferer, 2012: 11). Bu bağlamda, müşteri faydasına indirgenemeyecek olan marka, bir topluluk meydana getirmelidir. Marka hayranlarını ve sadık takipçilerinden oluşan bu topluluğun meydana getirilmesinde sosyal medyanın güçlü bir etkisi vardır.

Zamanla belirli nüanslarla geliştirilen marka tanımları arasında en çok kullanılan tanım, Amerikan Pazarlama Birliği'nin (APB) yapmış olduğu tanıdır. Bu tanıma göre marka, “bir satıcının mal veya hizmetini diğer satıcılarınkinden ayrı bir şekilde tanımlayan isim, terim, tasarım, sembol veya başka bir özelliktir” (AMA, 2018).

APB tarafından yapılan tanıma benzer olarak Kotler et al. (2018: 250-251) tarafından yapılan tanıma göre “bir marka, bir ürün veya hizmetin üreticisi veya satıcısını tanımlayan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya tüm bunların bir kombinasyonudur.”

Gardner ve Levy (1955: 36) markayı çeşitli fikirler ve nitelikleri temsil eden kompleks bir sembol olarak tanımlar ve telaffuzunun (ve eğer varsa tam anlamının) ötesinde müşteriye çok şey anlattığını, ama daha önemlisi zamanla kamuya ait bir nesne haline geldiğini ifade eder.

Miller ve Muir (2004: 4)'e göre “bir marka, paydaşlarına değer yaratmak için bir organizasyon tarafından kullanılan bir isim ve/veya semboldür”. Yazarlar daha geniş anlamda marka tanımını beş temada vurgulamışlardır (Miller ve Muir, 2004: xi-xii):

- a) Fonksiyonel amacı ötesinde marka, bir ürün veya servisin değerini artırır ve bu sayede değerini ve fiyatını destekler.
- b) Süreklilik ve güvenin bir işareti olan marka, bir organizasyon ve paydaşları arasında bir bağıdır.
- c) Marka, davranışın/tutumun sonucudur. Bir organizasyonun sahip olduğu her şey markayı etkileme potansiyeline sahiptir.
- d) Marka, insanların aklında yer edinmiştir. Marka, müşterinin aklındaki algı ve duyguların toplamıdır.

- e) Marka, bir organizasyona amaç ve yön sağlayabilir. Bunu, bir motivasyon kaynağı ve paydaşlar için çıkar sağlayarak gerçekleştirir.

Temsil özelliğini öne çıkaran Pallister ve Law (2009: 68)'a göre marka, belirli bir ürün, üretici veya dağıtıcıyı tanımlamak için kullanılan bir ticari isimdir.

Ekonomik, sosyal, kültürel, spor ve hatta din gibi hayatımızın birçok alanına nüfuz ederek modern toplumların önemli bir parçası haline gelen markalara yönelik eleştirel yaklaşımlar da artmaktadır. Naomi Klein (1999) kitabında; Asya ülkelerinde işçilerin zor şartlar altında üretim yaptığı imalathanelerdeki (sweatshops) insanlık dışı çalışma koşullarını, daha çok kar elde etmek amacıyla üretim merkezlerini farklı ülkelere taşıyarak uzun yıllar kendi fabrikalarında emek vermiş işçileri işten çıkarmaları ve tüm eleştirilere yönelik tepkisizliklerini ticari markasının çekici imajı ve spor yıldızlarının arkasında saklamaya çalışmasından dolayı Nike gibi şirketleri eleştirmiştir.

### **2.1.2. Markanın Tarihçesi**

Anlam bakımından markaya çok yakın olan işaretin (mark) kullanımı M.Ö. 5000 yıllarına kadar dayanmaktadır (Yang et al. , 2012: 315). Sahipliği gösteren işaretlerin ilk kullanımına ait bulgular Güney Fransa'da bulunan Lascaux Mağaralarında tespit edilmiştir (Johnson, 2018).

Literatürde bazı araştırmacılar işaret ve markaların birbiri ile ilişkili olduğunu ve dolayısıyla markanın insanlık tarihi kadar eski bir tarihçesi olduğunu savunurken (Moore ve Reid, 2008: 5), bazı araştırmacılar ise 1870'lerde seri üretim ile birlikte ambalajlı ürünlerin popüler olması ile beraber modern anlamda kullandığımız markaların ortaya çıktığını savunmaktadır (Yang et al. , 2012: 316).

Moore ve Reid (2008: 34), arkeolojik çalışmalar sonucunda bulunan ticari ürünlerin üzerindeki markalara ait betimleyici bilgileri Tablo 2.1'de yer aldığı şekilde sınıflandırmıştır. M.Ö. 2250 yıllarına kadar dayandırdıkları kaynaklara göre M.Ö. 1500'lü yıllara kadar ticarete konu olan ürünlerin üzerindeki markalarda sadece menşei ve kaliteyi gösteren bilgiler yer almaktaydı. Bronz çağının son dönemlerinde markalar bu bilgilere ilaveten ürünün değerine ait bilgiyi de göstermekteydi. Demir çağı dönemindeki bulgular ise ticari ürünlerdeki markaların önceki dönemlerdeki markalarda yer alan bilgilere ilaveten markanın gücünü/statüsünü de gösteren bilgilerin yer aldığına işaret etmektedir. Markaların

ortaya çıktığı dönemlerden itibaren menşei ve kaliteyi gösteren bilgilere ilaveten zamanla markalar ürünlerin imajlarına ait güç, değer ve kişilik özelliklerini gösteren bir gelişme göstermiştir.

Tablo 2.1. Tarih boyunca marka özellikleri

Dönem	Marka Özellikleri				
	Bilgi: Menşei	Bilgi: Kalite	İmaj: Güç	İmaj: Değer	İmaj: Kişilik
Erken Bronz Çağı M.Ö. 2250-2000 Indus Vadisi	✓	✓			
Orta Bronz Çağı M.Ö. 2000-1500 Shang Çin	✓	✓			
Bronz Çağı Sonları M.Ö. 1500-1000 Kıbrıs	✓	✓		✓	
Demir Çağı M.Ö. 1000-500 Tyre	✓	✓	✓	✓	
Demir Çağı M.Ö. 825-336 Yunanistan	✓	✓	✓	✓	
Modern	✓	✓	✓	✓	✓

Kaynak: Moore ve Reid (2008: 34)

Bilimsel olarak markaların akademik dünyanın ilgi alanına girmesi markaların tarihi kadar eski değildir. Marka ile ilgili ilk akademik çalışmaların 20. yüzyılın başlarında literatürde yer edinmeye başladığına işaret eden Moore ve Reid (2008: 3), Journal of Marketing'de marka konusunda yayınlanan ilk makalenin 1942'de Wolfe (1942) tarafından yapılan çalışma olduğunu ifade etmektedirler.

### 2.1.3. Markanın Önemi

Markaların organizasyonlar için önemli bir rekabet enstrümanı olduğu anlayışı gün geçtikçe artmaktadır (Bivainiene, 2011: 5). Organizasyonların kendilerine özgü avantajlı ve güçlü yönlerini temsil eden markalar, söz konusu organizasyonların en önemli varlıklarından kabul edilmektedir.

Tüketicilerin algısında olumlu çağrışımlara sahip markalar, ürün ve hizmetlere değer katıp satışlar üzerinde pozitif etkiye sahip olabilir. Tüketici nezdinde tutarlılık ve kalitenin göstergesi olan marka, firmaların büyümesine olanak sağlar (Kluyver ve Pearce, 2015: 100)

Markaların üreticiler için koruyucu bir özelliği vardır (Miller ve Muir, 2004: 13). Tüketicilerin algısında yer edinen ürün imajı marka sayesinde diğer organizasyonlara karşı

korunur. Marka ile tescillenen ürün, kalite ve diğer tüm özellikleri ile organizasyonun tasarrufu altında garanti altına alınmıştır.

Markalar, temsil ettikleri ürün ve hizmetlerin kimliğini temsil eder (Kapferer, 2012: 23) ve bunları diğerlerinden ayırarak, tüketicilerin ürün ve hizmetleri birbirlerinden ayırt edebilmelerine imkân tanır. Aynı ürünü ve hizmeti tekrar satın almak isteyen tüketiciler, markalar sayesinde tekrar satın alımları oldukça pratik ve zaman tasarrufu sağlayarak temin ederler. Diğer yandan markalar sayesinde ürün ve hizmetlerin sahip oldukları kalite ve ihtiyaçları tatmin seviyesi garanti altına alınmıştır. Bu sayede aynı marka ürünün kalitesi her satın alımda değişmez.

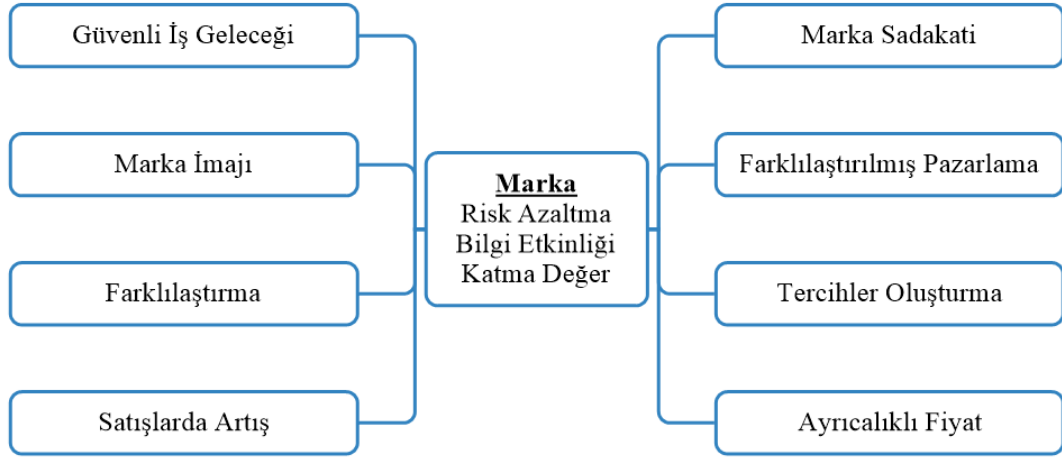
#### **2.1.4. Markanın İşlevleri**

Marka sadece kendine ait değerleri ortaya koyan bilgiler sunmaz. Bununla birlikte tüketicilerin marka için biçtikleri değeri ve çekiciliğini onaylayan bazı fonksiyonlar ortaya koyar (Kapferer, 2012: 22). Markanın işlevleri üreticiler ve tüketiciler açısından olmak üzere literatürde iki başlık altında ele alınmaktadır (Bivainiene, 2011: 7).

##### **2.1.4.1. İşletmeler açısından markanın işlevleri**

Bir marka liderliği konumunu elde edebilmek için organizasyonlar kaynak dağılımında markalarını güçlendirecek yatırımlar yaparlar. Bu yatırımların sonucunda markanın güçlenmesi beraberinde organizasyonun büyüme ve farklı pazarlama hedeflerine ulaşmasına oldukça büyük katkılar sağlar.

Üreticiler açısından markanın fonksiyonlarını Kotler ve Pfoertsch (2006: 52) Şekil 2.1’de gösterildiği gibi sekiz başlık altında toplamışlardır.



Şekil 2.1. Üretici açısından marka fonksiyonları

Kaynak: Kotler ve Pfoertsch (2006: 52)

*Farklılaştırma:* Markalar, üreticiler açısından her şeyden önce ürün ve hizmetlerini diğer üreticilerin ürün ve hizmetlerinden farklılaştırmasına olanak sağlar. Marka sayesinde üreticinin kendine özgü kalitesine sahip ürün ve hizmetleri diğer üreticilerinkinden ayrılmış olur.

*Güvenli iş geleceği:* Ürün ve hizmetlerin gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri şirket için hayati önem taşır. Birçok iş alanında varlıklarını devam ettirebilen şirketler, kuruluşlarından itibaren markalaşmış ve bu markalarını sürekli güçlendirmeyi başarabilmiş olanlardır. Daha önceki yıllarda Japonya’da çok sayıda şirket olmasına rağmen, Caterpillar ve Komatsu markaları kendi iş segmentlerinde mevcudiyetlerini sürdürebilmeyi başarmış markalardır (Kotler ve Pfoertsch, 2006: 52-53).

*Marka sadakati:* Organizasyonlar, markalarının vadettiklerini ve kalitelerini tutarlı ve sürekli bir şekilde devam ettirmeleri durumunda, satın almaya dayalı değil de müşteri ile bir ilişkiye dayalı satış modeli çerçevesinde marka sadakatini oluştururlar (Kotler ve Pfoertsch, 2006: 53).

*Farklılaştırılmış pazarlama:* Marka sayesinde organizasyonun pazarlama faaliyetleri markası olmayan organizasyonların pazarlama faaliyetlerine göre daha etkili ve hedefine tam anlamda ulaşacak şekilde gerçekleştirilir. Markanın temsil ettiği kalite ve imaj,

pazarlama faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde hedef kitle tarafından algılanmasını sağlayan etkin iletişimi sağlar.

*Tercihler oluşturma:* Markanın gücü ne kadar büyük olursa, tüketicilerin rakip markaların ürünlerine geçişleri o derecede engellenmiş olur (Kotler ve Pfoertsch, 2006: 53). Dolayısıyla güçlü marka, organizasyonlar için önemli bir rekabetçi avantaj unsurudur.

*Ayrıcalıklı fiyat:* Markalar, diğer ürünlere göre kalite ve imajlarını farklılaştırıp müşterilerin algılarında güçlendirebildikleri durumda ürün ve hizmetlerinin için ayrıcalıklı fiyatlar belirleyebilirler.

*Marka imajı:* Markalar sayesinde organizasyonların ürün ve hizmetleri için ortaya koydukları değerler daha etkili hale gelir ve pozitif marka imajı tüm paydaşları cezbeder (Kotler ve Pfoertsch, 2006: 53). Mal ve hizmetlerin kalitesi ve tüketicilerin elde ettikleri tatmin seviyeleri, markalar sayesinde tüketicilerin algılarında tutarlı ve sağlam bir yer edinerek spesifik bir imaj oluşmasını sağlar.

*Satışlarda artış:* Markalar organizasyonların ürün ve hizmetleri için ayrıcalıklı fiyatlar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda satışlarının marka imajı güçlendikçe artırır.

#### **2.1.4.2. Tüketici açısından markanın işlevleri**

Tüketici için markanın işlevleri, tüketiciye sağladığı faydaları ile birlikte Tablo 2.2’de sunulmuştur. Markanın kimlik işlevi sayesinde tüketici ihtiyaç duyduğu ürünü tam olarak diğer ürünlerden ayırt eder. Pratiklik işlevi, her ihtiyaç duyulduğunda ürünün fazla zaman ve enerji sarf etmeden temin edilmesini sağlar. Markalar, aynı ürün ve hizmetlerin tüketiciler her zaman aynı kalitede olmasını temin eden garanti işlevine sahiptir. Optimizasyon işlevi sayesinde tüketiciler belirli bir ihtiyaçları için aradıkları en iyi ürün ve hizmeti alabilirler. İşaret işlevi, tüketiciler sosyal statü ve kişisel imajlarına uygun olan ürün ve hizmetleri bulabilmelerine imkân tanır. Ürün ve hizmetlerin tüketiminde duyulan spesifik haz ve zevkler markaların hazcı heyecan işlevinden kaynaklanmaktadır. Markaların sosyal sorumluluk kapsamında yürüttükleri faaliyetler ve tutumlarına yönelik duyulan memnuniyet faydası ise markaların etik işlevine işaret etmektedir.



Tablo 2.2. Tüketici için markanın işlevleri

İşlev	Tüketici Faydası
Kimlik	Müşterinin aradığı ürünü net bir şekilde görmesini ve hızlı bir şekilde belirlemesini sağlar ve raf algısının yapılandırır.
Pratiklik	Ürünün tekrar satın alınmasında zaman ve enerji tasarrufu sağlar.
Garanti	Ürün ve hizmet her ne zaman satın alırsa alınsın aynı kalitenin temin edilmesini sağlar.
Optimizasyon	Kategorisinde en iyi ürün ve hizmetin alınmasına olanak tanır.
İşaret	Başkaları tarafından algılanan tüketicinin kendi imajı veya sosyal imajını onaylar.
Devamlılık	Uzun yıllar boyunca tüketilen aynı markaya yönelik bir aşinalık doğar ve bu markaya karşı samimiyet hissi gelişir.
Hazcı Heyecan	Markanın çekiciliği, logosu, iletişimi ve deneyimsel ödüllerine yönelik bir cazibe hissi gelişir.
Etik	Sürdürülebilir kalkınma, istihdam ve vatandaşlık gibi markanın toplumsal sorumluluk tutumlarından kaynaklanan memnuniyet.

Kaynak: Kapferer (2012: 12)

### 2.1.4.3. Ülke açısından markanın işlevleri

Ülkelerin markaları, global düzeyde tüketicilerin algısında yer edindikleri imajları sayesinde, hem menşei oldukları ülkenin hem de söz konusu ülkede üretilen diğer ürünlerin markalarının imajına da katkı sağlarlar. Almanya ve Japonya menşei otomobillerin sağlamlık ve dayanıklılık imajı sayesinde bu ülkelere çıkan tüm otomobil markaları tüketicilerin algısında aynı marka imajına sahip iken, bu ülkelerde üretilen diğer ürünlerin markaları da bu algılardan faydalanırlar.

### Ülke imajı ve ülke markası

Ulus markalama, 1990'ların sonu ve 2000'lerin başında literatürde ilgi görmeye başlayan bir fenomendir (Volcic ve Andrejevic, 2011: 598). Ulus markalama, "bir ülkeye, kültürel tabanlı farklılaştırma ve tüm hedef kitlesi için bağlantı (ilişki) sağlayan kendine özgü ve çok boyutlu unsurların karışımı" (Dinnie, 2008 15) olarak tanımlanabilir. Pike (2011: 269) çalışmasında, ulus markalama konseptini şu şekilde açıklamaktadır:

*" 'Ulus markalama', ulusun (başkaları tarafından) anlaşılmasını geliştirmek için sofistike pazarlama uzmanlığı ve markalama tekniklerinin uygulamasını gerektirir. Amacı, nihai ürünlere değer eklemek için turizm ve yatırımlara yönelik bir destinasyon olarak ulusal pazarlamak; değer zincirleri boyunca ilgiyi canlandırmak, değer ve düzenleyici uygulamalar atfetmek; itibar kazanmak ve yurtiçinde ekonomik ve politik öznellikleri yeniden düzenlemektir."*

## **Ülke markası oluşturmanın faydaları**

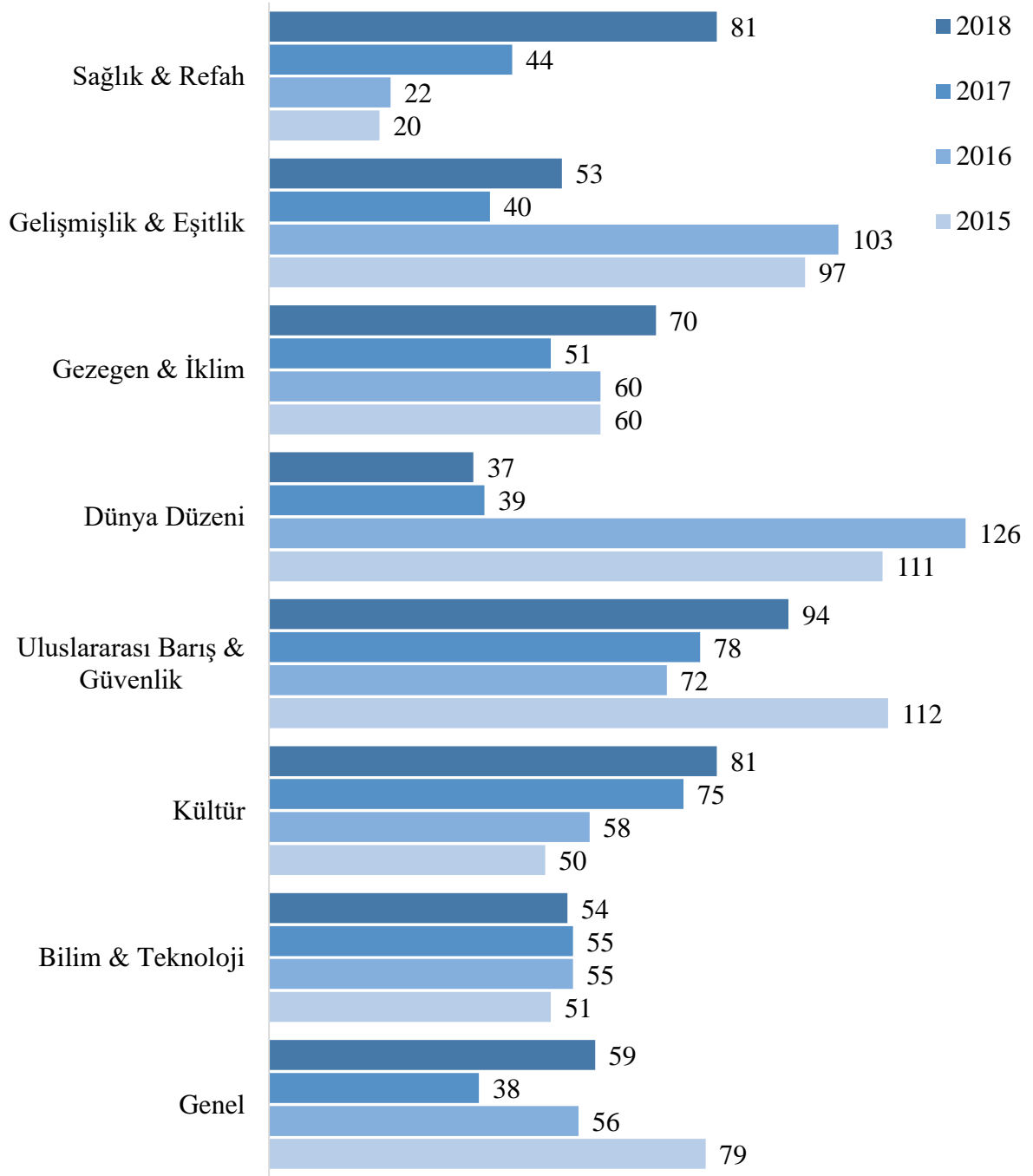
Ülkelerin önce çıkan unsurları, yabancılar tarafından o ülkeye ait algılarındaki imajı oluşturur. Ülkelerin kültürel altyapısı, çalışma hayatındaki standartları, ekonomik ve politik güçleri bu ülkelerin dünya çapındaki imajlarına etki eden unsurlardandır. Bir ülkenin dünya genelindeki imajı, ürettiği ürünlere tüketicilerin algısını da etkilemektedir. Elektronik ürünlerde Japonya, kaliteli araba üretiminde Almanya, ileri teknolojik ürünlerin geliştirilmesinde ABD önce çıkan ülkelerdir.

## **Türkiye'nin marka imajı**

TURQUALITY programı, Türkiye menşeli markalar için bir kalite etiketi olarak da işlev görmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin bir ülke olarak dünya genelindeki imajı da TURQUALITY programının global olarak başarısını etkileyen bir unsurdur. Türkiye'nin uluslararası arenada siyasi, ekonomik, kültürel, bilim, teknoloji ve iş dünyasındaki başarıları ülke imajını olumlu etkileyerek, Türkiye kaynaklı marka ve kalite standartlarının küresel piyasalardaki algılarına olumlu katkılar sağlayacaktır. İyi Ülke İndeksi, Simon Anholt tarafından 2014 yılında başlatılan projeler serisinin bir parçasıdır. Bu indeksin amacı, ülkelerin farklı konularda küresel katkılarının ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır. Bu indeksin verileri, ülkelerin farklı alanlardaki etkinliklerinin ne düzeyde olduğu ve küresel olarak nasıl algılandığını da göstermektedir. Grafik 2.1'de 2015-2018 yılları arasında Türkiye'nin İyi Ülke İndeksi kapsamında hesaplanan farklı başlıklarda yapmış olduğu küresel katkılar yer almaktadır. Türkiye 2015 yılında bu ülkede 79. sırada iken, 2018 yılında 153 ülke arasında Uganda, Kenya ve Malta'nın gerisinde 59. sırada yer almıştır.

- Yiyecek yardımı, ilaç ihracatı, Dünya Sağlık Örgütüne yapılan bağışlar, insanı yardım bağışları ve uluslararası sağlık düzenlemelerine olan uyum gibi farklı alt kalemlerden oluşan Sağlık ve Refah başlığında Türkiye söz konusu yıllarda 20. sıradan aşamalı olarak 81. sıraya gerilemiştir. Küresel sağlık ve refaha Türkiye'nin katkılarının yıllar itibariyle azalttığı görülmektedir.
- Serbest ticaret, yurtdışındaki BM gönüllüsü, havale masrafları, doğrudan dış yatırımlar ve kalkınma yardımları gibi farklı alt kalemlerden oluşan Gelişmişlik ve Eşitlik başlığında Türkiye, söz konusu yıllarda 97. sıradan 53. sıraya kadar ilerlemiştir. Bu sonuçlar, küresel gelişmişlik ve eşitliğe Türkiye'nin yıllar itibariyle katkılarının arttığına işaret etmektedir.

- Ekolojik atıklar, çevresel anlaşmalar ile uyum, zararlı böcek ilaçları ihracatı, yenilenebilir enerji payı ve ozon tabakasına verilen zarar gibi farklı alt kalemlerden oluşan Gezegen ve İklim başlığında Türkiye, bu yıllarda 60. sıradan 70. sıraya gerilemiştir. Küresel ısınma ve çevre konularında ülkemizin katkısının yıllar itibariyle zayıfladığı anlaşılmaktadır.
- Yoksullara yardım, mültecileri barındırma, mülteci sayısına katkı, doğum oranı ve BM anlaşmalarına uyum gibi farklı alt kalemlerden oluşan Dünya Düzeni başlığında Türkiye, son dört yılda 111. sıradan 37. sıraya kadar ilerleyerek büyük bir başarı sağlamıştır. Suriyeli mültecilere olan yardım ve barınak imkânlarının sağlanması bu başlıktaki sıralama değişimine etki ettiği düşünülmektedir.
- Barış güçlerindeki asker sayısı, BM barış harcamalarına katkı, uluslararası çatışma, silah ihracatı ve internet güvenliği gibi farklı alt kalemlerden oluşan Uluslararası Barış ve Güvenlik başlığında ülkemiz, 112. sıradan 72. sıralara kadar düşmesine rağmen 2018 yılında 94. sıraya kadar gerilemiştir.



Grafik 2.1. Türkiye'nin İyi ülke Endeksi Sıralaması

Kaynak: Anholt (2019) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

- Sanat eseri ihracatı, sanatsal hizmetler, UNESCO katkıları, vize sınırlamaları ve medya özgürlüğü gibi farklı alt kalemlerden oluşan Kültür başlığında Türkiye 50. sıradan 81. sıraya kadar gerilemiştir.
- Yabancı öğrenciler, akademik dergi ihracatı, uluslararası yayınlar, Nobel ödülleri ve patentler gibi farklı alt başlıklardan oluşan Bilim ve Teknoloji başlığında Türkiye,

51. sıradan 54. sıraya gerilemiştir. Bilim ve teknolojideki gelişim ve ilerlemeler, ülkelerin katma değerli ürünler üreterek daha yüksek gelir seviyesine ulaşabilmelerine imkân tanımaktadır.

#### **2.1.4.4. Toplum açısından markanın işlevleri**

Markaların önemi, özellikle hedonik ürünler, toplumlardaki kültürler arasında farklılıklar gösterir. Bu tür ürünler oldukça görünür olduğundan sosyal ve kültürel bir etkiye sahiptirler. Toplulukçu bir kültürde tercih edilen bir marka, bireyselci bir kültüre nazaran sosyal düşüncelerden daha çok etkilenir. Bireyler arasındaki güç farklılığının çok olduğu toplumlarda, prestijli markalar daha çok tercih edilirken, riske karşı duyarlı toplumlarda iyi bilinen ve meşhur markalar daha avantajlıdır (Johansson, 2009: 439).

Tablo 2.3'te toplulukçu Japon, bireyselci Amerikan ve toplumdaki sınıf güç farklarının büyük olduğu Avrupalı tüketiciler için marka seçimini etkileyen önemi faktörler verilmiştir. Japonya'da markaların oldukça fazla duygusal değerleri vardır ve bireylerin ait oldukları grubun belirlenmesine yardımcı olur. ABD'de ise bir markanın cazibesi daha ekonomik esaslara dayanır ve güven ile bireysel zevkler daha önemlidir. Bireysel vurgular aynı zamanda Avrupalı tüketiciler için de geçerlidir, ancak burada bireyin statüsünü ve isteklerini/beklentilerini yansıtan sosyal etki de oldukça öne çıkan bir diğer husustur. Markaların tercihi söz konusu olduğunda bu faktörlerin hepsi tüketicinin değerlendirmelerinde önemli rol oynarlar.

Genel olarak markalar herhangi bir pazarda tüketiciler için üç ana fonksiyon görevi görürler (Johansson, 2009: 440):

- 1- Mal ve ürünü değerlendirmek için bir rehber olarak kabul edilir. Bu, geleneksel ekonomik fonksiyondur.
- 2- Kendine göre bir ikon olarak kabul edilir. Bu, bir markanın duygusal yönüdür. Markanı bu yönü sayesinde markanın kendisi ile tüketici arasında bir ilişki kurulur.
- 3- Akranlar arasında kabul edilmeyi sağlayan bir sosyal ifade olarak görülür. Özellikle göze çarpan tüketim açısından markalar, tüketicilerin kendilerini topluma ifade etme araçları olarak görülmektedir.

Tablo 2.3. Markaların Rollerinde Kültürel Farklılıklar

	<b>Japonya</b>	<b>ABD</b>	<b>Avrupa</b>
<b>Tüketici Faydaları</b>	İmaj İyi hissetmek Duygusal Sahiplenme	Risk azaltma Zaman tasarrufu Kimlik Bireysel	Tanınma Başarı Yüksek beklentiler Farklılık
<b>Satış Noktası</b>	“katma değer” etkisi	Rahat ve emin	Hesaplanan sosyal değer
<b>Sosyal Rol</b>	Akranlar tarafından kabul edilme	Akranlara karşı üstünlük	Statü

Kaynak: Johansson (2009: 440)

### 2.1.5. Marka Bileşenleri

Markanın yapısı bazı farklı karakteristik özelliklerden meydana gelir. Markanın bileşenleri; marka kimliği, marka kişiliği, marka değeri, marka vaadi, marka imajı ve marka yerleştirme ile bunların alt kategorilerinden oluşur.

Markalar, zaman dilimi ve içinde buldukları ekonomik, politik, politik, sosyal ve teknolojik çevre ile uyumlu olarak değişimlere karşı esnek ve tutarlı olmak zorundadırlar. Varlığını sürdürebilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gereken markalar organik bir varlık gibi çevresinde olup bitenlere tepki verir.

#### 2.1.5.1. Marka kimliği

Günümüzün oldukça rekabetçi iş dünyasında marka stratejileri geliştirmek ve tutundurmak oldukça zor hale gelmiştir. (Aaker, 1996a: 28-34)’e göre bir markayı başından itibaren başarılı bir şekilde geliştirmek ve devam ettirmek için organizasyonun marka kimliğinin nasıl geliştirileceğini iyi anlaması ve organizasyon içindeki dahili güç ve baskıları nasıl yöneteceğini iyi bilmesi gerekir.

İlk olarak Kapferer (1986) tarafından ortaya geliştirilen marka kimliği konsepti, marka yapısının ana unsurudur. Aaker (1996a: 68), marka kimliğini şu şekilde açıklar:

“Marka kimliği, marka stratejistinin oluşturmayı ve sürdürmeyi arzuladığı marka çağrışımlarının benzersiz bir setidir. Bu çağrışımlar, markanın ne anlama geldiğini temsil eder ve organizasyon üyeleri tarafından müşterilere bir söz/vaat anlamına gelir.

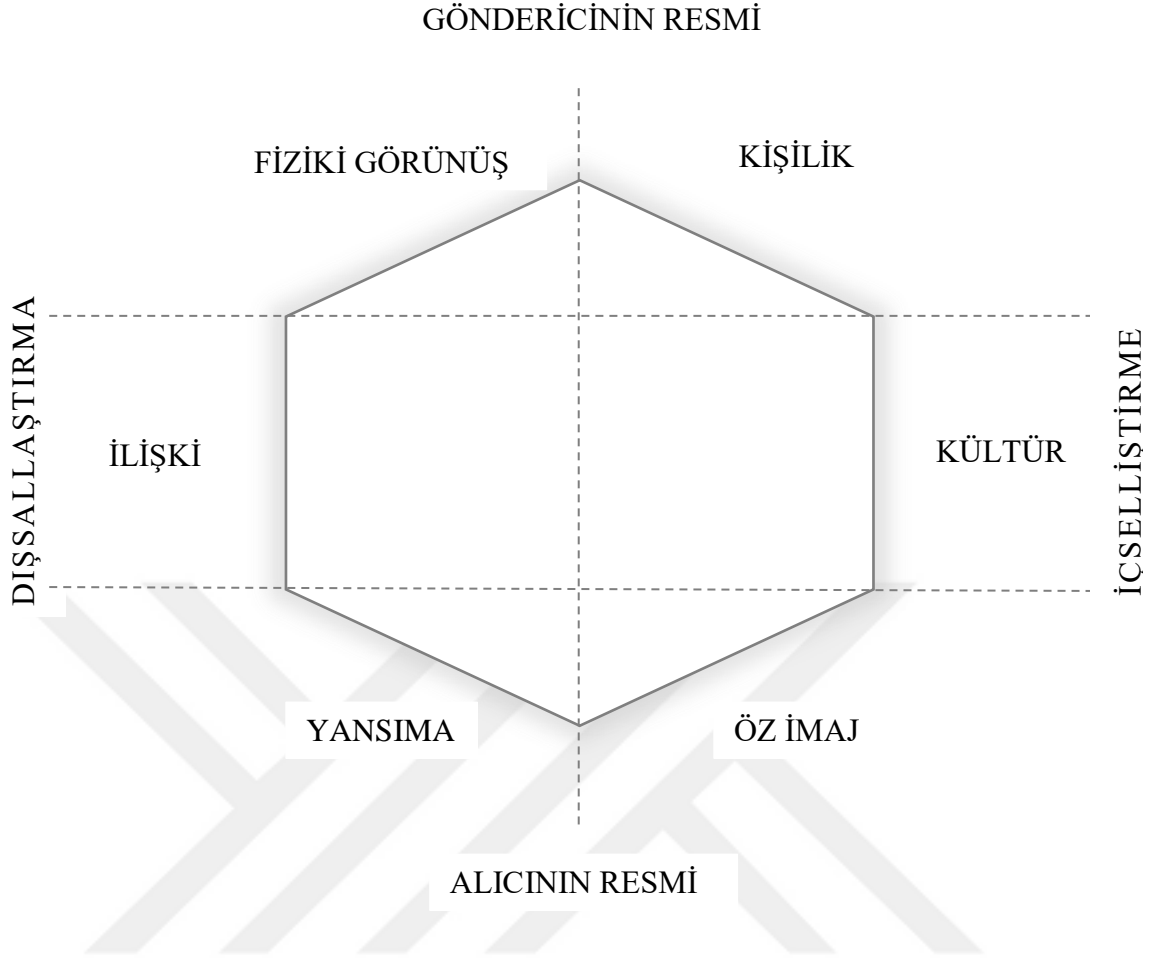
Marka kimliği; fonksiyonel, duygusal ve kendini ifade eden faydaları içeren bir değer teklifi oluşturarak, muişteri ve marka arasında bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olmalıdır. ”

Aaker (1996a: 68) tarafından yapılan bu tanım, bir marka kimliği oluşturmanın stratejistin rolü olduğunu vurgulayan bir stratejist perspektif sunar (Lee et al. , 2015: 26). Aaker ve Joachminsthaler (2000: 13) daha sonra bu tanımı geliştirerek, marka kimliğinin organizasyonun zamanla ne yapacağı ve yapabileceğini temsil ettiğini ifade etmişlerdir.

Marka kimliği konsepti aşağıdaki nedenlerden dolayı çok önemlidir (Vytautas et al. , 2007: 72):

- Bir marka gcl olmak zorundadır
- Marka ve ürünün marka kimliği ile ilişkili olduğunu göstermelidir
- Bir marka gerçek olmalıdır

Marka kimliğinin birleşimi, Kapferer (2012: 158) tarafından Şekil 2.2’de yer alan marka kimliği prizması ile karakterize edilmiştir. Markanın fiziksel görünüşü, kişiliği, ilişkileri, kültürü, yansıması ve muişterideki öz imajından oluşan birbiriyle ilişkili bu altı bileşen, marka kimliğini meydana getirir. Marka kimliği prizması, markanın konuşabilme kabiliyetine sahip olduğu temel konseptten ortaya çıkmıştır (Kapferer, 2012: 163).



Şekil 2.2. Marka kimliği prizması

Kaynak: Kapferer (2012: 158)

Markalar; paydaşlar, tüketiciler ve ilgili tüm taraflar ile iletişimde oldukları sürece varlıklarını sürdürebilirler. Uzun süre tüketiciler, dağıtıcılar ve kamuoyu ile iletişimi kesen markalar modası geçmiş hale gelir.

### **Markanın fiziki görünüşü**

Markaların *fiziki özellikleri*, markadan bahsedilince hemen akla gelen belirgin ve göze çarpan objektif özellikler ile marka isminin çağrıştırdıkları özelliklerin kombinasyonudur. Markanın dış görünüşündeki görsellik, markaların tanınması ve marka farkındalığının oluşmasında tüketiciler için önemli bir etkidir (Barutçu ve Adıgüzel, 2015). Marka bir ağacın meyvesi ise marka kimliği ağacın kökleri olarak görülebilir. Ağacın kökü olmadan meyveler yaşayamayacağı gibi, markanın kimliğinin oluşturulmasında doğru stratejilerin izlenmemesi başarısız markaların ortaya çıkmasına neden olur.



Klasik markalama stratejilerinde; know-how ve klasik konumlandırmaya odaklanılır, belirli anahtar ürün ve marka özellikleri ile faydaları esas alınır. Bir marka geliştirmenin ilk adımı olan markanın fiziksel yönünün tanımlanmasında; markanın somut olarak ne olduğunun, ne işe yaradığının ve neye benzediğinin cevapları belirlenir (Kapferer, 2012: 158). Markanın fiziksel görünümü, markanın kalitesini gösteren markanın prototipi ile yakından ilgilidir. Coca-Cola'nın klasik cam şişesi kendine özgü özelliklerinden dolayı, markanın konumlandırmasında kullanılan önemli bir fiziksel özelliktir. Bu bağlamda, Coca-Cola'nın teneke kutularında dahi bu şişelerin resimlerinin kullanıldığı olmuştur. Coca-Cola'nın koyu renginin de marka olarak fiziksel görünümüne ait olduğu kabul edilirse, şeffaf bir Coca-Cola üretimi söz konusu olamaz.

Markanın fiziksel görünüşünün geliştirilmesi sürecinde aşağıdaki hususlar göz önüne alınmalıdır (Ponnam, 2007: 65):

- Markanın ürün veya hizmetlerinin görünüşü ve hissettirdikleri
- Tüm ürün portföyündeki genel spesifik özellikler
- Hariç tutulduğunda markanın sadece bir isim olarak kalacağı ürün veya hizmetlerin spesifik özellikleri

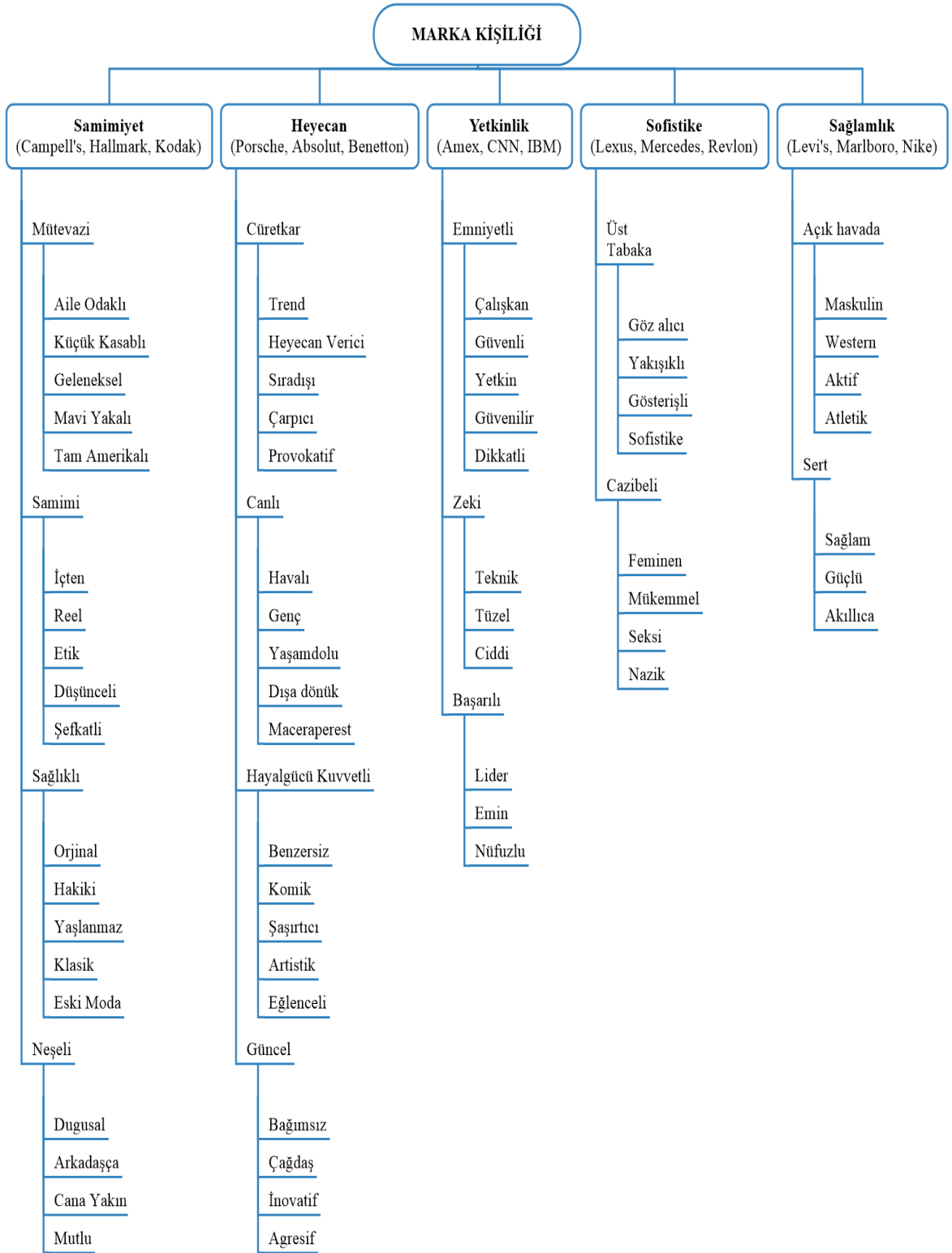
### **Markanın kişiliği**

Marka kimliği prizmasının ikinci elemanı *markanın kişiliğidir*. Marka kimliği, belirli bir markanın satıcıları tarafından öngörülen psikolojik doğasıdır, ancak pazardaki kişiler markayı başka şekilde görebilir (AMA, 2018). İletişim sayesinde marka karakteri geliştirilir ve bu sayede marka kendi ürün ve hizmetleri hakkında konuşur ve belirli bir insan profilini karakterize eder (Kapferer, 2012: 159). Aaker (1996a: 1411-142)'e göre marka kişiliği, marka ile ilişkili insan karakteristiklerinin bir seti olarak tanımlanabilir. Bu karakteristik set; cinsiyet, yaş ve sosyoekonomik sınıf ile samimiyet, cana yakınlık ve duygusallık gibi insan kişiliği özelliklerini içerir. Örneğin; maskulin Marlboro markasına göre Virginia Slims feminen, yaşlı IBM'e göre Apple genç, kaba Wrangler'e göre Guess sofistike, moda uygun LA Gear'a göre Nike atletik, mütevazı Discovery Card'a göre American Express gösterişli olarak görülür (Aaker, 1996a: 142). Bu bağlamda marka kişiliği, markanın soyut değer ve özelliklerini daha somut bir görünüme sokar. Bu sayede tüketiciler markalar ile sanki insanlarmış gibi etkileşimde bulunurlar.

ABD’de bin kişi üzerinde yapılan ve bilinen 60 marka ve 114 kişilik özelliklerini kapsayan araştırmasında Aaker (1996a: 143), bir marka kişilik ölçeği geliştirmiştir. Marka kişiliği yapısı Şekil 2.3’te görüleceği üzere, “Büyük Beşli” (Big Five) olarak adlandırılan samimiyet, heyecan, yetkinlik, sofistike ve sağlamlık gibi beş kişilik faktörlerinden oluşur. Bu çalışma ile birçok güçlü markanın kişilikleri ortaya konmuştur. Bir insan gibi bir marka, Büyük Beşli’de yer alan kompleks bir kişiliğe sahip olabilir. Örneğin bu çalışmada Levi’s, sağlamlıkta en fazla puanı almakla beraber samimiyet, heyecan ve yetkinlik özelliklerinde diğer markalara nazaran yüksek puanı almıştır. Markaların reklam ve diğer halkla ilişkiler faaliyetleri sonucunda müşteriler ile gerçekleştirdikleri etkileşim ve iletişim sonucunda, markaların kimlikleri tüketiciler nezdinde farklılıklar göstermektedir.

Marka kimliği prizmasındaki markanın kişiliği, içsel bir kaynaktır. Marka kişiliği, doğrudan marka ile ilişkili tüketicilerin kişiliklerine ait özellikler kullanılarak tanımlanır ve ölçülür. Marka kişiliği; marka, ürün, hizmet, organizasyon ve bunların kullanıcıları arasında bir etkileşim geliştirir. Bir kişinin algılanan kişiliği bu kişinin arkadaşları, aktiviteleri, elbiseleri ve yaşam stili gibi bu kişi ile ilişkili her şeyden etkilendiği gibi, marka ile ilişkili hemen hemen her şey algılanan marka kişiliğini etkiler. Bundan dolayı Aaker (1996a: 146) Tablo 2.4’te gösterildiği üzere, bir marka kişiliği algısını etkileyen ürün ilişkili ve ürün ilişkili olmayan faktörleri önermiştir.

Ürün kategorisi, ambalaj, fiyat ve ürünün özellikleri gibi ürün ilişkili özellikler, marka kişiliğinin birincil etkenleri olabilir. Bir banka veya sigorta şirketi; yetkin, ciddi, maskulin, daha yaşlı ve üst tabaka gibi klişe bir bankacı kişiliğinde görülür. Birçok güçlü ve bilinen parfüm markasının ambalaj dizaynlarının kendine özgü tasarımları, bu markalara kendine özgü sofistike ve gösterişli bir kişilik kazandırmaktadır. Nispeten uygun fiyatlar LC Waikiki gibi markaların daha mütevazı ve ortalamanın oldukça üzerindeki fiyatlar Armani gibi markaların seçkin, gösterişli ve belki de biraz züppe bir kişilik ile ilişkilendirilmelerine neden olabilir. Ürünün “light” özellikte ise, marka kişiliği narin ve atletik olarak tanımlanabilir (Aaker, 1996a: 146).



Şekil 2.3. Marka Kişiliği

Kaynak: Aaker (1996a: 144)

Tablo 2.4. Marka kişiliği etkenleri

Ürün İlişkili Özellikler	Ürün İlişkili Olmayan Özellikler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün kategorisi</li><li>• Ambalaj</li><li>• Fiyat</li><li>• Özellikler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kullanıcı imajı</li><li>• Sponsorluk</li><li>• Sembol</li><li>• Yaş</li><li>• Reklam stili</li><li>• Ülke menşei</li><li>• Şirket imajı</li><li>• CEO</li><li>• Ünlüler ile ilişkilendirme</li></ul>

Kaynak: (Aaker, 1996a: 146)

Marka kişiliğini etkileyen ürün ile ilişkili olmayan etkenler; kullanıcı imajı, sponsorluk, sembol, yaş, reklam stili, ülke menşei, şirket imajı, CEO ve ünlüler ile ilişkilendirme şeklinde sıralanmıştır.

Markayı kullanırken görülen tipik kullanıcılar veya reklamlarda betimlenen ideal kullanıcıların imajı, marka kişiliğinin bir konsept haline getirilmesinde önemli rol oynar. Porsche marka arabanın spor ve üst tabaka kişiliği ile Gucci giyim markasının çekici ve sofistike kişilikleri kullanıcılarının imajlarında etkilenmiştir.

Markanın sponsor olduğu faaliyetler, markanın kişiliğini etkileyecektir. Extreme spor aktivitelerini destekleyen RedBull, enerjik ve heyecan verici kişiliğini desteklemektedir.

Bir markanın faaliyet gösterdiği süre, onun kişiliğini etkileyebilir. Dolayısıyla, Huawei gibi pazara yeni giren markalar, Apple ve Samsung markalarına nazaran daha genç marka kişiliğine sahiptirler.

Kontrol edilebildiği ve güçlü çağrışımları olduğundan, Apple'ın ısırlmış elması, Marlboro kovboyu, Michelin'in kullandığı lastikten adam gibi markaları temsil eden *semboller* marka kişiliği üzerinde oldukça etkili olabilirler (Aaker, 1996a: 148).

Markaların reklamlarında kullandıkları ve vurguladıkları konsept, marka kişiliğinin oluşturulmasında etkili olan bir diğer ürün ile ilişkili olmayan unsurdur. Turkcell'in pop yıldızlarını kullanarak üniversite gençliğine yönelik yaptığı reklam kampanyaları, markanın genç ve dinamik bir kişiliği oluşmasında etkili olmuştur.

Almanya gibi dünyanın en iyi sanayi ve ileri teknoloji üretimine sahip ülkelerinin ürettiği Audi gibi markaların sağlam, güvenilir ve güçlü kişilikleri vardır.

Steve Jobs gibi tasarım konusunda dünyaca ünlü CEO'nun görev yaptığı Apple şirketinin ürettiği Iphone marka telefonlar göz alıcı ve şık bir marka kişiliğine sahipken, teknoloji konusunda sıra dışı ve inovatif ürünlere yaptığı yaptırımlarla aykırı bir CEO olarak görev yapan Elon Musk'ın çalıştığı şirket tarafından üretilen Tesla marka elektrikli arabalar sofistike, sağlam ve teknik kişiliklere sahiptir.

Şirketlerin üreticiler tarafından algılanan kişilikleri, üretilen ürünlerin markalarına da sirayet etmektedir. Tasarım ve şıklık konularında kişilik geliştirmiş olan Apple'ın son zamanlarda ürettiği kablosuz kulaklıklar, bu markanın daha önce ürettiği ürünler sayesinde tüketicilerin algılarında yer edinen kişiliklere paralel olarak şık ve trend kişiliklere sahip olarak algılanmaktadır.

Markaların reklam kampanyalarında reklam yüzü olarak kullandıkları ünlülerin kamuoyunda bilinen ve takdir edilen kişilikleri de markanın kişiliğine transfer edilmiş olur.

### **Marka kültürü**

Marka kültürü son yıllarda daha sık kullanılmaya başlanan bir kavramdır. Bazen markanın organizasyonel kültürüne atıf yaparken, bazen de daha geniş kültürel çevrenin bir parçası olarak markaya işaret eder (Heding et al. , 2009: 11). Ürünleri ve iletişimi kullanarak dışa dönük işaretler ile markayı yöneten temel ilkeleri gösteren marka kültürü, markanın telkin ettiklerini ve fikirlerini besleyen değerler kümesidir (Bak, 2009: 13). de Chernatony (1999: 167)'e göre marka kültürü, çalışanların ve yöneticilerin değerleri ve marka geliştirme faaliyetlerine katılanların zihinsel modelleri olarak kabul edilebilir.

Her marka en azından belirli bir grup için bir kült haline gelmek ister (Kapferer, 2012: 159). Marka kültürü; Nike, Adidas ve Reebok gibi markaların kendi aralarındaki rekabetin farklılıklarını görmek için önemli bir unsurdur. Marka seçiminde tüketiciler için marka kültürü seçimi etkileyen faktörler arasında görülmektedir.

Kültür rekabetinde öne geçmeleri gereken markaların, bir ideali desteklemeleri marka kültürü oluşturmak için zorunludur. Önemli sosyolojik kavramlara hitap eden Nike, tüketicilerine sadece kendilerine güvenmeleri ve başarı yolunda kendi iradelerinin önemini vurgulayan "Just Do It" gibi reklam kampanyalarıyla bir marka kültürü oluşturmuştur (Kapferer, 2012: 160).

## **Marka ilişkisi**

Marka ile tüketiciler arasındaki etkileşimi ilişki olarak değerlendiren Kapferer (2012: 161), markalar ile insanlar arasındaki ilişki ve etkileşimin marka kimliğinin önemli bir unsuru olduğuna işaret etmektedir. Marka kimliğinin bu unsuru farklı markalar tarafından farklı şekillerde kullanılmaktadır. Bazı markalar aşk ve benzersizliği kendi markaları ile ilişkilendirirken, bazıları ise hizmet kavramını kendi marka ilişkileri olarak kullanmaktadırlar.

Tüketiciler ile markalar arasındaki ilişkiyi, insanlar arasındaki ilişkilere benzeten Fournier (1998: 362), derinlemesine vaka analizi çalışmasında elde ettiği sonuçlar çerçevesinde marka ile müşteriler arasındaki ilişkileri Tablo 2.5'te gösterildiği şekilde insanlar arasında yaşanan 15 ilişki türlerine göre sınıflandırmıştır. Tüketicinin algısındaki markanın duygusal çağrışımları, değeri, imajı ve kimliği gibi unsurlardan dolayı tüketiciler marka ile günlük hayatta kişiler arasında yaşanan ilişkilere benzer ilişkiler kurmaktadırlar. İlişkinin türü, tüketicinin markayı nasıl anlamlandırdığına göre değişmektedir. Marka ile tüketicinin arasında kurulan bu ilişki, düşmanlık ile obsesif takıntılı bağımlılık gibi iki uç duygusal ilişki arasında yer alan çok farklı 15 ilişkilerden biri olabilir. Ev temizliğinde gündelik olarak kullanılan temizlik malzemeleri ile olan müşteri marka ilişkisi gündelik arkadaşlık kategorisine konulurken, marketlerde markaların ücretsiz olarak dağıttıkları promosyon ürünleri kullanan tüketiciler arasındaki ilişki ise kaçamak ilişki olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.5. Tüketici-marka ilişkisi şekillerinin bir tipolojisi

İlişki Şekli	Açıklama	Örnek Olay
Anlaşmalı evlilik	Üçüncü şahısların tercihleri tarafından zorlanan gönülsüz birliktelik.	Kendisi tercih etmemesine rağmen, eşinin tercihi sonucunda alınan salon takımını kullanmak
Gündelik arkadaşlık	Beklentiler, samimiyet ve etkileşimin oldukça alt düzeyde olduğu ve nadir görüşme ve etkileşimin olduğu arkadaşlık	Kişilerin ev temizlik markaları ile olan ilişkisi
Menfaate dayalı evlilik	Tatmin edici kurallar tarafından yönetilen ve çevresel etkilerin yönlendirdiği menfaate dayalı ve uzun dönemli anlaşmalı ilişki	Farklı bir yere taşınan kişinin bulunduğu mekânda istediği markayı bulamaması (yöresel bir ürün gibi) sonucunda taşındığı yerde ikame ürünün markasını tüketmek zorunda kalmak
Anlaşmalı ortaklık	Olumsuz şartlara rağmen uzun dönemli, gönüllü, sosyal olarak desteklenen ve sevgi, samimiyet ve güvenin yüksek olduğu birliktelik.	Kadınların mutfak ve temizlik aletleri markaları ile olan ilişkisi. Bir annenin hasta olan çocuğu için doktorun tavsiyesi ile 1 ek gıda markasını kullanması
En iyi arkadaş	Kişilerin profillerinde uyumun ve karşılıklı faydaların ortak olduğu ilişkidir. Gerçek bir dürüstlük ve samimiyet söz konusudur. Karşılık olarak olumlu faydalara dayanan gönüllü birlikteliklerdir.	Boşanan birisinin rutin olarak koşmaya başlamasıyla kendini bağımsız, kendine yeten ve canlı bir karakter olarak göstermek amacıyla Reebok marka ayakkabı tercih etmesi
Ayrıştırılmış arkadaşlık	Son derece özelleştirilmiş, duruma göre değişen ve uzun süren ilişkidir. Diğer ilişki şekillerine göre daha az bir samimiyet özelliği ve daha yüksek sosyo-duygusal fayda ve bağımlılığı vardır. Kolayca başlanıp bitirilebilir.	Kendi imajına uygun parfüm kokusunu bulana kadar kullanılan farklı parfüm markaları
Akrabalık	Akrabalık bağından kaynaklanan ilişki	Kişinin annesinin kullandığı çay markasını satın alması
Kaçınma odaklı ilişki	Eski veya mevcut eşinden uzaklaşma isteğinden kaynaklanan birliktelik	Eski eşi hatırlatan markalardan uzak durmak ve aynı ürün için farklı markalar almak
Çocukluk arkadaşı	Geçmişe ait rahatlığı ve güveni hatırlatan ve sık olmayan birliktelik	Çocukluğu hatırlatan Nutella ve anneyi hatırlatan parfüm markasını satın almak
Kur yapma	Anlaşmalı ilişkiye yol almakta olan geçici ilişki durumu	Bir markanın deneme süresinde kullanılması
Bağımlılık	Karşı tarafın yer doldurulamaz hissi ile sağlamlaştırılmış obsesif ve son derece duygusal ilişkidir. Karşı taraf ile ayrılık ciddi bir kaygıya yol açar. Karşı tarafa yönelik son derece toleranslı bir yaklaşım söz konusudur.	Güzel görünüşünün kaynağı olarak görülen ve gençlik yıllarından beri kullanılan kozmetik markası
Kaçamak	Yüksek hissi fayda sağlayan zaman kısıtlı ve kısa süreli birlikteliktir. Karşılıklı talep ve sözleşme yoktur.	Markette ücretsiz dağıtılan promosyon şampuan markasını kullanmak
Düşmanlık	Olumsuz etki ve sakınma arzusu ile karakterize edilen ilişkidir. Karşı tarafa acı verir ve yoğun hissedilir.	Boşandıktan eşinin hoşlandığı ve dayattığı markalar ile olan ilişki
Gizli ilişkiler	İfşa olması riskli değerlendirilen ve gizli olarak yürütülen son derece heyecan ilişkisi.	İşyerinde başkalarından gizli olarak Haribo veya Lolipop gibi çocukluktan kalma lezzetleri hatırlatan markaların tüketilmesi
Kölelik	Tamamen karşı tarafın arzuları tarafından yönetilen isteksiz birlikteliktir. Olumsuz duygular içermesine rağmen, şartlardan dolayı devam eder.	Hızlı internet servis sağlayıcısı olmadığından, ikamet edilen muhitte daha yavaş internet bağlantısı sağlayan bir hizmet sağlayıcısına muhtaç olmak.

Kaynak: Fournier (1998: 362)

## Marka yansması

Bir marka hakkında fikirleri sorulduğunda, tüketiciler o markanın ile ilişkilendirilen tipik bir tüketici açısından görüşlerini ifade ederler (Kapferer, 2012: 162). Bir takım elbise markası hakkında tüketicilerin görüşleri “gençler için” veya “yaşlılar için” şeklinde olabilir. Belirli araba markalarına hakkındaki görüşler, o arabaları kullanan ortalama tüketici profiline uygun olarak “üst gelir grubu”, “orta gelir grubu” veya “alt gelir grubu” tüketicileri ile ilişkilendirilir. Dolayısıyla markalar, marka oluşturma stratejilerini planlarken nasıl bir tüketici yansması oluşturmak istediklerini net bir şekilde belirlemelidirler. Markanın hitap edeceği müşteri profili iyi belirlenerek, bu profile uygun marka yansması oluşturmak için belirli stratejiler geliştirilmelidir.

Marka yansması ile markanın hedef kitlesi çoğu zaman karıştırılır. Hedef kitle, markanın potansiyel tüketicileri veya kullanıcıları olarak tanımlanır. Marka yansması ise hedef kitleyi tanımlamaktan ziyade, müşteri markayı kullanması sonucunda nasıl görünmek istiyorsa marka tüketimi veya kullanımı sayesinde müşterinin o şekilde bir yansması olmalıdır (Kapferer, 2012: 162).

Müşteriler markanın kullanımı sayesinde belirli bir görünüme veya imaja sahip olacaklarını düşünürler. Coca-Cola farklı yaş gruplarına ait müşteri segmentlerini ayırarak, her bir müşteri segmenti için farklı marka yansması stratejileri geliştirmiştir (Kapferer, 2012: 162). 8 ile 13 yaş arasındaki daha genç yaş grubunun oluşturduğu segment için Coca-Cola ikonları veya kahramanları bu segmentteki müşteri kitlesinin rüyalarını, ilerde ne olmak istediklerini ve büyüdüklerinde ne yapmak istediklerini somutlaştırılmış halidir. Diğer bir deyişle Coca-Cola markasının bu segmentteki yansması, sıkı ebeveyn ilişkilerinden uzak ve eğlence, spor ve arkadaşlarla dolu bağımsız bir yetişkin yaşam tarzının arzularını ve idealini ifade eder. Yetişkinler ise kendilerini dar anlamda tanımlanmış bir yaş grubunun üyeleri olmaktan ziyade, belirli bir yaşam tarzı ve değerlerin temsilcisi olarak görürler. Böylece Coca-Cola 30 ile 40 yaş arasındaki tüketicilerin bu özel yaşam tarzının marka yansması olarak algılamalarını sağlamıştır. Bu markanın *light* ve *diet* içeceklerinin marka yansması fitnes, düşük kalori ve sağlıklı yaşam üzerine özellikle sportif genç bayanlar için kurgulanmıştır.



## Öz imaj

Markanın yansıması tüketicinin dışa dönük aynası ise, öz imajı ise tüketicinin içsel aynasıdır (Kapferer, 2012: 162). Tüketicinin belirli markalara yönelik tavrı sayesinde iç dünyası ile bir çeşit ilişki gelişir.

Bugatti marka bir otomobil olarak, çoğu tüketici böylesine bir arabayı alabilecek beceriye sahip olduklarını kendilerine kanıtlamak isterler. Kişinin kariyer planları bakımından böylesine bir alışveriş vakitsiz ve erken olabilir. Diğer yandan bir bakıma bütçe kısıtlarını riske atan bir kumar oynama durumu da söz konusu olabilir. Bu bağlamda, Bugatti marka bir arabayı satın almak kişinin kendi sınırlarını zorlamak anlamına gelir. Dolayısıyla Bugatti marka otomobilin yansıması ile tüketicinin öz imajı farklıdır.

### 2.1.5.2. Marka değeri

Marka değeri konseptinin pazarlama bilim çevresinde yaygınlaşması; Aaker (1991;1996b), Aaker ve Jacobson (1994), Keller (1993) ve Keller ve Lehmann (2003)'in çalışmalarından sonra başlamıştır (Szócs, 2014: 94).

Farquhar (1989: 24), marka değerini, marka tarafından ürüne bahşedilen katma değer olarak tanımlamıştır. Aaker (1991: 16) marka değerini, bir ürün veya hizmet tarafından sağlanan değere katılan veya çıkarılan marka varlıkları veya yükümlülüklerinin bir kümesi olarak tanımlamıştır.

Keller (1993: 8), müşteri odaklı konsept çerçevesinde marka değerini, markanın pazarlamasına yönelik müşterinin tepkisi üzerindeki marka bilgisinin ayrımsal (differential) etkisi olarak tanımlamıştır. Bu tanımda geçen “ayrımsal etki”, müşterinin bir markanın pazarlama faaliyetine verdiği tepki ile ürün veya hizmetin hayali olarak isimlendirilmiş veya isimlendirilmemiş bir versiyonunun aynı pazarlama faaliyetine verdiği tepki ile karşılaştırılması ile belirlenir. “Marka bilgisi”, marka farkındalığı ve marka imajı bakımından tanımlanır ve marka çağrışımlarının özellikleri ve ilişkilerine göre kavramsallaştırılır. “Markanın pazarlamasına yönelik müşterinin tepkisi”, pazarlama karması faaliyetlerinden (marka tercihi, kupon promosyonuna tepki veya önerilen marka uzantılarının değerlendirmeleri gibi) kaynaklanan müşteri algıları, tercihleri ve davranışları açısından tanımlanır. Müşteriler yüksek marka değeri olan markaların pazarlama karmasına

daha düşük marka değeri olanlarınkine nazaran daha olumlu tepkiler verirler (Szöcs, 2014: 94).

Araştırmacılar marka değerinin gelecekteki karları ve uzun dönem nakit akışını (Srivastava ve Shocker, 1991), bir müşterinin ayrıcalıklı fiyat (premium price) ödeme isteğini (Keller, 1993), birleşme ve satın almada karar vermeyi (Mahajan et al. , 1994), hisse senedi fiyatlarını (Lane ve Jacobson, 1995; Simon ve Sullivan, 1993), sürdürülebilir rekabetçi avantaj (Bharadwaj et al. , 1993) ve pazarlama başarısını (Ambler, 1997) olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Yoo ve Donthu, 2001: 1).

Marka değeri araştırmalarında; ayrıcalıklı fiyat (Aaker, 1991), marka isminin birleşik analiz değeri (Cobb-Walgren et al. , 1995; Rangaswamy et al. , 1993), marka adının birleşik çok özellikli ağırlıklı puanları (Park ve Srinivasan, 1994), müşteri odaklı bir ölçüm seti (Agarwal ve Rao, 1996), veri tabanlı tarama ölçümü (Kamakura ve Russell, 1993), gelecekteki kazançlar (Aaker, 1991), artış gösteren nakit akışı (Simon ve Sullivan, 1993), eşitleme fiyatı (Swait et al. , 1993), çok boyutlu müşteri odaklı ölçek (Yoo ve Donthu, 2001) ve momentum muhasebe tabanlı değer (Farquhar et al. , 1991) gibi farklı ad hoc ölçüm metotları kullanılmıştır.

Aaker (1991: 15) marka değerini, bir şirkete ve/veya bu şirketin müşterilerine ürün ve hizmetler sayesinde sağlanan değere eklenen veya çıkarılan marka, markanın ismi ve sembolü ile ilişkili marka varlıkları ve yükümlülükleri seti olarak tanımlamıştır. Söz konusu bu varlık ve yükümlülükler, markanın adı ve/veya sembolü ile ilişkilendirilmelidir. Markanın adı veya sembolünün değişmesi sonucunda, bu varlık ve yükümlülüklerin bir kısmı veya tamamı etkilenebilir ve hatta kaybedilebilir. Bir kısmı da yeni isim veya sembole geçebilir. Marka değerinin dayandığı varlık ve yükümlülükler durumdan duruma değişebilir, ancak bunlar aşağıdaki gibi beş grupta toplanabilir (Aaker, 1991: 15-16):

- Marka sadakati
- Marka farkındalığı
- Algılanan kalite
- Marka çağrışımları
- Diğer müseccel marka varlıkları (patentler, tescilli ticari marka, kanal ilişkileri, vb.)

Aaker (1991: 3) tarafından geliştirilen bu marka konsepti Şekil 2.4'te özetlenmiştir. Şekilden görüleceği üzere yukarıda bahsedilen varlıklar, marka değerinin temelini oluşturur.

Diğer yandan şekilde, marka değerinin hem müşteriler hem de şirket için değerler meydana getirdiği görülmektedir.



Şekil 2.4. Marka Değeri Konsepti

Kaynak: (Aaker, 1991: 3)

Marka değeri, müşteriler için genelde değer ekler veya çıkarır. Marka değeri müşterilere markalar ve ürünler hakkındaki birçok bilgiyi yorumlar, işleminden geçirir ve depolar. Diğer yandan, müşterinin geçmişteki kullanım tecrübesi veya marka ve özellikleri hakkında sahip olduğu aşinalığı sayesinde müşterinin satın alma kararını da etkileyebilir. Hem algılanan kalite hem de marka çağrışımlarının, müşterinin markayı kullanma sonucunda elde ettiği tecrübeden kaynaklanan memnuniyetini arttırdığı gerçeği çok önemlidir (Aaker, 1991: 16). Bir kot pantolonu giyildiğinde onun Diesel tarafından

üretildiğinin bilinmesi, kot pantolonunu giyme sonucundaki tecrübe ve memnuiyeti etkileyebilir. Kullanıcı bu sayede gerçekten farklı hissedebilir.

Müşteri için değer oluşturma rolünün bir parçası olarak marka değeri, çok farklı yollar sayesinde marjinal nakit akışı meydana getirerek firma için değer oluşturma potansiyeline sahiptir. Yeni müşterileri cezbedecek veya eski müşterileri tekrar markaya yöneltecek programları arttırabilir (Aaker, 1991: 17). Örneğin yeni bir yemek yağının kullanılmasını teşvik eden bir promosyon, eğer marka bilinen bir marka ise ve marka kalitesine yönelik müşterilerde herhangi bir şüphe yok ise daha etkili olur.

### **Marka sadakati**

Müşterilerin markadan memnun olması durumunda mevcut müşterilerin bağlılıklarının devam ettirilmesi yeni müşterileri markaya cezbetmekten daha kolay ve daha az masraflıdır. Farklı markaların kullanımına başlamanın ekstra bir maliyeti olmamasına rağmen, genelde müşterilerde mevcut markaları kullanmaya karşı bir kabullenme ve farklı markalara geçiş ile alakalı bir hareketsizlik söz konusudur. Diğer yandan mevcut müşteriler, markanın reklamını yapmakla beraber potansiyel müşteriler için bu markaya geçiş konusunda güvence olarak görülmektedir (Aaker, 1991: 19).

Marka değerinin esaslarından biri olan marka sadakatini Aaker (1991: 40), müşterinin markaya olan bağlılığının bir ölçümü olarak tanımlar. Müşterinin, markanın fiyatında veya ürün özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapması durumunda başka bir diğer markanın ürününü tercih etme olasılığını gösterir. Marka sadakati yükseldikçe, rakip firmalar ile olan rekabet sonucunda mevcut müşterilerin olumsuz olarak etkilenme ihtimali azalır.

Müşterilerin markaya olan bağlılıkları farklı faktörlerden kaynaklanabilir. GSM operatörlerine bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla üniversite öğrencilerine yönelik yaptığı araştırmada Barutçu (2007); iletişim kalitesi, iletişim maliyeti, değiştirme maliyeti ve hizmet çeşitliliğinin GSM operatörlerine yönelik bağlılığı belirleyen faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Alışveriş merkezlerindeki müşteri hizmetleri uygulamalarının müşteri sadakati üzerine etkisini araştıran Armağan ve Acayıp (2015); ürünlerin garanti kapsamında olması, alışveriş merkezlerinin temiz olması, kasada bekleme sürelerinin kısa olması ve çalışanların güler yüzlü olmasının müşteriler üzerinde en fazla etkiyi bırakan etkenler olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Cep telefonu kullanıcıları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada; ilgi ve haz, sembolik değer, risk önemi, ürün bilgisi ve ürün özellikleri

bilinç” faktörlerinin marka sadakati üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Armağan ve Akel, 2017).

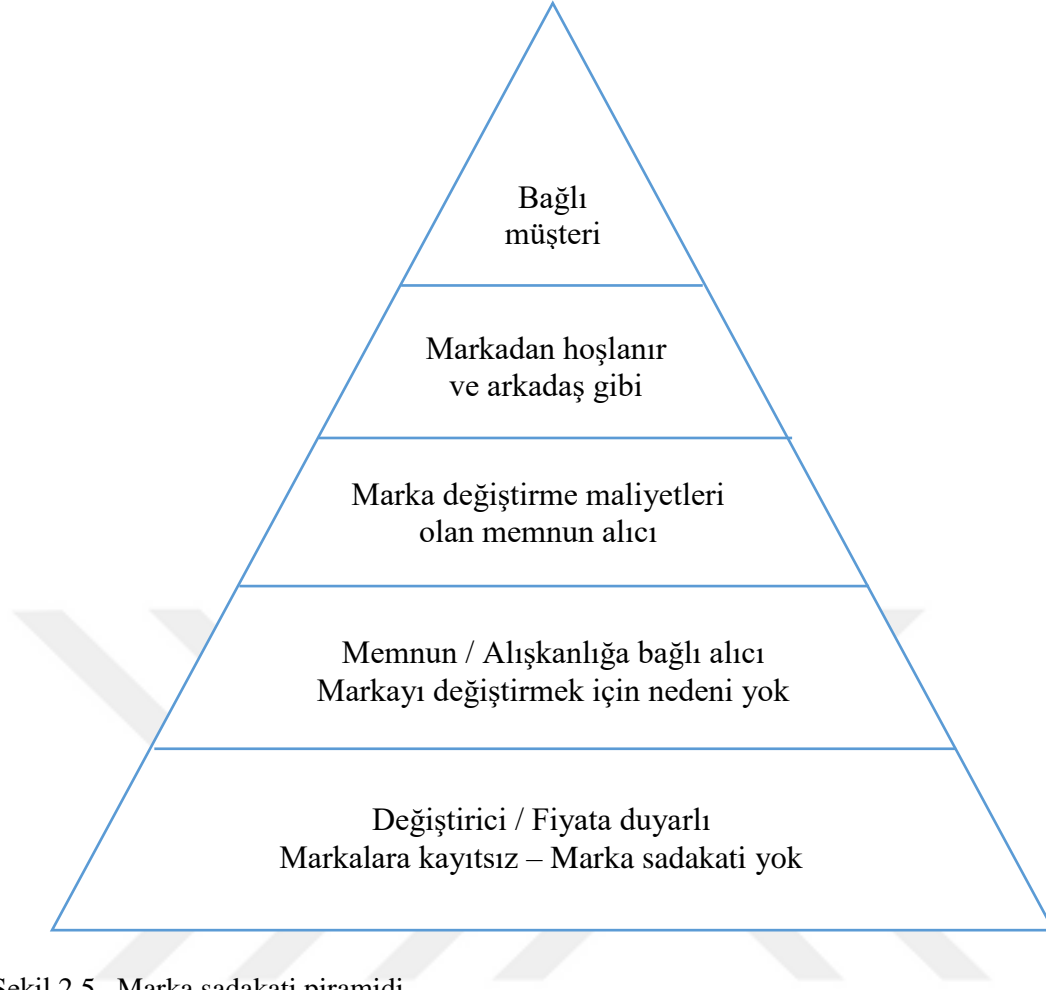
Marka sadakati tanımının en detaylı tanımı muhtemelen Jacoby ve Chestnut (1978) tarafından yapılmıştır (Mellens et al. , 1995: 508). Jacoby ve Chestnut (1978: 80) tarafından yapılan tanıma göre marka sadakati; “bir marka setindeki bir veya daha fazla alternatif markalarla ilgili bazı karar verici birimlerin zaman içerisinde açığa vurdukları önyargılı davranışsal tepkidir.”

Oliver (1997: 392) tarafından geliştirilen tanıma göre marka sadakati, “tercih edilen bir ürün/hizmeti tutarlı bir şekilde gelecekte yeniden satın almaya yönelik kuvvetli bir taahhüttür. Böylece farklı tercihlere yol açabilecek potansiyele sahip nüfuz ve girişimlere rağmen, aynı marka mükerrer bir şekilde satın alınmaya devam edilir.”

Üç boyutlu marka sadakati tanımında Sheth ve Park (1974: 452-453), marka sadakatinin markaya yönelik duygusal, değerlendirici ve davranışsal eğilim olarak tanımlamışlardır.

Aaker (1991: 41), marka sadakatini gelişimini belirli bir hiyerarşiyi izleyen piramit şeklinde açıklamıştır. Marka sadakati piramidi Şekil 2.5’te gösterilmiştir. Piramidin en altından başlayarak en üst düzeyine kadar tüm aşamalarda farklı bir pazarlama zorluğu ve kullanılabilir farklı bir değer vardır.

Piramidin en altındaki sadakat seviyesindeki müşteriler markaya tamamen kayıtsız kalan ve markaya herhangi bir şekilde bağlılığı olmayan müşteri kitlesini tanımlamaktadır. Müşteriler markayı ve rakiplerini aynı şekilde yeterli görmektedirler ve markaların isimleri satın alma tercihlerindeki etkisi neredeyse yoktur. Satın alma esnasında müşterinin o anda ulaşabildiği marka tercih edilir. Aaker (1991: 41) bu müşterileri değiştirici veya fiyat alıcısı olarak tanımlamıştır.



Şekil 2.5. Marka sadakati piramidi

Kaynak: Aaker (1991: 36)

Piramidin alttan ikinci seviyesinde üründen memnun kalan müşteri kitlesi yer alır. Bu müşteriler için marka kullanımını değiştirmek için herhangi bir memnuniyetsizlik söz konusu değildir. Bu müşteriler, alışkanlığa bağlı alıcı olarak tanımlanmıştır. Bu seviyedeki marka bağımlılığı, markayı değiştirmek için geçerli bir faydanın ortaya çıkması tehlikesine maruz kalabilir. Ancak bu aşamadaki müşteriler alternatif markalara yönelik arayış içerisinde olmadıklarından, söz konusu marka değişikliği zor olabilir.

Piramidin üçüncü seviyesinde yer alan müşteriler, markadan memnundurlar ve buna ilaveten markayı değiştirmek istediklerinde zaman, para veya markayı değiştirme sonucunda ortaya çıkacak performans riski gibi maliyetleri söz konusudur. Örneğin, Windows İşletim Sistemi gibi bir programını öğrenmek için müşterinin yapmış olduğu zaman ve kurs ücretleri gibi maliyetler, tüketicinin Linux marka bir işletim sistemine geçişini zorlaştırabilir. Diğer yandan, belirli bir amaç için kullanılan mevcut işletim sistemi değiştirildiğinde, yeni işletim sistemi arzu edilen ve ihtiyaç duyulan belirli konularda eski

işletim sisteminin özelliklerine ve performansına sahip olmayabilir. Dolayısıyla sadakat piramidinin bu seviyesinde olan müşterileri cezbetmek için satıcıların, tüketicilerin marka değişimi sonucunda katlanmak zorunda olacakları söz konusu maliyetlerini yeterince telafi edecek faydalar veya teşvik unsurlarını tüketicilere teklif etmeleri gerekmektedir. Bu seviyedeki müşterilere marka değişimi maliyetlerine sadık alıcılar olarak değerlendirilmektedir.

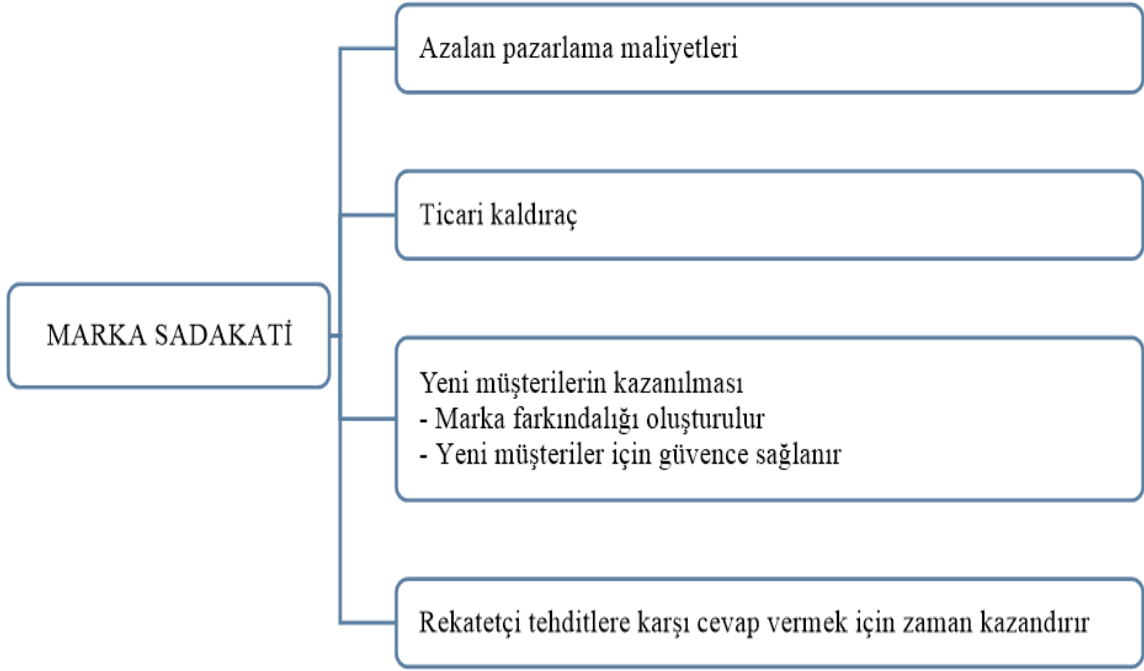
Piramidin dördüncü seviyesindeki tüketiciler markadan gerçekten hoşlanmaktadırlar. Bu tüketicilerin markaya olan tercihlerinde; markanın kalitesinin yüksek olduğu algısı, daha önceki kullanımlarda elde edilen olumlu tecrübeler veya markanın logosu veya sembolü ile ilişkili bir bağlantı etkili olabilir. Tüketicinin markadan hoşlanması belirli bir unsura tam olarak indirgenemeyecek genel bir histir. Tüketiciler hoşlandıkları markalar ile uzun süreli bir ilişkileri olduğundan, markaya karşı olan olumlu düşünce ve hislerinin tam olarak ne olduğu izah edememektedirler. Bu seviyedeki tüketiciler, markaya karşı hissi bir bağ oluşturduklarından markanın arkadaşları olarak tanımlanmaktadırlar.

Piramidin en üst seviyesinde bağlı müşteriler vardır. Bu müşteriler markanın kullanıcısı olmaktan veya markayı keşfettiklerinden dolayı gurur duyarlar. Marka onlar için hem fonksiyonel olarak hem de kendilerini ifade ettiğinden çok önemlidir. Markaya olan bu güvenlerinden dolayı başkalarına da rahatlıkla tavsiye ederler. Dolayısıyla bu seviyede bir marka sadakatine sahip müşteriler, diğer potansiyel müşterilere etki ederek markanın yaygınlaşmasında önemli rol oynarlar.

Aaker (1991: 41)'e göre mevcut müşterilerin marka sadakati, gerektiği şekilde yönetilir ve istifade edilirse, Şekil 2.6'da gösterildiği üzere farklı açılardan değer sağlayacak potansiyele sahip stratejik bir varlıktır.

- a) *Azalan pazarlama faaliyetleri*: Marka sadakatine sahip bir müşteri kitlesi pazarlama maliyetleri düşürür. Eski müşterilerin marka kullanımına devam etmelerini sağlamak, yeni müşteri kazanmaktan daha az maliyetlidir. Çünkü yeni müşteriler kullanmakta oldukları markadan vazgeçmek için herhangi bir teşvik edici unsurları yoktur ve farklı markaları aramak için çaba sarf etmezler. Kullanmadıkları markalar ile karşılaşıncı çoğu zaman tüketicileri mevcut kullandıkları markalardan vazgeçirecek önemli sebepler gerekir. Diğer yandan eski müşteriler memnun kalmadıklarında bile markayı kolay kolay terk etmezler,

çünkü aşına olma ve yakınlık müşteriler için güven verici ve rahatlatıcıdır. Farklı çalışmalar, yeni müşterileri kazanmanın eski müşterilerin markaya olan ilgisini devam ettirmeden beş kat daha maliyetli olduğunu göstermiştir (Kotler et al. , 2018: 44)



Şekil 2.6. Marka sadakatinin stratejik değeri

Kaynak: Aaker (1991: 41)

- b) *Ticari kaldıraç*: Marka sadakati, ticari destek sağlar. Calgon, Ariel ve Finish gibi tüketiciler nezdinde güçlü marka sadakatine sahip markalar, marketlerin raflarında daha fazla tercih edilir. Çünkü marketlerin sahipleri, tüketicilerin alışveriş listesinde özellikle marka sadakati yüksek bu ürünlerin daha fazla yer edindiğinin bilincindedir. Bu marketler, müşterilerin alışveriş listesinde önemli ve vazgeçilmez yeri olan marka sadakati yüksek ürünlere raflarında yer vermezler ise, müşteriler diğer marketlere yönelirler.
- c) *Yeni müşterilerin kazanılması*: Markadan memnun ve hoşlanan bir müşteri kitlesi, özellikle satın alma riskli ise, potansiyel müşteriler için bir güvence sağlarlar. Markayı kullanan ve memnun kalanların olması durumunda, bu markayı kullanacak yeni müşterilerin bu markayı satın almaya daha kolay ikna olurlar.



Nispeten geniş bir müşteri kitlesi; destek hizmetlerinin yaygın ve ürün iyileştirme faaliyetlerinin başarılı olduğu bir markaya işaret eder.

Markayı kullananların arkadaş ve meslektaşları, markayı gördüklerinde markaya karşı bir farkındalık oluşur. Bu şekilde bir markanın kullanıldığı süreç içerisinde görmek, bu markayı market ve mağaza raflarında veya televizyon reklamlarında görmekten daha etkili olur.

d) *Rekabetçi tehditlere karşı cevap vermek için zaman kazandırır:* Marka sadakati şirketlere rakiplerine karşı rekabet hamleleri yapmak için zaman kazandırır. Rakip firmanın daha üstün bir ürün geliştirip piyasaya sunduğunda, markaya sadık müşteriler aynı düzeyde bir ürün geliştirmesi için kullanıldığı markanın firmasına süre tanır. Markaya sadık müşteriler farklı markayı kullanmak için yeterince teşvik nedenleri olmadığından, yeni ürünleri aramazlar ve gelişmeleri takip etmezler. Sadık müşterilerin rakip firmanın yeni ürününden haberi olması ve sonrasında bu ürünü kullanmaya başlamak için gerekli teşvik ve motivasyonu elde edene kadar, firma kendi markasında gerekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini tamamlama fırsatı elde eder.

Artan uluslararası rekabet karşısında firmalar, markalarına yönelik tüketicilerin sadakatini arttırmak amacıyla farklı çözüm arayışlarına girmişlerdir. Ortak değerler ile bir marka etrafında bir araya gelen tüketici gruplarının oluşturduğu marka topluluklarının marka sadakati üzerindeki etkisini Nikon firmasının sanal marka topluluğu üyeleri üzerinde araştıran Doğaner ve Armağan (2019), sanal marka topluluğu karakteristiklerinden ödül etkisi ve üyeler arası etkileşim değişkenlerinin sanal marka topluluğu sadakati üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

### **Marka farkındalığı**

Aaker (1991: 61) marka farkındalığını, “bir markanın belirli bir ürün kategorisinde olduğunu tanıma ve hatırlama becerisi” olarak tanımlamıştır. Ürün veya hizmet sınıfı ile marka arasında bir ilişki söz konusudur. Reklam amaçlı büyük bir balon üzerinde Mavi yazması, Mavi markasının belirgin olmasını sağlar, ama Mavi markasının farkındalığının artmasına yardımcı olacağı söylenemez. Eğer balon kot pantolonu şeklinde olur ve üzerinde Mavi yazar ise, marka ile ürün arasında bir ilişki kurulmuş olur ve balonun marka farkındalığındaki etkisi arttırılmış olur.

Marka farkındalığının, marka ile karşılaşılınca hakkında herhangi bir düşüncenin oluşmamasından, bulunduğu ürün sınıfında sadece o markanın olduğu inancına kadar değişen bir süreç olduğunu ifade eden Aaker (1991: 62), marka farkındalığı sürecini Şekil 2.7’de gösterildiği üzere farklı aşamalara ayırmıştır. Markanın farkındalığının olmadığı durumda, marka isminin bir yerde zikredilmesi sonucunda tüketici markanın hangi ürün grubunda olduğu hakkında en ufak bir bilgiye sahip değildir. Marka farkındalığının en alt düzeyinde, bir reklam veya meslektaşın markayı kullandığına şahit olma durumu gibi geçmişteki tecrübeler sonucunda tüketici markanın hangi ürün grubuna ait olduğunu öğrenmiştir. Aynı ürün grubundaki markalar zikredildiğinde, markanın da bu ürün grubuna ait olduğu bilinir. Farkındalığın ikinci aşamasında ise marka farkındalığı daha da artmış olur. Bu durumda ürün grubu zikredildiğinde tüketici markanın bu ürün grubunda olduğunu bilir. Üst düzey farkındalık durumunda ise, ürün grubu zikredildiğinde tüketicinin aklına ilk o marka gelir. Marka, söz konusu ürün grubunu tüketicinin zihninde temsil eden baskın markadır.

Keller (2013: 74), marka farkındalığının artırılmasının faydalarını üç başlık altında değerlendirmiştir:

- a) *Öğrenme avantajları:* Marka farkındalığı, marka imajını oluşturan çağrışımların yapısını ve gücünü etkiler. Marka değerinin oluşturulmasının ilk aşaması, tüketicilerin zihinlerinde markanın yer edinmesidir. Marka farkındalığının oluşması sonrası, tüketici marka hakkında yeni bilgiler edinir ve bunları biriktirerek marka imajı ve değerini biçimlendirir.



Şekil 2.7. Marka farkındalığı aşamaları

Kaynak: Aaker (1991: 61)

*b) Değerlendirme avantajları:* Tüketiciler, ihtiyaçlarının karşılamak amacıyla yaptıkları alışverişlerinde her zaman markaları değerlendirirler. Marka farkındalığının artması sonucunda, ihtiyacını karşılamak amacıyla belirli bir ürün grubundaki markaları satın almak amacıyla değerlendiren müşteri söz konusu markayı da değerlendirme kümesine yerleştirir.

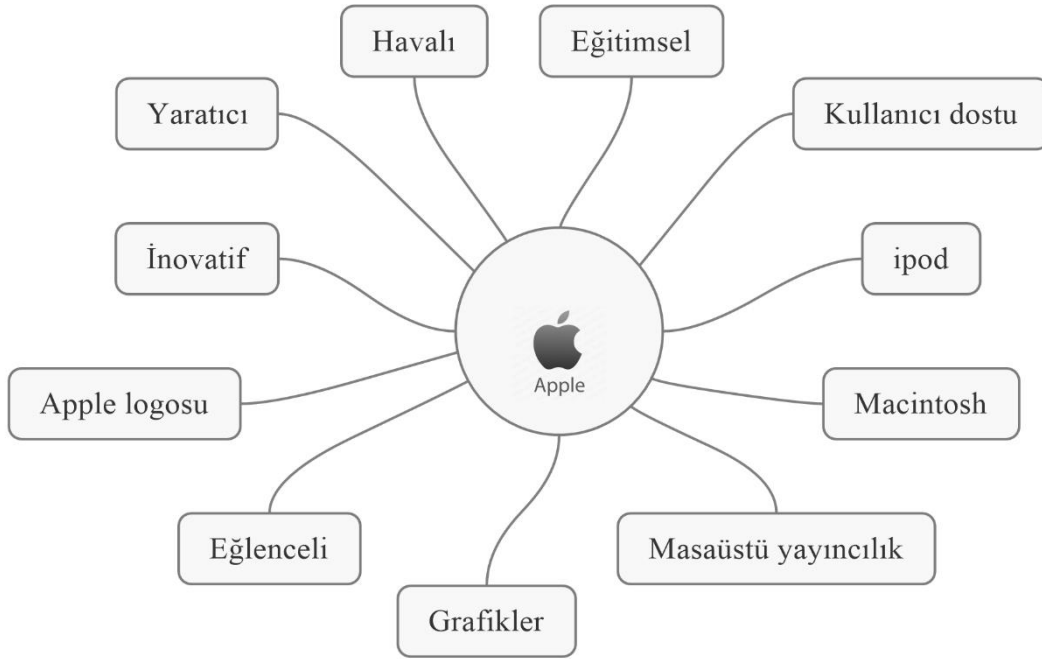
*c) Seçim avantajları:* Marka farkındalığının artırılması çalışmaları, tüketicinin satın alma esnasında değerlendirdiği markaların seçimini etkileyebilir. Müşteriler satın alma kararlarında en çok bilinen ve kurumsallaşmış markaları seçmeye yatkındırlar (Jacoby et al. , 1977: 209; Roselius, 1971: 56)

## **Marka çağrışımları**

Aaker (1991: 109), tüketicinin hafızasında marka ile ilişkili olan her şeyi marka çağrışımları olarak değerlendirmiştir. Diğer bir deyişle, marka çağrışımları tüketicinin hafızasındaki marka kavramının bağlantı merkezi (nod) ile bağlantılı diğer bilgi nodlarıdır ve tüketiciler için markanın anlamını içerir (Keller, 2013: 72). Tüketicilerin markanın varlığı hakkında bilgi sahibi olduklarında ortaya çıkan marka çağrışımları, tüketicilerin bir markanın imajını şekillendirmelerinde yardımcı olur (Lee et al. , 2015: 91).

Keller (1993: 1), pozitif ve kendine has çağrışımları olan bir markanın yüksek marka değeri olduğunu ileri sürmüştür. Marka çağrışımları özelliklerinin etkilerini test eden Korchia (2004: 6-7), Keller (1993: 1) tarafından ifade edilen bu önerenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Apple bilgisayarını düşündüğünde bir tüketicinin aklına ne geldiği sorulduğunda; “iyi tasarımlı”, “kullanımı kolay” ve “teknoloji lideri” gibi çağrışımları sıralayabilir. Şekil 2.8’de Apple bilgisayar markası için geçmişte tüketicilerin ifade ettikleri çağrışımlar gösterilmiştir. Tüketicilerin aklına gelen çağrışımlar, Apple için zihinlerindeki marka imajını meydana getirirler (Keller, 2013: 72).



Şekil 2.8. Apple bilgisayar markasının olası çağrışımları

Kaynak: Keller (2013: 73)

Keller (1993: 4-5) marka çağrışımlarını nitelikler, faydalar ve tutumlar olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır:

*Nitelikler:* Nitelikler, bir marka veya hizmeti karakterize eden tanımlayıcı özelliklerdir. Nitelikler, ürünle ilgili olan ve ürünle ilgili olmayan şekilde ikiye ayrılır. Ürünle ilgili olan nitelikler, ürünün çalışması için gerekli olan içerikler veya müşteriler tarafından aranan hizmet fonksiyonlarıdır. Dolayısıyla bunlar, bir ürünün fiziksel kompozisyonu veya bir hizmetin gereksinimleri ile ilgilidir. Ürün ile ilgili nitelikler, ürün veya hizmet kategorisine

göre değişir. Ürün ile ilgili olmayan nitelikler, ürün veya hizmetin satın alınması veya tüketilmesi ile ilişkili harici boyutları olarak tanımlanmıştır. Fiyat bilgisi, ambalaj veya ürünün görünümü ile ilişkili bilgi, kullanıcı imajı (ürün veya hizmeti hangi tip tüketicinin kullandığı) ve kullanım imajı (ürün veya hizmetlerin hangi durumlarda ve nerede kullanıldığı) ürün ile ilgili olmayan niteliklerin dört önemli çeşididir.

*Faydalar:* Tüketicilerin ürün veya hizmet nitelikleri ile ilişkilendirdiklerin kişisel değer olarak açıklanmıştır. Tüketicilerin, ürün veya hizmetlerin onlar için ne yapabilecekleri hakkındaki düşünceleridir. Bunlar; fonksiyonel faydalar, deneyimsel faydalar ve sembolik faydalar olarak üç kategoride incelenmiştir. Fonksiyonel faydalar, ürün veya hizmet tüketiminin asıl avantajlarıdır ve genellikle ürün ile ilgili niteliklere karşılık gelir. Bu faydalar çoğu zaman psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel motivasyonlar (Maslow, 1970: 72-73) ile ilişkilidir ve ayrıca problem çözmek veya önlemek için bir arzu içerir. Deneyimsel faydalar, ürün veya hizmeti kullanmanın nasıl hissettirdiği ile ilişkilidir ve genelde ürün ile ilgili niteliklere karşılık gelir. Bu faydalar; duygusal zevk, çeşitlilik ve bilişsel simülasyon gibi deneyimsel ihtiyaçları tatmin eder. Sembolik faydalar, ürün ve hizmetlerin daha çok harici avantajlarıdır ve genelde ürün ile ilgili olmayan niteliklere karşılık gelir. Bu faydalar, toplumsal onay veya kişisel ifade ve dışa yönelik benlik saygısı için temel ihtiyaçlar ile ilgilidir. Dolayısıyla tüketiciler, kendi öz konseptleri ile ilişkili olmasına bağlı olarak, bir markanın saygınlık, ayrıcalık ve modaaya uygun olmasına değer verebilirler (Solomon, 1983: 319).

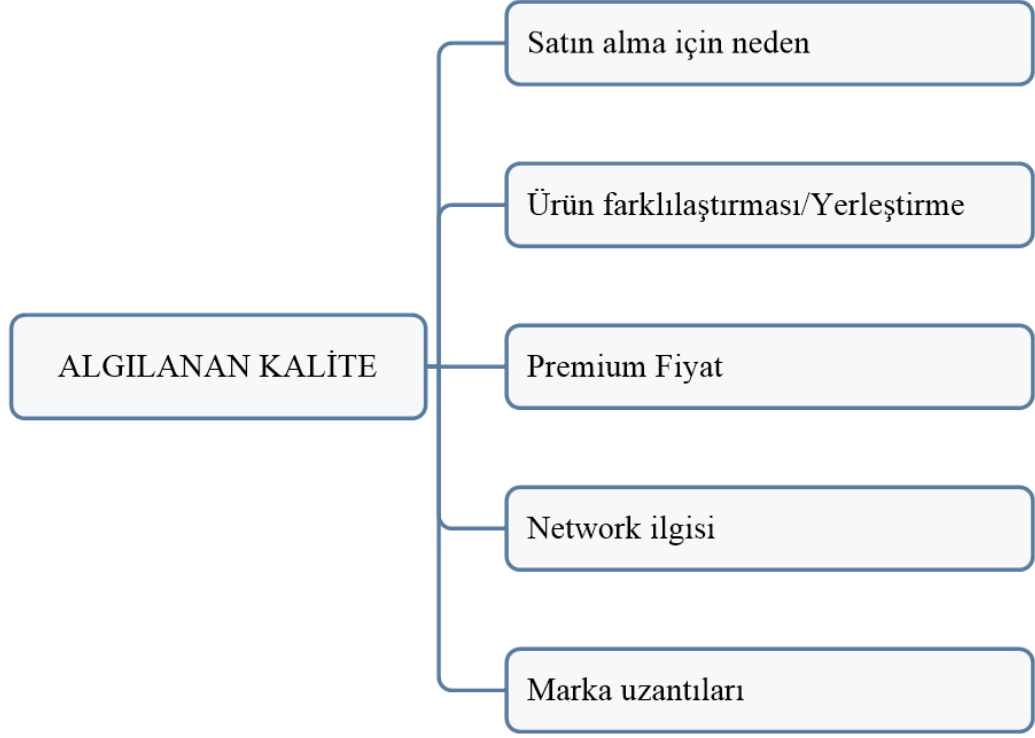
*Tutumlar:* Tüketicilerin, bir markanın hakkındaki tüm yönleriyle kapsamlı değerlendirmeleri olarak tanımlanmıştır. Tutumlar önemlidir, çünkü çoğu zaman tüketici davranışlarının temelini oluştururlar.

### **Algılanan kalite**

Algılanan kalite Aaker (1991: 85) tarafından, bir ürün veya hizmetin diğer alternatiflerine nazaran tüm yönleriyle kalitesi veya üstünlüğü olarak tanımlanmıştır. Teknolojinin ve yeniliklerin süratle devam etmesi ile birlikte ürün iyileştirmesi çalışmalarının hız kesmeden devam etmesi sayesinde tüketici beklentilerinin yükselmesi, algılanan kalitenin tatmin edici bir seviyesini yakalamak artık çok zor hale gelmiştir (Keller, 2013: 188).

Şekil 2.9’da gösterildiği üzere, Aaker (1991: 87)’e göre algılanan kalitenin firmaya kattığı beş farklı değer söz konusudur:

- a) *Satın alma için neden:* Bir markanın algılanan kalitesi, hangi markanın değerlendirmeye katılacağını ve çıkarılacağını ve hangi markanın seçileceğini etkileyerek o markanın satın alınmasında temel bir neden ortaya koyar. Objektif bir kalite değerlendirmesi yapmak için tüketicilerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar, motivasyonlar veya imkânlar çoğu zaman mevcut değildir. Dolayısıyla tüm satın alma işlemlerinde eksik bilgi, imkan ve motivasyon ile karar vermek zorunda kalan tüketiciler için algılanan kalite oldukça önemli bir etken haline gelir. Satın alma kararlarını büyük ölçüde etkilediğinden, algılanan kalite pazarlama faaliyetlerini daha etkili hale getirebilir. Algılanan kalite ne kadar yüksek olursa, promosyon ve reklam gibi pazarlama faaliyetleri o kadar etkili olur.
- b) *Ürün farklılaştırması/yerleştirme:* Bir markanın temel yerleştirme özelliği, algılanan kalite boyutundaki yeridir. Markanın algılanan kalitesi süper premium, premium, orta sınıf veya ekonomi sınıfında olabilir. Markanın algılanan kalitesi değiştiğinde, aynı ürün veya hizmet grubunda olan diğer markalara göre tüketici algısında farklı bir konuma yerleşir.
- c) *Premium fiyat:* Algılanan bir kalite avantajı, markanın premium fiyat (aynı ürün veya hizmet grubundaki diğer markaların ürün veya hizmetlerine nazaran daha yüksek fiyat) belirlemesine ve bu fiyattan ürünü satarak daha fazla kar elde etmesini sağlar.
- d) *Network ilgisi:* Algılanan kalite; perakendeciler, dağıtıcılar ve diğer network üyeleri için anlamlı olabilir ve bundan dolayı markanın son tüketiciye ulaşana kadar olan tüm kanalların genişlemesini sağlar. Yüksek algılanan kalitedeki bir markanın dağıtımını ve satışını yapmak için markanın networkundaki tüm kanallar marka ile çalışmak için daha yüksek bir motivasyona sahip olacaktır.



Şekil 2.9. Algılanan kalitenin değeri

Kaynak: Aaker (1991: 87)

e) *Marka uzantıları*: Bir şirketin aynı marka adı altında farklı ürün veya hizmet kategorisinde çıkardığı yeni ve farklı ürün veya hizmetlere marka uzantıları denir (Keller, 2013: 433). Markanın algılanan kalitesi yüksek ise, marka uzantılarının çıkarılması ve satışa sunulması daha karlı olur. Markaya karşı yerleşmiş kalite algısı çıkarılacak yeni ürün veya hizmetler için de geçerli olur. Dolayısıyla, markanın yerleşik kalite algısına daha önceden yapılmış yatırım ve harcamalar, marka uzantılarının söz konusu geçmişte gerçekleşen bu maliyetlerden istifade etmesini sağlar. Böylelikle marka uzantıları için ekstra tutundurma ve pazarlama maliyetleri daha düşük gerçekleşir.

Markaların kalite etkisi üzerinde tüketici duyularının etkisi olduğu düşünülmektedir. Duyuların, tüketicilerin ürün ve hizmetlere yönelik kalite algısı üzerindeki etkisini araştıran Tomaş ve Barutçu (2017); görme, koklama ve dokunma duyularına hitap eden yumuşatıcı ürününde siyah ambalaj renginin, kokunun yoğunluk beklentisi üzerine etkisi olduğu, fakat ambalaj içindeki yumuşatıcının kokusunun yoğunluk algısı ve çamaşırların yumuşaklık beklentisi üzerine etkisi olmadığını bulmuşlardır.

### 2.1.5.3. Marka imajı

Gardner ve Levy (1955) tarafından yapılan çalışma ile birlikte imaj, tüketici davranışı araştırmalarında önemli bir kavram haline gelmiştir (Hsieh et al. , 2004: 252). 1970'lerin başlarında ise marka imajı Bird et al. (1970: 307) tarafından “belirli bir markaya yönelik bir tutum” olarak tanımlanmıştır.

Marka imajı, marka kişiliğinin veya ürün varlığının – gerçek olmasa bile - bir ayna yansımasıdır (AMA, 2018). Aaker (1991: 109)'e göre bir marka ile ilişkili tüketicinin hafızasındaki her şey marka çağrışımı olarak tanımlanır ve bu çağrışımların anlamlı bir kümesi ise marka imajını meydana getirir. Keller (2013: 72) tarafından yapılan tanıma göre marka imajı “tüketicinin hafızasında bulunan marka çağrışımları tarafından yansıtılan bir marka hakkındaki tüketicinin algılarıdır”. Şekil 2.8'de gösterilen Apple markası hakkında tüketicilerin zihninde oluşan çağrışımları bir bütün olarak Apple markasının imajını meydana getirir.

Başarılı bir marka imajı, tüketicilerin markanın tatmin ettiği ihtiyaçları belirlemesini ve markayı rakiplerinden ayırđtırması/farklılaştırmasını sağlar ve bu sayede tüketicilerin markayı satın alma olasılığını arttırır (Hsieh et al. , 2004: 252).

Marka imajı, aşağdaki soruların yanıtları ile tüketicinin zihninde ortaya çıkan marka ile alakalı algılardan meydana gelir (Kapferer, 2012: 9):

- Markanın sahası nedir? (algılanan yetkinlik, tipik ürünler veya hizmetler, belirli know-how)
- Markanın kalite seviyesi nedir? (düşük, orta, premium, lüks)
- Markanın nitelikleri nelerdir?
- Markanın ayırt edici kalitesi veya faydası nedir? (algılanan konumlandırma olarak da tanımlanır)
- Tipik bir marka kullanıcısı markayı nasıl anımsatır?
- Marka kişiliği ve marka görüntüleri nelerdir?

### 2.1.5.4. Marka vaadi

“Marka Vaadi” kitabında Knapp (2008: xii) vaadi, bir şeyin olacağına dair itimat edilecek bir söz veya bir güvence olarak tanımlar. Marka vaadi, bir markanın ürün veya



hizmetleri tüketildiğinde, tüketicilerin elde ettikleri uygulamalı ve duygusal faydaların özü olarak tanımlanmıştır (Knapp, 2008: 66). İyi bir marka olmak isteyen her organizasyonun, marka vaadine uygun olarak çalışmaları ve hareket ettiklerini temin edecek yeterlilik olarak tanımlanan belirli bir zihniyeti benimsemelidir (Knapp, 2008: 3).

Markanın vadettiği ile tüketicinin ürün veya hizmetlerin tüketimi sonucunda hissettikleri arasında bir farklılık olması, markanın tüketici nezdindeki imajını olumsuz olarak etkiler ve hiçbir müşteri söz konusu bu farklılıktan hoşlanmaz. Güçlü marka olmak için tüm organizasyonun marka vaadinin gerçekleştirilmesi ve iyileştirilmesine odaklanması gerekir.

Starbucks eski yöneticilerinden Orin Smith, markasının vaadini “starbucks deneyimi” olarak tanımlamıştır (Knapp, 2008: x). Bu vaat, müşterinin herhangi bir Starbucks işletmesine girdiğinde, sıradan bir kafeye göre hissedeceği farklılığa işaret eder. Bu his, marka ile tüketiciyi bağlar. Bu vaade göre Starbucks’a giren bir müşteri; oranın rahatlamak, haz almak, yenilenmek ve tadını çıkarmak için sıradan kafelerden farklı bir mekân olduğunu fark eder.

## **2.2. Marka Yönetimi**

Günümüz iş dünyasında artan rekabet karşısında şirketler, geleneksel ürün ve yönetim şekillerinden ziyade, uluslararası pazarlama konseptine odaklanmaktadır. Markalaşma artık şirketlerin rekabet gücünün önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Marka yönetimi konsepti; marka konumlandırması, hedef müşteriler, marka algısı ve marka imajı bakımından marka stratejilerinin belirlenmesi ve yol haritalarının çıkarılmasını kapsar.

Bureau (1981: 3) marka yönetimini; “Tüketim mallarını üreten şirketlerinin kullandığı pazarlama plan ve kontrol sistemleri” olarak tanımlamaktadır. Ancak, bu çalışmanın yayınlandığı 1980’li yıllara nazaran hizmet sektörünün önemli ölçüde büyüdüğü göz önüne alındığında, bu tanımın “Tüketim mal ve hizmetlerini üreten...” şeklinde yeniden düzenlenmesi uygun olacaktır.

Keller (2013: 58)’e göre stratejik marka yönetimi; “marka değerini oluşturmak, ölçmek ve yönetmek için pazarlama program ve faaliyetlerinin tasarımı ve uygulamasını

kapsar.” Rekabetçi avantaj elde etmek isteyen şirketler, ürünlerinden ziyade markaları için güçlü rekabetçi stratejileri geliştirmek zorundadırlar. Marka yönetimi; markanın oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesini kapsayan bir süreçtir. Bu bağlamda marka yönetimi, markanın soyut ve somut yönlerinin yönetilmesini kapsar.

### **2.2.1. Marka Yönetiminin Önemi**

Marka yönetimi, markanın temsil ettiği mal ve hizmetlerin her zaman aynı kalite ve özelliklerde üretildiği güvencesini müşteriye temin eder. Marka yönetiminin asıl hedefi, müşteriler nezdinde markanın iyi bir imajının oluşturulması ve sürdürülmesidir. Marka yönetimi, işletme ve pazarlama açısından avantajlar sağladığı gibi, tüketiciler açısından da faydaları bulunmaktadır.

#### **2.2.1.1. İşletme ve pazarlama yönetimi açısından marka yönetiminin önemi**

İyi bir marka yönetimi sayesinde, işletmenin marka imajı güçlenir. Güçlü bir markanın geliştirilmesini sağlayan başarılı bir marka yönetimi, işletme ve pazarlama yönetimi açısından aşağıdaki avantajları sağlar (Kotler ve Keller, 2016: 325):

- Ürün performansı algısının iyileştirilmesini sağlar
- Müşterinin markaya olan sadakat ve bağlılığını artırır
- Rakiplerin pazarlama hamleleri karşısında şirketin savunmasız kalmasını önler
- Pazarlama krizlerine karşı şirketi daha güçlü hale getirir
- Fiyat artışları karşısında müşteri kaybını önler ve bu sayede satışlarda büyük ölçüde düşüş yaşanmasını önler
- Daha güçlü ticaret ilişkilerinin kurulmasını sağlar
- Pazarlama iletişim etkinliğini artırır
- Güçlü marka sayesinde farklı lisanslama fırsatlarından daha kolay yararlanılmasını sağlar
- Farklı marka eklentilerinin geliştirilmesine olanak sağlar
- İhtiyaç duyulan insan kaynaklarının daha kolay bulunmasını sağlar ve çalışanların şirkette çalışmaya devam etme güvencesini iyileştirir
- Finans piyasalarından elde edilen gelirlerin artmasına imkân tanır ve daha az maliyetli kredilere ulaşılmasını sağlar

### 2.2.1.2. Tüketiciler açısından marka yönetiminin önemi

Marka yönetimi sonucunda mal ve hizmetlere ait markanın kalite ve özelliklerinin her zaman aynı düzeyde olduğu güvencesi sağlanması, müşterilerin ürün satın alma sonucunda karşılaşacağı riskleri azaltabilir. Keller (2013: 35), müşterilerin bir mal veya hizmeti satın alınmasında algıladıkları farklı riskleri aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- *Fonksiyonel risk*: Ürün, tüketicinin beklentisine ile uyumlu olmayabilir
- *Fiziksel risk*: Ürün, tüketicilerin sağlık ve sıhhatlerine yönelik bir tehdit oluşturabilir
- *Finansal risk*: Ürün, tüketicinin satın almak için ödediği fiyat kadar bir değere sahip olmayabilir
- *Sosyal risk*: Ürün, başkaları tarafından hoş karşılanmayabilir
- *Psikolojik risk*: Ürün, tüketicinin psikolojisini olumsuz etkileyebilir
- *Zaman riski*: Ürün memnuniyetsizliği, tüketiciyi tatmin edecek bir diğer ürünü bulmak için harcanan zamanın fırsat maliyetine yol açabilir

Yukarıda özetlenen söz konusu risklerden kaçınmak için tüketiciler, güçlü ve güvenilir markaları tercih ederler. Tüketici algısında güçlü ve güvenilir marka imajının oluşturulması da başarılı bir marka yönetimi sayesinde gerçekleşir.

### 2.2.2. Marka Stratejilerinin Belirlenmesi

Şirketler, içerisinde buldukları şartlar çerçevesinde ve belirli bir süre zarfında ulaşmak istedikleri hedefleri belirlerler. Bu hedeflere ulaşmak için her bir şirketin, sahip oldukları olanaklar kısıtları göz önüne alınarak kendi hedeflerine uygun stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Şirketin uzun ve kısa dönem hedeflerine uygun olarak geliştirilen strateji, şirketin ulaşmak istediği hedefine uyumlu bir yaklaşımdır (Rajagopal, 2007: 99). Porter (1996: 70)'a göre "Stratejinin özü, ne yapılmayacağını seçmektir".

Marka yönetimine bir hedef ve yön tayin etme imkânı tanıyan marka stratejisi, marka ile alakalı tüm faaliyetlerin uyumlu ve tutarlı olmasını sağlar (Temporal, 2010: 19). Ürün yaşam döngüsünün büyüme aşamasında şirketin satışı hızlı bir şekilde artacaktır ve dolayısıyla sürdürülebilir bir rekabet gücünün elde edilmesi ve güçlü bir marka imajının oluşturulması için etkili marka stratejileri geliştirilmelidir (Rajagopal, 2007: 101)

### **2.2.3. Temel Marka Stratejileri**

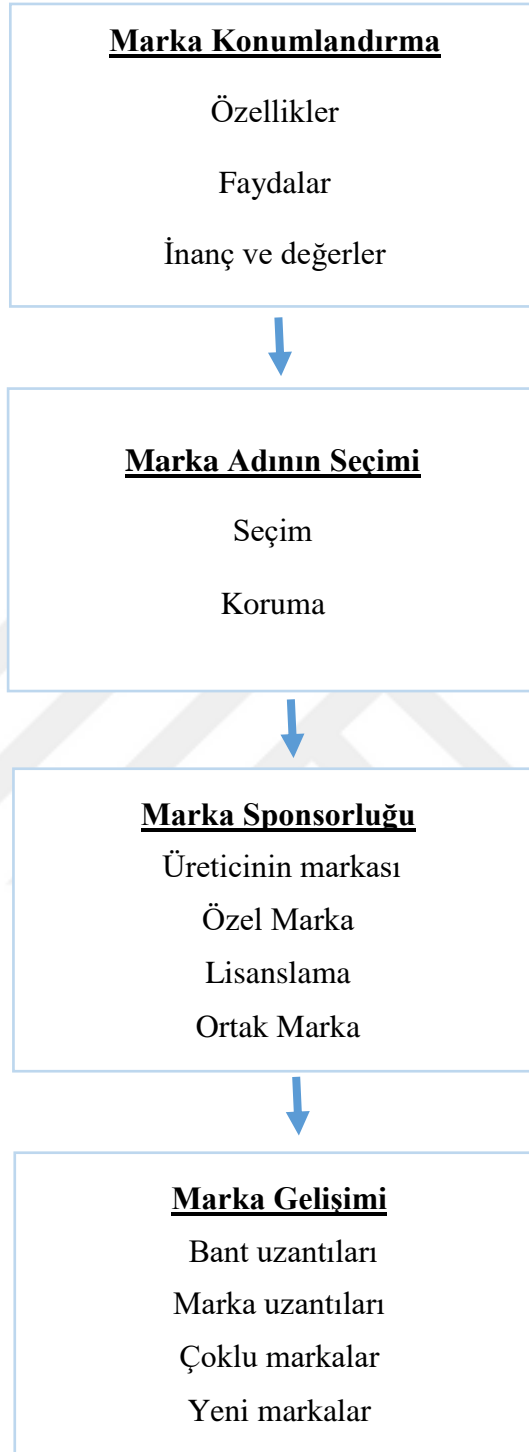
Güçlü bir marka inşası için gerekli olan temel marka stratejilerini Kotler et al. (2018: 265-272), Şekil 2.10'da yer alan şemada görüleceği üzere marka konumlandırma, marka isim seçimi ve marka sponsorluğu kapsamında dört ana başlıkta değerlendirmiştir;

#### **2.2.3.1. Marka konumlandırma stratejileri**

Diğer şirketlerin ürettiği mal ve hizmetlerden farklı bir yönü olmayan markaların rekabet gücü tehlike altındadır. Markanın tercih edilebilirliği, hedef pazardaki tüketicinin zihninde diğer markalara göre farklı ve olumlu çağrışımlara sahip bir konum ile sağlanabilir.

Marka konumlandırma, marka stratejilerinin ana unsurlarındandır. Bir şirket market segmentine karar verdiğinde, nasıl bir pozisyon alacağını bilmelidir. Marka konum stratejisi, tüketicinin önemli özellik ve ihtiyaçlarına dayalıdır. Konumlandırma stratejisi belirlenmesi aşamasında şirket, tüketicinin zihninde markanın kendine has faydaları ve farklılığını ortaya koymalıdır.

Marka konumlandırma, hedef müşteri kitlesi zihninde farklı ve önemli bir yer işgal etmesi için şirketin teklif ve imajının tasarım faaliyetidir (Kotler ve Keller, 2016: 297). Buradaki amaç, tüketici tercihini markaya yönelik olumlu bir şekilde etkileyecek unsurların tüketicinin zihninde yet etmesini sağlamaktır.



Şekil 2.10. Temel Marka Strateji Kararları

Kaynak: Kotler et al. (2018: 265)

Başarılı bir marka konumlandırması sonucunda, müşterinin ürün veya hizmetleri satın almasına ikna eden müşteri odaklı başarılı bir değer teklifi oluşturulur (Kotler ve Keller,

2016: 298). Tablo 2.6’da üç farklı markanın yıllar boyunca hedef müşterileri için oluşturdukları değer teklifleri yer almaktadır. Diğer markalardan elde edilen faydalardan farklılaştırılmış değer teklifleri müşterilerin zihninde konumlandırılarak, markanın kendin özgü fayda özelliği öne çıkarılmıştır. Hertz araba kiralama markasının yapmış olduğu marka konumlandırması sonucunda iş toplantısına yetişmek için fazla vakti olmayan bir profesyonel, ihtiyaç duyduğu araba modelini hızlı ve kolay bir şekilde bu şirketin şubelerinde kiralayabileceğini düşünür. Ailesinin trafikte güvenli bir şekilde seyahat etmesini isteyen bir anne veya baba, Volvo marka arabayı tercih ederek güvenlik ve sağlamlık önceliğini tatmin etmiş olur. Diğer yandan, final sınavlarına hazırlanmakta olan bir üniversite öğrencisi, lezzetli ve sıcak bir pizzayı sadece bir telefon ile kapısına teslim edilmesi için Domino’s pizzayı arayarak istediği pizzayı sipariş vermesi yeterlidir. Örneklerden görüleceği üzere, her biri farklı pazar segmentinde yer alan hedef müşteri kitlesinin ürün ve hizmetlerden beklentileri spesifik olarak belirlenmiş ve bu beklentileri markanın tatmin edebileceği yönünde bir konumlandırma müşterilerin zihinlerine yerleştirecek konumlandırma stratejileri yürütülmüştür.

Konumlandırma stratejilerini belirlenmeden önce şirket; hedef müşteri kitlesini, önemli rakip markaları, şirket markasının bu rakiplere hangi yönlerden benzediğini ve hangi yönlerden farklılaştığını çok iyi bir şekilde ortaya koymalıdır (Keller, 2013: 79).

Tablo 2.6. Değer Teklifleri Örnekleri

<b>Şirket ve Ürün</b>	<b>Hedef Müşteriler</b>	<b>Değer teklifi</b>
Hertz (araba kiralama)	Meşgul profesyoneller	Bir havalimanında doğru bir araç çeşidini kiralamak için hızlı ve kolay yol
Volvo (otomobil)	Emniyete önem veren varlıklı aileler	Ailenizin sürebileceği en güvenli, en dayanıklı otomobil
Domino’s (pizza)	Kolaylığı tercih eden pizza severler	Kapınıza teslim edilen lezzetli sıcak bir pizza

Kaynak: Kotler ve Keller (2016: 298)

Markalar; (a) ürünün nitelikleri, (b) faydalar ve (c) inançlar ve değerler olmak üzere üç düzeyde konumlandırılabilir (Kotler et al. , 2018: 265-266). Örneğin Arçelik, beyaz eşya ve diğer ev ürünlerinde marka konumlandırmasını kalite, seçim, tasarım ve yenilikçi özellikler gibi ürün nitelikleri üzerine yapabilir. Ancak ürün nitelikleri üzerine yapılan konumlandırma rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir. Diğer bir husus, tüketiciler markanın konumlandırma stratejilerinde öne çıkardığı ürün niteliklerden ziyade, bu

niteliklerin tüketim faydaları ile ilgili olabilirler. Böylesi durumlarda, Arçelik marka konumlandırmasını ürün niteliklerinden ziyade, temizlik ve yemek pişirmenin kolaylığı ve çabukluğu, daha iyi enerji tasarrufu ve daha zevkli mutfak tasarımı gibi ürünün kullanımı sonucunda tüketicinin elde ettiği fayda üzerine kurulabilir. Son olarak, ürünün nitelikleri ve faydalarından ziyade markalar konumlandırmalarını inanç ve değerler üzerine inşa ederek müşteriler için daha derinden ve duygusal anlamda düzenleyebilirler. Bu en güçlü konumlandırma stratejisi olarak kabul edilmektedir. Ürünlerin sadece bir metal yığını olmaktan ziyade, müşterinin zihninde ürünün yaşamları ve ilişkilerinde değerli bir yere sahip olduğu vurgusu yapılır. Sevgililer gününde veya anneler gününde en çok sevdiği kişiler ile yaşadıkları özel anlarda Arçelik'in gerek hediye olarak gerekse o özel günde yapılan faaliyetlerde bir yeri ve önemi olduğu vurgulanarak, markanın tüketicilerin yaşadıkları yoğun duygular ile ilişkilendirilir ve markaya yönelik derin duygusal bağların kurulması sağlanır.

### **2.2.3.2. Marka adının belirlenmesi**

Markanın başarısında önemli bir yere sahip olan iyi bir marka adının belirlenmesi; ürün ve faydalarının, hedef pazar ve bu pazardaki stratejilerin gözden geçirildiği zor bir aşamadır (Kotler et al. , 2018: 266). Oldukça yalın ve öz bir şekilde markanın ana çağrışımlarını ve ana temasını içinde barındıran marka adı, müşteri ile marka arasındaki iletişimde en kestirme araç olma özelliğine sahiptir (Keller, 2013: 147).

Ulusal düzeyde satış yapan bir marka, ihracat yapmaya başladığından markanın adı farklı dillerde farklı anlam taşıyabilir ve bu markanın imajını olumsuz etkileyebilir. Örneğin bakım ürünleri satan Clairol şirketi Almanya pazarında “Mist Stick” olarak piyasaya sunduğu saç maşası ürünü satışa sunduğunda, “mist” kelimesinin Almanca argoda “gübre” manasına geldiğini görmüş oldu (Kotler ve Keller, 2016: 256).

İyi bir marka adı şunları ihtiva etmelidir (Kotler et al. , 2018: 267):

- Ürünün faydaları ve kalitesi hakkında bir şeyler önermelidir: Snapchat, Slimfast, Pinterest
- Telaffuzu, hatırlanması ve tanınması kolay olmalıdır: iPad, Twitter, Facebook
- Markanın adı kendine özgü olmalıdır: Nestle, Arçelik, Beko

- Markanın farklı alanlarda faaliyet göstermesi durumunda bu alanlarda da kullanılabilir olmalıdır. Örneğin Amazon.com öncelikle internet üzerinden kitap satarak faaliyetlerine başlamıştı. Ancak daha sonra farklı kategorilerde internet satışı ve lojistik faaliyetlerine başlamasına rağmen marka adını değiştirmeye ihtiyaç duymadı.
- Farklı dillere kolayca tercüme edilebilmelidir. Tercüme sonucunda olumsuz çağrışımlara yol açan marka adları, markanın farklı pazarlarda farklı isimler ile pazarlanmasına yol açarak uluslararası pazarlama faaliyetlerinde ekstra maliyetlere yol açabilir.
- Marka adı, kayıt ve resmi korumaya uygun olmalıdır. Mevcut marka adlarını ihlal eden marka adları kayıt edilemez.

Marka adı belirlendikten sonra markanın diğer unsurlarından olan logo, sembol ve sloganların neler olacağına karar verilmelidir.

### **Logo ve semboller**

Çoğu şirket ve ürün gerçekte birbirlerine çok benzerdir ve ancak hizmet kalitesi gibi şirketlerin kendine özgü farklılıklarının etkili ve güven bir şekilde tüketicilere iletilmesi kolay değildir (Aaker, 1991: 197). Bir şirketin ürün ve hizmetlerinin diğer markalara ait ürün ve hizmetlerden farklılığını ortaya koymak için kullanılan araçlardan biri de marka logoları veya sembolleridir.

Logo ve semboller, tüketicilerin markaların vaatlerini ve diğer her türlü özelliklerini hatırlamasına yardımcı olan görsel unsurlardır. Logo ve semboller sadece marka adının özgün bir metin olarak ifadesi olabileceği gibi, soyut bir görsel tasarım şeklinde de olabilir (Keller, 2013: 155).

### **Slogan**

Marka sloganları, marka adları gibi marka değerinin oluşturulmasında en etkili araçlardan biridir. Markanın tam olarak ne olduğunu, ne vadettiğini ve markanın ne açıdan özel ve kendine özgü olduğunu oraya koyarlar (Kotler ve Keller, 2016: 332).

“Arçelik demek, yenilik demek” sloganını kullanan Arçelik, her geçen gün gelişen teknolojinin ürünlerinde inovatif tasarımlar ile tüketicinin hayatını kolaylaştırmak için hizmetine sunulduğunu ifade etmeye çalışmaktadır. “Red Bull kanatlandırır” sloganı, tüketicilere ürünü içtiklerinde beklentilerinin ötesinde bir enerji takviyesi alacakları mesajını



vererek enerji desteğine ihtiyaç duyulması durumlarında tüketicilerin zihinlerinde öncelikle bu ürün çağrışımının ortaya çıkmasını sağlar.

## **Ambalajlama**

Ambalajlama, bir ürün paketinin üretim ve tasarım faaliyetlerinin tamamını kapsar (Keller, 2013: 164). Ürünü satın alan tüketicinin ilk karşılaştığı ürünün ambalajı olduğundan ambalajlama marka için önemlidir. İyi bir ambalaj tüketicinin ilgi ve dikkatini çekerek ürünü tercih etmesini sağlayabilir (Kotler ve Keller, 2016: 412). Ambalajlama, pazarlama hedefleri ve müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak estetik ve fonksiyonel bir şekilde yapılmalıdır. Birçok ürünün yer aldığı raflarda, göz alıcı ve estetik bir ambalajlama göz alıcı bir unsur olarak tüketicinin ürünü tercih etmesini kolaylaştırabilir (Temporal, 2010: 246)

### **2.2.3.3. Marka sponsorluğu**

Ürün veya hizmetlerin markalanmasında işletmeler için dört farklı seçenek söz konusudur (Kotler et al. , 2018: 267):

- 1- Bir ürün, üreticinin kendisinin verdiği *ulusal marka* (veya *üretici markası*) olarak satılabilir. Üreticilerin kendi ürünleri için kullandıkları ve kontrol ettikleri bu markalar; genellikle tanınmış, üreticilerin reklamları ile desteklenen, pazarlamada sınırlı perakende yatırımı gerektiren ve çoğu zaman müşteriler için maksimum kaliteyi temsil eden markalardır (Berman et al. , 2018: 372). Ulusal markalar olarak da literatürde yer alan bu markalama seçeneği, birçok sektörde çoğunlukta yer almaktadır. Ürettikleri ürünlere kendi ürünlerini koyup satışını aracı firmalar üzerinden yapan üretici markalarına örnek olarak Arçelik, Samsung, Microsoft, Mavi Jeans, Levi's, Adidas ve Sony gibi markalar verilebilir. Bu markalama seçeneğinde genellikle ürünün dağıtımı, promosyonu ve bir yere kadar fiyatlama kararları üretici firma tarafından gerçekleştirilir (Pride ve Ferrell, 2016: 333).
- 2- Ürün bayilere satılarak bayinin ürüne verdiği *özel marka* (*depo markası/jenerik marka/aracı markası*) ile de piyasaya sürülebilir. Uzun süre boyunca ulusal marka (veya üretici markası) piyasalara egemen iken, son yirmi yılda özel marka tercihleri devamlı artış halindedir. Bu markalama seçeneğinde üreticiler belirleyici unsur olmaktan çıkarlar. Toptancı veya perakendeciler tarafından belirlenen ve tayin edilen bu markalar (Berman et al. , 2018: 372):

- perakendeciler için daha karlıdır ve bunları daha iyi kontrol edilebilirler,
- rakip perakendeciler tarafından satılamayan ürün avantajı sağlarlar,
- tüketiciler için daha uygun fiyatlar sunar ve
- tüketicilerin perakendecilere olan bağlılığını artırır.

Son yıllarda aracı markaları, üretici markalarına nispeten daha hızlı artış göstermektedir (Kotler et al. , 2018: 268). Bu markalama seçeneği sayesinde toptancı ve perakendeciler ürünleri üreticilere ait bilgilerin yer almadığı bir şekilde en ucuz maliyette alma imkânına sahip olurlar (Pride ve Ferrell, 2016: 333).

Jenerik marka olarak da bilinen bu sponsorluk seçeneğinde; şeker, tuz ve alüminyum folyo gibi kendine has belirleyici özellikleri olmayan hammadde ve mahsul türü ürünlerde farklılaştırılmış pazarlama stratejisine gereksinim duyulmaz ve dolayısıyla sadece ürünün kategorisi belirtilir ve herhangi bir şirket ismi veya şirketi tanımlayıcı unsur yer almaz (Pride ve Ferrell, 2016: 334). Genelde arka raflarda ve sade ambalajlarda yer alan bu ürünleri perakendeciler kontrol eder ve diğer markalara nazaran daha düşük seviyelerde fiyatlandırır (Berman et al. , 2018: 374)

- 3- Bir markanın adının tanınır hale gelmesi ve belirli çağrışımlara sahip olması uzun yıllar alabilir ve bu süre zarfında önemli maliyetlere yol açabilir. Çoğu üretici kendi markası oluşturmasına rağmen, bazı üreticiler başka üreticiler tarafından oluşturulmuş marka adları, tanınmış ünlülerin isimlerini veya popüler film veya kitapların isimlerine ait lisans haklarını alarak kullanabilirler.
- 4- Son olarak, iki farklı üretici güçlerini birleştirerek ortak marka adı kullanabilirler. Bu sayede daha geniş tüketici kitlesine ulaşılması ve daha güçlü bir marka değerinin ortaya çıkması muhtemeldir.

#### **2.2.3.4. Marka gelişimi**

Tablo 2.7’de görüleceği üzere marka gelişiminde bir şirketin dört farklı seçeneği söz konusudur (Kotler et al. , 2018: 270):

- 1- *Hat uzantısı*, bir şirketin mevcut marka isimlerini yeni şekil, renk, boyut, içerik veya aromalara göre çeşitlendirmesi durumunda ortaya çıkar. McDonald’s menülerinde farklı boyut ve içeriklere göre farklı menü seçenekleri sunulmaktadır.

2- *Marka uzantısı*, bir şirketin mevcut marka adının yeni bir kategoride yeni veya değiştirilmiş ürünler için kullanılmasıdır. Big Mac menü ve Mc Flurry, Mc Donald's markasının farklılaştırılmış ürünleri için kullanılmaktadır.

3- Şirketler çoğu zaman belirli bir ürün kategorisinde *çoklu marka* kullanırlar. PepsiCo markası ABD'de Pepsi, Sierra Mist, Mountain Dew, Manzanita Sol, Mirinda, IZZE, Tropicana Twister ve Mug adları altında sekiz farklı içecek markası ile satış yapmaktadır. Koç grubunun beyaz eşyada Arçelik, Beko ve Altus markaları da bu kategoride değerlendirilebilir.

4- Bazen şirketler, mevcut marka adının gücünü yitirmesi veya şirketin yeni bir ürün kategorisinde üretim yapmaya başlaması gibi nedenler ile yeni bir ürünü farklı ve yeni bir marka adı altında üretebilir. Toyota Lüks segmentte araba üretimine karar verdiğinde, bu segmentte ürettiği araçların markasını Lexus olarak piyasaya sürmüştür.

Tablo 2.7. Ürün Geliştirme Stratejileri

Marka adı	Mevcut Yeni	Ürün kategorisi	
		Mevcut	Yeni
		Hat uzantıları	Marka uzantısı
		Çoklu markalar	Yeni markalar

#### 2.2.4. Marka Tescil Süreci ve Korunması Kararları

Şirketin sahip olduğu bina ve ekipmanlar gibi maddi demirbaşlardan ayrı olarak, şirketin soyut varlıklarından olan markanın değeri zamanla çok yüksek seviyelere çıkabilir. Dolayısıyla bu soyut değerın tescil edilerek korunması önemli bir husustur. Şirketin ürün ve hizmetlerini temsil eden marka tescilli ticaret markası olarak korunacağı gibi, şirketin üretim süreçleri patentler ve ürün ambalajları ise telif hakları ve tescilli tasarımlar ile korunma altına alınabilir. Bu sayede, şirketin Ar-Ge harcamaları ile belirli maliyetler üstlendiği bu değerler, diğer firma ve üreticiler tarafından hiçbir maliyet üstlenmeksizin taklit edilemez. Her şeye rağmen, tescil ile korunma altına alınan marka, patent, logo ve ambalajların başka firma ve üreticiler tarafından taklit edilmesi durumunda, şirket yetkilileri 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu<sup>6</sup> çerçevesinde karşı taraf için yasal işlemler başlatabilir.

<sup>6</sup> <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170110-9.htm> (Erişim Tarihi: 28/05/2019)

## 2.2.5. Küresel Pazarlarda Markalaşma

Apple, Amazon, Samsung, Volkswagen ve Sony gibi küresel markaların isimleri dünya genelinde neredeyse tüm ülkelerde günlük hayatta kullanılan kelimeler haline gelmiştir. Bu markaların ait oldukları ülkeler ile ilgili ilişkili anlamlar tam olmasa da kısmen ortadan kalkmış durumdadır. Apple marka bir telefonu kullanan tüketici, bu telefonun bir ABD markası olduğunu bilir, ancak Apple marka telefonların üretiminin yapıldığı Asya ülkeleri çoğu zaman tüketici için fazla anlam ifade etmemektedir. Huawei marka cep telefonunun Google Play erişimine kapanacağı haberleri tüketicinin ilgisini çekerken, bu telefonun Çin markası olduğu bilgisi tüketici için bir farkındalık oluşturmayabilir. Küresel markalar farklı ülkelerde ortaya çıkar, ama bunun neresi olduğu her zaman bilinmeyebilir (Johansson, 2009: 431). Küreselleşme ile birlikte sosyal, kültürel ve ticari anlamda karşılıklı etkileşimin dünya genelinde devamlı artış göstermesi, tüketicilerin küresel marka ürün ve hizmetlerin milli unsurlarına karşı kayıtsız olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla küresel markaların şöhreti, bu markaların önüne geçebilir. Küresel markaların menşesine yönelik tüketici tepkisinin büyük ölçüde ortadan kalkmasıyla birlikte küresel pazarlarda markalaşma daha çok önem kazanmıştır.

Küresel marka, bir markanın birden fazla ülkede benzer ve merkezi olarak koordine edilen pazarlama stratejileri ile aynı isim altında pazarlanması olarak tanımlanabilir (Johansson ve Ronkainen, 2004: 46). Küresel markalaşma, dünya çapında faaliyet gösterecek markayı etkileyen farklı dâhili ve harici faktörlerin farkındalığını ortaya koyacak iyi bir yönetim gerektiren komplike bir iştir. Van Gelder (2003: 6), söz konusu bu faktörleri ortaya koyacak dâhili ve harici analizlerin yapılmasını önermiştir:

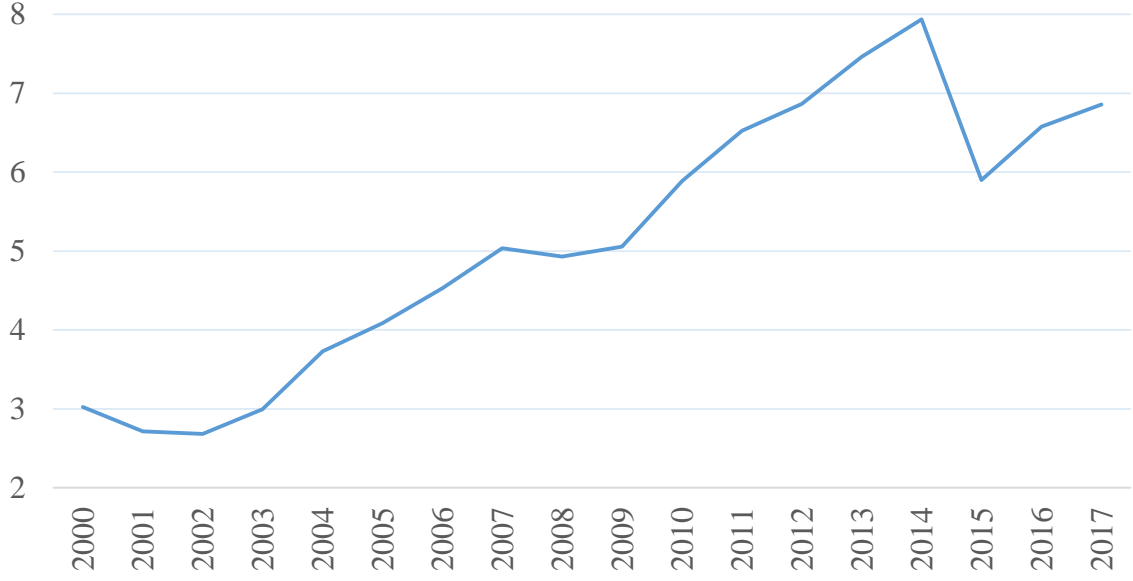
- *Dâhili Analiz:* Markanın küresel ve yerel organizasyon yapılarının, marka ifadesini veya çoklu marka ifadelerini nasıl şekillendireceğini anlamak için dahili analizin yapılması gereklidir. İş stratejisi, şirket kültürü, organizasyon yapısı, markanın organizasyon için önemi ve küresel ve yerel marka takımları arasındaki ilişkiler gibi konular marka ifadesi unsurlarının şekillenmesinde rol oynarlar. Ürün ve hizmet geliştirilmesi, dağıtım kanalı seçimi, reklam, çalışan davranışları, teslim ve tedarik zinciri yönetimi gibi şirketini dâhili yapısını ilgilendiren hususların küresel pazarlar için adaptasyonu ve bu faaliyetler için küresel pazarlar çerçevesinde bir SWOT analizinin yapılmalıdır.

- *Harici Analiz:* Farklı ülkelerde yerel koşulların tüketici veya belirli tüketici segmentlerin markayı gözlemlemesinde nasıl bir rol oynadığına ortaya konulur. Dünyanın farklı ülkelerinde yapılacak küresel ticari faaliyetlerde yerel şartların, tüketicinin marka algısına ve diğer markalar ile olan ilişkisine ait algısına nasıl etki ettiği de iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Şirketin haricinde kalan çevresel faktörler gibi unsurların marka algısına karşı nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılır.

Küresel pazarlarda markalaşmanın önemli avantajlarından biri de, dünya çapında üretim ve satış sonucunda ortaya çıkan ölçek ekonomileridir (Aaker, 1991: 489). Artan üretim ile birlikte şirketin uzmanlaşması, profesyonelleşmesi, büyümesi ile birlikte daha uygun kredi imkânlarına kavuşması, büyüyen sektörün altyapı ve yetişmiş eleman temini gibi konularda maliyetleri düşüren etkenler olarak tanımlanan ölçek ekonomileri; reklam tasarımı, promosyonlar, ambalajlama ve markanın küresel piyasalarda faaliyet göstermesi ile birlikte etkilenen diğer hususlarda önemli maliyet düşüşlerini sağlayabilir.

Bir şirket küresel piyasalarda markalaşması sonucunda, marka farkındalığında büyük avantajlar sağlayabilir (Aaker, 1991: 490). Küreselleşme ile birlikte kişilerin ülkeler arası seyahat ve hareketliliğinin her geçen gün artması ile birlikte, bir ülkeyi ziyaret eden turistler bu ülkede markanın yürüttüğü reklam ve dağıtım faaliyetlerine şahit olurlar. Dolayısıyla belirli bir yerde yapılan pazarlama faaliyetleri, küresel pazarlarda markalaşma sayesinde artık daha geniş bir kitleye ulaşmaktadır.

Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (World Intellectual Property Organization – WIPO) tarafından derlenen 2000-2017 yılları arası tüm dünyadaki marka başvuru istatistikleri Grafik 2.2’de verilmiştir. Bu dönemde marka başvuruları 2000 yılında yaklaşık 3 milyon seviyesinde iken, 2017 yılına gelindiğinde iki kattan daha fazla bir artış göstererek yaklaşık 6,9 milyon seviyesine yükselmiştir. Söz konusu dönemde tüm dünya yıllık marka başvuruları %127 artış göstermiştir. Marka başvurularının 2000-2014 yılları arasında artan bir trende sahip olması, bu dönemde küresel pazarlarda markalaşma trendinin hızlandığına işaret etmektedir. 2015 yılında azalan tüm dünya marka başvuru sayısı daha sonra tekrar artış göstermeye başlamıştır.



Grafik 2.2. Marka Başvuruları (Milyon)

Kaynak: WIPO (2019) tarafından yayınlanan 2017 yılına ait marka başvurularına ait veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır

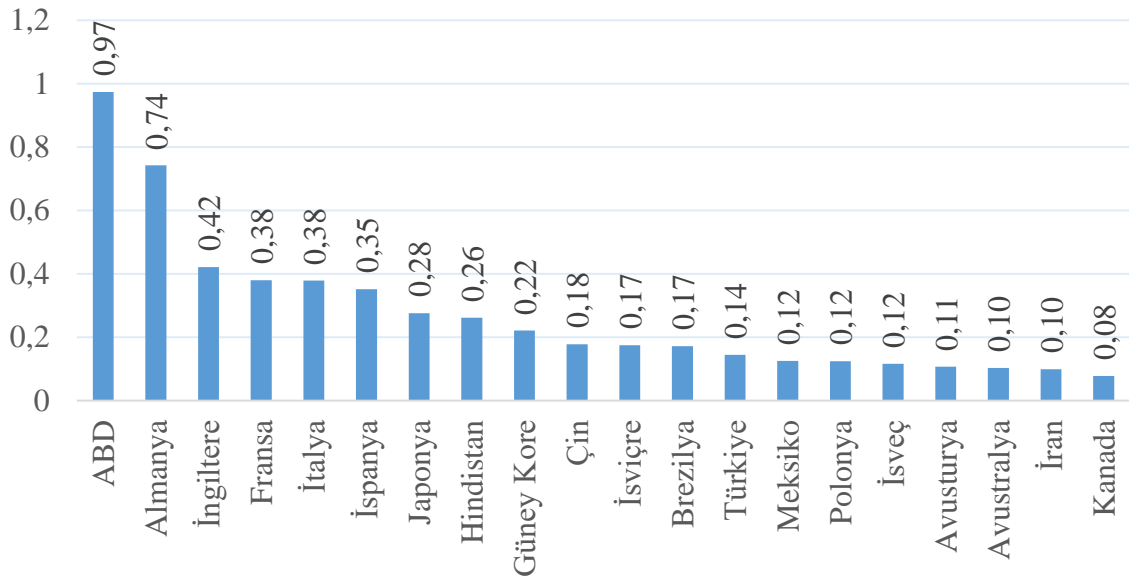
WIPO tarafından derlenen ülkelere göre 2017 yılı marka başvuru istatistiklerine göre marka başvurusu en yüksek olan ilk 20 ülkeye ait veriler Grafik 2.3'te verilmiştir. 2017 yılında Türkiye 143,7 bin civarındaki marka başvurusu ile dünya sıralamasında 13. sırada yer almıştır. Dünya toplam marka başvurusunda Türkiye'nin payı ise %2,1 seviyesinde gerçekleşmiştir. Sıralamada yer alan ilk yedi ülkenin (ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya ve Japonya) marka başvuru sayısı, tüm dünya marka başvuru sayısının yarısından fazlasına tekabül etmektedir.

## 2.2.6. Küresel Markalama Stratejileri

Güçlü bir global markanın geliştirilmesi için Apple, Coca Cola ve BMW gibi çok uluslu şirketler, aşağıdaki dört hedefe ulaştıracak birbirleri ile ilişkili faaliyet ve süreçlerden oluşan küresele markalama stratejisini yönetirler (Steenkamp, 2017: 15). Bu hedefler ilgili süreç aşağıda özetlenmiştir.

1- Birinci hedef çokuluslu şirket için değer oluşturmaktır. Küresel markalama stratejilerinde çok uluslu şirketler için beş farklı değer söz konusudur (Steenkamp, 2017:

15-16):



Grafik 2.3. Ülkelere göre 2017 yılı Marka Başvuruları (Milyon)

Kaynak: (WIPO, 2019) tarafından yayınlanan 2017 yılına ait marka başvurularına ait veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır

- Daha yüksek kalite (Apple), daha güvenli (Volvo), küresel kültür (Starbucks) veya menşei ülke (Volkswagen) çağrışımları vasıtasıyla markaya yönelik satın alma arzu ve teşvikinin artması,
- Yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesi (Magnum dondurma), küresel rekabetçi hamle yapma kabiliyeti (Daimler-Benz kamyonlar) veya bir şirket kimliği oluşturma (Zurich sigorta) gibi organizasyonel faydalar,
- Medya haberlerinin yayılım (spillover) etkisi (HSBC), ülkeler arasında pazarlama kaynakları için bir havuz oluşturma (Nike) veya en iyi küresel pazarlama fikirlerinin kaldıraç etkisi (MasterCard) gibi üstün markalama programları ile ilişkili pazarlama faydaları,
- Üretim ve tedarikte maliyet azalmasının iktisadi faydaları (Caterpillar, IKEA),
- Daha iyi ürünler, çığır açan (Nissan) veya sade inovasyonlar (Aldi) yapmak için küresel Ar-Ge'nin uluslararası inovasyon havuzu oluşturmanın getireceği faydalar.

2- Küresel markalama stratejisinde ikinci hedef, zorlayıcı bir müşteri önermesi sunmaktır. Bu markaların her biri kendine has farklı bir küresel müşteri segmentine hitap eder. Her segmentteki müşterinin ihtiyaçlarını açık bir şekilde belirleyen

şirketler, segmentin özelliklere göre fiyat ve fayda dengesini göz önüne bulundurarak markaya özel bir değer önermesi sunar. Her bir segmente özel bir marka stratejisi izlenirken, marka kendini rakiplerinden farklı bir şekilde konumlandırmak zorundadır. Markalar bu hedefler doğrultusunda beş kategoriye ayrılır (Steenkamp, 2017: 16-17):

- a) Piyasada en uygun değeri çok düşük bir fiyat ile uygun kalite ile birlikte sunan markalar (Anadolu Jet),
  - b) Piyasadaki ortalama fiyatın biraz üzerinde bir fiyat ile iyi bir kaliteyi sunan markalar (THY),
  - c) Yüksek bir fiyat ile en iyi kaliteyi sunan ayrıcalıklı markalar (Apple, Audi, Emirates),
  - d) Oldukça yüksek bir fiyat ile satış yapan prestijli markalar (Versace, Bugatti)
  - e) Düşük bir fiyat ile uyarı, değişim ve heyecan vadeden markalar (Zara, Swatch, Disney)
- 3- Üçüncü hedef, dengeli bir pazarlama stratejisi ile hedef segmente markanın vaaadinin iletilmesidir. Markanın küresel tekdüze (uniformity) yapısı korunmakla beraber, markanın satışının yapılacağı her bir ülkenin yerel unsurları da göz önüne alınır. Küresel ve yerel pazarlama arasındaki dengeyi kurmak bu hedefin başarısında çok önemlidir. Küresel markanın pazarlama karmasının yerel düzeye nasıl adapte edileceği en kritik aşamadır. Marka adının değiştirilmesi, ürünün adaptasyonu veya yerel fiyatlandırma gibi stratejik sorunların çözülmesi marka yönetiminin başarısını belirleyecek unsurlardır.
- 4- Dördüncü hedef, fırsatların değerlendirilmesi ve dijital ortamın taleplerine karşılık verilmesidir. Günümüzde internet kullanıcı sayısının 4,5 milyar seviyesine yaklaşmış ve bu sayı her geçen gün hızla artmaktadır. Her geçen gün dijital teknolojiler değişirken, bu değişimlerin küresel markaların geliştirilmesi ve devam ettirilmesinde büyük etkileri olmaktadır. Dijital teknolojilerin küresel markalar üzerindeki önemli etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Steenkamp, 2017: 17-18):
- Grafik 1.6'dan görüleceği üzere dijital satışlar hızla artmaktadır. Dijital satışları bu hızlı artışı, bir klavye tuşu sayesinde her hangi bir markanın küreselleşmesine imkân tanımaktadır. Yaklaşık 4,5 milyar kullanıcının olduğu internet sayesinde, markalar küreselleşme stratejilerini daha etkin ve uygun maliyetler ile gerçekleştirmektedirler. Twitter, Instagram ve Facebook gibi sosyal medya platformlarında reklam



faaliyetleri yürüten markalar, artık daha geniş kitlelere daha hızlı ve daha etkili bir şekilde ulaşabilmektedir.

- Lego ve Dell gibi markaların başarılı bir şekilde yürüttüğü, marka programının müşteriler ile birlikte oluşturmaya yönelik eğilimler artmıştır. Dijital ortamdaki müşteri memnuniyet anketleri, satış yorumları ve sosyal medya etkileşimleri sayesinde müşterilerin markalardan beklentileri internet sayesinde küresel markalara hızlı bir şekilde iletilmektedir. Bu sayede marka programlarına müşterilerin entegrasyonu artık çok daha fazla artmıştır.
- Küresel marka faaliyetleri artık emsalsiz bir şekilde şeffaf hale gelmiştir. Sosyal medya, tartışma blogları ve dijital medya sayesinde küresel markaların faaliyetlerinin farkındalığı benzersiz bir şekilde artmıştır. Nike'ın üretimin fabrikalarındaki insanlık dışı koşullar<sup>7</sup>, H&M mağazalarında satılan ürünlerin üretiminde çalışan çocuk işçiler<sup>8</sup> ve Starbucks çalışanlarının müşterilere yönelik ırkçı yaklaşımları<sup>9</sup> gibi küresel markaların müşterilerinin hiçbir şekilde kabul edemeyeceği faaliyetleri ve kurumsal çarpıklıkları artık internet sayesinde dünyanın dört bir yanındaki mevcut ve potansiyel müşterilerinin cep telefonlarına sosyal medya hesapları veya diğer dijital ortamlar vasıtasıyla anında ulaşmaktadır.
- Devamlı birbirleriyle iletişim halinde olan müşteriler ve paylaşılan ekonomi, yeni küresel markaların doğmasına yol açmaktadır. Samimi ve sıcak bir konaklama imkânı sunan kişilerin gelir elde ettiği ve müşterilerin de aradıklarına uygun konaklama yerlerini oldukça geniş yelpazede ve çeşitlilikte bulabildikleri Airbnb, uygun fiyat ve hizmet garantisi sunan Uber, üreticiden aldığı ürünleri tüketicilere pazarlamak isteyen girişimcilere dropshipping imkânları da sunan Amazon gibi markalar dijital ortamın avantajlarını kullanarak rakiplerine büyük tehditler de oluşturmaktadır.
- Fiziksel nesnelerin ve günlük hayatımızda kullandığımız aletlerin internet üzerinden birbirleriyle bağlantısı olarak tanımlanan Nesnelerin İnterneti<sup>10</sup>; insansız araç üretimi

<sup>7</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Nike\\_sweatshops](https://en.wikipedia.org/wiki/Nike_sweatshops) (Erişim Tarihi: 01.06.2019)

<sup>8</sup> <https://www.theguardian.com/business/2016/aug/21/hm-factories-myanmar-employed-14-year-old-workers> (Erişim Tarihi: 01.06.2019)

<sup>9</sup> <https://edition.cnn.com/2018/04/14/us/philadelphia-police-starbucks-arrests/index.html> (Erişim Tarihi: 01.06.2019)

<sup>10</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_of\\_things](https://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_things) (Erişim Tarihi: 01.06.2019)

üzerinde çalışan Tesla, Uber ve General Electirics gibi markalara büyük potansiyele sahip pazar imkânları sunmaktadır.

### **2.2.6.1. Yerel markalama**

Yerel markalar sadece bir veya iki pazarda bulunan markalardır (Johansson, 2009: 435). Birçok ülkede güçlü küresel markalar ile rekabet etmekte olan yerel markalar, yerel pazarların kendine özgü ihtiyaç ve zevklerine uygun geliştirilmiş ve tasarlanmıştır (Özsomer, 2012: 73). Tecrübeleri ve tüketicilerden gelen geribildirimleri çok yakında takip edebilmelerinden dolayı yerel markalar, yerel pazarların ihtiyaç, zevk ve talep yapısına tam olarak uygun mal ve hizmetleri arz ederler.

Yerel markaların; kendine özgü (uniqueness) olma algısı, orjinallik ve yerel pazarı temsil etmeden kaynaklanan milli gurur gibi güçlü yönleri vardır (Dimofte et al. , 2008: 118). Bu güçlü yönlerinden dolayı yerel markaların, yerel tüketiciler nezdinde güçlü bir farkındalıkları ve yakın ilişkileri vardır (Özsomer, 2012: 73). Dimofte et al. (2008) çalışmasında, yerel markaların yerel pazarın özelliklerini yansıtmakla beraber bu özelliklerin tanımlanmasına da yardımcı olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, yerel bazı yerel markalar; yerel kültür, miras ve ülkenin sembolleri ile ilişkili olduklarından, yerel piyasalardaki yerel ikonlar olarak algılanmaktadırlar (Özsomer, 2012: 73). (Balabanis ve Diamantopoulos, 2004), tüketicilerin yerel markaları satın alma kararlarında milli duyguların oldukça etkili olduğunu rapor etmiştir.

Ulusal kimlik, yerel kültür ve miras ile yakın ilişkili olmaları yerel markaları güçlü kılan unsular arasında gösterilmektedir (Ger, 1999: 65). Dünya genelinde faaliyet gösteren küresel markalar ile ulusal bir markanın rekabet ettiğini görmek, yerel tüketicilerin milli duygularına hitap eder ve bununla iftihar ederler. Küresel markaların daha kaliteli olduğunu bilmelerine rağmen milliyetçi eğilimleri ile satın alma kararlar veren tüketiciler, milli ekonomi ve ulusal üretime destek vermek amacıyla daha pahalı olan yerel malları tercih ederler (Sharma et al. , 1995: 34; Supphellen ve Rittenburg, 2001: 907).

Yabancı bir ülke ile yaşanan siyasi gerginlikler, tüketicilerin söz konusu yabancı ülkeye ait küresel markaları boykot edip yerel markaları tercih etmeye yöneltebilir. Özellikle etnosentrik tüketiciler, ithal ürünlerden ziyade kendi ülkelerinde üretilen ürünleri tercih etmektedir (Armağan ve Gürsoy, 2011). P&G şirketinin bünyesinde satışa sunulan

Ariel marka deterjan, İsrail Başbakanı Ariel Şaron ile iddia edilen bağlantılarından dolayı Orta Doğu ülkelerinde boykot kampanyalarına konu olmuştur (Kotabe ve Helsen, 2010: 367). Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin Türkiye ile ekonomik ve politik kriz içerisinde bulunan yabancı ülkelere ithal edilen ürünlere yönelik satın alma davranışlarını araştıran Barutçu et al. (2016), öğrencilerin ithal ürünleri satın alma kararlarında etnosentrik ve husumet duygularının oldukça etkili olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Türkiye ile politik ve ekonomik kriz yaşayan ülkelere ithal edilen malların üniversite öğrencileri tarafından boykot edildiği ve ülkeler arasında yaşanan sorunların milli duyguları harekete geçirerek öğrencilerin söz konusu ürünlere yönelik husumet duyguları ile yaklaştıklarını ve satın alma tercihlerini farklı ürünlere yönelttikleri anlaşılmıştır.

Çoğu zaman tarihi, yasal ve siyasi etkenler şirketlerin markalarını küresel boyutta standartlaştırmasını engeller (Schlegelmilch, 2016: 159). 200'den fazla ülkede 500'den fazla markaya sahip olan dünyanın en büyük alkolsüz içecek markası olan Coca Cola<sup>11</sup>, Fanta ve Sprite gibi küresel markaların yanında sadece belirli ülkelere satışını yaptığı yerel markalara da sahiptir. Türkiye'de Damla içme suyu ve 1970'lerin Ege Bölgesi kökenli alkolsüz içecek markası SenSun<sup>12</sup> gibi markaları da sadece Türkiye pazarında satışa sunmaktadır. Bu sayede farklı tüketici segmentlerin gelir ve damak tadına uygun ürünleri de ürün portföyüne katarak, satışlarını arttırmaktadır. Diğer yandan Coca Cola şirketi, gazlı içeceklerin diğer ülkelere nazaran pek tercih edilmediği Japonya'da (Kotabe ve Helsen, 2010: 366), bu ülkedeki tüketicilerin damak tadı tercihlerine uygun gazsız ve ginseng aromalı içecek, Sokenbicha marka adı ile harmanlanmış çay ve Lactia marka adı ile fermente süt ürünlerini piyasada satışa sunmuştur (Keegan ve Green, 2000: 330)

Bazı durumlarda, küresel markanın adını veya bu ada yakın bir marka adını kullanan başka bir şirketin ürünleri yerel piyasada olabilir. Diğer yandan, küresel markanın adının kullanım hakkı ilgili yerel pazarda yasal olarak daha önceden başkaları tarafından alınmış olabilir. Bu durumlarda küresel marka aynı isim altında satış yapamayacağından yerel bir marka ile pazara giriş yapabilmektedir. Birçok Avrupa ülkesinde Persil marka adı Henkel tarafından tescil edilirken; İngiltere, Fransa ve İrlanda piyasalarında Persil marka adı Unilever şirketine aittir (Kotabe ve Helsen, 2010: 366). Dolayısıyla Henkel Fransa

---

<sup>11</sup> <https://www.coca-colacompany.com/packages/brands> (Erişim Tarihi: 01.06.2019)

<sup>12</sup> <https://www.coca-colaturkiye.com/markalar/sensun> (Erişim Tarihi: 01.06.2019)

piyasasında Persil markasını kullanamayacağından, benzer ürünü “Le Chat” marka adı ile satışa sunmuştur (Kotabe ve Helsen, 2010: 360).

### **2.2.6.2. Bölgesel markalama**

Bölgesel markalar, belli bir bölgelerde satışa sunulan markalardır (Johansson, 2009: 435). Şirketler belirli ürünlerini farklı bölgelerde farklı marka adları ile satışa sunabilirler. P&G şirketinin ABD’de Tide marka adı ile satışa sunduğu deterjan markasını, Avrupa’da Ariel marka adı ile satmaktadır.

Yerel markanın büyümeye başladıktan sonra yerel pazarların ötesinde satış yapma hedefleri belirlenirken, büyümenin bölgesel olarak mı sınırlandırılacağına yoksa küresel bir marka stratejisi mi tercih edileceğine karar verilmelidir. Bir şirketin küresel rakipleri olması durumunda bile yerel markalama daha etkili olabilir. Bölgesel bir marka güçlü bir küresel marka ile kendi bölgesinde oldukça iyi bir rekabet ortaya koyabilir ve bu sayede şirketin söz konusu bölgede daha büyük ve güçlü bir konum elde etmesini sağlayabilir. “Kronenbourg” küresel markasının yanında, Strasbourg kökenli bira markası güney Avrupa’da “1664” marka adı ile ürünlerini satışa sunmaktadır (Johansson, 2009: 449).

Şirketlerin ürünlerini farklı bölgelerde farklı marka isimleri ile satışa sunmaları, tüketicilerin ürünlerin içerik ve özelliklerine karşı verdikleri tepkilerin bölgelere göre değişmesinden kaynaklanabilir. Yiyecek ve içeceklerde şeker, tuz ve yağ gibi içeriklerin miktarına yönelik tüketicilerin verdikleri tepkiler, gıda ürünlerine yönelik tercihlerini etkileyebilir. Diğer yandan giyim eşyalarındaki tasarım ve stiller, temizlik ürünlerindeki içerikler de bölgelere göre farklı tercih sebepleri olabilir. Bölgelere göre tüketici tercih ve zevkleri arasındaki farklılıkları ortaya koyan Johansson (2009: 61), tüketici tercihlerini etkileyen unsurlar hakkında genel kabul görmüş örnekleri şu şekilde özetlemiştir:

- Japonlar kahvaltıda pirinç ve kurutulmuş balık yerken, Avrupalılar jambon ve peynir veya kahve ve kruvasan tercih ederler.
- Yemekle beraber birayı tercih etmek Fransızlara garip gelirken, çay Çinlilerin akşam yemeğinde standart içeceği.
- İnce tabanlı ayakkabılar Akdeniz erkekleri tarafından tercih edilirken, Amerikalı tüketicilerin pek tercih etmediği bir ayakkabı çeşididir.

- Latin Amerikalı kadınlar koyu ve güçlü renkleri olan elbiseleri tercih ederken, Kuzey Avrupalı kadınlar elbiselerde daha açık renkleri tercih edebilirler.
- Batılı toplumlarda şekerli yiyecekler daha çok çocuklar ve yaşlılar tarafından tercih edilirken, Asya'da çocuklar çoğu zaman tuzlu atıştırma yiyecekleri şekerli olanlara tercih ederler.

Bu farklılıklardan dolayı, ürünler bölgelere göre içerik ve özellik olarak farklılaştırılarak farklı marka isimleri altında satışa sunulabilir.

### 2.2.6.3. Küresel markalama

Apple, Sony, Huawei, Adidas ve Coca Cola gibi küresel markalar dünya genelinde her gün kullanılan kelimeler haline gelmiştir. Küreselleşme ile beraber ticaret engellerinin en aza indirilmesi, iletişim hız ve imkânlarının baş döndüren bir hızla gelişmesi, kişiler ve şirketler arasındaki bağlantılığın artması, tüketici tercihleri ve zevklerinin birbirlerine yaklaşması gibi nedenlerle küresel markalar yaygınlaşmış ve küresel piyasalarda önemli pazar paylarına ulaşmışlardır.

Literatürde küresel marka tanımı ile ilgili çok sayıda farklı görüş vardır. Genel kabul gören tanıma göre küresel marka, tüketicilerin aynı isim altında farklı ülkelerde bulabildikleri, genel olarak benzer ve merkezi olarak koordine edilen pazarlama stratejilerine sahip markadır (Keegan ve Green, 2000: 331; Steenkamp et al. , 2003: 53).

Küresel markalar; tüketiciler, hükümetler, aktivistler ve diğer gruplar tarafından üç özellik ile ilişkilendirilir ve tüketiciler satın almak tercihlerinde bu üç özelliği göz önüne alırlar (Keegan ve Green, 2000: 332):

- *Kalite sinyali*: Kalite sinyali, küresel markaların tüketici algısındaki en önemli unsurdur. En iyi kalitede ürün ve hizmetleri tüketicilerine arz etmek için küresel markalar birbirleriyle koyu bir rekabet içindedirler. Küresel bir marka ürünü farklılaştırır ve tüketicilerin daha yüksek fiyatları ödemesi için ikna eder.
- *Küresel mit*: Küresel markalar, kültürel ideallerin sembolleridir. Satıcılar, küresel bir markanın kimliğini küresel tüketici kültür konumlandırması ile iletişimde kullanırlar. Küresel tüketici kültür konumlandırması; markanın, belirli bir küresel kültür veya segmentin bir sembolü olarak tanımlandığı bir stratejidir (Keegan ve Green, 2000: 255). Dünya çapında gençler, kozmopolitan elitler, laptop savaşçıları (laptop warriors/digital

nomads) ve diğer gruplar ile markanın iletişim kurmasında etkili bir strateji olduğu kanıtlanmıştır. Örneğin, Sony markasının çok yönlü ve ergen çocuklar için geliştirdiği “My First Sony- (Benim İlk Sony’ım)” ürün serisi 1980 yıllarda, anlayışlı ebeveynleri olan çocuklar için küresel anlamda bir konumlandırılmıştır. Diğer yandan Philips markasının hali hazırda kullandığı “Sense and Simplicity - (Anlam ve Basitlik)” teması, markanın küresel imajının için kullanılmaktadır. Philips, küresel boyutta hitap ettiği tüketicilerin hayatlarına kolaylık ve anlam katan ürünlerinin basit bir kullanımı olduğu mitini tüketici kültür konumlandırması ile ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Küresel markalar tüketicilere bir aidiyet ve daha büyük bir şeyin parçası olma duygularını verir (Kotabe ve Helsen, 2010: 365).

- *Sosyal sorumluluk:* Tüketiciler şirketleri ve markaları, sosyal problemlere nasıl yaklaştıkları ve işlerini nasıl yürüttükleri bakımından değerlendirirler. Çevre sorunları ile yakından ilgilenen markaların çevre dostu algısı, çevre sorunlarına duyarlı tüketicilerin bu markanın ürünlerini tüketmeye yönelik iyi bir algı oluşturur (Armağan ve Karatürk, 2014). Örneğin, kullanılmış kahve posasından yapılan ve tekrar dönüştürülebilir kahve kupası yapan Kaffeeform markası<sup>13</sup>, dünyanın dört bir yanında her gün en çok tüketilen içeceklerden olan kahve artıklarının çevresel bir atık olmaktan çıkarıp endüstriyel bir ürün olarak tekrar kullanıma kazandırmıştır. Diğer yandan Waymore markası, küresel çapta okyanus kirliliği arttıran ve okyanuslarda yaşayan canlılar için hayati tehdit oluşturarak buradaki habitatın çeşitliliğini tehdit eden en büyük küresel atık problemi olan plastik atıkları kullanarak gömlek üretmeye başlamıştır<sup>14</sup>. Neredeyse hiçbir tüketicinin duyarsız kalamayacağı plastik atık problemine katkı sunmak için Waymore markası on adet atık plastik şişesinden bir adet gömlek üretebilmektedir. Çevre sorunlarına duyarlı ve gelecek nesiller için daha iyi bir yaşanabilir dünya bırakmak isteyen çevreci tüketiciler, bu ve benzeri markaların çevre dostu ürünlerine kayıtsız kalamazlar.

ABD ve Güney Koreli tüketicilerine ait verileri kullanarak küresel markalara yönelik tüketici algısını araştıran Steenkamp et al. (2003), yaptıkları analizler sonucunda küresel marka algısının kalite ve itibar ile pozitif ilişkisini olduğunu, ancak milliyetçi eğilimleri yüksek olanlar için bu ilişkinin zayıf olduğunu ortaya koymuşlardır.

<sup>13</sup> <https://sprudge.com/kaffeeform-89952.html> (Erişim Tarihi: 03.06.2019)

<sup>14</sup> <https://waymore.world/> (Erişim Tarihi: 03.06.2019)

Gelişmekte olan ülkelerde küresel markalar sadece kalite anlamında değil, sosyal statü algısı bakımından da yerel markalara tercih edilmektedir. Hindistan'ın en büyük iki şehri olan Bombay ve Delhi'de yaşanan orta gelir düzeyine sahip 508 bayan ile yapılan görüşmelerden elde edilen verileri analiz eden Batra et al. (2000), ekonomik olarak gelişmiş ülkelerin yaşam tarzlarına hayranlık duyan tüketicilerin küresel markaları yerel markalara tercih ettikleri sonucunu elde etmişlerdir. Benzer sonuçlar elde eden Friedman (1990), Batı ülkelerine ait küresel marka kullanımının gelişmekte olan ülkelerdeki tüketicilerin statülerini arttırdığını rapor etmiştir. Bu bağlamda, gelişmekte olan ülkelerin pazarlarında faaliyet göstermek isteyen şirketler için yerel marka stratejisinden ziyade, küresel marka ile bu pazarlara girmek daha iyi bir strateji olarak düşünülebilir.

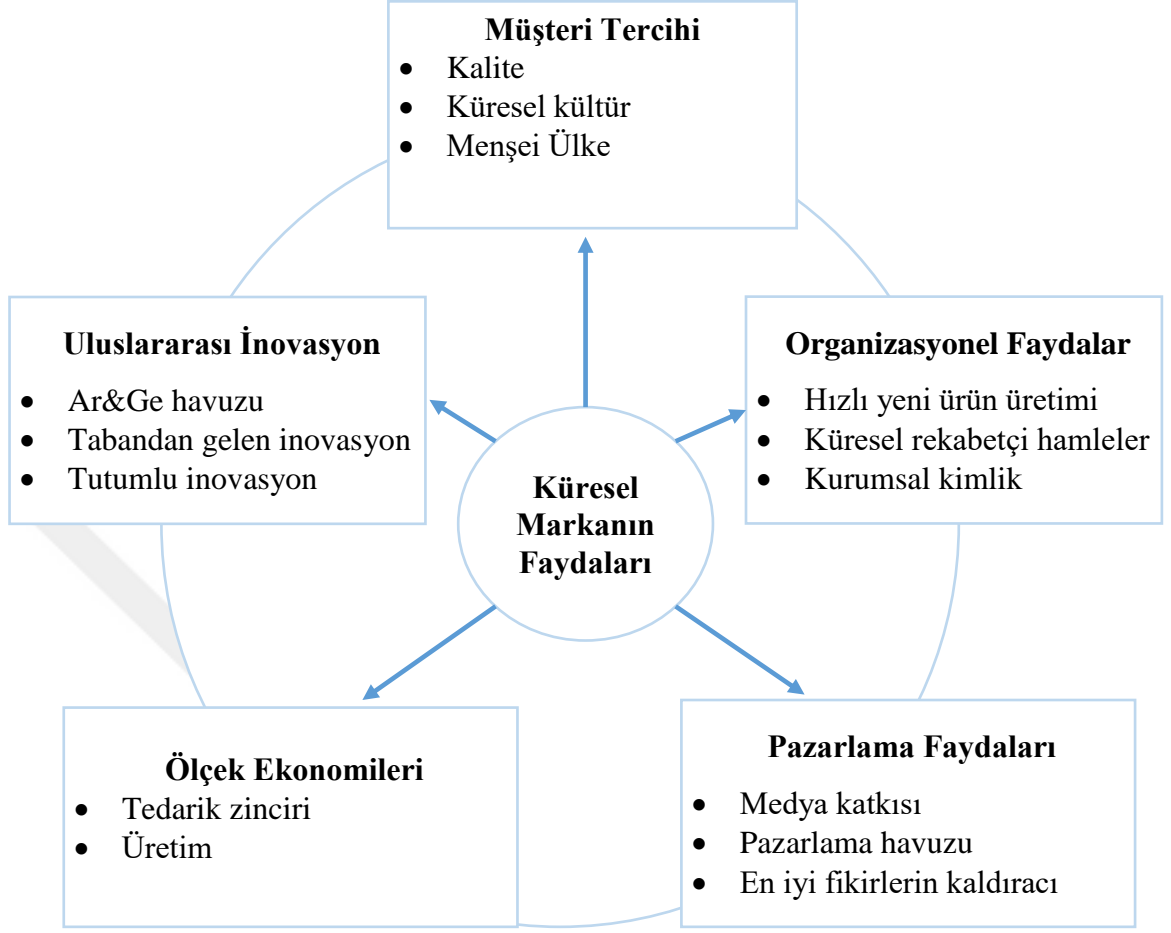
Holt et al. (2004)'e göre ünlüler ve siyasiler gibi küresel markalar da tüm dünya genelinde tüketiciler için bir lingua franca (ortak dil) haline gelmiştir. Bazı markaların küçük ülkelerin yıllık üretim hasılasından daha fazla ciroya sahip olması ve bu markaların gezegen, uluslar ve topluluklar üzerinde olduğu gibi kendi yaşamları üzerine de etki etmelerinden dolayı çoğu tüketici bu markalara yönelik endişeli bir yaklaşım sergilemektedir. Diğer yandan tüketiciler küresel markaların çevre, sosyal sorumluluk ve ekonomik etkileri bakımından ortaya koydukları olumlu veya olumsuz faaliyetlerini esas alarak bu markalara karşı belirli nitelikler atfederler ve bu nitelikler tüketicilerin satın alma kararlarını etkiler.

### **2.2.7. Küresel Markanın Avantajları**

Steenkamp (2017: 19-45) tarafından yapılan küresel marka çerçevesi Şekil 2.11'de verilmiştir. Söz konusu çerçevede, küresel markaların nasıl değer oluşturdukları beş kategoride ele alınmıştır:

*1) Müşteri tercihi:* Steenkamp et al. (2003), Steenkamp ve de Jong (2010), Holt et al. (2004) ve Verlegh ve Steenkamp (1999) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarda görüleceği üzere birçok tüketici çeşitli sebepler ile küresel markaları yerel markalara tercih etmektedirler. Bu sebepler arasında algılanan kalite, küresel kültür ve menşei ülke öne çıkmaktadır.

*i- Kalite:* Birçok tüketici için bir ürün veya hizmetin dünya çapında tüketicilerin talebine hazır bulunması, bu markanın yüksek kalitede olmasına işaret etmektedir. Küresel boyutta pazarlama faaliyeti yürüten bir markanın kalitesinin kötü olması beklenemez.



Şekil 2.11. Küresel Markanın Faydaları

Kaynak: Steenkamp (2017: 20)

Holt et al. (2004) tarafından yapılan araştırmada 20-35 yaş arasında farklı ülkelerdeki şehirlerde ikamet eden tüketicilerin küresel markalar hakkındaki görüşleri bu konudaki yaygın görüşleri destekleyici niteliktedir:

- “Bir markayı ne kadar çok kişi alıyorsa, o markanın kalitesi de o kadar iyidir” (Rusya)
- “Küresel markaları tercih ediyorum çünkü genellikle diğer ürünlerden daha iyi kalite ve garanti sunuyorlar” (İspanya)
- “Küresel markalar pahalı, ancak bu markaların kalitesi düşünülürse fiyat kabul edilebilir” (Tayland)
- “Küresel markalar oldukça dinamik bir yapıya sahip, her zaman kendilerini güncelliyorlar” (Hindistan)



- “Küresel markalar daha ilgi çekici, çünkü her zaman yeni ürünlerini piyasaya sürüyorlar, oysaki yerel markalarda ne olduğunu bilirsiniz” (Avustralya)

Tüketicilerin küresel markalara yönelik bu algısından dolayı, şirketler markaların reklamlarında küresel bir marka olduklarını vurgularlar. Nivea Visage Q10 marka kreminin bir reklamında dört farklı etnik kökenden (Asyalı, Afrikalı, Latin ve Germen) gelen kadınların bulunduğu bir resmi kullanılarak reklama şu metin koyulmuştur; “64 ülke, 1 yüz bakım ürünü, 0 kırıksıklık” (Steenkamp, 2017: 21). Dünya çapında bir küresel marka imajının daha üst kalitede bir ürün olarak tüketicilerin algısında yer edinmesi sayesinde, şirketler de markalarının tutundurma ve reklam faaliyetlerinde küresel marka mesajını daha üst perdeden pazarlamaktadırlar.

ii- *Küresel kültür*: Küresel markalar günümüzde kültürel ideallerin sembolleri haline gelmiştir. Tüketiciler, kendileri gibi düşünen ve kendileri gibi bir hayat felsefesi olan kişiler ile paylaştıkları küresel bir kimliği oluşturmak için küresel markaları kullanırlar. Küresel markaları tercih eden tüketicileri için bu markalar; küresel vatandaşlık için bir pasaport, küresel dünyaya katılmak için bir araç ve küresel dünyaya ait olmak için bir yoldur. Bu tüketiciler için küresel markalar; modernite, gelişim ve bolluğu temsil ederler (Steenkamp, 2017: 22).

Holt et al. (2004) çalışmasında, şehirlerde ikamet eden genç yaşta tüketiciler arasında küresel kültür ile küresel marka algısının ilişkili olduğuna dair birçok kanıt ortaya koymuştur:

- “Küresel markalar, dünya vatandaşı olduğumuzu hissettiriyor ve bu markaların ortadan kalkmasından korkuyoruz. Çünkü bir şekilde bu markalar bizlere bir kimlik veriyor” (Arjantin)
- “Küresel markalar, daha büyük bir şeyin parçası olduğunuzu hissettiriyor ve size bir aidiyet hissi veriyorlar.” (Yeni Zelanda)
- “Küresel markalar, herkes tarafından paylaşılabilen evrensel bir dil konuşuyorlar.” (İtalya)
- “Yerel markalar kim olduğumuzu gösteriyor, ancak küresel markalar ise ne olmak istediğimizi gösteriyor.” (Kosta Rika)

Birçok ülkede tüketiciler Starbucks’ı uluslararası bir kafe deneyimi vadeden ilham verici bir küresel marka olarak algılamaktadır. Geleneksel çay ve diğer içeceklerle fazla

bağlı olmayan orta sınıf ve üzeri ekonomi gelirine sahip tüketiciler için Starbucks deneyimi görülmesi gereken bir deneyimdir. Starbucks kafelerinin uluslararası ve sofistike imajı sayesinde, bu kafeler iş toplantıları için popüler bir mekan haline gelmiştir (Beattie, 2012: 21). 2016 yılında Çin'in 100 şehrinde 2000 civarında şubesi bulunmaktaydı (Steenkamp, 2017: 23). Binlerce yıllık tarihinden gelen geleneksel çay içeceğine rağmen Çin'de bu başarıyı sağlaması, küresel bir marka için oldukça etkileyicidir. Bu örnekten görüleceği üzere, küresel markalar binlerce yıllık kültürel birikimi etkileyebilecek bir güçtedir.

*iii- Menşei ülke:* Dünya genelinde tüketiciler, küresel markaları ait oldukları menşei ülkelerden dolayı da tercih edebilmektedirler. Sanyal ve Datta (2011), Davidson et al. (2003), Hamin ve Elliott (2006), Lin ve Chen (2006), Papadopoulos ve Heslop (2002) ve Phau ve Suntornnond (2006) yaptıkları çalışmalarda, markaların ortaya çıktıkları menşei ülkelerin belirli ürün grupları için tüketicilerin ürün tercihlerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bazı ülkeler, belirli ürün ve hizmetlerin üretiminde gösterdikleri üstün kalite ile bilinmektedir. Otomotiv sektöründe Almanya ve Japonya menşei markaların tüketiciler arasında, özellikle Türkiye'de, popüleritesi oldukça fazladır. Alman ve Japon otomobil firmaları uzun yıllar boyunca küresel boyutta yapmış oldukları üretim ve pazarlama faaliyetleri ile tüketicilerin algısında kaliteli, sağlam ve çok nadiren arıza veren otomobil üretebilecek kalite standartlarına sahip olduklarını kabul ettirmişlerdir. Diğer yandan Almanya'nın mühendislik alanındaki yüzyıllar boyunca göstermiş olduğu başarı da, hem otomotiv hem de diğer sektörlerde bu ülke menşei ürünlerin mühendislik arka planına olan güveni en üst düzeye taşımıştır.

Ülke imajının küresel markalara olan katkısı sadece belirli ürün kategorilerinde olabilir. Örneğin İtalyan makarna markası Barilla ile Fransız kişisel bakım markası olan L'Oreal ülkelerinin sırasıyla yemek ve kişisel bakım imajından faydalanırken, aynı durum İtalyan araba lastik markası Pirelli ile Fransız otomobil markası Peugeot için geçerli değildir (Steenkamp, 2017: 24).

Albarq (2014) ve benzeri çalışmalarda, endüstriyel ürün alıcılarının ürün değerlendirmeleri üzerindeki menşei ülke etkisi hakkında elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir (Steenkamp, 2017: 24-25):

- Menşei ülke, satın alma müdürlerinin endüstriyel ürünlerin kalitesi hakkındaki değerlendirilmelerini etkilemektedir. Japonya, Almanya, İsviçre ve ABD dünya çapında endüstriyel ürün alıcıları arasında en olumlu menşei ülke imajına sahip ülkelerdir.

Hindistan, Brezilya ve Meksika gibi endüstrileri geliştirmekte olan ülkeler en düşük pozitif imaja sahip ülkeler arasında gösterilmektedir. Çin'in imajı ise bunlar arasındadır ve iyileşmeye devam etmektedir.

- Menşei ülke, satın alma müdürlerinin kompleks makine ve ağır ekipman gibi yüksek performans riskine sahip komplike ürünleri değerlendirmelerini; büro malzemeleri, küçük güç üniteleri gibi nispeten daha az riskli ürünlerin değerlendirmelerine nazaran daha çok etkilemektedir.

- Ürünün konsept haline getirildiği, tasarlandığı ve mühendislik aşamalarının gerçekleştirildiği ve genellikle Japonya, ABD, İsveç ve Almanya gibi gelişmiş ülkeler olan ürünün geliştirildiği ülkeler, Çin ve Meksika gibi ürünün montajının gerçekleştirildiği ülkelere nazaran satın alma müdürlerinin ürün kalitesi hakkındaki değerlendirmelerini daha fazla etkiler. Çünkü know-how gelişimi, araştırma ve geliştirme kapasitelerinden daha geniş ölçüde yayılmaktadır.

- Satın alma müdürleri, nihai ürüne eklenecek endüstriyel parçalar için kaynak ülkeleri değerlendirirler. Bir B2B (Business to Business) firması, Çin ve Hindistan gibi montajın gerçekleştirildiği ülkenin ortaya çıkaracağı olumsuz imajı, ürün bileşenlerinin Japonya, ABD ve Almanya gibi büyük ölçüde güvenilir bir ülkeden temin ederek hafifletebilir.

2) *Organizasyonel Faydalar*: Küresel markalar; daha hızlı yeni ürünlerin üretimi, rakiplere ve koşullara karşı küresel rekabetçi hamleler ve mevcut kurumsal kimlikleri sayesinde organizasyonel faydalara sahiptirler.

i- *Hızlı yeni ürün üretimi*: Her geçen gün üreticiler tarafından piyasalara binlerce yeni ürün arz edilmektedir. Gelişen üretim, mühendislik ve tasarım teknolojileri ile birlikte yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi oldukça hızlı bir hal almıştır. Bu gelişmeler ile birlikte ürün yaşam döngüleri kısalmış ve rakiplerin yeni ürünleri taklit etmeleri daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla şirketler artık daha fazla ve daha hızlı yeni ürün ve hizmetleri piyasaya arz etmek zorundadırlar.

Küresel bir marka, inovasyonların hızlı bir şekilde ürün ve hizmetlere dönüşmesine imkân sağlar. Aksi halde, yeni ürünlerin piyasaya arz edilmesinden önce yerel marka yöneticileri her bir ülke için doğru marka ismini bulmak için oldukça fazla zaman harcayacaklardır. Diğer yandan marka ismi herhangi bir pazarlama stratejisinin ana unsuru olduğundan, küresel bir marka isminden ziyade yerel marka stratejileri izlenmesi durumunda tüm yerel pazarlara uygun uyarlanmış pazarlama stratejilerinin baştan itibaren yeniden tasarlanması gerekir. Doğal olarak böylesi bir durum, ürün ve hizmetlerin piyasaya arz edilmesinde oldukça geciktirir (Steenkamp, 2017: 28).

Dünya genelinde pazarladığı 400 üzerinde marka<sup>15</sup> ile ürün portföyünde binlerce farklı ürün bulunan Unilever, geçmişte yeni ürünleri piyasa arz ederken yerel piyasalara pazarlama stratejilerini uyarlamak için daha fazla zaman harcamaktaydı. Ancak Unilever günümüzde küresel markalarına ait yeni ürünleri piyasaya daha hızlı sunmaktadır. Magnum dondurma gibi küresel markalarına ait yeni ürünlerini İstanbul, Berlin, Londra ve New York'ta bulunan depolarına daha hızlı bir şekilde ulaştırabilmektedir. 2005 yılında Unilever 5000 yeni ürün projesinden sadece 8 tanesini (%0,16) yüzden fazla ülkede satışa sunarken, 2012 yılında yeni ürün projesini 600'e indirmiş ve bunların 90 adedini (%15) küresel piyasalara 12 ay içerisinde çıkarmıştır (Wuestner, 2013: 19). Bu, Unilever markasının küresel pazarlara yeni ürünlerini ulaştırmadaki hızını büyük ölçüde arttırdığını göstermektedir.

ii- *Küresel rekabetçi hamleler*: Küresel marka etrafında stratejilerin tasarlanması, şirketin küresel rekabetçi hamleler de yapmasına olanak tanır. Kazancın daha yüksek olacağı beklenen dünyanın bir başka yerinde rekabetçi saldırı için, bir ülkeden diğerine nakit aktarılabilir. Uzun bir süre, Toyota ve Samsung gibi küresel imalat dinamları kendi ülkelerinde kazandıkları nakitleri kullanarak rakiplerine yönelik dünyanın farklı yerlerinde küresel saldırıları sübvans etmişlerdir.

MacMillan et al. (2003), küresel sigara markalarından Philip Morris ve rakibi Reynolds arasındaki küresel rekabetçi hamleleri ve sonuçlarını değerlendirmiştir. 1993 yılında Philip Morris, Marlboro marka sigaranın ABD'deki fiyatını %20 düzeyinde azaltırken, markanın yurtiçindeki reklam bütçesini de büyük ölçüde arttırdı. Philip Morris şirketinin bu hamlesi karşısında rakibi Reynolds ise bünyesindeki üst düzey küresel sigara markalarından Camel ve Winston marka ürünlerin satış fiyatını düşürmüştü ve reklam bütçesini de arttırarak karşılık vermiştir. Ancak bu karşı hamle Reynolds şirketinin tam da Avrupa pazarına giriş yapacağı dönemde nakit kaynaklarını tüketmiştir. Bu fırsat karşısında Philip Morris, Doğu Avrupa pazarına 800 milyon \$ yatırım yaparak saldırgan bir şekilde bu pazarda büyüme hamlesi yapmıştır. Ancak aynı şekilde Avrupa pazarında büyümek için Reynolds şirketinin yatırımları finanse edecek yeterince nakit parası kalmamıştı. Sonuç olarak Doğu Avrupa Pazar payı muharebesinin kazananı Philip Morris şirketi olmuştur. 2016 yılında Marlboro marka değeri Winston ve Camel markalarının toplam marka değerinin yaklaşık üç katıydı (Steenkamp, 2017: 29).

---

<sup>15</sup> <https://www.unilever.com/about/innovation/Our-products-and-ingredients/> (09.06.2019)

iii- *Kurumsal kimlik*: Küresel marka, dünyanın dört bir yanındaki şubelerine daha güçlü bir kurumsal kimlik kazandırır. İsviçre sigorta şirketi Zurich dünya çapındaki portföyündeki yerel markaları kendi marka ismi ile değiştirdiğinde, markaların tek bir çatı altında toplanması hem bir sinerji ortaya çıkarmış hem de yerel şirketlerdeki çalışanların daha büyük bir markanın parçası olma hissini vermiştir. Bu sayede dar görüşlü kurumsal kültürler daha açık fikirli hale gelmiştir. Dünya çapında bir kurumsal kimliğin oluşturulmasında Zurich küresel marka adının oynadığı rol, bu markanın 2015 yılında en değerli ilk 10 sigorta şirketi arasına girme başarısında<sup>16</sup> önemli yere sahiptir (Steenkamp, 2017: 30).

Küresel bir markaya ait kurumsal kimlik, şirket çalışanların motivasyonunu olumlu bir şekilde etkiler. Çalışanların küresel şirket kültürü anlayışı ile karar alıp hareket etmelerini sağlar. Unilever şirketinin yerel iştiraklerinde çalışanlar kendilerini küresel bir holdingin parçası olduğunu hissetmediklerinden, bu iştiraklerde yerel bir şirket kültürü gelişerek küresel girişimlere karşı bir tavır söz konusu idi. Dünya çapındaki tüm iştiraklerinde bir kurumsal kimlik geliştirmek için Unilever, tüm ürünlerinin ambalajına ve reklamlarına kendi logosunu da eklemeye başlamıştır (Steenkamp, 2017: 30).

3) *Pazarlama Faydaları*: Küresel bir marka, şirketin pazarlama faaliyetlerine de olumlu katkılar sunmaktadır. Küresel markanın pazarlama alanında şirketlere katkıları; medya katkısı, pazarlama havuzu ve en iyi fikirlerin kaldırıcı başlıkları altında ele alınmıştır.

i- *Medya katkısı*: Küresel pazarlama faaliyetleri sayesinde, diğer ülkelerdeki tüketiciler de bu faaliyetlerden haberdar olurlar. Her yıl milyarlarca insan farklı ülkeleri ziyaret etmektedir. Yabancı web sayfalarını ziyaret edenlerin sayısı ise bir ayda bu sayıyı geçebilecek potansiyeldedir. HSBC şirketinin Atatürk Havalimanı panolarına astırdığı reklam afişleri sadece Türkiye'deki tüketiciler değil, Türkiye'ye gelen veya Türkiye'den transit olarak geçen turistlere de hitap etmektedir. Dünyanın herhangi bir yerinde küresel bir markanın yaptığı reklama, sadece o ülkenin yerel halkı değil, orada turist olarak bulunan farklı ülke vatandaşları da maruz kalmaktadır. Diğer yandan yerel bir web sitesinde yayınlanan küresel bir markanın reklamı ise her gün bu siteyi ziyaret eden dünyanın dört bir yanındaki internet ve sosyal medya kullanıcıları tarafından da görülmektedir. Küresel markanın bir ülkedeki reklamı, medya yayılımı (media spillover) sayesinde farklı ülkelerin tüketicilerinin de bu reklamı fark etmelerini sağlamaktadır.

ii- *Pazarlama havuzu*: Küresel markalar, ülkeler arasında pazarlama kaynaklarını bir havuz haline getirerek düşük yerel pazar payı dezavantajını dengelerler. Küresel bir

<sup>16</sup> [http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf) (10.06.2019)

markanın bir ülkedeki pazar payının az olmasından dolayı pazarlama bütçesi de nispeten az olur. Ancak küresel marka sayesinde, tüm ülkelerdeki pazarlama faaliyetlerine ait kaynaklar büyük bir pazarlama havuzu haline gelir. Küresel markaların ünlü kişilerin yüzlerini ürünleri ile ilişkilendirmesi buna örnektir. Dünya çapında tanınan bir ünlünün bir küresel marka ile reklamlar sayesinde ilişkilendirilmesi, yerel pazarlama bütçesi düşük olan ülkelerin de bu reklamlardan faydalanmasına imkân tanır. Cristian Ronaldo'nun Nike, Beyonce'un H&M ve Gisele Bündchen'in Pantene reklam yüzleri olması buna örnek olarak verilebilir. (Steenkamp, 2017: 31).

Dünya çapında izlenen ve takip edilen organizasyon ve spor faaliyetlerinde küresel markaların sponsorluk reklamı vermesi de bu kategoride değerlendirilebilir. FIFA Dünya Kupası, Olimpiyat Oyunları, FIA Formula Bir ve Wimbledon gibi milyarlarca seyircinin takip ettiği organizasyonlarda yer alan küresel marka reklamları, bu markaların tüm ülkelerdeki iştiraklerinin pazarlama faaliyetlerine katkı sağlamaktadır

*iii- En iyi fikirlerin kaldıracı:* Yeni ve yaratıcı reklam fikirleri oldukça nadir ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre ABD'de görev yapan üst düzey yöneticilerin %54'ü “yaratıcı mükemmelliğin iyileştirilmesi” konusunu pazarlama ve reklam faaliyetlerinin karşılaştığı en önemli ikinci sorun olarak görmektedir<sup>17</sup>. Küresel markalar, marka yöneticilerinin ülkeler arasında bir kaldıraç olarak kullanabilecekleri en iyi yaratıcı konumlandırma fikirleri ve reklam kampanyalarına imkân tanır.

En yaratıcı fikirleri küresel olarak en iyi şekilde istifade etme kabiliyetine sahip şirketler arasında Red Bull markasının en üst sıralarda yer aldığı söylenebilir. Bir şirket, çoğu müşteriye göre iyi bir tadı olmayan içeceği nasıl satabilir? Red Bull bu ikilemi “Sizi Kanatlandırır” sloganı etrafında küresel bir kampanya geliştirerek çözmüştür. Kampanya; snowboard, kayak, yamaç dalışı, serbest stil motokros ve Formula Bir yarışları gibi ekstrem sporlar ile ilgilenen genç erkekleri hedef almıştır. 1993 yılında 35 milyon adet satış yapan Red Bull, küresel kampanya ile birlikte 2013 yılında 166 ülkede toplam 5.4 milyar adet satış gerçekleştirmiştir (Steenkamp, 2017: 32). 2018 yılında 171 ülkede 6.8 milyar satış gerçekleştiren Red Bull markasının değeri 9.9 milyar \$ seviyesine ulaşmıştır<sup>18</sup>.

2014 yılında Starbucks ilk küresel kampanyasını başlatmıştır. Bu kampanyada “Benimle Starbucks'ta buluş” sloganı tematik olarak kullanılmıştır. Kampanyada, 28 farklı

<sup>17</sup> <https://adage.com/article/cmo-strategy/readers-speak-ad-age-2016-survey/302059> (10.06.2019)

<sup>18</sup> <https://www.forbes.com/companies/red-bull/#18746d5f61ce> (10.06.2019)

ülkedeki 59 farklı Starbucks kafesindeki bir günü özetleyen mini bir video yayınlanmıştır<sup>19</sup>. Fikir, Starbucks'ın müşterilerini sosyal medyada gözlemlemesinden ortaya çıkmıştır. Starbucks kafelerde müşterilerin çektikleri videolarda farklı hikâyeler olduğunu gören şirket yetkilileri, bu hikâyeleri kullanma fikrini geliştirmiş ve küresel anlamda kullanılabilir bir pazarlama faaliyeti ortaya çıkarmıştır (Steenkamp, 2017: 33).

4) *Ölçek ekonomileri*: Küresel markalar; üretim, dağıtım ve tedarik aşamalarında kapsamlı ölçek ekonomilerine imkan tanır (Kotler et al. , 2018: 583).

Küresel markalar altında satışa sunulan ürün ve hizmetler, ambalaj ve reklam kampanyalarındaki dil farklılıkları hariç hemen hemen aynıdır. Aynı tip ürün ve hizmetlerin üretimi için gerekli aynı girdilerin tedarik anlaşmaları daha büyük miktarlarda olacağından, daha uygun fiyatlar ile girdi satın alınabilir. Ayrıca benzer ürünlerin üretimi de standart olacağından, aynı tip malların dünya çapında satışı için büyük miktarlarda üretimi sayesinde birim başına düşen üretim maliyetleri de ayrı bir kazanç olacaktır.

Küresel markalar dünya çapında tamamen benzer reklam kampanyaları ve pazarlama stratejileri kullanırlar. Bu kampanyalarda aynı imajlar, ünlüler ve reklam şirketleri kullanılır. Sadece ülkelere göre reklam dilinin çevirisi gerekir (Teeboom, 2019). Diğer tüm aşamalar bir merkezde yürütülerek önemli ölçüde maliyetlerde tasarruf sağlanmış olur.

Aynı zamanda belirli merkezlerde aynı tipte üretilen malların dağıtım kanallarındaki faaliyetler de benzer olacaktır. Aynı dağıtım kanallarının kullanılması bir diğer ölçek ekonomisi olarak markanın maliyetini azaltacak unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

5) *Uluslararası İnovasyon*: Küresel bir marka, şirketin küresel çapta inovatif yaklaşımlarını ve faaliyetlerini geliştirir. Küresel markanın şirketin inovasyon kapasitesine olan katkıları; Ar & Ge havuzu, tabandan gelen inovasyon ve tutumlu inovasyon başlıkları altında açıklanmıştır:

i- *Ar & Ge havuzu*: Küresel markanın farklı ülkelerdeki finans ve insan kaynaklarını bir araya getirip bir havuz oluşturması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yerel bir Ar & Ge birimi faaliyetlerinden daha iyi bir performans sağlamasına imkân tanır.

P&G; yumuşak, nemli ve temiz hissi veren bir cilt için dünya çapındaki küresel marka imkanlarını kullanarak yeni ürün geliştirmek istediğinde, yerel kaynaklarını topluca bir havuz şeklinde kullanmıştır. Bu sayede, küresel çaptaki tüm P&G laboratuvarlarındaki en iyi teknolojileri bir araya getirmiştir. Oluşturulan bu inovasyon havuzu sayesinde araştırma takımı, kir ve yabancı maddeleri tutma ve temizlemede etkili bir 10-micron fiber bulmuştur.

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=LZVCLVGymmo> (10.06.2019)

Bu inovasyon daha sonra tek kullanımlık yüz temizleme bezi olarak geliştirilmiştir. P&G bu inovasyonu Olay Daily Facial Cloth olarak tanıtmıştır (Steenkamp, 2017: 35).

Ar&Ge kaynaklarının bir havuz haline getirilmesi, bu faaliyetlerin bir yerde ve özellikle şirketin ana yönetim binasının bulunduğu ülkede yoğunlaşması anlamına gelmez. Eppinger ve Chitkara (2006) ve Lahiri (2010) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların gösterdiği üzere, küresel Ar&Ge networkları aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı küresel markaların daha iyi bir Ar&Ge performansı elde etmesine imkân tanır:

- Kurumsal farklılıklar, beşeri sermaye ve araştırma altyapıları, pazarın sofistike olması, bilgi ve yaratıcılık çıktıları gibi farklılıklardan dolayı, yenilikçilik konusunda ülkeler arasında sistematik farklılıklar söz konusudur. Tablo 2.8’de 2018 yılı için hesaplanan inovasyon indeks skorlarına göre en iyi performans gösteren ilk 30 ülkeye ait bilgiler verilmiştir. Tablodan görüleceği üzere, ülkeler inovasyon kapasitesi olarak birbirinden oldukça farklı yapılara sahiptir. Ar&Ge tesislerinin inovasyon sıralamasında üst yerlerde yer alan bir ülkede kurulması, şirketin inovasyon kapasitesini olumlu yönde etkiler.



Tablo 2.8. Küresel İnovasyon İndeksi 2018

Sıra	Ülkeler	Skor
1	İsviçre	68.40
2	Hollanda	63.30
3	İsveç	63.10
4	Birleşik Krallık	60.10
5	Singapur	59.80
6	ABD	59.80
7	Finlandiya	59.60
8	Danimarka	58.40
9	Almanya	58.00
10	İrlanda	57.20
11	İsrail	56.80
12	Güney Kore	56.60
13	Japonya	55.00
14	Hong Kong (Çin)	54.60
15	Lüksemburg	54.50
16	Fransa	54.40
17	Çin	53.10
18	Kanada	53.00
19	Norveç	52.60
20	Avustralya	52.00
21	Avusturya	51.30
22	Yeni Zelanda	51.30
23	İzlanda	51.20
24	Estonya	50.50
25	Belçika	50.50
26	Malta	50.30
27	Çek Cumhuriyeti	48.70
28	İspanya	48.70
29	Güney Kıbrıs	47.80
30	Slovenya	46.90

Kaynak: Dutta et al. (2018: xx-xxv) tarafından hesaplanan veriler ile yazar tarafından oluşturulmuştur.

- Endüstrilerin içinde, farklı yerlerde teknik bilgi anlamında bir asimetri söz konusudur. Her bir lokasyon, buradaki firmalar arasında ortaya çıkan etkileşim sayesinde kendine özgü bilgi çerçevesinde uzmanlaşır. Şirket Ar&Ge tesislerini endüstrinin belirli konularında

uzmanlaşmış firmaların bir arada olduğu bir lokasyona kurması sonucunda, buradaki firmalardan kaynaklanan yayılım (spillover) etkisinin kazançlarını elde edebilir. Bilişim sektöründe dünyanın en iyi firmalarının Silikon Vadisinde yer alması buna örnek verilebilir.

- Farklı Ar&Ge laboratuvarlarından gelen girdileri kullanarak küresel anlamda katılımcı ürün gelişimi kolaylaştırılabilir.

- Ar&Ge faaliyetlerinin uluslararası hale gelmesi durumunda, şirket işgücü maliyetlerindeki farklılıklarından avantaj sağlar. Örneğin, ABD’de görev yapan bir makine mühendislerinin medyan maaşları Çek Cumhuriyeti’nde çalışan meslektaşlarınınkinden dört kat daha fazladır.

ii- *Tabandan gelen inovasyon*: Deniz aşırı pazarlar, uluslararası şirketlerin yeni ürün fikirlerinin bir kaynağıdır. Bu yeni ürün fikirleri sadece yerel pazarlar değil, küresel pazarlarda arz edilebilecek kapasitede olabilir. Küresel markalar, tabandan gelen inovatif fikirleri küresel çapta yeni ürünlerine entegre ederler. L’Oreal markası geleneksel olarak yeni ürünlerini farklı ülkelerden gelen pazar gereksinimlerini bir havuzda toplayarak Fransa’da geliştirmiştir. Artık yeni ürün konseptleri için yerel pazarlara daha çok önem vermektedir. Hasar görmüş saçın beş farklı yönünü tamir den Elseve Total Repair 5 ürünü Brezilya’da ve Mineralite içeren Garnier Mineral Deodorant Rusya’da tasarlanmıştır. Bu örneklerden görüleceği üzere, yerel inovasyonların küresel bir marka altında küresel ölçüde pazarlanabilir hale getirilmesi kolaylaşır (Steenkamp, 2017: 37-38).

iii- *Tutumlu inovasyon*: Tutumlu inovasyon, ürünün esas güvenilirliği ve arzu edilebilirliği üzerinde taviz vermeden lüzumlu olmayan özelliklerinin ortadan kaldırılması sürecidir. Bu sayede ürünün kompleks yapısı daha sade hale gelir ve üretim maliyetleri azalır. Üretim hattındaki maliyetlerin her bir unsurunu incelemek, daha makul düşük fiyatlarda iyi bir ürün kalitesinin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Tutumlu inovasyon şampiyonları arasında küresel indirimli marke zincirlerinden ve merkezleri Almanya’da bulunan Aldi ve Lidl gösterilebilir (Steenkamp ve Kumar, 2009: 91). Bu iki market zincirinin her biri 2016 yılında 70 milyar \$’dan daha fazla satış yapmıştır (Steenkamp, 2017: 39).

Gelişmekte olan ülkelerin pazarları, tutumlu inovasyon için doğal bir laboratuvardır. Zayıf ekonomik koşullar, bu ülkelerdeki tüketicilerin ürünlerin maliyetlerine karşı çok daha duyarlı olmalarına yol açar. Ancak bu tüketiciler yüksek güvenilirlik beklentisine de sahiptirler, çünkü sık sık ortaya çıkacak bakım ve onarım masraflarını karşılayabilecek durumda değildirler. Dolayısıyla bu ülkelerin pazarları, yeni ürünlerin fiyat-değer yönünün yeninden ayarlanmasını sağlayacak ideal test pazarlarıdır. Renault araba markası tutumlu inovasyonu olan Dacia araba markasını Romanya’da geliştirmiştir. 2004 yılında piyasaya

sürülen Dacia, düşük maliyetli mühendislik ile lüks içermeyen özellikleri birleştirmiştir. Satışlar, Ford ve Toyota markalarından %30 daha düşük seviyede gerçekleşmiştir. Şirket önce Doğu Avrupa'yı ve sonrasında ise Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Latin Amerika'da satışları hedeflemiştir. Dacia modeli, Batı Avrupalı tüketiciler tarafından da tercih edilmeye başlamıştır. Dacia, Renault'nun tutumlu inovasyon fikirlerinin küresel pazarlara arz ettiği bir marka haline gelmiştir (Steenkamp, 2017).

### **2.2.8. Küresel Markanın Dezavantajları**

Küresel markanın şirketler için oldukça önemli avantajları olduğu gibi, bazı konularda dezavantajları vardır. Küresel markaların menşei olan ülkeye yönelik tarihsel veya mevcut siyasi, asker, ekonomik veya diplomatik sorunlardan kaynaklanan öfke veya düşmanlık, bu markaların belirli ülkelerdeki tercihlerini olumsuz etkileyebilir (Klein et al. , 1998: 89). Tüketiciler her ne kadar nefret edilen ülkenin yüksek kaliteli ürünler ürettiğinin farkında olsalar dahi yine de bu ülkeye ait markaların satın almazlar (Steenkamp, 2017: 26).

Fransa'nın 1990'lı yılların ortalarında Güney Pasifik okyanusunda yaptığı nükleer bomba testlerinden sonra, Avustralyalı tüketiciler Fransız şarabı, kozmetik ürünleri, mücevherler ve arabalarını boykot ettiler. Bir yıl sonra Fransa tüm nükleer testlerini durdurduğunu deklare etti. Ancak Avustralya'daki Fransız markaların satışları 2005 yılında hala eski seviyelerine ulaşamamıştı (Ettenson ve Gabrielle Klein, 2005: 216).

2003 yılında ABD'nin Irak'a olan askeri müdahalesi sonucunda, 2004 yılında Coca-Cola'nın satışları Almanya'da %16 ve Marlboro'nun satışları Fransa ve Almanya'da sırasıyla %25 ve %19 seviyelerinde düşmüştür (Steenkamp, 2017: 26). ABD'nin Orta Doğu'ya askeri müdahalesini haksız bulan ve buna karşı olan tüketicilerin tepkisi, dünyanın en iyi markalarına yönelik boykotu tetiklemiştir.

Yerel markaların avantajı olarak kabul edilen küresel markaların dezavantajlarını Johansson (2009: 444) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Küresel markalar yerel koşullar ve tercihlere uyarlanmamıştır. Farklı ülkelerdeki tüketicilerin tercihleri birbirine benzemeyebilir. Evlerin depolama kapasitesinin küçük olduğu ülkelerde jumbo boy tuvalet kâğıdının satışa sunulması beklenen ilgiyi görmez.

- Küresel markaların yerel markalara hükmettiği ve yerel kültürü tehdit ettiği algısı mevcuttur. Özellikle milli değerlere karşı duyarlı tüketiciler, ulusal kimliğe sahip markaları daha çok tercih edebilirler.
- Küresel markalar yerel markalara göre daha az özgündür. Küresel markalar dünya çapında tüketicilerin beklentilerine uygun olarak tasarlanırken, yerel markalar o ülkedeki tüketicilerin zevk ve beklentilerine uygun olarak tasarlanır.

### 2.2.9. Markada Küreselleşme Süreci

Küresel piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerin, yerel şartlara uygun olarak pazarlama stratejileri ve programlarını ne ölçüde adapte edeceklerine karar vermeleri gerekir. Bu bağlamda “standartlaştırılmış küresel pazarlama” ve “uyarlanmış küresel pazarlama” olmak üzere iki farklı yaklaşımdan birinin tercih edilmesi gerekmektedir:

- *Standartlaştırılmış küresel pazarlama:* Bazı şirketler, tüm dünya genelinde faaliyet gösterdikleri farklı ülkelerin piyasalarında aynı pazarlama strateji yaklaşımlarını ve pazarlama karmasını kullanırlar (Kotler et al. , 2018: 583). Bazı pazarlamacılar, küreselleşme ve teknolojik yenilikler sayesinde dünyanın küçük bir köy haline geldiğini ve dünya genelinde tüketici zevk ve tercihlerinin daha çok birbirine benzemeye ve yakınlaşmaya başladığını ifade etmektedirler (Townsend et al. , 2009: 540). Bu bağlamda Rugman ve Moore (2001)’ a göre küreselleşme, homojen ve dünya çapında bir kaliteye sahip ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların dağıtımının gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Matanda ve Ewing, 2012: 5). Dolayısıyla, küresel anlamda her geçen gün birbirine benzemeye devam eden tüketici tercih ve zevkleri ile tüketim davranışları, küresel markalar için standartlaştırılmış küresel pazarlama stratejilerinin daha uygun olacağına işaret etmektedir. Küresel bir marka için standartlaştırılmış bir pazarlama stratejisinin tercih edilmesi, daha iyi bir marka gücü ve ölçek ekonomileri sayesinde daha düşük maliyetlere imkân sağlar.
- *Uyarlanmış küresel pazarlama:* Küresel pazarlama stratejilerinin bir diğer çeşidi ise uyarlanmış kürese pazarlama yaklaşımıdır. Bu durumda üretici, pazarlama stratejilerini ve pazarlama karması unsurlarını faaliyet göstereceği piyasalara uygun olarak yeniden düzenler. Farklı piyasalara göre değişen pazarlama stratejileri ve pazarlama karması beraberinde artan maliyetleri de getirir. Ancak, pazarın spesifik şartlarına uyarlanan stratejileri daha büyük pazar payı ve getiri sağlayabilir. Her bir farklı ülkedeki hedef tüketicilerin kendine has ihtiyaç ve zevklerine göre özel tasarlanmış pazarlama programları

markayı daha çekici kılabılır (Kotler et al. , 2018: 583). Bu yaklaşıma göre, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte tüketici tercih ve zevklerinde küresel bir yakınsama söz konusu olmasına rağmen, farklı ülkelerdeki tüketiciler farklı kültürel alt yapıya sahiptir. Dolayısıyla, küresel anlamda tüketicilerin tercih ve satın alma davranışları her ne kadar yakınsamaya devam etse dahi, farklı kültürel ve sosyal yapılardan dolayı ihtiyaç ve zevkler bakımında belirli farklılıklar devam etmektedir. Bu farklılıkları göz önüne alarak; satın alma gücü, zevk ve tercihleri farklı hedef tüketici kitlelerinin bulunduğu her bir ülke için farklılaştırılmış ürün, fiyat, kanallar ve promosyonlar gibi uyarlanmış pazarlama stratejileri daha başarılı olabilir.

Çoğu uluslararası pazarlamacılar, şirketlerin küresel düşünüp yerel olarak faaliyet (think globally but act locally) göstermelerini ve pazarlama stratejilerinin standartlaşma ve uyarlanması arasındaki bir denge gözetilmesi gerektiğini tavsiye ederler. Bu şekilde küresel markanın daha geniş tüketici kitlelerine tanıtılması sağlanırken, belirli pazarlar için pazarlama, ürün ve operasyonları uyarlanmış olur. Küresel boyutta faaliyet gösteren L’Oreal kozmetik şirketi; Fransa (L’Oréal Paris, Garnier, Lancôme), ABD (Maybelline, Kiehl’s, SoftSheen-Carson, Ralph Lauren, Urban Decay, Clarisonic, Redken), İngiltere (The Body Shop), İtalya (Giorgio Armani) ve Japonya (Shu Uemura) gibi farklı kültürel arka planına sahip ülkelerden ortaya çıkan markalara sahiptir. Ancak L’Oreal şirketinin üstün küresel başarısı, yerel ihtiyaçlara hitap etmek için şirketin meşhur markalarını uyarlayan ve farklılaştıran bir küresel-yerel dengesini kurabilme kabiliyetinden kaynaklanmaktadır (Kotler et al. , 2018: 583).

Bir markanın küreselleşme sürecinin iyi bir şekilde belirlenmesi için şirketlerin, markanın farklı ülkelerde ve coğrafyalarda hangi faktörlerden etkileneceğini iyi belirlemeleri gerekmektedir (Van Gelder, 2003: 4-6). Standartlaştırma ve uyarlanmış küresel marka stratejileri arasında iyi bir dengeli yaklaşım için Kapferer (2005: 323-324), markanın konsept, isim ve ürünler veya hizmetlerden oluşan bir sistem olduğu kavramına dayanan ve katı bir küresel modelden dereceli olarak tam bir yerel markaya doğru değişen yedi küreselleşme stratejisi önermektedir:

1- Birinci strateji modelinde hiçbir şekilde ürünün adaptasyonu söz konusu değildir. Lüks ürünlerin markası bu kategoriye girmektedir. Ürünlerin kendine özgü küresel imajının toplumsal bir sınıfı yansıması ve adaptasyonun getireceği maliyetler bu ürünler için yerel anlamda uyarlanmış stratejiler için uygun değildir.

- 2- İkinci strateji modelinde farklı konumlandırma stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Mars marka çikolata İngiltere'deki tüketiciler için öğün yemeğinin ikamesi olabilirken, diğer Avrupa ülkelerinde bu çikolata enerji veren bir ürün olarak görülmektedir. Diğer yandan benzer stratejileri araba sektöründe de görmek mümkündür. Ford Fiesta Almanya pazarı için küçük arabadır, ancak söz konusu marka Portekizli tüketiciler için bir aile arabasıdır.
- 3- Üçüncü strateji modelinde önemli ürünlerin uyarlanması söz konusudur. Nescafe markasının bazı önemli ürünleri farklı ülkelerin damak tanıda göre sadece belirli ülkeler için tasarlanmış sert ve yumuşak içimli çok farklı düzeylerde ürün çeşitliliğine sahiptir.
- 4- Dördüncü strateji modelinde markalar şirketler arasında bölünür. Persil marka çamaşır deterjanı buna iyi bir örnektir. Bu marka, Unilever ve Henkel şirketleri tarafından farklı ülkelerde satılabilecek şekilde tescillenmiştir. Şirketlerin aynı ürünü farklı ülkelerde farklı marka isimleri altında satışa sunmasını gerektirecek değişik durumlar ortaya çıkabilir. Arıtılmış çeşme suyu olarak kötü yapan ve medyada hakkında olumsuz değerlendirmeler yapılan<sup>20</sup> Dasani içme suyu markasını İngiltere'de geri çeken Coca-Cola, bu markayı aynı ad ile başka ülkelerde satışına devam etmektedir<sup>21</sup>. Şirket artık İngiltere'de Glacéau adında farklı bir içme suyu satışına devam etmektedir<sup>22</sup>.
- 5- Beşinci strateji modelinde, şirket yasal nedenlerden dolayı marka adını her yerde kullanamaz. İngiltere'deki Vauxhall marka araba, Avrupa'da Opel olarak satılmaktadır. Her şeyi benzer olmakla beraber sadece isimleri farklıdır.
- 6- Altıncı strateji modelinde, neredeyse birbirinin aynısı olan ürünler farklılaştırılmış fiyatlar ile farklı dünya markaları ile satışa sunulur. Neredeyse tasarımına kadar Audi ile benzer olmasına rağmen, Volkswagen marka arabaları daha uygun fiyatlar ile satışa sunulur.
- 7- Yedinci strateji modeli, Avrupa'nın bisiklet pazarının lideri Cycleurope şirketinin iş modelidir. Bir İsveç markası olan Cycleurope, diğer ülkelerin bisiklet pazarı liderleri konumunda olan yerel markaları satın alarak bünyesine kazandırmıştır. Bu markalar, yerel tüketiciler tarafından çok iyi bilinen ve yerel pazarı tanıyan tipik yerel isimlerle satış yapmaktadır. Dolayısıyla farklı ülkelerdeki tüketicilerin beklentilerine uygun olarak tekerlek boyu, vitesler ve bisikletin yüksekliği ve uzunluğu gibi farklı standartlarda üretim yaparlar.

<sup>20</sup> <https://www.theguardian.com/uk/2004/mar/19/foodanddrink> (Erişim Tarihi: 08/06/2019)

<sup>21</sup> <https://www.coca-colacompany.com/brands/dasani> (Erişim Tarihi: 08/06/2019)

<sup>22</sup> <https://www.coca-cola.co.uk/drinks/glacéau-smartwater> (Erişim Tarihi: 08/06/2019)

### 2.2.9.1. Üretici açısından küresel marka isimlendirme stratejileri

Marka ismine karar vermek, en önemli pazarlama kararı olarak görülmektedir (Ries ve Trout, 2001: 89) ve dolayısıyla çok kritik bir süreçtir. Zaltman ve Wallendorf (1979), marka adının ürünün başarısını %40 dolayında etkileyebileceğini ifade etmektedirler (Alashban et al. , 2002: 23). Dawar ve Parker (1994), yaptıkları çalışmada tüketicilerin ürünün kalitesini değerlendirirken fiyat veya fiziksel görünümünden ziyade marka ismi çağrışımlarına (sinyallerine) oldukça fazla itimat ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Şirketler belirli ürün ve hizmetler için dünya çapında standart bir marka ismi kullanabilecekleri gibi, farklı ülkelerde uyarlanmış (adapte edilmiş) yerel marka isimlerini de tercih edebilirler. Pazarlama faaliyetlerinde standardizasyon ve adaptasyon konuları Levitt (1983) tarafından yayınlanan çalışma ile birlikte uluslararası literatürde önemli bir yer edinmiştir (Alashban et al. , 2002: 22). Aaker (1991), Barwise ve Robertson (1992), Chan (1990), Jain (1989), Onkvisit ve Shaw (1989), Roth (1995), Samiee ve Roth (1992), Szymanski et al. (1993), Wills et al. (1991), (Wind, 1986) ve Quelch (1999) tarafından yapılan çalışmalar bu konudaki tartışmaları daha da ileriye taşımıştır.

Şirketler ürün ve hizmetleri için küresel çapta standart tek bir marka kullanabilecekleri gibi, yerel beklenti ve faktörlere uygun olarak uyarlanmış farklı marka isimlerini de tercih edebilmektedirler.

#### **Tek Marka Adı Kullanımı**

Van Gelder (2003: ix-x) küresel markanın tanımını, herhangi belirli bir kıtaya özgü gereksinimler ile sınıflanmamış ve birçok coğrafyada bulunabilen markalar olarak yapmıştır. Aaker ve Joachimsthaler (2000: 306) tarafından yapılan daha detaylı tanıma göre küresel markalar, “marka kimliği, konumu, reklam stratejisi, kişiliği, ürün, paketleme ve görünüm ve hissettirdikleri bakımından ülkeler arasında yüksek derecede benzerliğe sahip markalardır.

Alashban et al. (2002), firmaların marka isimlerini ne kadar çok standardize ederlerse, şirket maliyetlerinin o kadar azaldığını ve ürün satış hacminin de arttığını ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada alıcı yoğunluğu, rekabet ve dağıtım gibi pazar yapısı faktörlerinin marka ismi stratejisini etkilediği, ancak din, dil, eğitim, ekonomi ve teknoloji gibi çevresel faktörlerin bu konuda herhangi bir etki ortaya koymadığı görülmüştür.

Dünya çapında aynı marka ismi ile üretim yapmak, ölçek ekonomileri sayesinde maliyetleri düşürebilir. Yerel pazarların kendine özgü beklentilerine göre ürünlerin farklı bir şekilde tasarlanması Onkvisit ve Shaw (1989), standardize markaların reklam ve stok maliyetlerinin azalmasına yol açarak daha iyi pazar etkinliği imkânı sunduğunu ortaya koymuşlardır. 1988 yılında yayınlanan çalışmalarında Keegan et al. (1988: 88), Pepsi şirketinin küresel standart bir marka ismi kullanımını sayesinde üretim maliyetlerinde yıllık 8 milyon \$'dan daha fazla tasarruf tahmin ettiğini ifade etmişlerdir.

Diğer yandan şirketin dünya genelinde satışa sunduğu mal ve hizmetler için tek bir marka ismi kullanmanın da riskleri mevcuttur. Küresel çapta tek bir marka ismi kullanmak, yerel marka isimleri kadar çekici olmayabilir (Girboveanu, 2007: 85). Özellikle milli ve ulusal duyarlılıkları olan tüketicilerin yerel markaları tercih etmeleri ve diğer yandan yerel markaların yöresel tat ve zevklere daha uygun olduğu düşüncesine sahip tüketicilerin yaklaşımları, küresel boyutta tek bir marka kullanımının riskleri arasında sayılabilir.

### **Farklı Marka Adı Kullanma**

Küresel bir marka kimliğine sahip olmasına rağmen bazı şirketler ülkelere göre farklı marka isimleri kullanmaktadırlar. Genellikle, tanınmış yerel markanın marka değerinden en iyi şekilde faydalanmak için şirketler farklı ülkelerde farklı marka isimleri kullanırlar. Diğer yandan dil, din, kültür ve piyasa yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanan sebepler de firmaların farklı ülke ve bölgelerde farklı marka isimleri altında faaliyet göstermesine neden olabilir. Bu sayede şirket, dünya çapındaki farklı yerel pazarların kendine özgü unsurlarına tam uygun olarak pazarlama stratejileri geliştirme imkânına sahip olur (Otuedon, 2016: 49). Boddewyn et al. (1986), Kashani (1989), Thrassou ve Vrontis (2006) ve Wind (1986) tarafından yapılan çalışmalar, küresel markalaşmada uyarlanmış stratejilerin ve dolayısıyla yerel stratejilere uygun olarak farklı marka isimleri kullanmanın daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur.

Unilever şirketi ürettiği çamaşır yumuşatıcı ürünlerini Almanya'da Kuschelweich, Belçika ve Hollanda'da Robijn, Fransa'da Cajoline, Türkiye'de Yumoş, ABD'de Snuggle, Brezilya'da Fofu ve Güney Kore'de Pomi marka adları ile satışa sunmaktadır (Steenkamp, 2017: 80). Şekil 2.12'de görüleceği üzere Unilever dondurma markası aynı logoyu kullanmasına rağmen her bir Avrupa ülkesinde farklı yerel marka isimleri ile satış yapmaktadır (Schlegelmilch, 2016: 159).



Yerel şartlara uygun olarak ürün ve hizmetleri farklı bir marka ismi ile piyasaya sürmek beraberinde belirli maliyetler getirir. Yeni markanın ismini popüler hale getirmek ve markayı konumlandırmak için oldukça fazla ekstra maliyet, zaman ve emek harcanır (Bhat et al. , 1998: 42). Farklı pazarlama karması unsurlarının kullanılması nedeniyle, şirketin kontrol ve koordinasyonu daha zor hale gelir (Otuedon, 2016: 50). İsim farklılıklarından dolayı promosyon kampanyalarının uygulanması zorlaşacak ve şirketin küresel marka imajı ve farkındalığından kaynaklanan avantajlardan mahrum kalacaktır.

#### **2.2.9.2. Dil farklılıkları**

Şirketlerin farklı ülkelerde yerel marka kullanmasına sebep olan etkenlerden birisi dil farklılıklarıdır. Markalar genelde belirli bir ülkede doğarlar ve dünyaya yayılırlar. Google ve Skype gibi çok az marka için başında küresel boyutta tüketiciler için tasarlanır (Schlegelmilch, 2016: 160). Markaların ortaya çıktığı ülkelerin yerel dillerindeki anlamları, bazen farklı ülkelerin dillerinde olumsuz veya ürünün imajını ve çağrışımını olumsuz bir şekilde etkileyecek şekilde farklı anlamlara gelebilir.

General Motors şirketinin Nova marka arabasını Latin Amerika’da satışa sunma teşebbüsü bu konuda en çok verilen örneklerden biridir. Latin Amerika ülkeleri arasında Brezilya hariç diğer tüm ülkelerin resmi dili İspanyolcadır. İspanyolcada “No va” ifadesi, “gitmez” anlamına gelmektedir (Schlegelmilch, 2016: 160).



Şekil 2.12. Farklı Ülkelerdeki Unilever Dondurma Markaları

Kaynak: Schlegelmilch (2016: 159)

Çin’de küresel bir marka ile pazara giriş yapmak Batılı ülkeler için oldukça büyük bir sorundur. Coca-Cola markasının 1928 yılında bu ülkeye giriş yapmasında yaşadığı problemler, bu konuda bilinen klasik örneklerdendir. Coca-Cola marka adının Mandarin Çin dilinde bir karşılığı olmadığından, telaffuzu Coca-Cola’nın telaffuzuna yakın ve herhangi bir saçma ve ters anlam içermeyecek dört adet Çince karakter bulmak zorundaydılar. Yazılı Çince binlerce farklı karakterden oluşurken, kö-kă-kö-là telaffuzunu oluşturmak için 200 farklı ses mevcuttur. Şirket marka ismini temsil edecek semboller kombinasyonu üzerinde çalışırken, Çinli dükkân sahipleri yazılı anlamını göz önüne almadan kö-kă-kö-là telaffuzunu oluşturan Çince karakterler ürettiler. Ancak ortaya istenmeyen sonuçlar çıktı. Farklı semboller ile Çinli tüketicilerin daha kolay telaffuz etmesi amacıyla ortaya çıkarılan bu semboller Mandarin Çincesi ile okunduğunda; “balmumu ile bağlanmış dişi at (female horse fastened with wax)”, “balmumu ile düzleştirilmiş kısırak (wax-flattened mare)” veya

“balmumundan kurbağa yavrusunu ısır (bite the wax tadpole)” gibi saçma ve anlamsız manalara gelmekteydi. Daha sonra şirket marka isminde bir revizyon yaparak, İngilizce telaffuza yakın olan ve “Can-Be-Tasty-Can-Be-Happy” anlamına gelen kě-kōu-kě-lè ifadesini seçmiştir (Alon et al. , 2009: 123-124).

Dilden kaynaklanan bir diğer sorun, marka isminin farklı ülkelerdeki tüketiciler için telaffuzunun zor olmasıdır (Alashban et al. , 2002: 25). Telaffuzu zor olan marka isimleri tüketicilerin bu markayı hatırlamalarını da zorlaştırır. Bu problem, markanın tüketici algısında konumlandırması oldukça kötü etkimektedir. İsmi telaffuz edemedikleri markalar yerine tüketiciler farklı markaları satıcılardan talep edebilirler. Diğer yandan tüketiciler bu markaları çevrelerindekiyle tartışmayacak ve marka hakkında konuşmayacaktır. Şili’de halkın “Schweppes” marka adının telaffuzunda sorun yaşaması karşısında şirket, tüketicilerin bu markayı nasıl telaffuz etmeleri hususunda reklam kampanyası yürütmüştür (Hill ve Still (1984)’den aktaran Alashban et al. (2002: 25)).

### **2.2.9.3. Kültürel farklılıklar**

Tüketiciler markaları temsil eden sembolleri, kendilerini ve nasıl biri olmak istediklerini ifade etmek için kullanırlar (Torelli et al. , 2010: 114). Diğer yandan tüketiciler, belirli markaların çağrışımlarını bu markaları kullanan tüketicilere ait değerlendirmelerinde dikkate alırlar (Muniz ve O’Guinn, 2001: 426). Burada kültür devreye girer, çünkü kültür sayesinde bireyler sembolere mana yüklerler (Schlegelmilch, 2016: 160). Aaker et al. (2001), tüketicilerin belirli markalara kültürel anlam ve önem atfettiklerine işaret etmektedirler. Torelli et al. (2010); Ford, Coke ve Nike markalarının Amerikan kültürünün sembolleri olmaları bakımından ikonik markalar olduklarını ortaya koymuşlardır. Markaların kültürel sembollerine değer vermeyen tüketiciler bu markaları daha az tercih edebilirler (Schlegelmilch, 2016: 160).

Yabancı kültürel değerler ile ilişkilendirilen küresel markalar, tüketicilerin öz kimlik hedeflerini destekler. Amerikan bağımsızlık ve özgürlük değerini sembolize eden Harley Davidson, çoğu Asya ülkesinin daha toplulukçu (collectivistic) görüşleri ile uyumlu olmayabilir. Ancak söz konusu marka, çoğu akranlarından daha bireysel karaktere sahip Asyalı tüketicileri kendine çekerek, Asya ülkelerindeki pazarlarda önemli bir niş oyuncusu olabilir (Torelli, 2013: 142). Bununla birlikte, hedef bir kültür tarafından sembolize edilen

değerler ile uyumlu olmayan güçlü bir imaja sahip marka, daha geniş tüketici kitlelerine çekici gelmeyebilir (Torelli et al. , 2010: 128).

Markanın ortaya çıktığı ülkeye yönelik yaklaşımlar marka çağrışımlarını ve satın alma kararlarını da etkiler (Torelli et al. , 2010: 114). 1886 yılından beri faaliyet gösteren Coca Cola ve 1911 yılında kurulan Nivea gibi uzun geçmişi olan bazı markaları nesiller boyunca kullanan tüketiciler, bu markaların ait oldukları Amerikan ve Alman ülkesi imajından büyük ölçüde ayırılmış ve kendi kültürel değerlerini bu marka ile ilişkilendirmişlerdir. Küresel bir markanın bu başarısı, kendisini yerel kültüre uyum sağlayabilmesinden kaynaklanmaktadır (Mooij, 2014: 37)

Kültür, marka uzantılarının tüketiciler tarafından benimsenmesine etki eden önemli bir etkidir. Kültürel farklılıkların marka uzantıları üzerindeki araştırmaların çoğunluğu, Batı kültürünün bağımsız kişisel görüşleri ile Asya kültürünün birbirleriyle bağımlı kişisel görüşleri arasındaki farklılıklara odaklanmıştır (Schlegelmilch, 2016: 161). Han ve Schmitt (1997) çalışmalarında, ABD’li tüketicilerin Asyalı (Hong Kong) tüketicilere nazaran marka uzantısı uyumuna daha fazla önem attıklarına işaret etmektedirler. Yazarlar, toplulukçu (collectivistic) Asyalı tüketicilerin şirketlere güven konusunda daha istekli olduklarını ve dolayısıyla markanın kabul edilmiş mevcut kalite standardına göre daha düşük seviyede olan bir marka uzantısını daha rahat benimsediklerini, bunun tersine ABD’li tüketicilerin ise daha düşük uyumlu marka uzantılarını kuşku ile karşıladıklarını ve marka uzantılarını değerlendirirken mevcut marka kalitesine uyumu dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Yaptıkları araştırmada bağımsız ve birbirine bağımlı öz-kurguya (self-construal) sahip bireyleri karşılaştırarak benzer sonuçlara ulaşan Ng ve Houston (2006), birbirine bağımlı öz-kurguya sahip bireylerin şart ve koşullara daha odaklı olduklarını ve dolayısıyla bu bireylerin markaları daha farklı bir bağlamda değerlendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yine benzer sonuçlara ulaşan Ahluwalia (2008) ve Monga ve John (2007) marka uzantılarının doğu kültürlerinde daha olumlu bir şekilde değerlendirilebileceğini önermişlerdir. Loken et al. (2010)’a göre doğu kültürlerinde çok daha fazla sayıda marka uzantıları başarılı bir şekilde pazarlanabilir.











### **2.3. Markanın Ekonomik Analizi**

Marka değeri, birçok şirket için en değerli ve potansiyel olarak kalıcılığı en uzun süre olan varlıdır (Broadbent, 2000: 162). Tablo 2.9’da 2018 yılında dünyanın en değerli 20

markasına ait veriler sunulmuştur. Markaların faaliyet gösterdikleri sektörler bakıldığında, teknoloji sektörünün bariz üstünlüğü göze çarpmaktadır. Diğer yandan, üçü hariç listedeki tüm markalar ABD menşeli markalardır. ABD hariç listede sadece iki adet Çin ve bir adet Almanya menşeli marka bulunmaktadır. Listedeki sadece ilk üç markanın toplam değeri yaklaşık olarak Türkiye'nin 2018 yılı GSMH'na (IMF, 2019) eşittir.

2019 yılında dünyanın en değerli 500 markasına ait bilgiler Ek-5'te yer almaktadır. Bu listede yer alan markaların ülkelere göre dağılımı Tablo 2.10'da verilmiştir. Tablodan görüleceği üzere en değerli 500 markanın yaklaşık %40'ı ABD menşelidir. 2019 yılında dünyanın en değerli 500 markası içerisinde ABD'nin 198 adet markası yer almaktadır. Listedeki en değerli 100 marka içerisinde ABD markalarının toplam değeri ise 2,02 trilyon dolar seviyesine ulaşmıştır. Bu listede en fazla markaya sahip ikinci ülke olan Çin'in 70 markası sıralamaya girmiştir. Listedeki en değerli 100 marka içerisinde Çin menşeli markaların toplam değeri ise 893 milyar dolar seviyesindedir. Fransa 34 marka ile üçüncü sırada yer almaktadır. Listeye bakıldığında Türkiye menşeli herhangi bir markanın dünyanın en değerli ilk 500 markası sıralamasına giremediği görülmektedir.

Tablo 2.9. En değerli markalar

Marka	Ülke	Sektör	Marka Değeri (Milyar \$)
	ABD	Teknoloji	302,063
	ABD	Teknoloji	300,595
	ABD	Perakende	207,594
	ABD	Teknoloji	200,987
	Çin	Teknoloji	178,990
	ABD	Teknoloji	162,106
	ABD	Bankacılık	145,611
	ABD	Fast Food	126,044
	Çin	Perakende	113,401
	ABD	İletişim	106,698
	ABD	Teknoloji	96,269
	ABD	İletişim	84,897
	ABD	Tütün	81,914
	ABD	Gazlı İçecek	79,964
	ABD	Bankacılık	70,872
	ABD	Lojistik	60,412
	Almanya	Teknoloji	55,366
	ABD	Bankacılık	54,952
	ABD	Eğlence	53,833
	ABD	Perakende	47,229

Kaynak: BrandZ (2018: 34)

Tablo 2.10. En değerli 500 markanın ülkelere göre dağılımı

Ülke	Marka Sayısı	Ülke	Marka Sayısı
ABD	198	BAE	3
Çin	70	Çin (Hong Kong)	3
Fransa	34	Danimarka	3
Japonya	32	Rusya	3
İngiltere	24	Singapur	3
Almanya	21	Malezya	2
Canada	14	Meksika	2
İsviçre	12	Norveç	2
Güney Kore	11	Avusturya	1
Hindistan	9	Belçika	1
İtalya	9	Endonezya	1
Avustralya	8	Finlandiya	1
İspanya	8	Katar	1
Hollanda	7	Lüksemburg	1
Brezilya	5	Suudi Arabistan	1
Çin (Tayvan)	4	Tayland	1
İsveç	4	Vietnam	1

Kaynak: Brand Finance (2019a) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır

### 3. BÖLÜM

#### 3. MARKALAŞMA SÜRECİNDE TURQUALİTY PROJESİ

Bu bölümde, şirketlerin uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin artırılması ve global ölçekte güçlü markaların oluşturulması ve bu bağlamda firmaların desteklenmesi amacıyla başlatılan Turquality programının çerçevesi, destek kapsamı ve başvuru süreçleri açıklanmıştır.

##### 3.1. Turquality Hakkında

Turquality, Türkiye'nin rekabet avantajına sahip olduğu ve markalaşma açısından gelecek vaadedilen sektörlerdeki firmaların üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası tüm süreçlerini kapsayacak bir biçimde yönetim tecrübesi ve kurumsal yapılarının gelişmesine imkân tanıyarak küresel piyasalarda kendi markalarıyla uluslararası bir oyuncu haline gelebilmeleri ve geliştirdikleri markaları ile pozitif ve güçlü bir Türk malı imajının geliştirilmesi ve yerleştirilmesi amacıyla bugüne kadar dünya genelinde tasarlanmış devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır (Turquality, 2019l).

Bu programın odağında, geleneksel ihracat desteklerinden ayrı olarak esas itibariyle ihracatı artırmak yerine firmaların markalaşma hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmak yer almaktadır (Turquality, 2019l).

##### 3.2. Turquality Misyonu ve Hedefleri

22.12.2004 tarih 25678 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Turquality Sertifikasının Düzenlenmesine İlişkin Tebliğ (İhracat: 2004/14)" (Resmi Gazete, 2004) ile yürürlüğe giren Turquality programı, tüketicilerin algısında bir marka referansı olmayı ve Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların markalaşmalarını ve güçlü markalar haline gelmelerini desteklemek ve motive etmeyi amaçlamaktadır (Turquality, 2019n).

Turquality'nin misyonu aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Turquality, 2019g):

- *"Küresel Türk markalarından yurtiçinde lokomotif oluşturmak":*
- *"Şirketlerin marka gücü ve kurumsal altyapısını güçlendirmek":*
- *"Yurtiçinde marka bilinci ve farkındalığı yaratmak":*



Turquality programının ulaşmak istediği hedefler (Turquality, 2019g):

- *“Marka potansiyeli olan firmalara global bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak.”*
- *“Global Türk markaları yaratabilmek için firmaların ve markalarının gelişimlerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.”*
- *“Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek.”*
- *“Yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulması için iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak.”*
- *“Türk firmalarının marka bilincini artırmak.”*
- *“Türk firmalarının pazar bilgisi dâhilinde aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.”*

### **3.3. Turquality Projesinin Tarihçesi**

23 Kasım 2004 tarihinde yürürlüğe giren Turquality® Programına ait teknik çalışmaları yürütmek üzere Ekonomi Bakanlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birlikleri ile özel sektör temsilcilerinden oluşan Turquality® Çalışma Grubu ile Turquality Sekreteryası oluşturulmuştur (Turquality, 2019m).

Proje kapsamında izlenecek strateji Turquality Çalışma Grubu tarafından belirlenmiştir ve bu strateji kapsamında tekstil ve hazır giyim sektörleri Turquality programının pilot sektörleri olarak belirlenmiştir. Turquality Programına başvuran firmaları değerlendirme ve sertifika almaya hak kazanan markaları belirlemek amacıyla uluslararası danışmanlık hizmeti veren Werner International Danışmanlık Firması'ndan hizmet satın alınmasına karar verilmiştir. Turquality kapsamında değerlendirilen firmaların üretim ve pazarlama süreçleri değerlendirilmiş ve kıyaslama (“Benchmarking”) çalışması gerçekleştirilmiştir. Yürürlüğe girdiğinden itibaren Turquality Programı kapsamında yapılan aktiviteler aşağıda sıralanmıştır (Turquality, 2019m):

### 3.3.1. 2004 Yılındaki Turquality® Faaliyetleri

- 22.12.2004 tarih ve 25678 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Turquality Sertifikasının Düzenlenmesine İlişkin Tebliğ (İhracat: 2004/14)” ile Turquality Programı yürürlüğe girmiştir.
- Turquality Programı ve desteklenen markaların Rusya Federasyonu’ndaki hedef tüketici kitlesine tanıtımı amacıyla, 16.12.2004 tarihinde Moskova’da kamu, özel sektör ve basın mensuplarının katıldığı bir organizasyon düzenlenmiştir.
- Rusya Federasyonu medyasında ve billboardlarında, programın tanıtımı hakkında reklam kampanyaları düzenlenmiştir.
- Turquality Programı kapsamında desteklenen moda tasarımcıları tarafından Moskova, New York ve Paris’te defileler düzenlenerek, programın diğer pazarlarda tanıtımına ve küresel tutundurma faaliyetlerine devam edilmiştir. .

### 3.3.2. 2005 Yılındaki Turquality Faaliyetleri

- 30 Haziran- 1 Temmuz 2005 tarihlerinde Turquality Programının “Uluslararası Tanıtım, Pazarlama ve Markalaşma Stratejisi”nin tasarlanması ve program kapsamında yürütülen aktivitelerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla Stratejik Planlama toplantısı organize edilmiştir. Toplantıya dünyanın en önde gelen pazarlama stratejistlerinden biri olan ve “Positioning: The Battle for Your Mind” ve “Marketing Warfare” gibi birçok dillere çevrilen ve en çok satanlar arasına giren kitapların yazarı Jack Trout, Werner International firmasından Gian Mario Borney, Jan Urlings ve uluslararası markalaşma ve pazarlama uzmanları Armando Branchini, Carlo Giordanetti katılmıştır.
- İkinci toplantı 28-29 Temmuz 2005 tarihlerinde aynı katılımcı ekip ile düzenlenmiştir. İkinci toplantıda yapılan çalışmalar sonucunda “Turquality Stratejik Planı” ve “Markalaşma Yol Haritası” dokümanları hazırlanmıştır. Stratejik Plan çerçevesinde, Turquality Programı ile desteklenen firma sayılarının arttırılmasına ve programın pilot sektörleri olarak belirlenen hazır giyim ve tekstil ile birlikte hızlı tüketim ürünleri, dayanıklı tüketim ürünleri, kuyum/mücevherat, otomotiv ve endüstriyel diğer endüstrilerin de destek kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Öncelikle Marka Destek Programı ile desteklenen firmalar Turquality Destek Programına katılmak için başvurularını gerçekleştirdiler. Program kapsamında

desteklenecek firmaların belirlenmesi için yürütülecek ön inceleme süreçlerine ait bir metodolojinin oluşturulması ve firmaların ön incelemelerinin değerlendirilmesinde küresel danışmanlık hizmetleri veren bir şirketten hizmet alımına gidilmesine karar verilmiştir. Bu şirket, programa başvuran Marka Destek Programı kapsamındaki firmaları ziyaret ederek, 3 ana bölümde ve 10 farklı performans alanı temelinde firmaları değerlendirmiştir. Danışmanlık şirketi yapmış olduğu ön inceleme değerlendirmelerine ait raporlarını Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü'ne sunmuştur. Söz konusu şirketin sunmuş olduğu raporlar ve Turquality Çalışma Grubu'nun geliştirdiği değerlendirme çerçevesi kapsamında desteklenecek firmalar için son kararı vermiştir.

- Turquality programı kapsamında desteklenen moda tasarımcılarının 2005 yılı içerisinde farklı tarihlerde Hollanda, Venedik ve Paris'teki farklı organizasyonlar kapsamındaki defilelerine Turquality sponsorluğunda destekler verilmiştir.

### 3.3.3. 2006 Yılındaki Turquality Faaliyetleri

- 24.05.2006 tarihli ve 26177 sayılı Resmi Gazete'de "Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliği" yayınlanmıştır. Bu tebliğ ile, "*İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernekleri, Üretici Birliklerinin, sektörlerinin yurtdışında tanıtımı amacıyla gerçekleştirecekleri harcamalara ilişkin giderler, Türkiye'de ticari ve/veya sınai faaliyette bulunan şirketlerin ürünlerinin markalaşması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlere ilişkin giderler ile İhracatçı Birliklerinin Turquality Programı kapsamında firmalara yurt içinde ve yurt dışında markalaşma sürecinde vereceği desteklere ilişkin harcamalar, Türk markalarının pazara giriş ve tutunmalarına yönelik gerçekleştireceği her türlü faaliyet ve organizasyonlara ilişkin giderler ile olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi için yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştireceği her türlü harcamaların uluslararası kurallara göre Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan karşılanması*" hedeflenmiştir (Resmi Gazete, 2006).

- 11-24.10.2006 tarihlerinde Turquality ve Takashimaya Departman Mağazaları'nın beraber düzenledikleri uygulama kapsamında, Turquality Marka Destek Programı ile desteklenen DERRI, DAMAT&TWEEN, İNCİ, MAVİ, MACHKA, VIVAVENETO ve NETWORK markalarına ait ürünler Japonya'daki tüketicilerin beğenisine sunuldu. Türkiye'deki hazır giyim ve tekstil sektöründeki firmaların dünyanın farklı pazarlarında

tutundurma faaliyetlerinin desteklenmesi ve bu pazarlarda rakipleri ile mücadele edebilecek bir güce sahip olmaları amacıyla verilen bu özgün destekler çerçevesinde; Turquality programı kapsamında desteklenen tasarımcıların eserleri de sergilenmiştir. 12.10.2006 tarihinde yine program kapsamında desteklenen bir moda tasarımcısının defilesi Japon medyası ve üst düzey Japon işadamlarının da davet edildiği bir organizasyon kapsamında düzenlenmiştir.

- 30.05.2006 tarihinde Turquality programı kapsamındaki desteklerden biri olan Vizyon Seminerleri'nin birincisi gerçekleştirilmiştir. Dünyanın en önde gelen pazarlama stratejistlerinden biri olan Jack Trout'un sunmuş olduğu "Jack Trout ile Marka Konumlandırma Üzerine" adlı seminere Ekonomi Bakanlığı temsilcileri ve şirket yöneticileri katılmıştır. Seminerde, güncel uluslararası rekabet şartlarında markalaşmanın temel prensipleri ve küresel bir marka olmak için gerekli ön şartlar katılımcılara aktarılmıştır.
- 05.05.2006 tarihinde bir diğer Turquality Programı desteği olan Yönetici Geliştirme Programı'nın ilki Sabancı Üniversitesi ve Koç Üniversitesi ile ortaklaşa düzenlenmiştir. Program kapsamında desteklenen firmaların üst ve orta düzey yöneticilerinin küresel rekabet şartlarında bilgi ve birikimlerinin artırılması için düzenlenen bu toplantıların ikinci dönemi 08.09.2006 tarihinde organize edilmiştir.
- 2006 yılı sonunda, Marka Destek Programı kapsamında 21 şirketin 21 markası ve Turquality Destek Programı kapsamında 33 şirketin 36 markası desteklenmiştir.

#### **3.3.4. 2007 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- 28.07.2007 tarih ve 26596 sayılı Resmi Gazetede "2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Tebliğ No: 2007/2)" yayımlanarak Turquality destek sistemi genişletilmiş ve daha derin bir hale getirilmiştir.
- 07.02.2007 tarihinde kurum kültürü ve müşteri ilişkileri yönetimi konularında dünya çapında tanınmış otorite olan Don Peppers'ın "Uluslararası Pazarda Kalıcı Başarı İçin Şirket Kültürü Oluşturmak" konulu sunumunu gerçekleştirdiği Turquality Vizyon Seminerleri'nin ikincisi düzenlenmiştir. Don Peppers sunumunda, uluslararası pazarlarda rekabet etmekte

olan firmaların uzun vadede başarıyı yakalayabilmesi ve bu başarıları devam ettirebilmeleri için gerekli olan yaklaşımları vurgulayarak, firmalarda dinamik ve müşteri odaklı bir şirket kültürünün nasıl oluşturulacağı ve bu kültürün önemini etraflıca açıklamıştır.

- 2007 yılı içerisinde Turquality Yönetici Geliştirme Programı'nın 3. ve 4. Dönem toplantıları gerçekleştirilmiştir.
- 20.11.2007 tarihinde Turquality Vizyon Seminerleri'nin üçüncüsü, dünyaca ünlü pazarlama gurusu olan Philip Kotler tarafından "Kazanan Uluslararası Stratejiler Geliştirme" konulu sunum ile gerçekleştirilmiştir. Yapmış olduğu sunumda Kotler, markaların yerel, bölgesel ve küresel alanlarda sırasıyla büyümeye odaklanmalarını ve bunun en öncelikli başarı kriteri olduğunu vurgulamıştır.
- 06.12.2007'de Turquality Yönetici Geliştirme Programı'nın 2. ve 3. dönem 120 katılımcının sertifikaları Koç Üniversitesi'nde düzenlenen bir tören ile verilmiştir.
- 2007 yılı sonu itibariyle, Turquality Marka Destek Programı kapsamında 26 şirketin 26 markası ve Turquality Destek Programı kapsamında 42 şirketin 47 markası desteklenmiştir.

### **3.3.5. 2008 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- "2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Mali İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2008/5)" 31.12.2008 tarih ve 27097 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.
- Ocak 2008'de Capital Dergisi'nin seçmiş olduğu son 10 yıla damgasını vuran "En İyi 10 Proje" arasında Turquality de yer almıştır.
- 12.03.2008 tarihinde Bilkent Üniversitesi Pazarlama ve Reklamcılık Kulübü'nün düzenlediği ve 8000 kişinin oy kullandığı "En İyi Pazarlama Projeleri 2007" anketinde Turquality "En İyi Marka Yaratma Projesi" olarak seçilmiştir.
- Desteklenen firmaların, Nielsen işbirliğiyle verilen pazar istihbaratı desteğini daha verimli ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri için 28.03.2008 tarihinde, desteklenen firmalar ile Nielsen firmasının bir araya geldiği bir çalıştay yapılmıştır.

- “Türkiye’de tasarım ve inovasyon kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılmasını teminen tasarımcı şirketleri/tasarım ofisleri ve işbirliği kuruluşlarının gerçekleştireceği tanıtım, reklam, pazarlama, istihdam, danışmanlık harcamaları, yurt dışında açacakları birimlere ilişkin giderleri ile şirketlerin yurtdışı pazarlara yönelik yüksek katma değerli ürün geliştirmek amacıyla yürütecekleri tasarım ve ürün geliştirme projelerine ilişkin giderlerin Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu’ndan karşılanması” (Resmi Gazete, 2008) amacıyla 18.04.2008 tarihi ve 26851 sayılı Resmi Gazete’de 2008/2 sayılı “Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ” yayınlanmıştır.
- 24.04.2008 tarihinde Sabancı ve Koç Üniversitelerinde Turquality Yönetici Geliştirme Programı 4. döneminin tamamlanmasından sonra, söz konusu programın 5. dönem faaliyetlerine 09.05.2008 tarihinde başlanmıştır.
- Markalaşma çalışmalarının önemli bir parçası olan tasarım faaliyetlerinin yaygınlaşması ve ülkemizde firmaların tasarım faaliyetlerine yönelik farkındalığının artması için; Ekonomi Bakanlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu’nun destekleriyle bir Turquality etkinliği olarak düzenlenen “Design Turkey Endüstriyel Tasarım Ödülleri Yarışması” organizasyonunun ödül törenleri 21.10.2008 tarihinde düzenlemiştir. Bu kapsamda “en fazla üç yıl önce üretilmiş ve piyasaya sürülmüş; tasarımının, üretiminin veya marka sahipliğinin T.C. vatandaşlarına ait olan ürünler sektörel bazda değerlendirilirken; üretim için programa alınmamış tasarım projeleri Kavramsal Proje olarak” değerlendirilmiştir. 12 farklı endüstriden toplam 58 kavramsal tasarım ve 386 ürün için başvurunun yapıldığı yarışmada, değerlendirme kriterlerini yerine getiren ürün tasarımlarından 39 tanesine İyi Tasarım Ödülü, 11 tanesine Üstün Tasarım Ödülü ve 4 tanesine de Turquality En Üstün Tasarım Ödülü verilmiştir.
- 22.10.2008 tarihinde endüstriyel tasarım alanında dünyanın önde gelen tasarımcılarının ve akademisyenlerin iştirak ettiği bir konferans organize edilmiştir.
- 03.10.2008 tarihinde Doküman Yönetimi, Performans Yönetimi, Süreç Yönetimi, Mali İşler Uygulamaları ve Yardım Masası gibi 5 esas bölümden oluşan “Turquality Yeniden Yapılandırma Projesi” başlatılmıştır.
- 11.11.2008 tarihinde 4. Vizyon Semineri, yönetimsel eğitim ve danışmanlık alanlarında dünyaca ünlü araştırmacı ve akademisyen Robert Kaplan’ın sunumuyla gerçekleştirilmiştir.

- 2008 yılının sonuna gelindiğinde, Marka Destek Programı çerçevesinde 32 şirketin 33 markası ve Turquality Destek Programı çerçevesinde 58 şirketin 67 markası desteklenmiştir.

### **3.3.6. 2009 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- Sabancı ve Koç Üniversiteleri katılımıyla yürütülen Turquality Yönetici Geliştirme Programı 4. ve 5. dönemlerine ait sertifika töreni 28.01.2009 tarihinde Sabancı Üniversitesi'nde düzenlenmiştir.
- Program kapsamında desteklenen firmaların üst düzey yöneticilerine yönelik olarak 24-25-26.02.2009 tarihlerinde Swissotel'de düzenlenen seminerde, “2009’a Girerken Fırsatlar ve Tehditler” adlı sunumu İsviçre Gottlieb Duttweiler Institut’un Başkanı David Bosshart gerçekleştirmiştir.
- 30.04.2009 tarihinde Turquality 5. Vizyon Semineri düzenlemiştir. Bu organizasyonda ilişkisel pazarlama, tüketici davranışı, jeopolitik analizler ve rekabetçi strateji alanlarında literatüre önemli katkılar sağlamış ve bu alanlarda dünya çapında ün yapmış Jagdish Sheth tarafından “Global Arenada Rekabetçi Büyüme Fırsatları” konulu seminer sunulmuştur.
- Firmaların başvuru ve süreçlerini daha etkin ve hızlı gerçekleştirmeleri ve bu süreçleri daha kolay takip edebilmeleri için başvuruların elektronik ortamda alınmasına imkân veren Turquality Otomasyon Sistemi'ne 23.11.2009 tarihinde geçilmiştir.
- 2009 yılı sonunda, Marka Destek Programı ile 34 şirketin 35 markası ve Turquality Destek Programı ile 58 şirketin 67 markası desteklenmiştir.

### **3.3.7. 2010 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- Turquality Programı içeriklerinin güncellenmesi ve daha etkin hale getirilmesi amacıyla, “2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin” iki farklı tebliğ 26.02.2010 tarih ve 27505 sayılı Resmi Gazete ile 26.02.2010 tarih ve 27505 sayılı Resmi Gazetede sırasıyla 2010/1 ve 2010/2 tebliği numaraları ile yayınlanmıştır.
- 07.12.2010 tarihinde, “Design Turkey 2010 Endüstriyel Tasarım Ödülleri” organizasyonu kapsamında dünyanın önde gelen tasarım uzmanlarının değerlendirdiği

başvurulardan 3 tanesi “Kavramsal Tasarım Ödülü”, 47 tanesi “İyi Tasarım Ödülü” ve 19 tanesi “Üstün Tasarım Ödülü” almaya hak kazanmıştır

- 8. dönem Turquality Yönetici Geliştirme Programı iyileştirilmiş içeriği ile devam ettirilmiştir.
- Sene sonunda Marka Destek Programı kapsamında 27 şirketin 30 markası ve Turquality Destek Programı kapsamında 69 şirketin 80 markasına destekler sağlanmıştır.

### **3.3.8. 2011 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- 27/04/2011 tarihinde Ankara’da sektör temsilcilerinin katılımı ile Uluslararası Teknik Hizmet İhracatı Konferansı düzenlenmiştir.
- Performansa bağlı olarak program destek süresinin uzatılması, farklı destek programlarındaki unsurların uyumlaştırılması, mevcut destek çerçevesinin çeşitlendirilmesi, gastronomi sektörünün destek kapsamında dâhil edilmesi ve yıllık limitlerin yükseltilmesi amacıyla 16/05/2011 tarihli ve 27936 sayılı Resmi Gazete’de 2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/5) yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.
- 10/04/2011 tarihli ve 27901 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 2008/2 Sayılı Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ’de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2011/3) çerçevesinde bir yılda en fazla 30 tasarımcının 2 yıllık yurtdışı eğitim giderleri destek kapsamına alınmıştır.
- Turquality Yönetici Geliştirme Programı 9. dönem eğitimleri Sabancı ve Koç Üniversitelerinde devam edilmiştir.
- Turquality Otomasyon Sistemi içeriği ve işlevselliği üzerinde iyileştirilme çalışmaları yapılmıştır.
- 2008/2 sayılı Tasarımın Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamında desteklenen 5 firmanın yanında toplam 8 firma daha desteklenmiştir.
- Sene sonunda, Marka Destek Programı kapsamında 28 şirketin 31 markası ve Turquality Destek Programı kapsamında 77 şirketin 87 markasına destek verilmiştir.



### **3.3.9. 2012 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- 27.04.2012 tarihinde, iki yılda bir düzenlenen “Design Turkey Endüstriyel Tasarım Ödülleri Yarışması” basın lansmanı düzenlenmiştir.
- Coca Cola Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su olarak görev yapmış Muhtar Kent’in Ekonomi Bakanlığı temsilcileri ve şirket yöneticilerine sunmuş oldu “Uluslararası Markalaşma Stratejilerinde İnovasyon ve Sosyal Sorumluluk” konulu seminer ile 6. Turquality Vizyon Semineri gerçekleştirilmiştir. “
- 10. dönem Yönetici Geliştirme Programı Koç ve Sabancı Üniversiteleri’nde tamamlanmıştır.
- Design Turkey tasarım yarışmasında ödül alanlar 6–16.09.2012 tarihlerinde 2012 Dünya Tasarım Başkenti Helsinki organizasyonunda yer alan Everyday Discoveries Arjen Aartet sergisi ile 20-28.10.2012 tarihlerinde ise Hollanda’da organize edilen Dutch Design Week etkinliğinde sergilenmiştir.
- 30.11.2012 tarihinde dünyanın önde gelen uzmanlarının değerlendirmesinden geçen tasarımlara “Design Turkey Endüstriyel Tasarım Ödülleri” verilmiştir. Bu organizasyonda 90 tasarıma ‘İyi Tasarım’, 14 tasarıma “Üstün Tasarım Ödülü” ve 2 tasarıma da Kavramsal Tasarım ödülleri verilmiştir.
- “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’de Değişiklik Yapılmasına İlişkin” 2012/1 ve 2012/2 numaralı iki farklı tebliğ 22.03.2012 tarih ve 28241 sayılı Resmi Gazete ile 14.12.2012 tarih ve 28497 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.
- Bu yılsonunda Marka Destek Programı ile 34 firmanın 37 markası desteklenirken, Turquality Destek Programı ile 85 firmanın 97 markası desteklenmiştir.

### **3.3.10. 2013 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri’nin yürüttüğü Turquality Sekreteryası, Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından yürütülmeye başlanmıştır.

- İnovasyon ve iş stratejisi alanlarında dünyanın önde gelen uzmanlarından Vijay Govindarajan tarafından Ekonomi Bakanlığı temsilcileri ve şirket yöneticilerine sunulan “Ters İnovasyon” içerikli seminer ile Turquality Vizyon Seminerleri’nin yedincisi gerçekleştirilmiştir
- Türkiye’de faaliyet gösteren firmalara ait markaların küresel rekabete karşı daha etkin ve yetkin oyuncular haline gelebilmeleri için ihtiyaç duydukları beşeri sermaye kaynağının temin edilmesi amacıyla düzenlenen ve Yönetici Yüksek Lisansı formatında Sabancı ve Koç Üniversiteleri’nin katılımıyla yürütülen Turquality Yönetici Geliştirme Programı’nın 6.-10. dönem mezunlarının sertifikaları 29.05.2013 tarihinde düzenlenen organizasyon ile verilmiştir.
- 2013 yılı içerisinde yürütülen 11. dönem Yönetici Geliştirme Programı başarıyla tamamlanmıştır.
- 2013 yılı sonunda Marka Destek Programı kapsamında 50 firmanın 53 markası ve Turquality Programı kapsamında 93 firmanın 105 markası destek almaya hak kazanmıştır.

### **3.3.11. 2014 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- 27.08.2014 tarih ve 29101 sayılı Resmi Gazetede “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2014/2)” yayınlanmıştır.
- 2014 yılı sonunda Turquality Programı kapsamında 13 firma destek almaya hak kazanmıştır.

### **3.3.12. 2015 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- 20.06.2015 tarih ve 29392 sayılı Resmi Gazetede “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2015/2)” yayınlanmıştır.
- 2015 yılı sonunda Marka Destek Programı kapsamında 14 firma ve Turquality Programı kapsamında 12 firma destek almaya hak kazanmıştır.

### **3.3.13. 2016 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- 2016 yılı sonunda Marka Destek Programı kapsamında 13 firma ve Turquality Programı kapsamında 18 firma destek almaya hak kazanmıştır.

### **3.3.14. 2017 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’de Değişiklik Yapılmasına İlişkin” 2017/2 ve 2017/5 numaralı iki farklı tebliğ Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.
- 2017 yılı sonunda Marka Destek Programı kapsamında 34 firma ve Turquality Programı kapsamında 15 firma destek almaya hak kazanmıştır.

### **3.3.15. 2018 Yılındaki Turquality Faaliyetleri**

- “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2018/3)”, 17.02.2018 tarih ve 30335 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.
- 2018 yılı sonunda Marka Destek Programı kapsamında 31 firma ve Turquality Programı kapsamında 18 firma destek almaya hak kazanmıştır.

## **3.4. Turquality Sertifikasının Sağladığı Avantajlar**

Turquality programı kapsamına alınan firmalara verilen desteklerin sağladığı avantajlar aşağıda açıklanmıştır.

### **3.4.1. Finansal Destek**

Tablo 3.1’de görüleceği üzere, Turquality programı kapsamında farklı kalemlerde firmalara destekler verilmektedir. Bu destek kalemleri markalaşma ve uluslararası rekabet gücünün artırılması oldukça önemlidir. Diğer yandan bu kalemlerin firmalara getirdiği yükler oldukça büyüktür. Program sayesinde firmaların bu finansa yükleri hafifletilerek, güçlü markalar haline gelmelerinde önemli kaynaklar sağlanmaktadır.

### 3.4.2. Güçlü Marka İmajı

Tablo 3.2’de görüleceği üzere, Turquality programı kapsamında farklı kalemlerde firmalara marka destekleri verilmektedir. Küresel piyasalarda rekabet gücünün artması ve tüketicilerin algısında kaliteli ve güçlü bir marka imajının oluşturulması firmalar için hayati öneme sahiptir.

Tablo 3.1. Turquality Destekleri

2017 Destek Limiti	2018 Destek Limiti (TÜFE+Yİ-ÜFE)/2	2019 Destek Limiti (TÜFE+Yİ-ÜFE)/2	Süre/Adet
limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	hedef pazar başına 5 yıl
800.000 TL / mağaza (Kira Desteği Alan Mağazalar)	909.560 TL / (Kira Desteği Alan Mağazalar)	1.154.000 TL / (Kira Desteği Alan Mağazalar)	hedef pazar başına 5 yıl
limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
800.000 TL / birim	909.560 TL / birim	1.154.000 TL/birim	hedef pazar başına 5 yıl
2.000.000 TL / yıl	2.273.900 TL / yıl	2.887.000 TL / yıl	hedef pazar başına 5 yıl
400.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	454.780 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	577.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	hedef pazar başına 5 yıl
800.000 TL / Yıl/ Mağaza (Azami 100 mağaza)	909.560 TL / Yıl/ Mağaza (Azami 100 mağaza için)	1.154.000 TL/ Yıl/ Mağaza (Azami 100 mağaza için)	2 yıl (hedef pazar başına)
2.000.000 TL / Yıl	2.273.900 TL / Yıl	2.887.000 TL / Yıl	ilk 5 yıl
limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	hedef pazar başına 5 yıl
limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz
limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	1 defaya mahsus

Tablo 3.2. Turquality Destekleri

Destek Türü	
Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili, marka tescil/yenileme/koruma	
Tanıtım harcamaları	
Mağaza kira	
Mağaza temini	
kurulum/dekorasyon/konsept mimari	
Ofis, depo, showroom, satış sonrası servis, reyon/raf/dekorasyonlu köşe kira	
servis, reyon/raf/dekorasyonlu köşe	
temel kurulum/dekorasyon/konsept	
Pazara giriş belgeleri, sertifikasyon, ruhsatlandırma, test/ klinik test	
Franchise dekorasyon/kurulum/konsept mimari giderleri	
Franchise kira	
Kurumsal altyapı oluşturmaya yönelik danışmanlıklar	
Münhasıran Hedef Pazarlara Yönelik Danışmanlıklar (EK 13B)	
İstihdam	
Pazar araştırması çalışması ve raporları	
Fuar	
Depolama Hizmeti	
Gelişim Yol Haritası Çalışması	

Kaynak: Turquality (2019j)

Tablo 3.3. Marka Destekleri

Destek Türü	2018 Destek Limiti (TÜFE+Yİ-ÜFE)/2	2019 Destek Limiti (TÜFE+Yİ-ÜFE)/2	Süre / Adet
Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili, marka tescil/yenileme/koruma	227.390 TL / yıl	288.000 TL / yıl	4 yıl
Tanıtım ve fuar harcamaları	1.819.120 TL / yıl	2.309.000 TL / yıl	4 yıl
Ofis/depo/mağaza/satış sonrası servis kira	2.728.680 / yıl	3.464.000 TL / yıl	4 yıl
Ofis/depo/mağaza/satış sonrası servis temel kurulum/dekorasyon giderleri	1.364.340 / yıl	1.732.000 TL / yıl	4 yıl
Reyon/raf/dekorasyonlu köşe kira/kurulum/dekorasyon ve depolama hizmeti	909.560 TL / yıl	1.154.000 TL / yıl	4 yıl
Showroom kira/kurulum/dekorasyon	909.560 TL / yıl	1.154.000 TL / yıl	4 yıl
Pazara giriş belgeleri, sertifikasyon, ruhsatlandırma, test/ klinik test giderleri	1.136.950 TL / yıl	1.443.000 TL / yıl	4 yıl
Franchise kurulum/dekorasyon/konsept mimari	227.390 TL / mağaza (yıllık azami 10 mağaza)	288.000 TL / mağaza (yıllık azami 10 mağaza)	4 yıl
Franchise kira	227.390 TL Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza/ mağaza başına 2 yıl)	288.000 Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza/ mağaza başına 2 yıl)	4 yıl
Danışmanlık	1.364.340 TL / yıl	1.732.000 TL / yıl	4 yıl
İstihdam	909.560 / yıl	1.154.000 TL / yıl	4 yıl
Pazar araştırması çalışması ve raporları	454.780 TL / yıl	577.000 TL / yıl	4 yıl
Gelişim Yol Haritası Çalışması	800.000 TL	800.000 TL	1 defaya mahsus

Kaynak: Turquality (2019e)

Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili, marka tescil/yenileme/koruma, tanıtım ve fuar harcamaları, pazara giriş belgeleri, sertifikasyon, ruhsatlandırma, test/klinik test giderleri, pazar araştırması çalışması ve raporları ve gelişim yol haritası çalışması gibi birçok konuda verilen finansal destekler firmaları güçlü bir marka imajına ve değerine sahip olmalarına katkı sağlamaktadır.

Diğer yandan “Markalaşma Gelişim Yol Haritası” başlığı altında verilen destekler sayesinde programa dâhil olan firmalar dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden hizmet alabilmektedir. Markalaşma Gelişim Yol Haritası oluşturulmasına ilişkin danışmanlık giderlerine verilen mali destekler, firmaların markalarını geliştirmeleri ve iyileştirmelerine imkân tanımaktadır (Turquality, 2019f).

### **3.4.3. Ürün iyileştirme**

Katma değeri yüksek ürünlerin tasarlanması, patentlerinin alınması ve pazarlanması firmaların diğer uluslararası rakipleri ile olan rekabetlerinde ayakta kalmaları için kritik öneme sahiptir. Diğer yandan katma değeri yüksek ürünlerin ihraç edilmesi, ihracat gelirlerinin daha hızlı bir şekilde artmasını sağlar. Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili, marka tescil/yenileme/koruma harcamalarına verilen destekler ile yeni ürünlerin pazarlanması ve diğer tutundurma faaliyetlerine verilen destekler, yeni ürün tasarımı ve ürün iyileştirme açısından firmaların yükünü hafifletmektedir.

### **3.4.4. Rekabet gücünün artması**

Yeni ve katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi ve pazarlanması, profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesi ve vizyon seminerleri destekleri ile program kapsamındaki firmaların rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Dünyanın en iyi danışmanlık şirketlerinden hizmet satın alımı destekleri sayesinde, şirketler uluslararası rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

### **3.4.5. Kurumsallaşma**

Turquality programında desteklenen firmalar, uluslararası rekabet için güçlü bir marka gelişimi için devamlı çalışmakta, finansal ve yönetim danışmanlık destekleri ile hem kurumsal yapılarını güçlendirmekte hem de uluslararası piyasalardaki markalaşma performanslarını arttıran “bir lokomotifin” peşinden gitmektedirler (Çelik et al. , 2015: 57).

Firmalar, Turquality destekleri sayesinde kurumsallık düzeyine ulaşarak; hukuksal boyutta, satış yönetimi ve btçeleme konularında çok büyük destekler almaktadırlar (Açıkel, 2018: 22). Yönetici geliştirme programı ve vizyon seminerleri sayesinde şirketin üst ve orta kademesindeki çalışanlara yönelik ülkemizin ileri gelen niversiteleri ve dünyaca ünlü şirketleri tarafından verilen eēitimler ile dünyanın tanınmış yöneticileri ve pazarlama stratejistleri tarafından verilen seminerler sayesinde firmaların beşeri sermaye potansiyelleri arttırılmaktadır. Firma alışanlarının dünya çapında vizyon sahibi olmaları, firmaların kurumsal yapılarının hızlı bir şekilde güçlenmesine katkı saēlamaktadır.

### **3.4.6. Turquality Desteklerinin Makro Etkileri**

#### **3.4.6.1. Türkiye menşekli markaların dünyadaki yeri**

Ek-5'te yer alan 2019 yılında dünyanın en deēerli 500 markası listesinde Türkiye'den hiçbir marka yer almamaktadır. IMF (2019) tarafından yayınlanan 2018 yılı Gayri Safi Milli Hâsıla (GSMH) verilerine göre Türkiye'den daha az GSMH deēerlerine sahip İsviçre, Malezya, Vietnam gibi ülkelerin listede markaları olmasına raēmen, 2018 yılında GSMH deēerlerine göre dünyanın en büyük 19. Ekonomisi olan Türkiye'den hiçbir markanın listeye girememiş olması, "10 yılda 10 dünya markası" yaratma vizyonu (Turquality, 2019k) ile başlatılan Turquality projesinin planlanan hedeflerden uzak olduēu anlaşılmaktadır.

#### **3.4.6.2. Türkiye'nin en deēerli markaları**

Türkiye'nin en deēerli 100 markasına ait bilgiler Ek-6'da yer almaktadır. 2019 yılında Türkiye'nin en deēerli markalarının sektörel daēılımı Tablo 3.3'te yer almaktadır. Listedeki markaların sektörel daēılımına göre ilk üç sırayı banka, gıda ve otomotiv sektörleri oluşturmaktadır. "Turquality Destek Programı" kapsamında bugüne kadar desteklenen 193 markadan sadece 29 tanesi 2019 yılındaki Türkiye'nin en deēerli ilk 100 markası listesinde yer almaktadır. 2019 yılındaki en deēerli 100 Türk markası listesinde yer alan ve Turquality Destek programı kapsamında desteklenen marka listesi Tablo 3.4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4. Türkiye'nin en değerli 100 markasının sektörlere göre dağılımı

Sektör	Adedi	Sektör	Adedi
Banka	13	Elektrik Alt Yapı	1
Gıda	11	Elektrik Dağıtım	1
Otomotiv	7	GYO	1
Sigorta	5	Isıtma-Soğutma-Havalandırma	1
Futbol Kulübü	4	İkram	1
Telekomünikasyon	4	İnşaat-Havaalanı İşletme	1
Dayanıklı Tüketim	3	Kırtasiye	1
İnşaat Malzemeleri	3	Kimya	1
Perakende-Gıda	3	Lastik	1
Teknoloji-Dağıtım	3	LPG Dağıtım	1
Alkollü İçecek	2	Moda-Hazır Giyim	1
Bilişim	2	Oto Lastik	1
Deri	2	Otomotiv Dağıtım	1
Ev Mobilya	2	Perakende - Ev Geliştirme	2
Havayolu	2	Perakende- Akaryakıt	1
Hazır Giyim	2	Perakende-Hazır Giyim	1
İnşaat	2	Perakende-Teknoloji	1
Otomotiv Yan Sanayi	2	Sağlık	1
Taşımacılık	2	Savunma	1
Tekstil	2	Sofra Eşyası	1
Borsa	1	Yer Hizmetleri	1
Cam	1		

Kaynak: Brand Finance (2019b) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 3.5. İlk 100'deki Turquality markaları

1	Aselsan	11	Koton	21	Sütaş
2	Banvit	12	Kütahya Porselen	22	Tat
3	Bossa	13	Logo	23	TAV Airports
4	Derimod	14	Mavi	24	Turkish Airlines
5	Desa	15	Mutlu	25	Ülker
6	DYO	16	Otokar	26	Vakko
7	Efes	17	Pegasus Airlines	27	Vestel
8	Ege Seramik	18	Petlas	28	Yataş Bedding
9	İnci Akü	19	Pınar	29	Yünsa
10	Karsan	20	Superfresh		

Kaynak: Brand Finance (2019b) ve Turquality (2019i) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.



### **3.4.6.3. Türkiye'nin marka değeri**

Tablo 3.5'te 2017 ve 2018 yıllarında en değerli ilk 50 ülkenin marka değerleri ve bu değerlerdeki değişimler verilmiştir. Dünyanın en değerli marka değerine sahip ABD, hem 2017 hem de 2018 yıllarında ilk sırada yer almıştır. ABD'nin marka değeri 2018 yılında bir önceki yıla göre %23 artış göstermiştir. Listedeki en yüksek artış Almanya (%28) ve Çin (%25) ülkelerine ait marka değerlerinde yaşanmıştır. Türkiye 2017 yılında listede 27. sırada yer alırken, 2018 yılında on sıra gerileyerek 34. sıraya düşmüştür. 2017 yılında Türkiye'nin marka değeri yaklaşık 570 milyar \$ değerinde iken, 2018 yılında bu değer %33 seviyesinde düşüş göstererek 382 milyar \$ seviyesine gerilemiştir. Listede marka değeri en fazla düşen ülke Türkiye'dir. Turquality destek programı ile küresel marka yaratma stratejisi ile yola çıkan Türkiye, son iki yılda marka değeri olarak dünyadaki en büyük düşüşe sahip olmuştur (Brand Finance, 2018). Her ne kadar 2016 yılından itibaren döviz çeşitleri karşısında değer kaybeden Türk Lirasının bu olumsuz sonuçlarda önemli ölçüde etkileri olsa da, sonuç itibarıyla Türkiye'nin küresel marka yaratma stratejisi son yıllarda büyük bir darbe almıştır. Bir yıl içerisinde ülkemizin marka değeri 200 milyar \$ değer kaybetmiştir. 2018 yılında Türkiye'nin ürettiği tüm mal ve hizmetlerin toplamı olan GSMH 784 milyar \$ seviyesinde gerçekleştiği (TÜİK, 2019) göz önüne alınırsa, marka değerindeki değer kaybının bir yıllık mal ve hizmet üretiminin yaklaşık dörtte birine tekabül ettiği anlaşılmaktadır.

### **3.5. Turquality Kapsamında Sunulan Destekler**

Turquality programına başvurusu onaylanan firmalara yönelik Turquality destekleri, marka destekleri, markalaşma gelişim yol haritası, yönetici geliştirme programı ve vizyon seminerleri kapsamında finansal, eğitim ve danışmanlık destekleri sunulmaktadır.

#### **3.5.1. Turquality Destekleri**

Turquality programına başvuru için gerekli dokümanlarının ön değerlendirmesi yönetim danışmanlığı firması tarafından yapıldıktan sonra, destek alması Ticaret Bakanlığı tarafından onaylanan firmaların ilgili markalarına ait Tablo 3.1'de yer alan harcamaları %50 oranında desteklenir (Turquality, 2019j).

Tablo 3.6. Ülkelerin marka değerleri (milyar \$)

2018	2017	Ülke Markası	2018 yılı Marka	Değişim (%)	2017 yılı Marka
1	1	ABD	25,899	23%	21,055
2	2	Çin	12,779	25%	10,209
3	3	Almanya	5,147	28%	4,021
4	5	İngiltere	3,750	20%	3,129
5	4	Japonya	3,598	5%	3,439
6	6	Fransa	3,224	9%	2,969
7	7	Kanada	2,224	8%	2,056
8	9	İtalya	2,214	9%	2,034
9	8	Hindistan	2,159	5%	2,046
10	10	Güney Kore	2,001	8%	1,845
11	11	Avustralya	1,669	11%	1,505
12	12	İspanya	1,606	14%	1,410
13	15	Hollanda	1,190	18%	1,005
14	13	Meksika	1,066	2%	1,049
15	14	İsviçre	973	-4%	1,014
16	16	Endonezya	848	0%	845
17	18	Brezilya	840	5%	798
18	17	Rusya	830	0%	832
19	19	İsveç	749	7%	703
20	21	BAE	707	19%	594
21	22	Suudi Arabistan	677	18%	575
22	20	Çin (Tayvan)	675	8%	625
23	23	Polonya	654	14%	571
24	26	Belçika	643	17%	548
25	25	Norveç	595	8%	550
26	28	Avusturya	577	19%	484
27	33	İrlanda	538	26%	427
28	31	Singapur	530	14%	464
29	30	Filipinler	524	12%	466
30	27	Malezya	523	7%	489
31	29	Tayland	509	5%	483
32	32	Danimarka	492	8%	453
33	34	Çin (Hong Kong)	414	14%	364
<b>34</b>	<b>24</b>	<b>Türkiye</b>	<b>382</b>	<b>-33%</b>	<b>570</b>
35	38	Çekya	365	22%	299
36	35	Finlandiya	352	9%	322
37	36	Arjantin	336	7%	314
38	37	Şili	310	3%	301
39	44	Bangladeş	257	24%	208
40	42	Katar	256	15%	223
41	40	Kolombiya	254	6%	239
42	41	İsrail	248	11%	224
43	45	Vietnam	235	16%	203
44	39	İran	234	-7%	250
45	49	Romanya	222	27%	175
46	46	Yeni Zelanda	214	8%	199
47	51	Kuveyt	209	23%	170
48	48	Portekiz	208	15%	181
49	43	Güney Afrika	207	-7%	222
50	47	Nijerya	203	6%	191

Kaynak: Brand Finance (2018) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Destek alan firma sayısının yıllara ve sektörlere göre dağılımı Tablo 3.6'da yer almaktadır. Bugüne kadar bu program kapsamında 193 firmaya farklı kalemlerde destek

verilmiştir. En fazla destek, programın yürürlüğe girdiği 2006 yılında verilmiştir. 2006 yılında toplam 30 firmaya destek verilmiştir. Yıllar itibariyle artış ve azalış gösteren desteklenen firma sayısı 2018 yılında 18 adette kalmıştır. Program kapsamında desteklenen firmaların sektörlerine bakıldığında, deri ve deri mamulleri sektöründe herhangi bir firma desteklenmemiştir. En fazla desteklenen diğer sektör grubunda 36 firma desteklenirken, bunu her birinde 25 adet firmanın desteklediği kimya ve hazır giyim sektörleri takip etmektedir.

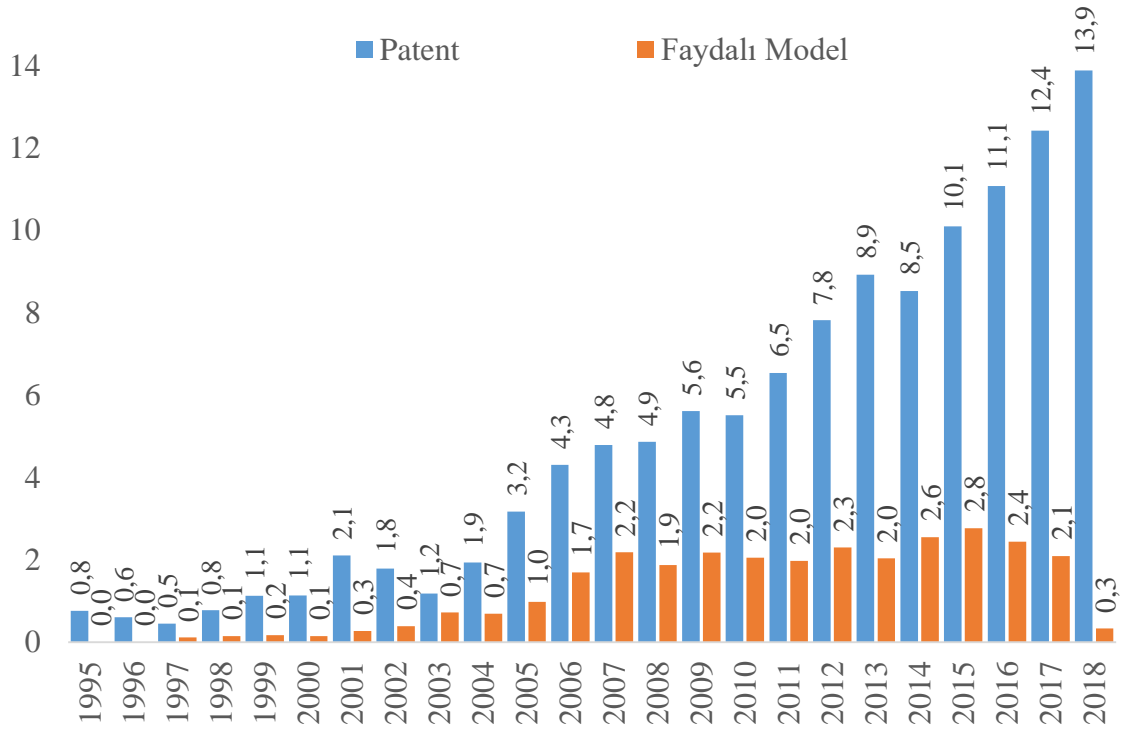
Tablo 3.7. Turquality Destek Programı Kapsamındaki Firma Sayıları

	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Toplam
Deri ve Deri Mamulleri														0
Diğer	1		3	1	2	5	3	1	4	6	2	5	3	36
Doğaltaş, Seramik ve Vitrifiye	2	1	2				1		1	1	2			10
Elektrik Elektronik	1		4	1	2	1		1	1			1	1	13
Gastronomi						1	1					2		4
Hazır Giyim	10	4		1	1	2	3	2	2					25
İşlenmiş Tarım Ürünleri	4	1		1	1	1	2	3	1		1	2		17
Kimya	4	3	2	3		2	2	3	1	3	1	1		25
Kuyumculuk ve Mücevher	3					1				1				5
Makine	1			1								1		3
Mobilya		1	4	1	1	1					4			12
Otomotiv - Ana Sanayi	1				1		1			1	1			5
Otomotiv - Yan Sanayi			1	2	1	1	2	1		4				12
Plastik Ürünler									2	1				3
Tekstil	3	1	2	1	2	1		2		1	1	1		15
Ulaştırma/Lojistik											3	5		8
Toplam	30	11	18	12	11	16	15	13	12	18	15	18	4	193

Kaynak: Turquality (2019i) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili, marka tescil/yenileme/koruma giderleri için her pazar için yapılan harcamaların %50'si kadar destek 5 yıl süre ile sağlanır. Ancak Türkiye Patent Enstitüsü (TPE) tarafından yayınlanan istatistiklerden görüleceği üzere, uluslararası rekabet ve güçlü bir kalite imajına sahip markaların gelişmesi için önemli olan bu konularda ülkemizde ciddi gelişmeler yaşanmaktadır ve Turquality programı destekleri bu potansiyele uygun bir büyüklükte tasarlanmamıştır.

Grafik 3.1’de TPE tarafından yayınlanan 1995-2018 yılları arası toplam patent ve faydalı model tescil sayıları verilmiştir. 2003 yılında düşüş gösteren patent başvuruları, bu yıldan itibaren her yıl hızla artmaya devam etmiştir. 2003 yılında 1180 adet olan patent tescil sayısı 2018 yılında 13882 adede ulaşmıştır. 2000 yılından itibaren artış gösteren faydalı model tescil sayıları, yıllar itibariyle dalgalanma göstermiştir. Ancak 2015 yılından itibaren düşüşe geçen yıllık faydalı model tescil sayıları, 2018 yılında 335 adede düşerek 2002 yılındaki seviyenin de altına inmiştir.

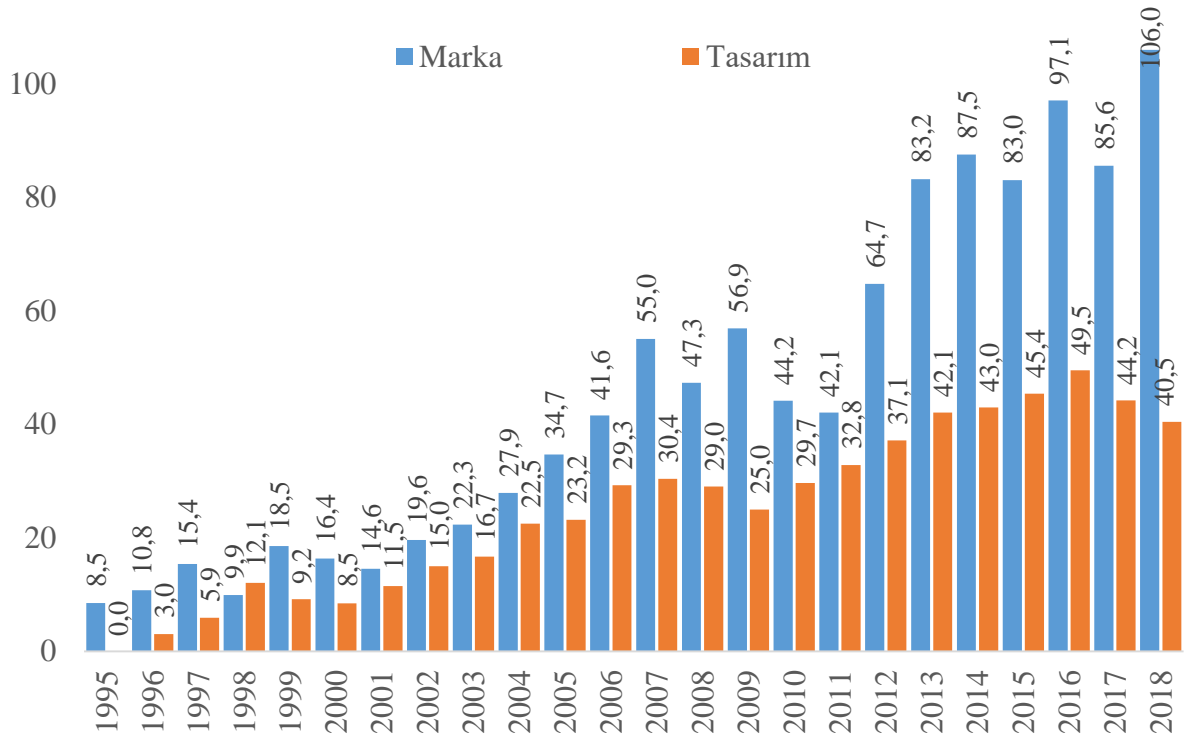


Grafik 3.1. Patent ve Faydalı Model Tescil Sayıları (Bin)

Kaynak: TPE (2019) tarafından yayınlanan veriler kullanılarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Grafik 3.2’de Türkiye Patent Enstitüsü tarafından yayınlanan 1995-2018 yılları arası toplam marka ve endüstriyel tasarım tescil sayıları verilmiştir. 2000 yılından sonra artış gösteren yıllık marka tescilleri, söz konusu periyod içerisinde dalgalanmalar gösterse de, hızla artmaya devam etmiştir. 2000 yılında 16374 adet olan yıllık marka tescil sayısı, 2018 yılına gelindiğinde 105996 adede ulaşmıştır. Benzer şekilde yıllık endüstriyel tasarım tescilleri de yıllar itibariyle dalgalanmalar göstermektedir. 2016 yılında yıllık 50 bin adet civarında endüstriyel tasarım tescil sayısına ulaşılırken, bu seneden itibaren düşüş trendine

girilerek 2018 yılında yıllık tescil sayısı yaklaşık 10 bin adet azalarak 40 bin seviyelerine düşmüştür.



Grafik 3.2. Marka ve tasarım tescil sayıları (Bin)

Kaynak: TPE (2019) tarafından yayımlanan veriler kullanılarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Grafik 3.1 ve 3.2’de verilen patent, endüstriyel tasarım, marka ve faydalı model tescil rakamları, Tablo 3.6’da gösterilen Turquality destek programı kapsamındaki firma sayıları ile karşılaştırıldığında, programın ülkemizin iş dünyası gelişmeleri için yetersiz kaldığı görülmektedir. 2018 yılında patent, endüstriyel tasarım, marka ve faydalı model tescil rakamlarının toplamı 160 bini geçmesine rağmen, bu tescil konularında finansal destek sağlayan Turquality destek programı kapsamında 2018 yılında sadece 18 firma desteklenmiştir. Yapılan karşılaştırmada sadece yıllık tescil rakamları kullanılmış ve mevcut marka, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayıları dâhil edilmemiştir. Buna rağmen, Turquality destek programının ülkemizin mevcut iş dünyası potansiyeline uygun kapsamlı bir program olmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.5.2. Marka Destekleri

Turquality Programı başvurusu kabul edilen firmalar Marka Destek Programı kapsamına alınabilir. Söz konusu firmaların Tablo 3.2’de açıklanan harcamaları yüzde elli oranında desteklenir (Turquality, 2019e).

Tablo 3.2’de verilen marka desteklerinin 2015 yılından itibaren yıllık ve sektörel dağılımı Tablo 3.7’de yer almaktadır.

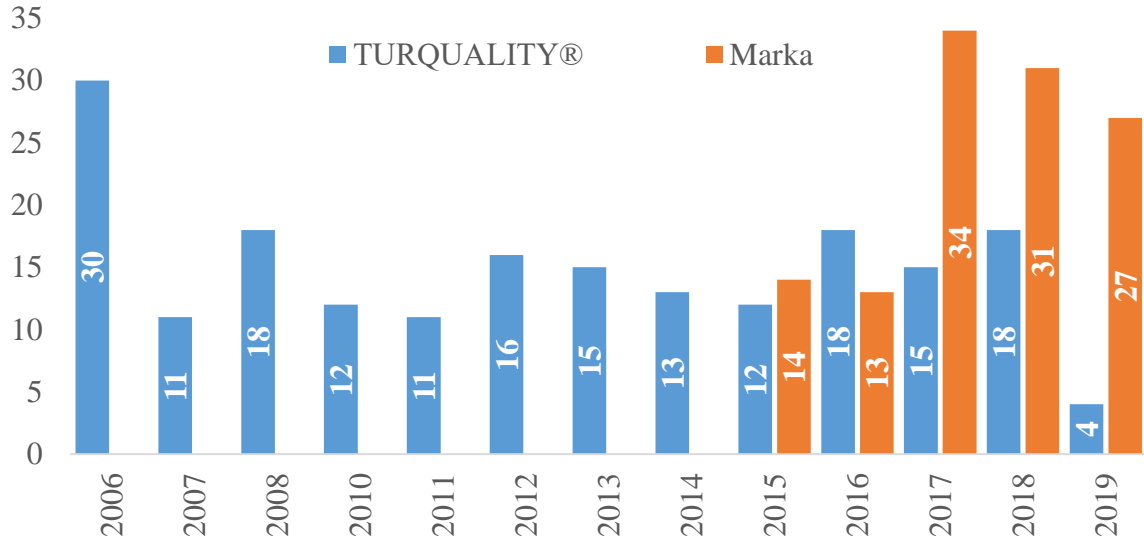
Tablo 3.8. Marka Destek Programı Kapsamındaki Firma Sayıları

	2015	2016	2017	2018	2019	Toplam
Deri ve Deri Mamulleri		1				1
Diğer	6	5	8	6	7	32
Doğaltaş, Seramik ve Vitrifiye			1	2	1	4
Elektrik Elektronik	2	3	1	2	1	9
Gastronomi				1		1
Hazır Giyim		1	1	1		3
İşlenmiş Tarım Ürünleri	4		5	4	2	15
Kimya			3	3	5	11
Kuyumculuk ve Mücevher		1	1			2
Makine			3	2	4	9
Mobilya	1		4		1	6
Otomotiv - Ana Sanayi						0
Otomotiv - Yan Sanayi		1	2	7	2	12
Plastik Ürünler						0
Tekstil	1	1	2	2	3	9
Ulaştırma/Lojistik			3	1	1	5
Toplam	14	13	34	31	27	119

Kaynak: Turquality (2019d) adresinden 14.06.2019 tarihinde alınan veriler ile yazar tarafından düzenlenmiştir.

Otomotiv ana sanayi ve plastik ürünler sektörlerinde hiçbir firmaya destek verilmemiştir. En fazla desteği diğer sektör grubunda 32 firma almıştır. Bunu işlenmiş tarım ürünleri ve otomotiv yan sanayi sektörleri takip etmektedir. Bu sektörlerde desteklenen firma sayısı sırasıyla 15 ve 12 adet gerçekleşmiştir. 2015-2019 yılları arasında marka desteği programı kapsamında toplamda 119 adet firmaya destek sağlanmıştır. Grafik 3.2’de görüleceği üzere 2018 yılında tescil edilen marka sayısı 105 binden fazla iken, bu program ile 2018 yılında sadece 31 adet firmaya destek sağlanmıştır. Yeni tescil edilen marka sayısına mevcut marka sayıları da eklenince, bu programın mevcut kapasiteye hitap edecek bir kapsamda tasarlanmadığı anlaşılmaktadır.

Grafik 3.3'te yıllar itibariyle Turquality Destek Programı ve Marka destekleri kapsamındaki firmaların sayılarına ait grafikleri sunulmuştur. 2006 yılı hariç tüm yıllarda Turquality desteği alan firma sayısı yıllık 20 adede ulaşmamıştır. Marka desteği alan firma sayısı 2015 yılında 14 iken, 2018 yılında 31 adede yükselmiştir. Onlarla ifade edilen yıllık desteklenen firma sayıları, Turquality ve Marka destek programlarının oldukça dar bir kapsamda ele alındığını göstermektedir.



Grafik 3.3: Turquality ve Marka Destek Programları ile Desteklenen Toplam Firma Sayıları

Kaynak: (Turquality, 2019i) ve (Turquality, 2019d) adreslerinden 14.06.2019 tarihinde alınan veriler ile yazar tarafından düzenlenmiştir.

### 3.5.3. Markalaşma Gelişim Yol Haritası

Turquality Programı kapsamında firmalara verilen desteklerden bir diğeri olan “Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” kapsamında firmaların “Markalaşma Yol Haritası” geliştirmeleri ve bu yol haritasının uygulama süreçlerine destekler verilmektedir (Turquality, 2019f).

14.12.2012 tarih ve 28497 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 2012/2 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’de Değişiklik yapılmasına Dair Tebliğ” kapsamında, “bakanlık tarafından yetkilendirilen danışmanlık şirketlerince gerçekleştirilecek Gelişim Yol Haritası çalışmasını yaptırmaları zorunludur” (Resmi Gazete, 2012).

Turquality Marka Programı kapsamında desteklenen firmalar; Deloitte, Ernst and Young, McKinsey, PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group ve KPMG gibi dünya çapında faaliyet gösteren tecrübeli danışmanlık şirketlerinden hizmet alabilmektedir (Turquality, 2019f). 2012/2 sayılı tebliğ kapsamında, firmaların Gelişim Yol Haritası çalışması için yaptığı harcamalar, ilgili destek dönemi için en fazla 200.000 ABD Doları ve %75 oranında desteklenir.

Gelişim Yol Haritası çalışmasında, firmanın cari dönemdeki durumu ayrıntılı bir şekilde incelenir ve küresel rakipleri arasındaki en iyi firmalar ile kıyaslanarak “iyileştirme projeleri” tespit edilir. Firmaya özgü tasarlanan Markalaşma Gelişim Yol Haritası kapsamında söz konusu iyileştirme projeleri destek döneminde uygulanacak bir biçimde programlanır. Bu bağlamda, firmanın markalaşma stratejisini alanında dünya çapında tanınmış ve önde gelen profesyonel danışmanlık şirketleri ile kendi kurumsal yapısına ve vizyonuna özgün bir şekilde tasarlanması sağlanır.

#### **3.5.4. Yönetici Geliştirme Programı**

Geleceğin başarılı yöneticilerini yetiştirmek amacıyla Turquality Yönetici Geliştirme Programı kapsamında, “*firmaların orta ve üst düzey yöneticileri arasında ortak bir lisanının oluşturulması profesyonelliğin ve etkinliğin artırılması, oluşan iletişim ortamı ile pozitif ilişkiler ağı yaratılması hedeflenmektedir.*” (Turquality, 2019q)

Bu bağlamda programa katılanların;

- Yönetim/Organizasyon
- Pazarlama/Perakende
- Operasyon ve Süreç Yönetimi/Tedarik Zinciri Yönetimi
- Finans/Muhasebe

fonksiyonlarında yürütülen süreç ve sistemler hakkındaki bilgi ve birikimlerinin artırılması amacıyla Sabancı, Koç, Bilkent ve İstanbul Üniversiteleri öğretim üyeleri ile bu üniversitelerin eğitim ortakları tarafından, “*farklı firmalardan ve farklı fonksiyonlardan gelen katılımcıları hızla gelişen bilgi dünyasında, konulardaki son gelişmeleri yakalayabilmeleri, elde ettikleri akademik bilgiyi iş pratikleri ile birleştirebilecekleri bir formasyonda*” tasarlanan konularda eğitimler verilmektedir (Turquality, 2019o).



### 3.5.5. Vizyon Seminerleri

Turquality Vizyon Seminerleri programı kapsamında, desteklenen firmaların yöneticileri ve ortaklarının küresel rekabet için ihtiyaç duydukları vizyon ve yetkinlikleri elde edebilmek ve bu kapsamdaki yeterliliklerini geliştirebilmelerine fırsat sunmak amacıyla dünyanın önde gelen pazarlama ve marka teorisyenleri tarafından Türkiye’de seminerler düzenlenmektedir (Turquality, 2019p).

Bu program kapsamında seminerler veren alanında dünyaca tanınmış kişiler şunlardır (Turquality, 2019p):

- The Coca-Cola Company Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su *Muhtar Kent*
- Dünyanın önde gelen pazarlama stratejistlerinden ve birçok dile çevrilen “Positioning: The Battle for Your Mind”, “Marketing Warfare”, “Bottom-up Marketing”, “The 22 Immutable Laws of Marketing” ve “Differentiate or Die – Survival in Our Era of Killer Competition” gibi çok satanlar listesine giren kitapların yazarı *Jack Trout*
- Müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri alanında dünya çapında bir otoriter olan ve Peppers & Rogers Group danışmanlık şirketinin sahibi ve kurucu ortağı olan *Don Peppers*
- Pazarlama alanında yazdığı kitapları birçok dile çevrilerek dünyanın dört bir yanındaki üniversitelerde okutulan pazarlama gurusu *Philip Kotler*
- Palladium Group firması yöneticilerinden ve Financial Times tarafından 2005 yılında iş dünyasının en önemli 25 düşünüründen biri olarak seçilen Harvard İşletme Fakültesi Baker Vakfı Profesörü *Robert S. Kaplan*
- "Clients For Life" (Best-seller), "Value Space" , "The Rule of Three", "Customer Behavior: A Managerial Perspective", "Firms of Endearment", "The Self-Destructive Habits of Good Companies: ...And How to Break Them", ve "Chindia Rising: How China and India will Benefit Your Business" kitaplarının yazarı Emory Üniversitesi Goizueta Business School'da Pazarlama Profesörü *Jagdish N. Sheth*
- “Reverse Innovation” ile uluslararası en iyi satanlar listesinde yer alan “Ten Rules for Strategic Innovators” kitaplarının yazarı ve Kurumsal Üst Düzey Eğitim alanında ilk on İşletme Profesörü arasında yer alan Dartmouth Üniversitesi Tuck İşletme Okulu’nda Earl C. Daum 1924 profesörü *Vijay Govindarajan*

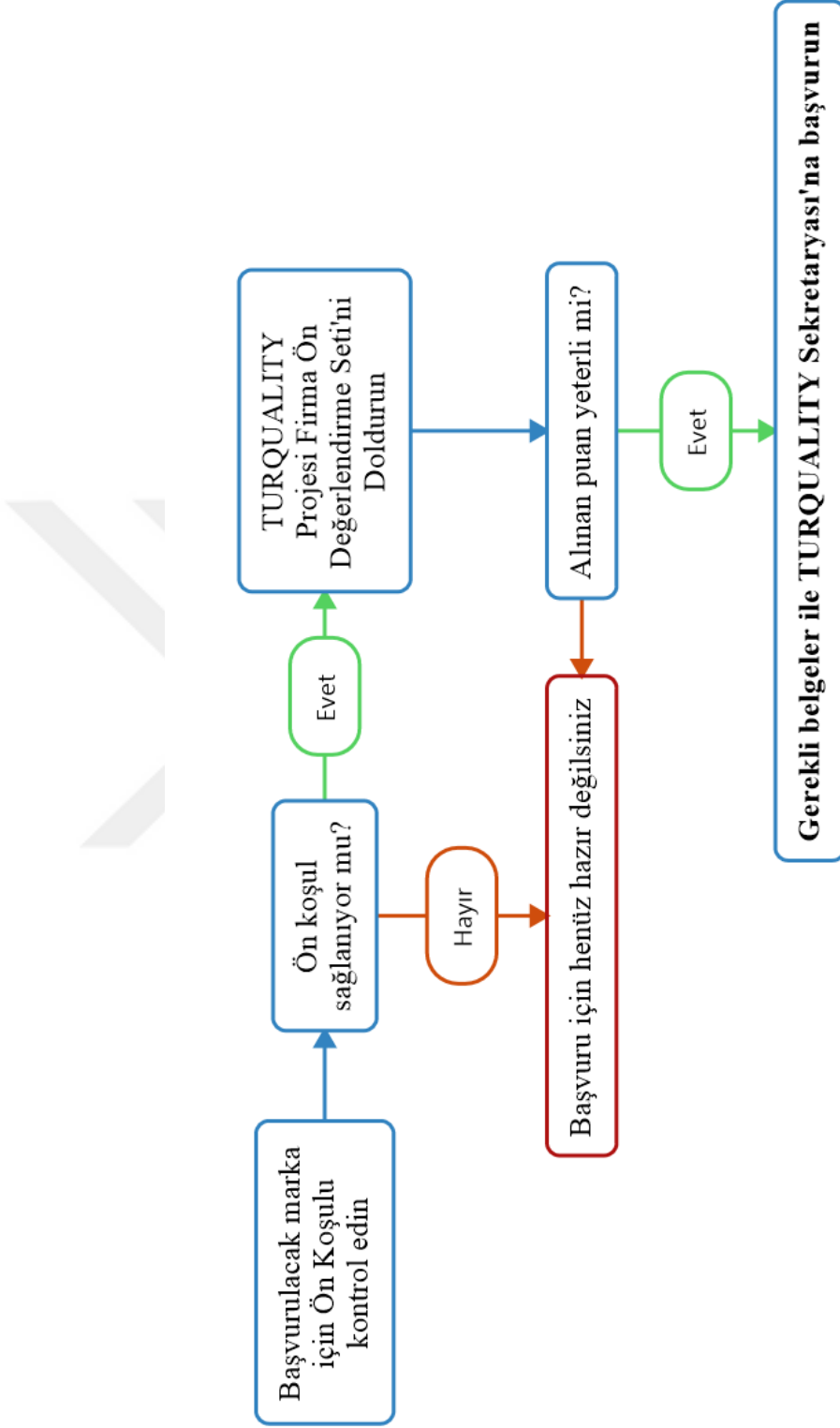
## **3.6. Turquality Başvurusu İçin Yapılması Gerekenler**

### **3.6.1. Başvuru Öncesi**

Turquality programına başvuracak markanın başvuru öncesi yapması gerekenler Şekil 3.1’de yer almaktadır. Firma başvuru öncesi markasının Türkiye’de ve İş Planında belirtilen yurtdışındaki hedef pazarlarının en az birinde tescil edilmiş şartını (Turquality, 2019c) yerine getirmelidir. Bu ön koşulu sağlayan firma, Turquality Projesi Firma Ön Değerlendirme Setini, programın web sitesinde (Turquality, 2019h) elektronik ortamda doldururlar. Sisteme girilen bilgiler çerçevesinde yeterli puan alan firma, gerekli belgeler ile Turquality Sekreteryası’na başvurularını gerçekleştirme aşamasına geçer.

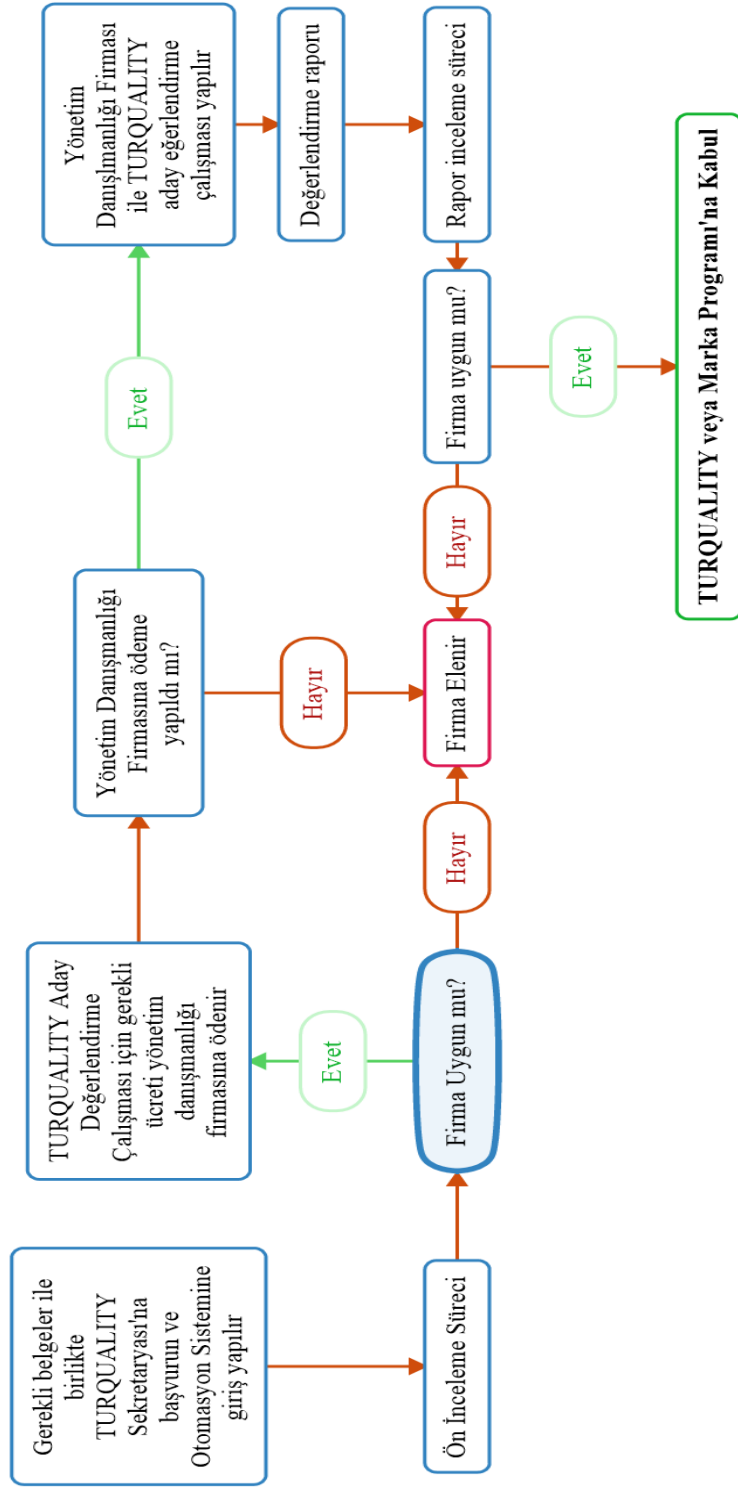
### **3.6.2. Başvuru**

Başvuru öncesi kontrolleri yapan firmanın başvuru işlemleri için izlemesi gereken adımlar Şekil 3.2’de verilmiştir. Gerekli belgeler ile Turquality Sekreteryası’na başvuru yapılır ve otomasyon sistemine giriş yapılır. Sisteme eklenen tüm belgelerin orijinalleri veya noter onaylı nüshaları Turquality Sekreteryası’na sunulur.



Şekil 3.1. Turquality Başvuru Öncesi Kontrol Şeması

Kaynak: Turquality (2019c)



Şekil 3.2. Turquality Başvuru Süreci

Kaynak: (Turquality, 2019c)

### 3.6.3. Firma Ön İnceleme Çalışması

Başvurusunu eksiksiz olarak tamamlayan firmalar ön değerlendirme sürecine tabi tutulurlar. Firmanın ön inceleme çalışmasını Ticaret Bakanlığı tarafından yetkilendirilen Turquality Programı Yönetim Danışmanlığı Firmalarından Deloitte, Ernst and Young, McKinsey, PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group veya KPMG danışmanlık şirketlerinden birisi yürütür. Başvuruyu yapan firma, söz konusu danışmanlık firmasına ön inceleme çalışması için gerekli ücreti öder.

Ön İnceleme Çalışması için görevlendirilen Turquality Programı Yönetim Danışmanlığı Firması, programa başvuran firmadan inceleme kapsamına giren konularda detaylı bilgi ve belgeleri talep eder.

Elde edilen dokümanlar ve bilgilerin değerlendirilmesinden sonra danışmanlık firması programa başvuran firmanın tesislerini ziyaret eder. Danışmanlık firması iki gün boyunca yerinde inceleme çalışması yürütür ve bu çalışmaya Ticaret Bakanlığı yetkilileri veya TİM – Turquality Sekreteryası da dâhil olabilir.

30/5/2019 tarihinde yürürlüğe giren 2006/4 Sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”e İlişkin Uygulama Usul ve Esasları Genelgesi’nin (Turquality, 2019a) 9. maddesinde danışmanlık firması tarafından yapılan ön inceleme çalışmaya ait usul ve esaslar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

*“(1) Başvurusu kabul edilen şirket için, Bakanlıkça görevlendirilen Turquality programı yönetim danışmanlığı firması tarafından ön inceleme çalışması yapılır.*

*(2) Ön inceleme yapılacak şirketin başvurudan önceki 1 (bir) yıl içerisinde Turquality programı yönetim danışmanlığı firması’ndan bir hizmet almamış olması gerekir.*

*(3) Ön inceleme çalışması için, başvurunun uygun görüldüğünün bildirilmesini müteakip 1 ay içerisinde Turquality Programı Yönetim Danışmanlığı Firmasına KDV dahil 20.000 TL başvuru sahibi şirket tarafından ödenir. Söz konusu ödemenin 1 ay içerisinde yapılmaması halinde başvuru olumsuz sonuçlanmış sayılır ve 6 ay*

*içerisinde yeni başvuru yapılamaz. Ödemenin yapılmasını müteakip 1 ay içerisinde ön inceleme çalışmasına başlanması gerekir.*

*(4) Ön inceleme çalışması programı ve çalışmayı yapacak danışmanlar çalışma başlamadan bir hafta önce Turquality programı yönetim danışmanlığı firması tarafından Bakanlığa bildirilir.*

*(5) Çalışma başlamadan önce Turquality programı yönetim danışmanlığı firması ve şirket arasında gizlilik sözleşmesi imzalanır.*

*(6) Turquality programı yönetim danışmanlığı firması tarafından ön inceleme çalışması*

*neticesinde düzenlenen rapor, çalışmanın başlamasını müteakip 1 (bir) ay içerisinde Bakanlığa intikal ettirilir. Bakanlık, ön inceleme raporunu değerlendirerek sonucu başvuru sahibi şirkete sistem aracılığı ile bildirir.*

*(7) 3 üncü fıkrada belirtilen ön inceleme çalışması bedeli her takvim yılı başında (TÜFE+YİÜFE)/2 oranında güncellenir.”*

Ön İnceleme Çalışmasını yürüten danışmanlık firması, programa başvuran firmaya ait aşağıdaki alanlarda inceleme ve değerlendirmelerde bulunur (Turquality, 2019c):

*“Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimi: Firmaların oluşturdukları vizyon ve misyon doğrultusunda stratejik hedeflerini belirleyebilmeleri için pazar, rekabet, müşteri, kanal, ürün analizi gibi çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların oluşturacakları uzun vadeli stratejik planlar, buna bağlı olarak geliştirilecek iş planlarıyla desteklenmeli ve bütçe ile entegre edilmelidir. Stratejik planlama çerçevesinde yapılan tüm aktivitelerin belirli dönemlerde ölçülerek kurum performansının yönetilmesi önem taşımaktadır.*

*Marka Yönetimi: Firmaların markaları için uzun vadeli marka stratejilerini belirlemeleri, markalarını hedefledikleri pazarlarda doğru konumlandırımları, belirledikleri stratejiler doğrultusunda marka planlarını geliştirmeleri ve plan dâhilinde uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Firmaların marka stratejilerini geliştirebilmeleri ve marka hedeflerini belirleyebilmeleri için vizyonu geniş bir yönetime ve marka konusunda uzman bir kadroya sahip olmaları, marka*

*konumlamasının geçerliliğini hedeflenen pazarlarda düzenli olarak takip etmeleri ve elde edilen sonuçları hedeflerle karşılaştırarak aksiyonlar almaları markanın etkin yönetilmesi için önem taşımaktadır.*

*Marka Performansı: Firma markasının aktif olarak pazarlandığı yurt dışı pazarlar, markanın bu pazarlarda elde ettiği pazar payları, markanın geçmiş 10 yıllık süre içinde yurt içinde ve yurt dışında göstermiş olduğu performans, markanın hedeflenen pazarlarda konumlandırılması, markanın yüksek coğrafi yaygınlık düzeyine sahip olması markalaşma sürecinde önem taşımaktadır. Marka performansının yanı sıra, markanın ilgili Firma tarafından sahiplenilmesi, Firmanın üst düzey yönetiminin vizyonu ve girişimciliği markanın global pazarlara taşınabilmesi ve başarılı olabilmesi için esastır.*

*Tedarik Zinciri Yönetimi: Firmaların global platformda rekabet edebilmeleri için pazara doğru ürünü, doğru zamanda, iyi kalitede, doğru fiyatta sağlamaları gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için müşteri talebinden satın almaya, üretimden dağıtıma kadar uzanan zincirin, malzeme ve bilgi akışının ve kaynaklarının etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Firmaların operasyonel mükemmelliği hedeflemeleri ve bu hedef doğrultusunda operasyonlarını sürekli iyileştirmeleri, pazar taleplerini esnek bir yapıda ve istenen zamanda karşılayabilmeleri, maliyetleri kontrol edebilmeleri, verimliliği artırıcı inisiyatifler almaları global anlamda markalaşma sürecinde firmalara destek olacak ve markalaşma sürecini tetikleyecek önemli etkenlerdendir.*

*Pazarlama, Müşteri ve Ticaret Yönetimi: Firmaların uzun vadeli stratejik planlarında belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşmak için yerine getirmeleri gereken pazarlama faaliyetlerinin uygulanması ve etkin yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların pazardaki güçlü ve zayıf yönlerini araştırmak, hedeflenen pazarların dinamiklerini analiz etmek ve anlamak, müşterileri tanımak ve onların yaşam tarzlarını anlamak, rakipleri takip etmek, gibi çalışmalarda bulunmak pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için önem taşımaktadır. Pazarlama faaliyetleri marka stratejisi ve konumlandırılması ile paralel olarak yürütülmeli, yerel farklılıklar analiz edilerek etkili bir pazarlama zekası ile hedef-odaklı faaliyetler geliştirilmelidir. Global büyüme sürecinde, pazarlama ile birlikte satış etkinliğinin de*

hedeflenen pazarlarda artırılması, satış gücünün kuvvetlendirilmesi ve satış organizasyonunun etkin bir biçimde yapılandırılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

*Ürün Tasarım/Araştırma ve Geliştirme:* Global arenada rekabet edebilmek için firmaların ürün stratejisi geliştirmesi, birimler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlaması, teknolojiyi etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Firmaların ürün tasarım/araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken kaynağı ayırmaları ve bu konuda yatırım yapmaları, inovasyona yönelik ürünler geliştirmeleri, geliştirdiği ürünler ile ürününü diğer ürünlerden farklılaştırabilmesi markalaşma sürecinde etkili olan en önemli unsurlardan biridir.

*Finansal Performans:* Firmaların markalarını global arenaya taşıyabilmeleri, geleceğe dönük yatırımlarını gerçekleştirebilmeleri, markalarını uluslararası pazarda konumlandırabilmeleri, marka, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri, operasyonlarını sürdürebilmeleri için finansal performanslarının güçlü olması gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların aktiflerini ve borçlarını etkin bir şekilde yönetmeleri ve kaynak planlaması yapmaları beklenmektedir.

*İnsan Kaynakları Yönetimi:* Firmaların belirledikleri stratejileri ve süreçleri doğrultusunda, operasyonlarını destekleyecek organizasyonu oluşturması, sahip olduğu insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi, elde tutması, çalışanların performansını ve verimliliğini artıracak aksiyonlar alması ve mevcut insan kaynağını yetiştirmesi sürdürülebilir büyüme açısından büyük önem taşımaktadır.

*Kurumsal Yönetim:* Kurumsal Yönetim firma yönetiminde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, şeffaflık ve sorumluluk yaklaşımıyla firma faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayarak firmanın sürekliliğini hedeflemektedir. Firmalarda strateji ve operasyonları destekleyecek gerekli mekanizmaların işletilmesi, firmaların profesyonel ve kurumsal bir yapıda yönetilmesi, organizasyon yapısının işlevselliği, politika, süreç ve prosedürlerinin dokümanite edilerek iletişimin etkin akışının sağlanması global platformda çalışabilmek ve rekabet edebilmek için önem taşımaktadır.

*Bilgi Sistemleri Yönetimi:* Firmaların stratejileri doğrultusunda belirledikleri süreçleri destekleyecek, operasyonların daha verimli ve etkin olarak yönetilmesini ve kontrol



*edilmesini sağlayacak bilgi sistemleri altyapısının oluşturulması kısa ve uzun vadede büyümenin önemli tetikleyicilerindedir. Firmanın her bölümde gösterdiği performans, aynı alanda dünyadaki en iyi uygulamalarla kıyaslanmakta (benchmark) ve dolayısıyla firmanın dünya ölçeğinde nerede durduğu tespit edilmektedir. Bu çalışma sonucunda belirli bir noktanın üzerinde olduğu belirlenen firmalar Turquality Programı kapsamına alınmaktadır.”*

#### **3.6.4. Kapsama Alınma**

Danışmanlık firması tarafından tamamlanan Ön Değerlendirme Çalışması sonrasında başvurusu uygun bulunan firmaya kabul edildiği program hakkında bilgi verilir.

Programa dâhil edilen firmalara gelişim yol haritası ve hedef pazar çalışmaları yapılır. Bu konu hakkındaki usul ve esasların çerçevesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Turquality, 2019a):

*“MADDE 24- (1) Programa kabul edilen şirket için gelişim yol haritası çalışması yapılması gerekir. Çalışmayı yapacak olan Turquality programı yönetim danışmanlığı firmasını şirket kendisi seçer. Ön inceleme çalışmasını gerçekleştiren yönetim danışmanlığı firması aynı şirketin gelişim yol haritasını hazırlayamaz.*

*a) Bir şirketin destek kapsamına alınan her markası için gelişim yol haritası yaptırılması zorunludur.*

*b) Destek kapsamına alınan şirket, gelişim yol haritasının elektronik kopyasını sistem üzerinden, basılı örneğini ise doğrudan Bakanlığa intikal ettirir. Gelişim yol haritasının Bakanlık tarafından onaylandığına dair bildirim şirkete sistem üzerinden gönderilir.*

*c) Destek süresi devam eden şirketler destek kapsamındaki markaları için gelişim yol haritalarını 5 yılda bir günceller. Güncelleme önceki 5 yıllık sürece ilişkin değerlendirmeyi ve sonraki 5 yıllık sürece ilişkin stratejik iş planını kapsar. Güncelleme ve değerlendirmeyi içeren bu çalışma için danışmanlık hizmeti alınması zorunlu değildir.*

(2) Şirketlerin, destek kapsamındaki markalarına yönelik her yeni hedef pazarına ilişkin onay talebini sistem üzerinden ve Ek-14 Hedef Pazar Başvuru Formu ile doğrudan Bakanlığa sunması gerekir.

a) Şirketlerin hedef pazarlarına yönelik harcama belgelerini sisteme yükleyebilmeleri için ilgili hedef pazar başvurularının sistem üzerinden Bakanlığa iletilmiş olması gerekir. Bakanlık tarafından onaylanan her bir hedef pazar için 5 yıllık destek süresi, söz konusu hedef pazarda gerçekleştirilen ve destek kapsamında değerlendirilen ilk ödeme belgesi tarihinden itibaren başlar.

b) Şirketlere, hedef pazarlarında gerçekleştirdikleri harcamalara ilişkin destek ödemesi yapılabilmesi için ilgili hedef pazar başvurularının Bakanlık tarafından onaylanması gerekir.

c) Şirketlerin hedef pazarlarında gerçekleştirdikleri harcamalara ilişkin desteklerden yararlanması için desteğe konu faaliyet ile ödeme belgesi tarihinin ilgili hedef pazar için belirlenen 5 yıllık destek süresi içerisinde olması gerekir.”

Desteklenen firmaların izleme ve değerlendirme usul ve esasları aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Turquality, 2019a):

“MADDE 33- (1) Marka ve Turquality Destek Programı kapsamında bulunan şirket, destek kapsamına alındığı yılı müteakiben her yıl en geç Haziran ayı sonuna kadar, Bakanlık tarafından talep edilen bir önceki takvim yılına ait mali verilerini içeren BDK onaylı raporunu Bakanlığa sunar ve ilgili verilerini sisteme girer.

(2) Bakanlık tarafından, destek kapsamında bulunan şirketlere yönelik performans değerlendirmesi kapsamında yurt içinde ve yurt dışında inceleme faaliyetleri gerçekleştirilebilir.

(3) Şirketlerin performansları, Bakanlığa sunulan veriler ve Bakanlıkça belirlenen kriterler çerçevesinde ölçülür.

(4) BDK onaylı geçmiş yıl mali verilerini süresi içerisinde eksiksiz olarak Bakanlığa sunmayan ve/veya verilerin sistem girişini tamamlamayan şirketlerin söz konusu verileri tamamlanana kadar sistem üzerinden destek başvurusu alınmaz. Destek başvurularının sistem üzerinden bu nedenle alınmadığı süre içerisinde 30 uncu

*madde uyarınca başvuru süreleri dolan harcamalar sonradan da destek kapsamında değerlendirilmez.*

*(5) Bakanlıkça yapılacak yıllık performans değerlendirmesi sonucunda performansı yeterli bulunmayan şirketlerin destek oranında indirim gidilebilir.*

*(6) Bakanlık, destek kapsamındaki şirketlerin geçmiş performanslarını tespit etmek üzere, Turquality Programı Yönetim Danışmanlığı Firmalarından hizmet alabilir.*

*(7) 5 yıllık destek süresini tamamlayan şirketlere ilişkin Bakanlıkça yapılacak performans değerlendirmesi neticesinde;*

*a) 5 yıllık ortalama performans puanı yeterli bulunmayan şirketlerin markaları için destek oranı %40 olarak uygulanır.*

*b) (a) bendi kapsamındaki şirketlere müteakip yıl gerçekleştirilecek değerlendirme neticesinde, 15/17*

*(i) Performans puanı yeterli bulunmayan şirketlerin markaları için destek oranı %25 olarak uygulanır.*

*(ii) Performans puanı yeterli bulunan şirketler için destek oranı tekrar %50 olarak uygulanır.*

*c) (b) bendinin (i) alt bendi kapsamındaki şirketlere müteakip yılda gerçekleştirilecek değerlendirme neticesinde, performans puanı yeterli bulunmayan şirketlerin markaları destek kapsamında çıkarılır.*

*d) 5 yıllık ortalama performans puanı yeterli bulunan şirketlerin markaları için müteakip yıllarda yapılacak değerlendirme neticesinde performans puanı yeterli bulunmayanlara sırasıyla (a), (b) ve (c) bentleri uygulanır.*

*e) Bu fıkra kapsamında destek oranında yapılan kısıtlamalar, ilgili performans değerlendirmesinin yapıldığı tarih itibari ile sistem üzerinde henüz sonuçlandırılmamış tüm destek başvurularına uygulanır.*

*(8) 7 nci fıkranın (c) bendi uyarınca destek kapsamından çıkarılan şirketler/markalar tekrar Turquality/Marka Destek Programına müracaatta bulunamaz.*

*(9) Bu madde kapsamında gerçekleştirilen harcamalar Tebliğ'in 12 nci maddesi çerçevesinde karşılanır.*

*(10) Kuruluşların, destek kapsamına alındıkları tarihten sonraki her yılın bitiminden itibaren en geç üç ay içerisinde hazırlanacak Ek-1B'de yer alan faaliyet raporunu Bakanlığa intikal ettirmeleri gerekir. Söz konusu rapor süresi içerisinde intikal ettirilmez veya projeye ilişkin performans Bakanlık tarafından yeterli görülmez ise destek oranlarında indirime gidilebilir veya Kuruluş destek kapsamından çıkarılabilir”*



## 4. BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Çalışmanın amacı, Turquality programı kapsamında desteklenen bir üretim işletmesinin markalaşma ve küreselleşme süreçlerine Turquality programının katkılarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda, araştırmada nitel yaklaşımlardan olan vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntemin çerçevesi, varsayımlar ve kısıtlar, veri analizi ve analiz teknikleri ile bulgular açıklanmıştır.

#### 4.1. Vaka Analizi Yöntemi

Vaka analizi yöntemi; deneyler, anket çalışmaları, arşiv çalışmaları, ekonomik ve istatistiksel modellemeler gibi sosyal bilimlerin farklı sahalarında kullanılan araştırma tekniklerinden biridir.

Yin (2014)'e göre “bir vaka analizinde güncel (çağdaş) bir olgu (vaka) kendi reel dünyası bağlamında araştırılır, özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırların açıkça belirli olmadığı durumlarda”. Creswell (2009) vaka analizini “araştırmacının bir program, olay, faaliyet, süreç, bir veya daha fazla bireyleri derinlemesine araştırması” olarak tanımlar. Sturman (1997)'a göre “ bir vaka analizi; birey, grup veya olgunun araştırılması için kullanılan genel bir terimdir”. Simons (2009) tarafından yapılan tanıma göre “vaka analizi, gerçek hayattaki belirli bir proje, politika, kurum, program veya sistemin karmaşıklığı ve benzersizliğinin (complexity and uniqueness) çoklu perspektif ile derinlemesine araştırılmasıdır”.

Vaka analizi;

- 1- Araştırmanın esas sorularının “Nasıl?” veya “Neden?” olduğu,
- 2- Araştırmacının davranışsal vakalar üzerinde az veya hiç kontrolünün bulunmadığı,
- 3- Çalışmanın odağı tamamen tarihi olguya karşı olan güncel bir olgu olduğu

durumlarda diğer yöntemlere tercih edilebilir (Yin, 2014: 1).

Bir vaka analizi, genellikle bir veya birkaç olaya ait çalışmadır. Vaka analizleri, çalışmanın amacı ve araştırmacının seçtiği araştırma stratejisine göre nitel veya nicel olarak yürütülebilir. Nitel araştırma sahasında kullanılan ilk araştırma yöntemlerinden olan vaka analizi ilk zamanlarda sosyoloji sahasında kullanılırken, sonralarında işletme, kamu yönetimi, psikoloji, tarih, eğitim ve tıp alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır (Mohajan, 2018: 33).

Vaka analizi yaklaşımlarına ait tipoloji Şekil 4.1’de özetlenmiştir. Bu tipolojiye göre vaka analizi türleri tek ve çoklu olmak üzere ikiye ayrılır (Thomas, 2011: 518):

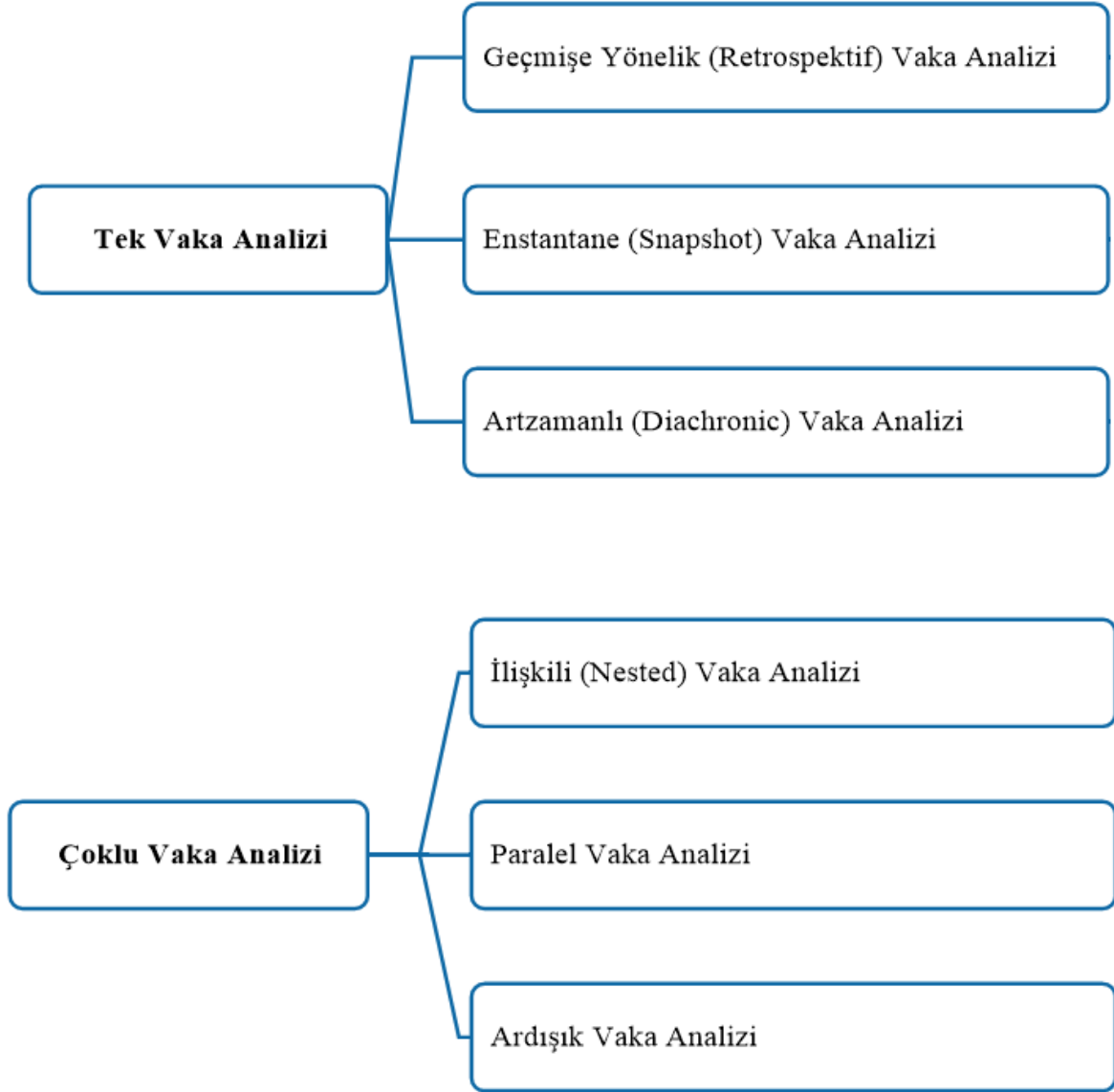
1- Tek Vaka Analizi: Tek bir vakanın ele alındığı analiz yönetimidir. Çoklu vaka analizleri gibi pahalı ve çok zaman almaması (Baxter ve Jack, 2008: 550) bu analiz yönetiminin avantajları arasında sayılabilir. Siggelkow (2007)’e göre olgunun varlığı, tek vaka analizi ile zengin ve detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Dyer ve Wilkins (1991), yüksek kalitede teori geliştirmek için tek vaka analizinin çoklu vaka analizine göre daha iyi olduğunu, çünkü tek vaka analizinin ekstra ve daha iyi teori ortaya çıkardığını ileri sürmektedirler. Zaman boyutuna göre değişen üç farklı türü vardır.

a) Geçmişe Yönelik (Retrospektif) Vaka Analizi: Geçmişteki herhangi bir olguya ait verinin toplanmasını kapsayan çalışma türüdür. Araştırmacı; geçmişteki olgu, durum, kişi veya olaya bakar ve bunları tarihsel bütünlük çerçevesinde analiz eder (Mohajan, 2018: 34).

b) Enstantane (Snapshot) Vaka Analizi: Bu yaklaşımda vaka; mevcut bir durum, bir kişinin hayatındaki bir gün, bir günlük, vb. gibi belirli bir zaman periyodunda incelenir. Burada bir ay, bir hafta, bir gün veya bir periyod, bir saat kadar kısadır (Thomas, 2011: 517).

c) Artzamanlı (Diachronic) Vaka Analizi: Bu analizde zamanla değişiklik gösterir. Vaka ile alakalı araştırılan durumlar farklı zaman noktaları için ayrı ayrı tespit edilir ve karşılaştırma yapılır (Thomas, 2011: 517).

2- Çoklu Vaka Analizi: Eğer çalışmada birden fazla vaka var ise çoklu vaka analizi yapılır. Baxter ve Jack (2008), çoklu vaka analizi sonucunda elde edilen sonuçların daha güçlü ve güvenilir olduğuna işaret etmişlerdir.



Şekil 4.1. Vaka analizi tipolojisi

Kaynak: Thomas (2011: 518)

a) İlişkili (Nested) Vaka Analizi: Bu analiz yönteminde bir vakanın içindeki elemanlar karşılaştırılır (Thomas, 2011: 517). Örneğin bir araştırmacı bir hastanenin üç hasta odasını incelemek isteyebilir. Bunun için bu üç odadaki hastalar ile görüşme yapılır ve görüşleri alınır. Bu bağlamda, hastane yönetimi ve hasta tedavisi bütüncül olarak ele alınır ve her bir hasta odası bir bütünün entegre parçaları olarak değerlendirilir.

b) Paralel Vaka Analizi: Bu vaka analizinde vakalar aynı zamanda gerçekleşir ve analiz edilir (Thomas, 2011: 517).

- c) **Ardışık Vaka Analizi:** Bu yaklaşımda vakalar ard arda gerçekleşir. Bu analizde, her bir vakanın ve vakalar arasında geçen sürede meydana gelenlerin sonraki vakalar üzerinde etkileri olduğu varsayımı geçerlidir (Thomas, 2011: 517).

## 4.2. Görüşme (Mülakat) Teknikleri

Mülakat olarak da bilinen görüşme tekniği, vaka analizlerinde veri toplamak için kullanılan yöntemlerden biridir. Gözlemlenen olgu ile ilgili kişilerden bilgi almak için görüşme tekniklerinden faydalanılır. Görüşme teknikleri yapılandırılmış (structured) ve yapılandırılmamış (unstructured) olmak üzere iki farklı yaklaşım arasında farklı boyutlarda yapılabilir.

Tablo 4.1’de Görüşme Tekniklerinin boyutları verilmiştir. Sözel bir gözlem çeşidi olan yapılandırılmamış görüşme tekniğinde araştırmacı, kişiler arasındaki diyalog ve konuşmaları sadece dinler ve gerekli gördüğü konuları ileride analizinde kullanmak üzere not alır. Görüşme tekniklerinin diğer bir ucunda; basit, spesifik ve kapalı soruların anket yoluyla kişilere doldurulması sayesinde verilerin elde edildiği yapılandırılmış görüşme tekniği yer almaktadır.

Tablo 4.1. Görüşme tekniklerinin boyutları

Yapılandırılmamış			Yapılandırılmış			
Kişiler arasındaki diyalogların dinlenmesi; bir çeşit sözel gözlem	Araştırma sorularını sormak için “doğal” konuşmayı kullanmak	“Açık-uçlu” görüşmeler; sadece birkaç açık sorular	Yarı-yapılandırılmış görüşme; açık uçlu ve kapalı sorular	Schedules kaydı; sözel olarak yönetilen anketler	Yarı-yapılandırılmış anketler; çoklu seçenekler ve açık uçlu sorular	Yapılandırılmış anketler; basit, spesifik, kapalı sorular

Kaynak: Gillham (2000: 60)

Kişilerin sorular ile yönlendirilip yönlendirilmemesi arasında yer alan iki farklı yaklaşım arasında çok sayıda görüşme tekniği yer alır. Bu iki farklı yaklaşım arasında ise yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği yer alır. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinde, görüşülen kişiye açık uçlu ve kapalı uçlu sorular sorulur. Araştırmacı, araştırmanın konusu için ihtiyaç duyduğu verileri alandan toplarken, bu teknik sayesinde daha esnek bir çalışma imkânına sahip olur. Kapalı uçlu sorular ile elde edilen verilerin yorumlanması ve farklı hususlar ile ilişkisini alanda çalışan uzman kişilerin tecrübesine danışılarak farklı açılardan değerlendirme imkânına sahip olur.



### 4.3. Varsayımlar ve Kısıtlar

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Vaka analizinin yapıldığı Turquality sertifikası sahibi firma yetkilisinin yarı yapılandırılmış görüşmede sorulan sorulara verdiği cevapların ve firmadan alınan verilerin doğru olduğu kabul edilmiştir.
- Çalışmada analiz edilen firmanın, Turquality sertifikası alması sonucunda ortaya çıkan gelişmelerin diğer faktörlerden önemli ölçüde etkilenmediği kabul edilmiştir.
- Çalışmada yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede elde edilen cevapların Turquality programı kapsamında desteklenen ortalama bir firmayı temsil ettiği kabul edilmiştir.

Bu çalışmanın zaman, konu ve yer bakımından kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma; Turquality Marka Destek Programı kapsamında 2017 yılından itibaren destek almaya başlayan ve Türkiye İmalat Sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerine yapılan bir vaka analizi çalışmasıdır.

### 4.4. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan vaka analizi yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu bağlamda, daha önce hazırlanan sorular Turquality Marka Destek Programı kapsamında 30/05/2017 tarihinden itibaren destek almaya hak kazanmış imalat sektöründe makine üretimi yapan bir firmanın yetkilileri ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Firmanın Turquality destek başvurusu kabul edildiği tarihten itibaren Turquality Uzmanı olarak görev yapan yetkilisi ile üst düzey yöneticileri ile belirlenen tarihte yapılan görüşmede EK-7’de yer alan sorular sorulmuştur. Firma yetkililerinin verdiği cevaplar araştırmacı tarafından kaydedilmiştir. Ayrıca, firmadan Turquality programından önce ve sonrasındaki ciro, ihracat değerleri, çalışan sayısı, üretim adedi ve tutundurma harcamalarına ait veriler de belirli bir periyodu kapsayacak şekilde temin edilmiştir.

### 4.5. Bulgular

Bu bölümde, Turquality kapsamında verilen desteklerin mikro ve makro düzeyde etkileri incelenmiştir. Mikro düzeyde analiz için, Turquality Marka Destek Programı

kapsamında destek alan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firma ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen veriler ve cevaplar ile vaka analizi gerçekleştirilmiştir. Makro düzeydeki analiz için, ikincil veri kaynaklarından elde edilen veriler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

#### **4.5.1. Vaka Analizi Bulguları**

##### **4.5.1.1. Firmanın görünümü**

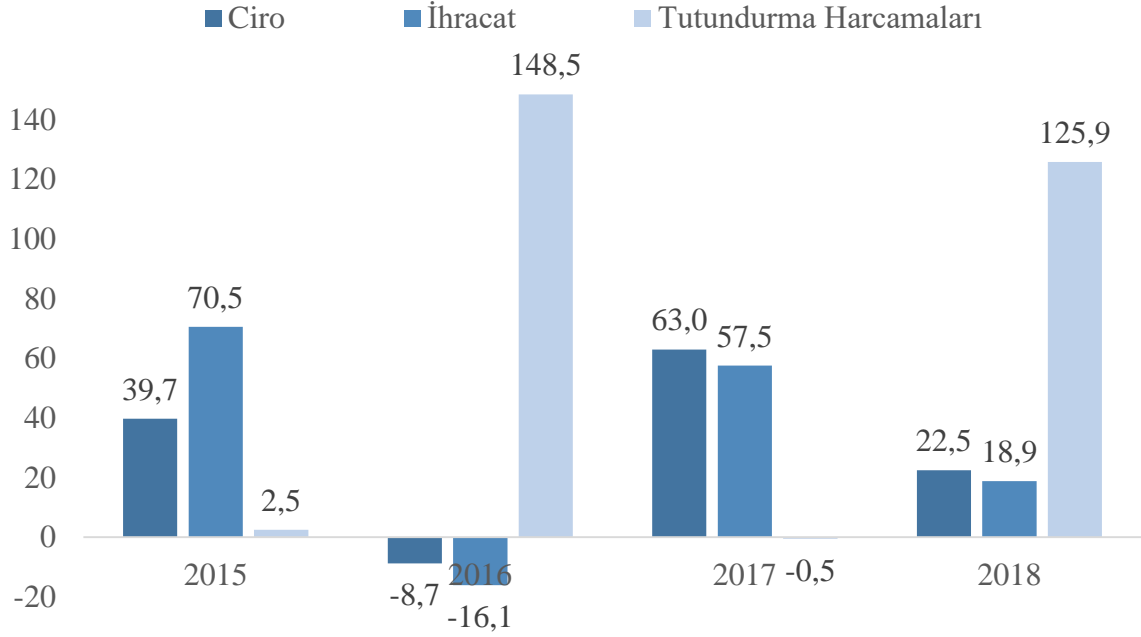
Turquality Destek Programlarının mikro düzeydeki etkisini araştırmak için görüşülen şirket imalat sanayinde makine üreten bir firmadır. Firma 1996 yılından itibaren limited şirket olarak faaliyet göstermektedir. 2018 yılında firmada 444 kişi çalışmaktadır. Firma 2017 yılı Mayıs ayında Turquality Marka Destek programı kapsamında desteklenmeye başlamıştır.

Şirketin söz konusu destek programına katılmadan önceki ve sonraki yıllara ait ciro, ihracat ve tutundurma harcamalarının bir önceki yıla göre büyüme oranları Grafik 4.1’de sunulmuştur. Firmanın ihracat değerlerinin ve tutundurma bütçesinin cirosu içindeki payı ise Grafik 4.2’de almaktadır.

Şirketin cirosu 2015 yılında %39,7 artış gösterirken 2016 yılında %8,7 azalmıştır. Turquality desteklerinin başladığı 2017 yılında ciroda %63 seviyesinde bir artış gerçekleşirken, 2018 yılında bu artış trendi korunamamış ve cirodaki büyüme %22,5 seviyesinde kalmıştır.

İhracat rakamlarındaki büyüme seyri de şirketin cirosu ile paralel bir seyir izlemiştir. 2015 yılında ihracatta %70,5 bir büyüme yakalanarak cirodaki büyümeden daha yüksek bir büyüme sağlanmıştır. Ciro verilerinde olduğu gibi 2016 yılında ihracatta da düşüş görülmektedir. Ancak ihracattaki düşüş %16,1 seviyesinde gerçekleşerek, cirodaki düşüşten daha fazla bir düşüş yaşanmıştır. 2017 ve 2018 yıllarında ihracattaki büyüme tekrar artış göstererek sırasıyla %57,5 ve %18,9 düzeylerinde gerçekleşmiştir. İhracatın ciro içindeki payı 2015 yılında büyük bir artış göstererek %36 seviyesinden %44 seviyesine ulaşmıştır. Ancak bu yıldan sonra ihracatın ciro içindeki payı devamlı düşüş göstermiştir. 2018 yılına gelindiğinde, Turquality desteklerinin alınmasına rağmen ihracatın ciro içindeki payı neredeyse 2014 seviyesine gerileyerek %38 seviyesine düşmüştür. Döviz kurlarının özellikle 2016 yılından itibaren artış seyri de göz önüne alındığında, Türk Lirasındaki değer

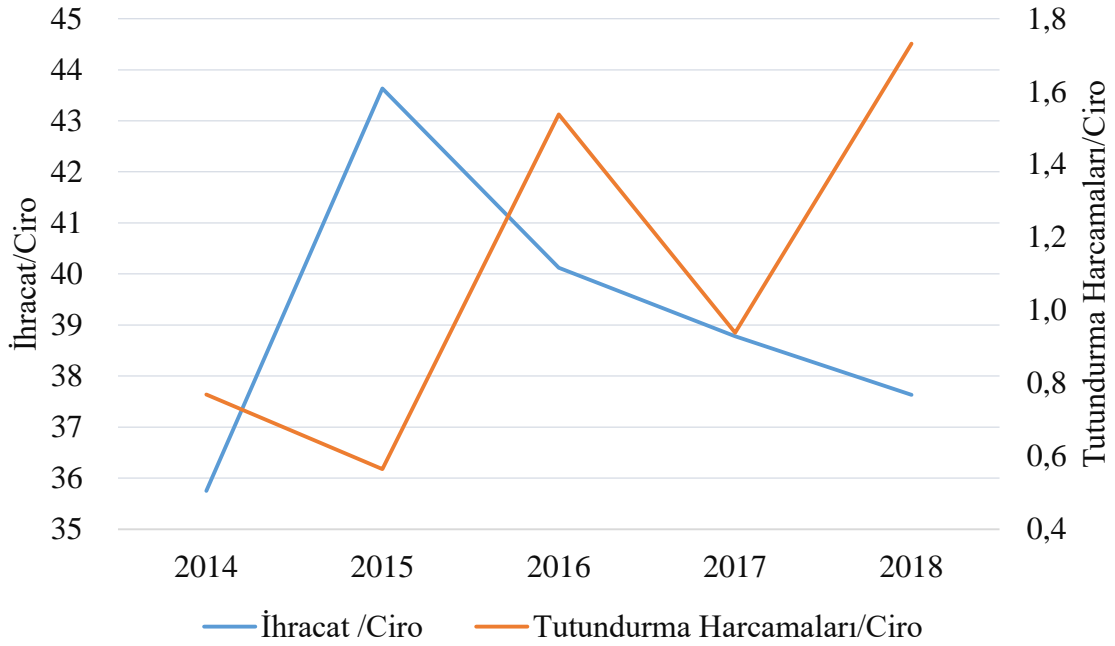
kaybının şirketin ürünlerine yurt dışındaki talebi arttıracacağı ve ihracatı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak Türk Lirasındaki değer kaybının ve Turquality programı kapsamında verilen desteklerin ihracattaki büyümeye olan katkısına rağmen, 2017 ve 2018 yıllarındaki ihracat rakamlarındaki büyüme 2015 yılındaki büyümeyi yakalayamamıştır. Özellikle 2018 yılındaki ihracat rakamlarındaki büyüme 2015 yılındaki büyümenin neredeyse 3,6 kat daha düşük seviyesinde gerçekleşmiştir.



Grafik 4.1. Firmanın ciro, ihracat ve tutundurma harcamaları

Firmanın Ortadoğu'ya yaptığı ihracat rakamları yıllar itibariyle Tablo 4.2'de sunulmuştur. Firma, Turquality desteği almaya başladığı 2017 yılında Ortadoğu'ya hiç ihracat yapmamıştır. Ancak sonraki yıllarda, daha önce hiç ihracat yapmadığı Bahreyn'e 2019 yılında 400 bin Euro ihracat gerçekleştirmiştir. Turquality desteği sonrası firmanın daha önce girmediği uluslararası pazarda ihracat yapması firmanın uluslararası rekabetinin geliştiğine işaret etmektedir. Bahreyn ile birlikte Suudi Arabistan ve BAE'ye yapılan ihracatların toplamı 2019 yılında 833,5 bin Euro seviyesine ulaşmıştır. Desteklerin alınmasından önceki yıllar ile karşılaştırıldığında, sadece 2019 yılında Ortadoğu'ya yapılan ihracat Euro bazında 2014-2018 yıllarında yapılan toplam ihracattan daha fazla olduğu görülmektedir. Yurtdışı fuarlara katılım, firma organizasyonunun uluslararası rekabete hazırlayan danışmanlık ve eğitim hizmetleri ile diğer konularda verilen Turquality

destekleri, firmanın yurtdışındaki piyasalarda rekabet gücünü ve pazar payını arttırdığına işaret etmektedir.



Grafik 4.2. Firmanın ihracat ve tutundurma bütçesinin cirosu içindeki payı

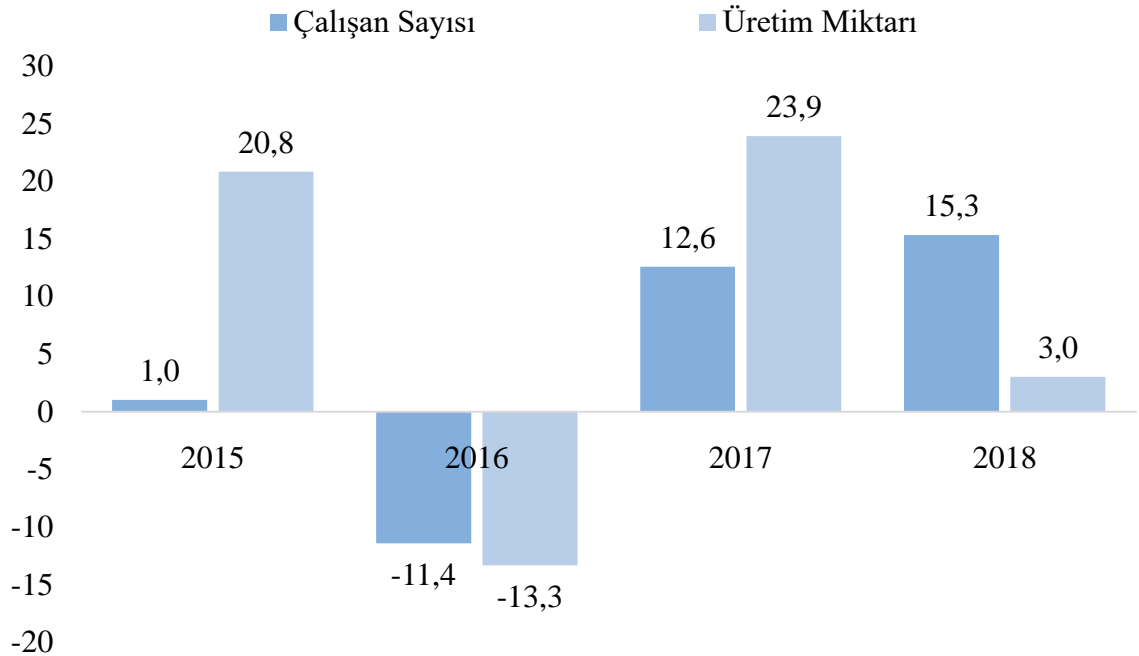
Tablo 4.2. Firmanın Ortadoğu'ya ihracatı (Euro)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BAE	-	310.000	0	-	67.700	175.400
Suudi Arabistan	313.215,62	-	33.500	-	-	259.000
Bahreyn	-	-	-	-	-	400.000
<b>Toplam</b>	<b>313.215,62</b>	<b>310.000</b>	<b>33.500</b>	<b>0</b>	<b>67.700</b>	<b>833.500</b>

Firmanın tutundurma harcamaları 2015-2018 yılları arasındaki büyüme oranları sırasıyla 2,5, 148, 5, -0,5 ve 125,9 seviyelerinde gerçekleşmiştir. Tutundurma harcamalarındaki büyüme rakamlarının yüksek olduğu yıllarda ciro ve ihracat rakamlarındaki büyüme nispeteden daha düşük olurken, tutundurma harcamalarındaki büyümenin düşük olduğu yıllarda ise ciro ve ihracat rakamlarındaki büyüme ise nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Ürünlerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlama ve satışlarında hayati öneme sahip tutundurma faaliyetlerinin hedef pazar ve tüketicilere yönelik etkileri yeniden gözden geçirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan tutundurma harcamalarının ciro içindeki payı 2015 ve 2017 yılları hariç artış göstermiştir. Tutundurma harcamalarının ciro içindeki payı 2014 yılında %0,77 iken 2015 yılında %0,56 seviyesine gerilemiştir. 2016 yılında ise söz konusu oran neredeyse üç kat artarak %1,54 seviyesine yükselmiştir. 2017 yılında

%0,94 seviyesine gerileyene tutundurma harcamalarının ciro içindeki payı 2018 yılında yaklaşık iki kat artarak %1,73 seviyesine çıkmıştır. Yıllar içinde düşüşler olmasına rağmen, tutundurma harcamalarının ciro içindeki payı söz konusu periyod içerisinde artış trendi izleyerek, iki katta daha fazla artmıştır. Firmanın tutundurma harcamalarının hem miktar hem de ciro içindeki artışında Turquality kapsamında alınan finansal desteklerin etkisi oldukça yüksektir. Tablo 4.2’de yer alan bilgilere göre firma, fuarlara katılım kapsamında son üç yıl içerisinde yaklaşık 3 milyon TL finansal destek almıştır.

Şirketin söz konusu destek programına katılmadan önceki ve sonraki yıllara ait ciro, çalışan sayısı ve üretim miktarının bir önceki yıla göre büyüme oranları Grafik 4.3’te sunulmuştur. 2016 yılında firma çalışan sayısında küçülmeye gitmiştir, ancak sonraki yıllarda çalışan sayılarında artış görülmektedir. Çalışan sayılarındaki artış; ciro, ihracat ve üretim sayılarına da etki etmiştir. Benzer eğilim üretim miktarında da yaşanmıştır. 2017 yılında Turquality desteklerinin etkisi üretim adedindeki büyümeye yansıdığı görülmektedir. Ancak 2017 yılında üretim miktarında gerçekleşen büyüme 2018 yılında devam ettirilememiş ve söz konusu büyüme %3 gibi oldukça düşük bir düzeyde gerçekleşmiştir.



Grafik 4.3. Firmanın çalışan sayısı ve üretim miktarı

#### 4.5.1.2. Firmanın aldığı destekler

Firmanın Turquality Marka Destek Programı kapsamında almış olduğu finansal desteklerin değerleri Tablo 4.3'te yer almaktadır. Firma Mayıs 2017 tarihinde Turquality Marka Destek Programı kapsamında finansal destek almaya başlamıştır. Dolayısıyla firma, bu çalışmanın yapıldığı tarihe kadar toplamda üç dönemdir söz konusu program kapsamında finansal olarak destek almaktadır. Üçüncü dönem için firmanın almakta olduğu finansal destekler tamamlanmadığından, bu döneme ait değerler geçici değerlerdir. Üçüncü döneme ait finansal destekler Ocak-Temmuz 2019 dönemini kapsamaktadır. Firma 2017 yılında yaklaşık 3.5 milyon TL destek almıştır. Bir sonraki dönem ise aldığı destek miktarı bir önceki döneme göre %50 seviyesinde artarak toplamda 5.2 milyon TL seviyesine ulaşmıştır. Firmanın almış olduğu destek miktarları, imalat sanayide faaliyet gösteren bir firma için oldukça iyi düzeydedir.

Firmanın almış olduğu destekler ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, her bir kaleme alınan desteklerin hedeflenen faaliyetlerin gerçekleşmesi için oldukça tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Gelişim yol haritası çalışması için firma birinci dönemde destek almıştır. Gelişim Yol Haritası çalışmasında, firmanın mevcut durumu detaylı bir şekilde incelenmiş ve en iyi global rakipleri ile kıyaslanarak "iyileştirme projeleri" tasarlanmıştır. Firmanın özgün yapısına göre geliştirilen iyileştirme projeleri, destek döneminde uygulanacak bir biçimde programlanmıştır. Yol haritası çalışması bir kereye mahsus olduğundan sonraki dönemlerde bu kalem başlığı altında firmaya destek verilmemiştir. Bu kaleme verilen finansal destek sayesinde, firmanın markalaşma stratejisini alanında dünya çapında tanınmış ve önde gelen profesyonel danışmanlık şirketleri ile kendi kurumsal yapısına ve vizyonuna özgün bir şekilde tasarlanması sağlanmıştır.

Tablo 4.3. Turquality Marka Destek Programı kapsamında firmanın aldığı destekler

	1. Dönem (2017 – 2018)	2. Dönem (2018 – 2019)	3. Dönem (2019 – 2020) <sup>1</sup>
Gelişim Yol Haritası Çalışmaları	337.543	-	-
Tanıtım, Reklam ve Pazarlama	213.988	9.542	-
Yurtdışı Ofis-Depo-Mağaza Kira	-	-	4.615
Sertifikasyon	12.371	-	-
Yönetim Danışmanlığı	255.885	1.392.088	17.287
Yazılım Ürünlerinin Lisansları	972.304	405.722	101.480
Yazılım Lisansı Yıllık Bakım, Güncelleme	250.364	15.930	-
Tasarımcı, Mühendis İstihdamı	898.717	947.469	123.154
Yurtdışı Fuar Katılımları	555.850	2.443.539	87.393
<b>Toplam</b>	<b>3.497.021</b>	<b>5.214.289</b>	<b>333.928</b>

Kaynak: Tablodaki veriler firma yetkilisi ile yapılan görüşme sonucunda temin edilmiştir.

<sup>1</sup> 3. Döneme (2019 – 2020) ait veriler Temmuz 2019 tarihine kadar gerçekleşen değerleri kapsamaktadır.

Tanıtım, reklam ve pazarlama kaleminde birinci dönemde 213 bin TL destek alınmıştır, ancak sonraki dönemde bu kaleminde alınan destek 10 bin TL'nin altına düşmüş ve üçüncü dönemde ise hiç destek alınmamıştır. Marka değerini oluşturan marka sadakati, marka farkındalığı, marka çağrışımları ve tüketicilerin algısındaki marka kalitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için tutundurma faaliyetleri oldukça önemlidir. Markanın tutundurma faaliyetleri için önemli olan bir kaleminde yıllar itibariyle meydana gelen düşüş, marka değerinin tüketicilerin algısında yer etmesi için gerekli olan tutundurma faaliyetlerinin içerik ve kalite olarak zayıflayacağına işaret etmektedir.

Yurtdışı ofis/depo/mağaza/kira kaleminde birinci ve ikinci dönemde herhangi bir destek alınmamıştır. Ancak üçüncü dönemde 5 bin TL'nin altında bir destek alınmıştır. Destek miktarı her ne kadar düşük olsa da, iki dönem sonunda firmanın yurtdışındaki faaliyetlerinin arttığına işaret etmektedir. Bu da, Turquality Destek Programının amacının uygun bir şekilde firmanın global piyasalarda gelişmekte ve rakipleri ile olan mücadelede güçlendiğine işaret etmektedir.

Sertifikasyon kaleminde firma birinci dönemde nispeten düşük bir destek almıştır. Yurt dışı pazarlara girişte zorunlu olan veya avantaj sağlayan kalite, çevre

belgeleri/sertifikalari için verilen bu destek, uluslararası piyasalara açılan veya pazar payını arttırmak için yeni pazarlara giriş yapmak isteyen firmalar için oldukça önemlidir.

Firma “Kurumsal Altyapı Oluşturmaya Yönelik Danışmanlıklar” ve “Münhasıran Hedef Pazarlara Yönelik Danışmanlıklar” kapsamında verilen yönetim danışmanlığı destekleri almıştır. Ayrıntıları EK-8’de yer alan “Kurumsal Altyapı Oluşturmaya Yönelik Danışmanlıklar” kapsamında firmalara aşağıdaki konularda destekler verilmektedir:

- Değer Zinciri Yönetimi
- Değişim Yönetimi
- Finansal Yönetim
- Fiyatlama ve Kârlılık Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş Geliştirme ve İş Sürekliliği
- İtibar ve Kriz Yönetimi Danışmanlığı
- Kalite Yönetimi ve Kontrol
- Kurumsal Kimlik Oluşturulması
- Kurumsal Yönetişim
- Marka Yönetimi
- Pazara Giriş Danışmanlığı
- Risk Yönetimi
- Süreç Yönetimi
- Tasarım Danışmanlığı
- Üretim Yönetimi/ Performansının İyileştirilmesi

Ayrıntıları EK-9’de yer alan “Münhasıran Hedef Pazarlara Yönelik Danışmanlıklar” kapsamında aşağıdaki başlıklarda firmalara destekler verilmektedir:

- Marka Yönetimi
- Pazara Giriş Danışmanlığı
- Pazarlama Danışmanlığı
- Satış Danışmanlığı
- Perakende Danışmanlığı
- Dağıtım Kanalı Yönetimi
- Fiyatlama ve Kârlılık Yönetimi



- Mağaza Yönetimi
- Hukuk Danışmanlığı
- İtibar ve Kriz Yönetimi Danışmanlığı
- Kamu Danışmanlığı (Lobi Çalışmaları)
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalar
- Tasarım Danışmanlığı

Global pazarlarda daha etkin faaliyet göstermek ve küresel rakipler ile başa çıkabilmek için gerekli olan konulardaki yönetim danışmanlığı firma için hayati önem taşımaktadır. Firmanın kurumsal altyapısının ve hedef pazarlara yönelik firmanın satış ve pazarlama yeterliliğinin güçlenmesi amacıyla verilen yönetim danışmanlığı kaleminde firma ilk dönem 255 bin TL civarında bir destek alırken, ikinci dönem yaklaşık 1.4 milyon TL civarında destek almıştır. Ancak bu kalemde alınan destek üçüncü dönem 20 bin TL'nin altına düşmüştür. Firmanın bu düşüşü dikkate alarak, ikinci dönemde yakaladığı ivmeye geri dönmesi gerekmektedir.

“Kurumsal Altyapı Oluşturmaya Yönelik Danışmanlıklar” kapsamında firmalara ayrıca “Bilişim Danışmanlığı” da verilmektedir. Bu kapsamda; *“Satın alınacak veya kiralanacak yazılım ürün ve hizmetlerin lisansları, işletim sistemleri ve bunların yıllık bakım güncelleme bedelleri ile yazılımların devreye alınması, özelleştirilmesi, iyileştirilmesi ve idamesi için yapılacak danışmanlık, eğitim ve dış kaynak kullanımı harcamaları destek kapsamında değerlendirilir.”* (Turquality, 2019b). Yazılım ürünlerinin lisansları için firma ilk dönem yaklaşık bir milyon TL'ye yakın destek alırken, sonraki dönemlerde bu kalemde alınan destekler kademeli olarak azalmıştır. Bu kalemdeki harcamalar, bilgi ve teknolojik yoğun bir üretim yapısının geliştirilmesi ve arttırılması için önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Bu kalemde alınan finansal desteklerdeki düşüş, üretim yapısındaki katma değer arttırılması konusunda firmanın ilk dönemde yakaladığı ivmenin azalmasına yol açabilir. Yazılım lisansı yıllık bakım ve güncelleme kalemindeki destek miktarları da benzer bir seyir izlemiştir.

Tasarımcı ve Mühendis istihdamı kapsamında firmanın almış olduğu finansal destekler ilk iki dönem sırasıyla 900 ve bir milyona yakın iken, üçüncü dönemde önemli bir düşüş gerçekleşmiştir. Uluslararası piyasalardaki güçlü rakiplerin ürünleri ile rekabet edebilmek için ürün tasarımlarının sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Tüketici talepleri ve beklentilerine uygun geliştirilmiş ürün tasarımları, firmaların ürün satışlarını

arttıran önemli bir husustur. Diğer yandan mühendis istihdamı ise firmanın teknoloji ve bilgi yoğun üretim yapısını daha da geliştirici bir etken olarak değerlendirilebilir. Bu kalemde verilen desteklerin büyüklüğü, firmanın üretim yapısındaki katma değer oranını önemli ölçüde arttıran bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların tüketiciler ile buluşmalarını sağlamak için her yıl farklı periyotlarda ticari fuarlar düzenlenir. Firmaların yurtdışındaki potansiyel müşterileri ile buluşmaları ve temas kurmaları için fuarlara katılım oldukça önemlidir. Firmanın yurtdışındaki fuarlara katılması için verilen finansal destekler ilk dönem 555 bin TL civarında iken, ikinci dönem oldukça büyük bir artış gerçekleşmiştir. Bu kalemde firmanın ikinci dönemde aldığı destek miktarı 2.5 milyon TL'ye yaklaşmıştır. Ancak diğer kalemlerde olduğu gibi üçüncü dönemde bu kalemde de büyük bir düşüş gerçekleşmiştir.

#### **4.5.1.3. Yarı yapılandırılmış görüşme bulguları**

Turquality Yönetici Geliştirme Programı kapsamında 2018 yılında firmanın Genel Müdürü ile Pazarlama Müdürü ve 2019 yılında ise Planlama Müdürü ile Ar&Ge Müdürü eğitim almıştır. Katılımcılar, söz konusu eğitim programının Yönetim-Organizasyon, Pazarlama, Operasyon ve Süreç Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Finans-Muhasebe fonksiyonlarında yürütülen süreç ve sistemlere yönelik yetkinliklerinin gelişmesine katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Firmanın Turquality Marka Destek Programı başvurusunun kabulünden sonra Vizyon Seminerleri düzenlenmediği ve dolayısıyla firmadan söz konusu etkinliklere herhangi bir katılımın gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir.

Firmanın Turquality Uzmanı ile yapılan yüz yüze görüşmede EK-7'de yer alan sorular sorulmuştur. Turquality Marka Destek Programı kapsamında alınan finansal desteklerin yeterliliği ve bu desteklerin firmaya katkısı konusunda yetkili şunları ifade etmiştir:

*“Global pazarda uzun vadeli başarıyı yakalamak ve uluslararası profesyonel bir organizasyon için markalaşma ve kurumsallaşma konularına odaklanmak gerektiği açıktır. Ancak uluslararası standartları oluşturma ve uygulama konularında firma olarak ciddi yatırımlar yapmak ve danışmanlık desteği konularında Turquality finansal desteklerinin katkısı yeterli düzeydedir. Finansal desteklerin en büyük katkısı markalaşma ve kurumsallaşma alanlarında olmuştur.”*

Uluslararası pazarlara yönelik hedeflerin gerçekleşmesi için markalaşma ve kurumsallaşmaya önem veren firma, Turquality Marka Destek Programı kapsamında almış olduğu desteklerin bu hedeflere ulaşmada katkıları olduğunu düşünmektedir. Program kapsamında alınan destekler yeterli görülmekte ve program kapsamındaki çalışmaların çıktıları arzu edilen düzeydedir.

Turquality Marka Destek Programı kapsamında verilen desteklerin firmanın marka imajı üzerindeki etkileri hakkında yetkili kişi şunları söylemiştir:

*“Klasik yaklaşımda firmalar küresel piyasalarda kalite, kapasite, maliyet ve fiyat konularına odaklanarak başarı sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak değişen dinamikler global pazarda firmaların sadece bu yetkinliklerle uzun vadeli başarıyı yakalayamayacağını açıkça göstermektedir. Günümüz küresel rekabetinde “Marka” konusu çok büyük önem kazanmıştır. Marka bilincini oluşturma ve gelişim yol haritasında sunulan marka stratejisi ile ilgili alınan danışmanlıklarla (pazar araştırması, kurumsal kimlik çalışmaları, sosyal medya yönetimi vb.) marka imajımız güçlenmiştir.”*

Turquality Programı kapsamındaki firmalara sağlanan en önemli imkânlardan biri olan “Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” ile firmaya özel geliştirilen “marka stratejisi” ile pazar araştırması, kurumsal kimlik çalışmaları, sosyal medya yönetimi vb. konularda firmaya verilen danışmanlık hizmeti sonucunda firmanın marka imajı güçlendirilmiştir.

Turquality Marka Destek Programına dâhil olduktan sonra ürün ve hizmetlerinizde yapılan iyileştirmeler hakkında yetkilinin yapmış olduğu açıklamalar şu şekildedir:

*“Ar&Ge ve tasarım yapan, katma değeri yüksek ürün üreten firmamız, Ar&Ge/Ürün Geliştirme ve teknolojik alt yapı konularında alınan destekler ile sürdürülebilir rekabette daha avantajlı duruma gelmiştir.”*

Belirli bir Ar&Ge bütçesi olan firmanın, üretiminin daha yüksek katma değer üreten bir yapıya dönüşmesi için ihtiyaç duyduğu Ar&Ge finans kaynağı Turquality Marka Destek Programı ile firmaya sunulmuştur. Daha büyük Ar&Ge bütçesi firmanın uluslararası rekabette gücünü arttırdığı düşünülmektedir.

Turquality Marka Destek Program sayesinde marka rekabet gücünde meydana gelen değişim için yetkilinin cevabı Şu Şekildedir:

*“KüreselleŐen pazarlardaki artan rekabet sonucu, ürün sayısı da artmış ve bu ürünleri birbirinden ayırma ihtiyacı meydana gelmiştir. Bu nedenle satıcılar hem ürünlerini diğer ürünlerden ayırt etme hem de tüketiciye vaat ettikleri belli bir kalite düzeyini korumak açısından markalaşma faaliyetlerine girişmişlerdir. Güçlü markalar pazarda ciddi rekabet üstünlüğü yakalamaktadır. Marka başlığı altında oluşturulan yol haritasına yönelik oluşturulan aksiyon adımları içeren projeler ile firmamızın marka yönetimi ve algısı alanında başarılı sonuçlar elde etmiştir.”*

Her geçen gün artan uluslararası rekabet nedeniyle daha fazla ürün çeşidinin geliştirilmesi firmanın ürettiği ürünler için bir tehdit unsurudur. Bu kapsamda, uluslararası rekabetin yıkıcı etkilerinden korunmak amacıyla, “Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda daha güçlü bir marka yönetimi ve algısı oluşturulmuştur.

Turquality Marka Destek Programı kapsamında firmaya sunulan desteklerin firmanın satış ve ihracatı üzerindeki etkileri hakkında yetkilinin düşünceleri Şu Şekildedir:

*“Turquality desteği alan firmaların, yurtdışı ihracatı daha fazla artıyor ve yabancı firmalar tarafından stratejik ortak olarak tercih ediliyor. Çünkü Turquality almış firmalar, sorunsuz ve hatasız servis yapma ve iş yapma güvencesi veriyor. Bununla birlikte yol haritasında odaklanılan öncelikli ülkelere yönelik aksiyon adımlarının hayata geçirilmesi sayesinde satışlara ve ihracatımıza pozitif yönde katkı sağladığına inanıyoruz.”*

Yabancı firmaların, Turquality Destek Programları kapsamına alınan firmaların uluslararası standartlarda üretim yaptığı ve hizmet verdiği algısına sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, yabancı firmaların, Turquality Destek Programları kapsamında desteklenen firmaları tercih ettiği ve dolayısıyla desteklenen firmaların ihracatlarının arttığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, “Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” kapsamında firmanın hedef aldığı dış pazarlara yönelik somut adımlar attığı ve bu sayede Turquality Marka Destek Programının firma ihracatına olumlu katkılar sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Firmanın kurumsallaşmasına Turquality Marka Destek Programının katkıları hakkında yetkili görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

*““Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” ve “Yönetici Geliştirme Programı” ile birlikte firmamızın organizasyon yapısı içerisinde geliştirilebilir alanları daha kolay tespit edilmiş ve küresel marka olma yolunda misyon ve vizyonumuz bu doğrultuda değiştirilmiştir. Ayrıca, “Pazar Araştırması Giderleri” kapsamında verilen destekler ile de firmamızın yeni pazar arayışları ve penetrasyon çalışmaları devam etmektedir. Aynı zamanda alınan destekler ile firmamızın kurumsallaşma yapısının gelişim alanlarını tespit etme ve bu alanlarını takviye ederek daha güçlü bir kurumsal yapıya kavuşması konusunda Turquality'nin güçlü katkısı olmuştur.”*

Turquality Marka Destek Programı kapsamında verilen danışmanlık ve eğitim destekleri sayesinde firmanın kurumsal yapısı güçlenmiş ve geliştirilmiştir. Diğer yandan belirli kalemlerde verilen finansal destekler sayesinde, firmanın uluslararası piyasalardaki potansiyel pazar ve müşteriler hakkında gerekli araştırma ve bilgi toplama çalışmaları yürütülmüştür.

Turquality Marka Destek Programı kapsamında alınan destekler firmanın vizyon ve misyonuna yaptığı katkılar ve bu konudaki beklentiler hakkında yapılan yorumlar aşağıdaki gibidir:

*“Vizyonumuz, kaliteli ve etkin mühendislik çözümleri ile müşterilerimizin başarı ortağı olmaktır. Misyonumuz ise, yenilikçi tasarım mühendisliği yaklaşımı ile müşterilerimize yüksek kalitede ürün sağlamak ve bunu da etkin hizmet anlayışı ile sunan bir dünya lideri olmaktır.”*

*““Markalaşma Gelişim Haritası” ve “Yönetici Geliştirme Programı” ile birlikte firmamızın organizasyon yapısı içerisinde geliştirilebilir alanları daha kolay tespit edilmiş ve küresel marka olma yolunda misyon ve vizyonu bu doğrultuda değiştirilmiştir.”*

Turquality destekleri sayesinde firma, global hedeflere yönelik bir kurumsal yapı geliştirerek misyon ve vizyonunu güncellemiştir.

Turquality Marka Destek Programının firma marka değeri üzerindeki etkileri hakkında yapılan açıklama aşağıdaki gibidir:

*“Turquality Marka Destek Programının amacı olan küresel markalar yaratmak için markanın etkin kullanımı ve markayı oluşturan bileşenlerini kullanımı aktif rol oynamaktadır. Markalaşma yolunda alınan Turquality Marka Destek Programı ile firma markasının gelişimine yönelik faaliyetler birincil önemde alınan aksiyonlarla gelişimi izlenmektedir. Ayrıca bu faaliyetler ile firma markasının Türk gücünü yansıtmak için yapmış olduğu çalışmalar da Turquality Programının amacı olan küresel marka olma amacına hizmet etmektedir.”*

Turquality Marka Destek Programının marka farkındalığı, sadakati ve çağrışımı üzerindeki etkileri kapsamında yetkili şunları ifade etmiştir:

*“Firma için marka sadakati oluşturmak ana amaçlardan biridir. Firmaya göre marka sadakati, tüketicilerin daha önceki tecrübelerinden tatmin olması ve markamızı tekrar kullanması anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin üzerinde duygusal olarak anlamlı bir iz bırakan marka kişiliği oluşturmak, müşterilerine marka vasıtası ile ihtiyaç duydukları çözümleri deneyimleme fırsatı vermek konusunda Turquality programı olumlu katkı sağlamıştır.”*

Turquality destek programı kapsamında düzenlenen fuarlar ve etkinlikler müşteri farkındalığını arttırırken, bu program kapsamında desteklenen firmaların üretim ve hizmet kalitesinin devamlı geliştirildiği ve kurumsal yapılarının sürekli iyileştirildiği bilinci sayesinde, tüketici ve müşterilerin marka sadakati ve firmalara olan güveni artmaktadır.

Marka imajına Turquality Marka Destek Programının katkısı hakkında yetkilinin düşünceleri aşağıdaki gibidir:

*“Marka kişiliği (imajı), pazarlama stratejileri arasında yer alan önemli kavramlardan biri olup, Turquality programı kapsamında alınan danışmanlıklarla marka kişiliğinin oluşumuna katkı sağlamıştır. Firmamız marka imajı ile müşterilerine karşı kendini net olarak ifade eder noktasına ulaşmıştır.”*

Tüketicilerin zihninde marka ile ilgili tüm çağrışımların bir bütünü olan marka imajı, Turquality Marka Destek Programı kapsamında alınan destekler sayesinde olumlu bir gelişme göstermiştir. Firma, destekler sayesinde kendini müşterilerine karşı daha açık ve net bir şekilde ifade edebilmiştir.

Turquality Marka Destek Programının markanın satışları, ihracatı, uluslararası pazarlardaki payına olan etkilerini yetkili şu şekilde ifade etmiştir:

*“Turquality gelişim yol haritasında belirlenen öncelikli ülkelere penetre olma aksiyonları devam etmektedir. Belirlenen yol haritasındaki aksiyonlar Open Project programı ile izlenmektedir.”*

2017 yılından itibaren Turquality kapsamında desteklenen firma maalesef yeni bir ülkenin pazarına girerek satışa başlamadığını ifade etmiştir. Ancak firmanın kendi yapısına özgü geliştirilen *“Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması”* kapsamında hedeflenen yeni uluslararası pazarlara giriş çalışmaları devam etmektedir.

Yurtdışında düzenlenen fuarlara katılım, uluslararası piyasalarda satış yapan firmalar için oldukça önemlidir. Turquality Marka Destek Programı destekleri sayesinde firmanın yurtdışındaki fuarlara katılımı şu şekilde yorumlanmıştır:

*“Firmamızın stratejik planı doğrultusunda hedef pazarlara hizmet eden yurtdışı fuarlarına katılım sağlamaktadır. Katılım sağlanan her fuar sonrası ulaşılan potansiyel müşterilerin siparişe dönmesi kritik performans ölçütü olarak izlenmektedir.”*

Potansiyel müşteri ve tüketiciler ile temasa geçmek ve marka farkındalığının global düzeye taşınması için fuarlara katılım, Turquality destek programlarının sunmuş olduğu önemli bir fırsat olarak firmalara sunulmaktadır. Turquality programı kapsamında firmanın almış olduğu finansal destekler arasında önemli bir yeri olan fuarlara katılım destekleri sayesinde firma, hedef pazarlarına yönelik birçok yurtdışı fuarlara katılım sağlamış ve her fuar sonrasında alınan siparişleri bir değerlendirme ölçütü olarak kullanmıştır.

Yurtdışında ortaklık kurmada Turquality Marka Destek Programının etkileri hakkında yetkilinin görüşleri şu şekildedir:

*“Firmamızın etkin izlediği stratejik iş planı doğrultusunda belirlediği kritik iş ortaklıkları kurmaktadır. Bu ortaklıkların kurulmasında Turquality'nin direkt bir etkisi olduğu söylenemez.”*

Firmalar, uluslararası piyasalara açılmak için yabancı piyasalardaki firmalar ile ortaklık kurabilirler. Turquality programının, firmanın yurtiçi ve yurtdışı ortaklıklar kurmasında etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Turquality Marka Destek Programının, yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki tüketici ve iş dünyasının markaya olan bakışı nasıl etkilediği hakkında yetkili şunları ifade etmiştir:

*“Olumlu yönde etkiledi. Yurtiçinde marka saygınlığımız daha da artmış oldu. Yurtdışında ise hedeflediğimiz farklı ülke pazarlarına açılma şansı yakaladık ve bu sayede şirketimizin yurtdışındaki marka değeri oldukça artmış oldu.”*

Program kapsamındaki alınan fuarlara katılım ve benzeri tutundurma faaliyetlerine yönelik destekler sayesinde, firmanın görünürlüğü artmış ve daha fazla müşteri kitlesine markanın tanıtımı yapılmıştır.

Turquality Marka Destek Programı sayesinde sektördeki ileri gelen markaların tecrübelerinin firmaya olan katkısı şu şekilde açıklanmıştır:

*“Turquality gelişim yol haritasının oluşturulması aşamasındaki çalışmalarda sektördeki markaların tecrübelerinden yararlanılmıştır.”*

Markalaşma Gelişim Yol Haritası kapsamında firmanın, küresel rakipleri arasındaki en iyi firmalar ile kıyaslanması sayesinde eksiklikleri ve geliştirmesi gereken yönleri etrafıca ortaya konmuştur. Söz konusu kıyaslama sektördeki en iyi danışman şirketleri tarafından yürütülmüştür.

Turquality Marka Destek Programının işletmenin pazarlama karması kararları üzerindeki etkileri hakkında yetkilinin düşünceleri aşağıdaki gibidir:

*“Pazarlama karması elemanları dört faktörden meydana gelmektedir. Bu faktörler ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Firmamızın pazarlama karması elemanlarını kullanma konusunda destek aldığı danışmanlıklar ile stratejisini belirleme ve yer aldığı piyasa koşullarında rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak ve öne çıkaracağı faktör(leri) belirlenmesinde Turquality programının olumlu katkısı olmuştur.”*



Ürünlerin geliştirilmesi, farklı piyasalarda fiyatlandırılması, ulusal ve uluslararası piyasalarda dağıtımı ile ürünlerin tutundurma faaliyetleri Turquality programı sayesinde daha rekabetçi bir seviyeye ulaştığı anlaşılmaktadır.

Turquality Marka Destek Programı ile firmanın daha önce girmeyi düşünmediği veya planlayıp da giremediği yurt dışı pazarlar hakkında yakalanan fırsatlar şu şekilde değerlendirilmiştir:

*“Turquality gelişim yol haritasının belirlenmesi aşamasında gerçekleştirilen çalışmalarda yapılan analiz sonuçlarına göre kısa vadede öncelik olarak düşünmediği pazarlara girme kararı almıştır.”*

Firmanın cari dönemdeki durumunun ayrıntılı bir şekilde incelendiği gelişim yol haritası sayesinde, yeni pazarlara giriş kararı alınmış ve bu pazarlara girme stratejileri geliştirmiş. Turquality desteği almaya başladığı 2017 yılına kadar Ortadoğu'ya hiç ihracat yapmayan firma, sonraki yıllarda Bahreyn, Suudi Arabistan ve BAE'ye ihracat yapmaya başlamıştır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Turquality programı; “*Küresel Türk markalarından yurtiçinde lokomotif oluşturmak*”, “*şirketlerin marka gücü ve kurumsal altyapısını güçlendirmek*” ve “*yurtiçinde marka bilinci ve farkındalığı yaratmak*” amacıyla başlatılmıştır (Turquality, 2019g). Tüketicilerin algısında bir marka referansı olmayı, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların markalaşmalarını ve güçlü markalar haline gelmelerini desteklemek ve motive etmeyi amaçlayan Turquality programı (Turquality, 2019m) kapsamında firmalara yönelik farklı kalemlerde finansal ve danışmanlık destekleri verilmektedir. Söz konusu destekler, firmaların global düzeyde markalaşmasına ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasında oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Turquality programı kapsamında desteklenen bir üretim işletmesinin markalaşma ve küreselleşme süreçlerinde Turquality programının katkılarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda, 30/05/2017 tarihinden itibaren destek almaya hak kazanmış imalat sektöründe makine üretimi yapan bir firmanın yetkilileri ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Firma yetkililerinin verdiği cevaplar ile firmaya ait Turquality programından önce ve sonrasındaki ciro, ihracat değerleri, çalışan sayısı, üretim adedi ve tutundurma harcamalarına ait veriler beraber değerlendirilmiştir.

Firma yetkilileri, Turquality Marka Destek Programı kapsamında firmaya sunulan desteklerin firmanın satış ve ihracatı üzerinde olumlu katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Turquality programı destekleri başlamasıyla 2017 ve 2018 yıllarında ihracattaki büyüme sırasıyla %57,5 ve %18,9 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Ancak 2015 yılından sonra ihracatın ciro içindeki payı devamlı düşüş göstermiştir. 2018 yılına gelindiğinde, Turquality desteklerinin alınmasına rağmen ihracatın ciro içindeki payı neredeyse 2014 seviyesine gerileyerek %38 seviyesine düşmüştür. Döviz kurlarının özellikle 2016 yılından itibaren artış seyri de göz önüne alındığında, Türk Lirasındaki değer kaybının şirketin ürünlerine yurt dışındaki talebi arttıracığı ve ihracatı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak Türk Lirasındaki değer kaybının ve Turquality programı kapsamında verilen desteklerin ihracattaki büyümeye olan katkısına rağmen, 2017 ve 2018 yıllarındaki ihracat rakamlarındaki büyüme 2015 yılındaki büyümeyi yakalayamamıştır. Özellikle 2018 yılındaki ihracat rakamlarındaki büyüme 2015 yılındaki büyümenin neredeyse 3,6 kat daha düşük seviyesinde gerçekleşmiştir.

Turquality desteği almaya başlamadan önce Ortadoğu'ya hiç ihracatı bulunmayan firmanın, destek almaya başlamasıyla beraber üç farklı Ortadoğu ülkesine giriş yaptığı görölmüştür. Turquality desteği sonrası firmanın daha önce girmediği uluslararası pazarda ihracat yapması firmanın uluslararası rekabetinin geliştine işaret etmektedir. Yurtdışı fuarlara katılım, firma organizasyonunun uluslararası rekabete hazırlayan danışmanlık ve eğitim hizmetleri ile diğer konularda verilen Turquality destekleri, firmanın yurtdışındaki piyasalarda rekabet gücünü ve pazar payını arttırdığını göstermektedir.

2018 yılında firmanın tutundurma harcamalarındaki büyüme %126 seviyesinde artmıştır. Firmanın almış olduğu destekler sayesinde tutundurma faaliyetlerinin artması, firmanın pazarlama alanında daha rekabetçi bir seviyeye ulaştına işaret etmektedir.

Tutundurma harcamalarındaki büyüme rakamlarının yüksek olduğu yıllarda ciro ve ihracat rakamlardaki büyüme nispeten daha düşük olurken, tutundurma harcamalarındaki büyümenin düşük olduğu yıllarda ise ciro ve ihracat rakamlarındaki büyüme ise nispeten yüksek olduğu görölmektedir. Ürünlerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlama ve satışlarında hayati öneme sahip tutundurma faaliyetlerinin hedef pazar ve tüketicilere yönelik etkileri yeniden gözden geçirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan tutundurma harcamalarının ciro içindeki payı 2015 ve 2017 yılları hariç artış göstermiştir. Yıllar içinde düşüşler olmasına rağmen, tutundurma harcamalarının ciro içindeki payı söz konusu periyod içerisinde artış trendi izleyerek, iki katta daha fazla artmıştır. Firmanın tutundurma harcamalarının hem miktar hem de ciro içindeki artışında Turquality kapsamında alınan finansal desteklerin etkisi oldukça yüksektir.

Turquality Yönetici Geliştirme Programı kapsamında 2018 yılında firmanın üst düzey yöneticileri eğitim almıştır. Söz konusu eğitimler; Yönetim-Organizasyon, Pazarlama, Operasyon ve Süreç Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Finans-Muhasebe fonksiyonlarında yürütölen süreç ve sistemlere yönelik yetkinliklerini geliştirmiştir.

Turquality Marka Destek Programı kapsamında alınan desteklerin, firmanın ulaşmak istediği hedeflere katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Program kapsamında alınan destekler yeterli görölmektedir.

Turquality Programı kapsamında “Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” desteği sayesinde firmaya özel geliştirilen “marka stratejisi” ile pazar araştırması, kurumsal

kimlik çalışmaları, sosyal medya yönetimi vb. konularda firmaya verilen danışmanlık hizmeti sonucunda firmanın marka imajı güçlendirilmiştir.

Firma üretiminin daha yüksek katma değer üreten bir yapıya dönüşmesi için ihtiyaç duyulan Ar&Ge finans kaynağı Turquality Marka Destek Programı ile firmaya sunulmuştur.

“Markalaşma Gelişim Yol Haritası Çalışması” kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda daha güçlü bir marka yönetimi ve algısı oluşturulmuştur.

Turquality Marka Destek Programı kapsamında verilen danışmanlık ve eğitim destekleri sayesinde firmanın kurumsal yapısı güçlenmiş ve geliştirilmiştir. Diğer yandan belirli kalemlerde verilen finansal destekler sayesinde, firmanın uluslararası piyasalardaki potansiyel pazar ve müşteriler hakkında gerekli araştırma ve bilgi toplama çalışmaları yürütülmüştür. Turquality destekleri sayesinde firma, global hedeflere yönelik bir kurumsal yapı geliştirerek misyon ve vizyonunu güncellemiştir.

Program sayesinde alınan desteklerin, firmanın marka değeri ve marka imajı üzerinde fark edilir katkılar sağladığı ifade edilmiştir.

Turquality destek programı kapsamında düzenlenen fuarlar ve etkinlikler müşteri farkındalığını arttırırken, bu program kapsamında desteklenen firmaların üretim ve hizmet kalitesinin devamlı geliştirildiği ve kurumsal yapılarının sürekli iyileştirildiği bilinci sayesinde, tüketici ve müşterilerin marka sadakati ve firmalara olan güveni artmaktadır.

Turquality Programı kapsamında firmalara yurtdışındaki fuarlara katılım amacıyla destekler verilmektedir. Bu kapsamda stratejik planı doğrultusunda hedef pazarlara hizmet eden yurtdışındaki farklı fuarlara katılan firma, söz konusu fuarların yeni pazarlara açılmalarını sağladığı görüşündedir.

Yurtdışı ortaklıkların kurulmasında Turquality Programının firmaya herhangi bir katkı sunmadığı anlaşılmaktadır.

Turquality Marka Destek Programı, yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki tüketici ve iş dünyasının markaya olan bakışı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Yurtiçinde marka saygınlığının arttığı ve yurtdışında ise hedeflenen pazarlara açılma şansının yakalanarak firma markasının yurtdışındaki değerinin arttığı aktarılmıştır.

Firma, Turquality gelişim yol haritasının oluşturulması aşamasındaki çalışmalarda sektördeki ileri gelen markaların tecrübelerinden yararlanmışır.

Firmanın, pazarlama karması elemanlarını kullanma konusunda destek aldığı danışmanlıklar ile stratejisini belirleme ve yer aldığı piyasa koşullarında rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak faktörlerin belirlenmesinde Turquality programının olumlu katkısı olduğu aktarılmıştır.

Turquality gelişim yol haritasının belirlenmesi aşamasında gerçekleştirilen çalışmalarda yapılan analiz sonuçlarına göre firma, kısa vadede öncelik olarak düşünmediği pazarlara girme kararı almıştır.

Firma bazında elde edilen veriler ile mikro düzeyde yapılan Turquality programı destekleri etkilerinin analizi yanında, ikincil kaynaklardan elde edilen veriler ile makro düzeyde söz konusu desteklerin etkileri de araştırılmışır. 2019 yılında dünyanın en değerli 500 markası arasında Türkiye menşelili herhangi bir marka yer almamıştır. GSMH seviyeleri Türkiye'den daha düşük olan ülkeleri de bu listede yer almıştır. "10 yılda 10 dünya markası" yaratma vizyonu ile başlatılan Turquality projesi, global düzeyde en değerli 500 marka arasına herhangi bir markanın yer almasına yardımcı olamamıştır.

Turquality Destek Programı kapsamında bugüne kadar desteklenen 193 markadan sadece 29 tanesi 2019 yılındaki Türkiye'nin en değerli ilk 100 markası listesinde yer almıştır. Turquality Marka Destek programı kapsamında desteklenen hiçbir marka bu listeye girememiştir.

Ülkelerin farklı konularda küresel katkılarının ne düzeyde olduğunu ortaya koyan İyi Ülke Endeksi, ülkelerin global imajını yansıtan bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Turquality programı, Türkiye menşelili markalar için bir kalite etiketi olarak da işlev görmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin bir ülke olarak dünya genelindeki imajı da Turquality programının global olarak başarısını etkileyen bir unsurdur. Türkiye'nin uluslararası arenada siyasi, ekonomik, kültürel, bilim, teknoloji ve iş dünyasındaki başarıları ülke imajını olumlu etkileyerek, Türkiye kaynaklı marka ve kalite standartlarının küresel piyasalardaki algılarına olumlu katkılar sağlayacaktır. Türkiye 2015 yılında İyi Ülke Endeksi sıralamasında 79. sırada iken, 2018 yılında 153 ülke arasında Uganda, Kenya ve Malta'nın gerisinde 59. sırada yer almıştır.

Ulus marka değerleri sıralamasında Türkiye 2017 yılında 27. sırada yer alırken, 2018 yılında on sıra gerileyerek 34. sıraya düşmüştür. 2017 yılında Türkiye'nin marka değeri yaklaşık 570 milyar \$ değerinde iken, 2018 yılında bu değer %33 seviyesinde düşüş göstererek 382 milyar \$ seviyesine gerilemiştir. Listede marka değeri en fazla düşen ülke Türkiye'dir. Turquality destek programı ile küresel marka yaratma strateji ile yola çıkan Türkiye, son iki yılda marka değeri olarak dünyadaki en büyük düşüşe sahip olmuştur. Her ne kadar 2016 yılından itibaren döviz çeşitleri karşısında değer kaybeden Türk Lirasının bu olumsuz sonuçlarda önemli ölçüde katkıları olsa da, sonuç itibarıyla Türkiye'nin küresel marka yaratma stratejisi son yıllarda olumsuz bir şekilde etkilenmiştir.

Ülkelerin rekabet gücünü ortaya koyan Küresel Rekabet İndeksi 2007-2008 yılı raporuna göre Türkiye tüm ülkeler arasında rekabet gücü olarak 53. sırada yer almıştır. Son on yıl içerisinde ülkemizin rekabet sıralamasındaki en kötü derecesi 2008-2009 raporundaki sıralamada yer almıştır. Bu yıl Türkiye on sıra geri düşerek 63. sıraya kadar gerilemiştir. Sonraki yıllarda 2012-2013 dönemine kadar kademeli olarak 43. sıraya kadar yükselen Türkiye'nin küresel rekabet gücü, sonraki yıllarda tekrar gerilemeye başlamıştır. 2016-2017 döneminde 55. sıraya kadar gerileyen Türkiye, 2017-2018 döneminde tekrar on yıl önceki sıralamadaki yerine gelmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin küresel rekabet indeksindeki sıralaması yeniden 53. sıraya gelmiştir. Ülkelerin makro ve mikro plandaki ekonomik gücünü ortaya koyan Küresel Rekabet İndeksi verileri, dünyanın 17. büyük ekonomisi olan Türkiye'nin son on yıl içerisinde küresel rekabet içerisinde 53. sırada yer aldığını ve bu sırasının iniş ve çıkışlar sonucunda değişmediğini ortaya koymaktadır. Türkiye'de firmaların dünyadaki diğer tüm rakipleri karşısında ayakta kalması için gerekli olan rekabet güçleri için de önemli bir gösterge olan bu indeks, Türkiye'deki firmaların küresel rekabette son on yıl içerisinde genel anlamda bir ilerleme kaydedemediklerine de işaret etmektedir.

Firma bazında değerlendirildiğinde, Turquality programının ele alınan firmaya markalaşma ve küreselleşme boyutlarında önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Ancak global ölçekte değerlendirildiğinde, "10 yılda 10 dünya markası" yaratma vizyonu ile başlatılan Turquality projesinin, dünyanın en değerli 500 marka arasına herhangi bir markanın yer almasına katkı sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Söz konusu vizyonun başarılabilmesi için program kapsamında verilen desteklerin bu vizyona uygun bir şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir.

İncelenen firmanın yurtdışı ortaklığı kurmasında Turquality programının bir katkısı olmadığı görülmüştür. Program kapsamında firmaların küresel piyasalarda tutundurma faaliyetleri için yurtdışı fuarlara katılımlarının desteklenmesiyle global düzeyde tüketiciler nezdinde firmaların marka imajları güçlendirilirken, firmaların yurtdışı piyasalara girmek için yabancı firmalar ile ortaklık kurma faaliyetlerinin de destek kapsamına alınabilir. Bu sayede, firmaların uluslararası piyasalara daha kolay nüfuz etmeleri ve küresel piyasalardaki paylarının artırılması sağlanabilir.

## **KAYNAKLAR**

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1996a). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. doi:10.2307/41165845. <http://www.jstor.org/stable/41165845>
- Aaker, D. A., and Jacobson, R. (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 191-201. doi:10.2307/3152193. <http://www.jstor.org/stable/3152193>
- Aaker, D. A., and Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Aaker, J. L., Benet-Martinez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *J Pers Soc Psychol*, 81(3), 492-508.
- Açıkkel, Z. (2018). Turquality Projesi Kapsamındaki Mobilya Sektörü İşletmelerinin Uluslararası Pazarlardaki Tutundurma Faaliyetlerinin İncelenmesi. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Agarwal, M. K., and Rao, V. R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, 7(3), 237-247. doi:10.1007/bf00435740. <https://doi.org/10.1007/BF00435740>
- Ahluwalia, R. (2008). How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self- Construal. 45(3), 337-350. doi:10.1509/jmkr.45.3.337. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.45.3.337>
- Alashban, A. A., Hayes, L. A., Zinkhan, G. M., & Balazs, A. L. (2002). International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences. *Journal of International Marketing*, 10(3), 22-48. <http://www.jstor.org/stable/25048898>
- Albarq, A. (2014). Industrial Purchase among Saudi Managers: Does Country of Origin Matter? *International Journal of Marketing Studies* 6, 6(1), 116–126. doi:10.5539/ijms.v6n1p116.
- Albaum, G. S., Duerr, E., & Josiassen, A. (2016). *International marketing and export management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Alon, I., Littrell, R. F., & Chan, A. K. K. (2009). Branding in China: Global Product Strategy Alternatives. 17(4), 123-142. doi:doi:10.1108/1525383X200900030. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/1525383X200900030>
- AMA. (2018). Marketing Dictionary. *American Marketing Association*. 28.11.2018. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>
- Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust? *Management Decision*, 35(4), 283-292. doi:doi:10.1108/00251749710169666. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749710169666>
- Anholt, S. (2019). The Good Country Index. 02.07.2019. <http://www.earthsspeak.com/>



- Armağan, E., and Acayıp, E. (2015). A alışveriş Merkezlerindeki Müşteri Hizmetleri Uygulamalarının Müşteri Sadakatine Etkisi: Eskişehir İlinde Uygulama. *EKEV Akademi Dergisi*(62), 1-19.
- Armağan, E., and Akel, G. (2017). The Effect of Brand Loyalty of Involvement to Products: The Sample of Mobile Phone. *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey, 646-665.
- Armağan, E., and Karatürk, H. E. (2014). Yeşil Pazarlama Faaliyetleri Çerçevesinde Aydın Bölgesindeki Tüketicilerin Çevreye Duyarlı Ürünleri Kullanma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 1-17.
- Armağan, E. A., and Gürsoy, Ö. (2011). Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menş Ülke Etkisinin Cetscale Ölçeği ile Değerlendirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 67-77.
- Atsmon, Y., Child, P., Dobbs, R., & Narasimhan, L. (2012). Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Marketing Markets. *McKinsey Quarterly*, August 29/05/2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/winning-the-30-trillion-decathlon-going-for-gold-in-emerging-markets>
- Aykol, B., Leonidou, L. C., & Zeriti, A. (2012). Setting the Theoretical Foundations of Importing Research: Past Evaluation and Future Perspectives. *20*(2), 1-24. doi:10.1509/jim.11.0129. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jim.11.0129>
- Bak, C. L. (2009). *Brand Identity :An Investigation of the LEGO Group and Its Exposure of Brand Identity*. Bachelor's Thesis, Aarhus University, Aarhus. 05.12.2018. <http://pure.au.dk/portal/files/7549/Afhandling>
- Balabanis, G., and Diamantopoulos, A. J. J. o. t. A. o. M. S. (2004). Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: A multidimensional unfolding approach. *32*(1), 80. doi:10.1177/0092070303257644. <https://doi.org/10.1177/0092070303257644>
- Barutçu, S. (2007). GSM Sektöründe Müşteri Bağlılığı (Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin GSM Operatörlerine Bağlılıkları ve Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler). *Afyon Kocatepe Üniversitesi, ..B.F. Dergisi*, 9(1), 349-372.
- Barutçu, S., and Adıgüzel, D. Ü. (2015). Sevimli pazarlama ve maskotların Marka farkındalığı marka bağlılığı ve markaya yönelik tutum üzerindeki etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi /*, 4(2), 76-93.
- Barutçu, S., Saritaş, E., & Adıgüzel, D. Ü. (2016). Attitudes Towards The Foreign Products From Animosity, Boycott And Ethnocentrism Perspectives: The Case Of Turkish Students. *European Scientific Journal*, 106-118.
- Barwise, P., and Robertson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 10(3), 277-285. doi:[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90021-U](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90021-U). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026323739290021U>

- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M., & Ramachander, S. (2000). Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries. *9*(2), 83-95. doi:10.1207/s15327663jcp0902\_3. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1207/S15327663JCP0902\\_3](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1207/S15327663JCP0902_3)
- Baxter, P., and Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, *13*(4), 544-556.
- Beattie, A. C. (2012). Can Starbucks Make China Love Joe? *Advertising Age*, November 05, 20–21. 09.06.2019. <https://adage.com/china/article/china-news/can-starbucks-make-china-love-coffee/238101>
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management: A Strategic Approach* (13th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Bhagwati, J. (2004). *In defense of globalization* / New York: Oxford University Press.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, *57*(4), 83-99. doi:10.2307/1252221. <http://www.jstor.org/stable/1252221>
- Bhat, S., Kelley, G. E., & O'Donnell, K. A. (1998). An investigation of consumer reactions to the use of different brand names. *7*(1), 41-50. doi:doi:10.1108/10610429810209728. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610429810209728>
- Bird, M., Channon, C., & Ehrenberg, A. S. C. (1970). Brand Image and Brand Usage. *Journal of Marketing Research*, *7*(3), 307-314. doi:10.2307/3150287. <http://www.jstor.org/stable/3150287>
- Bivainiene, L. (2011). Interpretation of Brand Concept and Functions: Theoretical Approach. *Social Research*, *1*(22), 5-13.
- Boddeyn, J. J., Soehl, R., & Picard, J. (1986). Standardization in international marketing: Is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons*, *29*(6), 69-75. doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90040-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90040-6). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681386900406>
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Brand Finance. (2018). Nation Brands 2018. 02.07.2019. [https://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_nation\\_brands\\_reports\\_2018.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_reports_2018.pdf)
- Brand Finance. (2019a). GLOBAL 500 2019. 22.06.2019. [https://brandirectorypublic.s3.eu-west-2.amazonaws.com/reports\\_free/Global%20500%20-%202019%20-%20FREE.pdf](https://brandirectorypublic.s3.eu-west-2.amazonaws.com/reports_free/Global%20500%20-%202019%20-%20FREE.pdf)
- Brand Finance. (2019b). Turkey 100 2019. 23.06.2019. [https://brandfinance.com/images/upload/turkey\\_100.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/turkey_100.pdf)

- BrandZ. (2018). Top 100 Most Valuable Global Brands 2018. 01.12.2018. [http://brandz.com/admin/uploads/files/BZ\\_Global\\_2018\\_DL.pdf](http://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2018_DL.pdf)
- Broadbent, S. (2000). What do advertisements really do for brands? *International Journal of Advertising*, 19(2), 147-165. doi:10.1080/02650487.2000.11104792. <https://doi.org/10.1080/02650487.2000.11104792>
- Bureau, J. R. (1981). *Brand Management: Planning and Control*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Çelik, A., Danacı, T., & Onay, M. (2015). Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(3), 47-69.
- Champy, J. (1997). Think globally, sell locally. *Sales & Marketing Management*, 7(1), 24-25.
- Chan, A. K. K. (1990). Localization in International Branding. *International Journal of Advertising*, 9(1), 81-91. doi:10.1080/02650487.1990.11107132. <https://doi.org/10.1080/02650487.1990.11107132>
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40. <http://www.jstor.org/stable/4188979>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Dahringer, L. D., and Mühlbacher, H. (1991). *International marketing : a global perspective* (Vol. Reading, MA): Addison-Wesley Publishing Comp.
- Daniels, J. D., and Bracker, J. (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29(1), 46-56. <http://www.jstor.org/stable/40227914>
- Davidson, A., Schröder, M. J. A., & Bower, J. A. (2003). The importance of origin as a quality attribute for beef: results from a Scottish consumer survey. 27(2), 91-98. doi:10.1046/j.1470-6431.2003.00288.x. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1470-6431.2003.00288.x>
- Dawar, N., and Parker, P. (1994). Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. 58(2), 81-95. doi:10.1177/002224299405800207. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299405800207>
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179. doi:10.1362/026725799784870432. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Dimofte, C. V., Johansson, J. K., & Ronkainen, I. A. (2008). Cognitive and Affective Reactions of U.S. Consumers to Global Brands. *Journal of International Marketing*, 16(4), 113-135. doi:10.1509/jimk.16.4.113. 2019/06/01. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.113>

- Dinnie, K. (2008 ). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier.
- Doğaner, M. C., and Armağan, E. (2019). Sanal Marka Toplulukları ve Marka Sadakati: Nikon Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(3), 715-735.
- Dunning, J. H., and McQueen, M. (1981). The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry. *Managerial and Decision Economics*, 2(4), 197-210. <http://www.jstor.org/stable/2487127>
- Dutta, S., Bruno Lanvin, & Wunsch-Vincent, S. (2018). The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. *Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization*.
- Dyer, W. G., and Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619. doi:10.5465/amr.1991.4279492. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1991.4279492>
- Eppinger, S. D., and Chitkara, A. R. (2006). The New Practice of Global Product Development. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 22–30.
- Ettenson, R., and Gabrielle Klein, J. (2005). The fallout from French nuclear testing in the South Pacific: A longitudinal study of consumer boycotts. 22(2), 199-224. doi:doi:10.1108/02651330510593278. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330510593278>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33. 07.12.2018. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingResearch/Pages/1989/1/3/6896052.aspx>
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., & Ijiri, Y. (1991). Recognizing and measuring brand assets. *Marketing Science Institute, Working Paper Series, Report Number 91-119*.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353. doi:10.1086/209515. <http://www.jstor.org/stable/10.1086/209515>
- Fraser, J., Rall, W., & L., B. L. (1999). *Race for the World: Strategies to Build a Great Global Firm*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Friedman, J. (1990). Being in the World: Globalization and Localization. 7(2-3), 311-328. doi:10.1177/026327690007002018. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/026327690007002018>
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat*. New York, NY, US: Farrar, Straus and Giroux.
- Gardner, B. B., and Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, March–April, 33.

- Ger, G. (1999). Localizing in the Global Village: Local Firms Competing in Global Markets. *California Management Review*, 41(4), 64-83. doi:10.2307/41166010. 2019/06/01. <https://doi.org/10.2307/41166010>
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. New York: Continuum.
- Girboveanu, S. (2007). GLOBAL OR NATIONAL BRANDS? *Management & Marketing*, 5(1), 82-88.
- Gripsrud, G. (1990). The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485. <http://www.jstor.org/stable/154956>
- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J.-E. (2019). The KOF Globalisation Index – Revisited. *Review of International Organizations*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>.
- Hamin, H., and Elliott, G. (2006). A less-developed country perspective of consumer ethnocentrism and “country of origin” effects: Indonesian evidence. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 79-92. doi:doi:10.1108/13555850610658246. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13555850610658246>
- Han, J. K., and Schmitt, B. H. (1997). Product-Category Dynamics and Corporate Identity in Brand Extensions: A Comparison of Hong Kong and U.S. Consumers. *Journal of International Marketing*, 5(1), 77-92. <http://www.jstor.org/stable/25048683>
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand management : research, theory and practice*. New York: Routledge.
- Hill, C. W. L. (2013). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128. <http://www.jstor.org/stable/2486659>
- Hill, J. S., and Still, R. R. (1984). Adapting Products to LDC Tastes. *Harvard Business Review*, 62(March/April), 92-101.
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7th ed.). Slovakia: Pearson Education Limited.
- Holt, D., Quelch, J., & Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 82(9), 68–75. 02.06.2019. <https://hbr.org/2004/09/how-global-brands-compete>
- Hopkins, R. A. (2017). *Grow Your Global Markets: A Handbook for Successful Market Entry*. New York, NY: Springer Science.
- Hsieh, M.-H., Pan, S.-L., & Setiono, R. (2004). Product-, corporate-, and country-image dimensions and purchase behavior: A multicountry analysis. *Journal of the Academy*

- of *Marketing Science*, 32(3), 251-270. doi:10.1177/0092070304264262. <https://doi.org/10.1177/0092070304264262>
- IMF. (2019). IMF Data Mapper: GDP per capita, current prices U.S. dollars per capita. 24.06.2019. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>
- Jacoby, J., and Chestnut, R. W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Jacoby, J., Szybillo, G. J., & Busato-Schach, J. (1977). Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. *Journal of Consumer Research*, 3(4), 209-216. <http://www.jstor.org/stable/2489606>
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79. doi:10.2307/1251525. <http://www.jstor.org/stable/1251525>
- Johansson, J. K. (2009). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Johansson, J. K., and Ronkainen, I. A. (2004). Consider implications of local brands. *Businessweek*, 15 May, 46–8.
- Johnson, D. (2018). Trademarks: A history of a billion-dollar business. 30.11.2018. <https://www.infoplease.com/trademarks-history>
- Kamakura, W. A., and Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9-22. doi:[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90030-3). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167811693900303>
- Kapferer, J.-N. (1986). Beyond positioning, retailer's identity. *Esomar Seminar Proceedings, 4–6 June*, Brussels, 167–76.
- Kapferer, J.-N. (2005). The post-global brand. *Journal of Brand Management*, 12(5), 319-324. doi:10.1057/palgrave.bm.2540228. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540228>
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Kashani, K. (1989). Beware the pitfalls of global marketing. *Harvard Business Review*, 67(5), 91-98.
- Keegan, W. J., and Green, M. C. (2000). *Global Marketing*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Keegan, W. J., Still, R. R., & Hill, J. S. (1988). Transferability and Adaptability of Products and Promotion Themes in Multinational Marketing. *Journal of Global Marketing*, 1(1-2), 85-104. doi:10.1300/J042v01n01\_07. [https://doi.org/10.1300/J042v01n01\\_07](https://doi.org/10.1300/J042v01n01_07)

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi:10.2307/1252054. <http://www.jstor.org/stable/1252054>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management :Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Essex: Pearson Education.
- Keller, K. L., and Lehmann, D. R. (2003). How Do Brands Create Value? *Marketing Management*, 12(3), 26-31. 07.12.2018. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/2003/12/3/10600463.aspx>
- Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M. D. (1998). The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*, 62(1), 89-100. doi:10.2307/1251805. <http://www.jstor.org/stable/1251805>
- Klein, N. (1999). *No Logo*. New York: Picador.
- Kluyver, C. A. d., and Pearce, J. A. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York: Business Expert Press,.
- Knapp, D. E. (2008). *The brand Promise*. New York: McGraw Hill.
- Korchia, M. (2004). The effects of brand associations on three constructs. *33th EMAC Conference*, Murcia, Spain. 19.12.2008. [https://www.researchgate.net/publication/265097951\\_The\\_effects\\_of\\_brand\\_associations\\_on\\_three\\_constructs](https://www.researchgate.net/publication/265097951_The_effects_of_brand_associations_on_three_constructs)
- Kotabe, M., and Helsen, K. (2010). *GLOBAL MARKETING MANAGEMENT*. Danvers, MA: JOHNWILEY& SONS, INC.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., and Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., and Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kuo, A., Kao, M.-S., Chang, Y.-C., & Chiu, C.-F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.008>. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237312000266>
- Lahiri, N. (2010). Geographic Distribution of R&D Activity: How Does it Affect Innovation Quality? , 53(5), 1194-1209. doi:10.5465/amj.2010.54533233. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2010.54533233>

- Lane, V., and Jacobson, R. (1995). Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity. *Journal of Marketing*, 59(1), 63-77. doi:10.2307/1252015. <http://www.jstor.org/stable/1252015>
- Lee, A., Yang, J., Mizerski, R., & Lambert, C. (2015). *The strategy of global branding and brand equity*. New York: Routledge.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 1 (May/June), May, 92-102.
- Levitt, T. (1986). *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
- Lin, L. Y., and Chen, C. S. (2006). The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan. 23(5), 248-265. doi:doi:10.1108/07363760610681655. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363760610681655>
- Loken, B., Joiner, C., & Houston, M. J. (2010). Leveraging a brand through brand extension: A review of two decades of research. Loken, B., Ahluwalia, R., & Houston, M. J. (Editörler), *Brands and brand management: Contemporary research perspectives* (pp. 11-42). New York, NY: Taylor and Francis Group.
- MacMillan, I., Putten, A. B. v., & McGrath, R. G. (2003). Global Gamesmanship. *Harvard Business Review*, 81(May), 62-71.
- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. 6(4), null. doi:doi:10.1108/EUM0000000001518. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000001518>
- Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1994). An approach to assess the importance of brand equity in acquisition decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(3), 221-235. doi:[https://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0737-6782(94)90005-1). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0737678294900051>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Matanda, T., and Ewing, M. T. (2012). The process of global brand strategy development and regional implementation. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 5-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.11.002>. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811611000887>
- Mellens, M., Dekimpe, M., & Steenkamp, J.-B. (1995). A review of brand-loyalty measures in marketing. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 41(4), 507-533. 10.12.2018. [https://lirias2repo.kuleuven.be/bitstream/handle/123456789/119352/tem1996-4\\_507-533p.pdf;jsessionid=0A160D64E8B346F04DD14F88D951F57B?sequence=1](https://lirias2repo.kuleuven.be/bitstream/handle/123456789/119352/tem1996-4_507-533p.pdf;jsessionid=0A160D64E8B346F04DD14F88D951F57B?sequence=1)
- Miller, J., and Muir, D. (2004). *The Business of Brands*. West Sussex: John Wiley & Sons.



- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Monga, A. B., and John, D. R. (2007). Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytic versus Holistic Thinking. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 529-536. doi:10.1086/510227.
- Mooij, M. d. (2014). *Global marketing and advertising : understanding cultural paradoxes* (4th ed.). California SAGE Publications.
- Moore, K., and Reid, S. (2008). The Birth of Brand: 4000 Years of Branding History. *Munich Personal RePEc Archive*, MPRA Paper No. 10169.
- Muniz, A. M., Jr., and O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. doi:10.1086/319618 %J Journal of Consumer Research. 6/8/2019. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Ng, S., and Houston, M. J. (2006). Exemplars or beliefs? The impact of self-view on the nature and relative influence of brand associations. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 519-529. doi:10.1086/500482.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Onkvisit, S., and Shaw, J. J. (1989). The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions. 6(3), null. doi:doi:10.1108/EUM0000000001512. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000001512>
- Otuedon, M. U. (2016). Standardisation versus Adaptation as an International Marketing Strategy: The Role of Cultural Pattern in a Society and its Effect on Consumption *Journal of Marketing and Consumer Research*(23), 46-56.
- Özsomer, A. (2012). The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness. 20(2), 72-95. doi:10.1509/jim.11.0105. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jim.11.0105>
- Pallister, J., and Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Papadopoulos, N., and Heslop, L. J. J. o. B. M. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. 9(4), 294-314. doi:10.1057/palgrave.bm.2540079. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540079>
- Park, C. S., and Srinivasan, V. (1994). A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288. doi:10.2307/3152199. <http://www.jstor.org/stable/3152199>
- Phau, I., and Suntornnond, V. (2006). Dimensions of consumer knowledge and its impacts on country of origin effects among Australian consumers: a case of fast-consuming product. 23(1), 34-42. doi:doi:10.1108/07363760610641145. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363760610641145>

- Pike, A. (2011). *Brands and Branding Geographies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ponnam, A. (2007). Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism. *Journal of Brand Management*, 4(4), 63-71.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Potrafke, N. (2015). The Evidence on Globalisation. 38(3), 509-552. doi:10.1111/twec.12174. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/twec.12174>
- Pride, W. M., and Ferrell, O. C. (2016). *Marketing* (18th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Quelch, J. (1999). Global Brands: Taking Stock. *10*(1), 1-14. doi:10.1111/1467-8616.00085. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8616.00085>
- Rajagopal. (2007). *BRAND MANAGEMENT: STRATEGY, MEASUREMENT AND YIELD ANALYSIS*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Rangaswamy, A., Burke, R. R., & Oliva, T. A. (1993). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 61-75. doi:[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90034-V](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90034-V). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169390034V>
- Resmi Gazete. (2004). TURQUALITY® Sertifikasının Düzenlenmesine İlişkin Tebliğ (İhracat: 2004/14). 14.06.2019. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/12/20041222.htm#20>
- Resmi Gazete. (2006). Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliği. 15.06.2019. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060524-8.htm>
- Resmi Gazete. (2008). Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ. 15.06.2019. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080418-4.htm>
- Resmi Gazete. (2012). Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ no: 2006/4)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Tebliğ no: 2012/6). 14.06.2019. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121214-16.htm>
- Ries, A., and Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw Hill.
- Root, F. F. (1987). *Foreign Market Entry Strategies*. New York: Amacom.
- Roselius, T. (1971). Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. *Journal of Marketing*, 35(1), 56-61. doi:10.2307/1250565. <http://www.jstor.org/stable/1250565>
- Roth, M. S. (1995). Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customization and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 24(4), 55-75. <http://www.jstor.org/stable/4188989>

- Rugman, A., and Moore, K. (2001). The myths of globalization. *Ivey Business Journal*, 66(1), 64-68.
- Samiee, S., and Roth, K. (1992). The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17. doi:10.2307/1252038. <http://www.jstor.org/stable/1252038>
- Sanyal, S. N., and Datta, S. K. (2011). The effect of country of origin on brand equity: an empirical study on generic drugs. 20(2), 130-140. doi:doi:10.1108/10610421111121125. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610421111121125>
- Schlegelmilch, B. B. (2016). *Global Marketing Strategy: An Executive Digest*: Springer International Publishing.
- Schwab, K., Martin, X. S. i., & Forum, W. E. (2019). The Global Competitiveness Report 2017–2018. *World Economic Forum*. 22.08.2019. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Sharma, S., Shimp, T. A., & Shin, J. J. J. o. t. A. o. M. S. (1995). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. 23(1), 26-37. doi:10.1007/bf02894609. <https://doi.org/10.1007/BF02894609>
- Sheth, J. N., and Park, C. W. (1974). A Theory of Multidimensional Brand Loyalty. *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, 449-459. 11.12.2018. <http://acrwebsite.org/volumes/5729/volumes/v01/NA-01>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal* 50(1), 20-24. doi:10.5465/amj.2007.24160882. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2007.24160882>
- Simon, C. J., and Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52. <http://www.jstor.org/stable/183736>
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. London: SAGE.
- Solomon, M. R. (1983). The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10(3), 319-329. <http://www.jstor.org/stable/2488804>
- Srivastava, R. K., and Shocker, A. D. (1991). Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. *Marketing Science Institute*, Working Paper Series, Report Number 91-124.
- Steenkamp, J.-B. (2017). *Global Brand Strategy: World-wise Marketing in the Age of Branding*. London: This Palgrave Macmillan.
- Steenkamp, J.-B., Batra, R., & Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53–65.

- Steenkamp, J.-B. E. M., and de Jong, M. G. (2010). A Global Investigation into the Constellation of Consumer Attitudes toward Global and Local Products. *74*(6), 18-40. doi:10.1509/jmkg.74.6.18. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.74.6.18>
- Steenkamp, J.-B. E. M., and Kumar, N. (2009). Don't Be Undersold! *Harvard Business Review*, *87*(December), 90–95. 10.06.2019. <https://hbr.org/2009/12/dont-be-undersold>
- Sturman, A. (1997). Case Study Methods. Keeves, J. P. (Editörler), *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook* (2nd ed., pp. 61–66). Oxford: Pergamon.
- Supphellen, M., and Rittenburg, T. L. (2001). Consumer ethnocentrism when foreign products are better. *18*(9), 907-927. doi:10.1002/mar.1035. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.1035>
- Swaif, J., Erdem, T., Louviere, J., & Dubelaar, C. (1993). The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, *10*(1), 23-45. doi:[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90031-S](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90031-S). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169390031S>
- Szöcs, A. (2014). Consumer-Based Brand Equity: A literature review. *20*(1), 93-120. 07.12.2018. <http://www.uav.ro/jour/index.php/jebr/article/view/251>
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, *57*(4), 1-17. doi:10.2307/1252215. <http://www.jstor.org/stable/1252215>
- Teeboom, L. (2019). The Advantages of Global Branding and Advertising. *Chron*. 10.06.2019. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-global-branding-advertising-18190.html>
- Temporal, P. (2010). *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *17*(6), 511-521. doi:10.1177/1077800411409884. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1077800411409884>
- Thrassou, A., and Vrontis, D. (2006). A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME-Dominated Environments. *Journal of Marketing Communications*, *12*(3), 183-202. doi:10.1080/13527260600811720. <https://doi.org/10.1080/13527260600811720>
- Tomaş, M., and Barutçu, S. (2017). Duyusal Pazarlama ve Duyusal Etkileşimin Ürün Algılamalarına Etkisi: Yumuşatıcı Ürününde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 149-169.

- Torelli, C. J. (2013). *Globalization, Culture, and Branding: How to Leverage Cultural Equity for Building Iconic Brands in the Era of Globalization*. New York, NY: PALGRAVE MACMILLAN.
- Torelli, C. J., Keh, H. T., & Chiu, C. Y. (2010). Cultural symbolism of brands. Loken, B., Ahluwalia, R., & Houston, M. J. (Editörler), *Brands and brand management: Contemporary research perspectives* (pp. 113–132). New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Townsend, J. D., Yenyurt, S., & Talay, M. B. J. J. o. I. B. S. (2009). Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. *40*(4), 539-558. doi:10.1057/jibs.2008.87. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.87>
- TPE. (2019). İstatistikler. 14.06.2019. <https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>
- TÜİK. (2019). Dönemsel Gayrisafı Yurt İçi Hasıla, I. Çeyrek: Ocak - Mart, 2019. 08.08.2019. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30891>
- Turquality. (2019a). 2006/4 Sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality®’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”e İlişkin Uygulama Usul ve Esasları Genelgesi’nin 16.05.2019. [https://ticaret.gov.tr/data/5b88188613b8761160fa201f/uygulama\\_usul.pdf](https://ticaret.gov.tr/data/5b88188613b8761160fa201f/uygulama_usul.pdf)
- Turquality. (2019b). 2006/4 Sayılı Tebliğ. 03.08.2019. [https://www.turquality.com/mevzuat/2006-4\\_sayili\\_tebliğ](https://www.turquality.com/mevzuat/2006-4_sayili_tebliğ)
- Turquality. (2019c). 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamında Nasıl Başvurulur. 16.06.2019. <https://www.turquality.com/basvuru/nasil-basvurulur>
- Turquality. (2019d). Marka Destek Programı Kapsamındaki Firmalar. 14.06.2019. <http://www.turquality.com.tr/markalar/marka-destek-programi-kapsamindaki-firmalar>
- Turquality. (2019e). Marka Destekleri. 14.06.2019. <https://www.turquality.com/destekler/marka-destekleri>
- Turquality. (2019f). Markalaşma Gelişim Yol Haritası. 14.06.2019. <https://www.turquality.com/destekler/markalasma-gelisim-yol-haritasi>
- Turquality. (2019g). Misyon ve Hedeflerimiz. 14.06.2019. <http://www.turquality.com.tr/hakkimizda/misyon-ve-hedeflerimiz>
- Turquality. (2019h). Ön Değerlendirme Seti. 16.06.2019. <https://www.turquality.com/on-degerlendirme-seti>
- Turquality. (2019i). TURQUALITY® Destek Programı Kapsamındaki Firmalar. 14.06.2019. <http://www.turquality.com.tr/markalar/turquality-destek-programi-kapsamindaki-firmalar>
- Turquality. (2019j). TURQUALITY® Destekleri. 14.06.2019. <https://www.turquality.com/destekler/turquality-destekleri>

- Turquality. (2019k). TURQUALITY® Haber Bülteni. 24.06.2019. [http://www.turquality.com/Media/Default/Pdfler/Haber/HaberBultenleri/8.TURQUALITY\\_Haber\\_Bulteni\\_Ocak\\_2014.pdf](http://www.turquality.com/Media/Default/Pdfler/Haber/HaberBultenleri/8.TURQUALITY_Haber_Bulteni_Ocak_2014.pdf)
- Turquality. (2019l). TURQUALITY® Nedir? 14.06.2019. <http://www.turquality.com.tr/hakkimizda/turquality-nedir>
- Turquality. (2019m). TURQUALITY® Projesinin Tarihçesi. 15.06.2019. <https://www.turquality.com/hakkimizda/tarihce>
- Turquality. (2019n). TURQUALITY® Projesinin Tarihçesi. 14.06.2019. <http://www.turquality.com.tr/hakkimizda/tarihce>
- Turquality. (2019o). TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı. 14.06.2019. [http://www.turquality.com.tr/Media/Default/Pdfler/duyurular/TURQUALITY\\_YGP\\_Brosure.pdf](http://www.turquality.com.tr/Media/Default/Pdfler/duyurular/TURQUALITY_YGP_Brosure.pdf)
- Turquality. (2019p). Vizyon Seminerleri. 14.06.2019. <https://www.turquality.com/destekler/Vizyon-Seminerleri>
- Turquality. (2019q). Yönetici Geliştirme Programı. 14.06.2019. <https://www.turquality.com/destekler/yonetici-gelistirme>
- Van Gelder, S. (2003). *Global Brand Strategy: Unlocking brand potential across countries, cultures and markets*. London: Kogan Page.
- Verlegh, P. W. J., and Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521-546. doi:[https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00023-9). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487099000239>
- Volcic, Z., and Andrejevic, M. (2011). *Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism* (Vol. 5):
- Vytautas, J., Dovaliene, A., & Regina, V. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*, 51(1), 69-80.
- WDI. (2019). World development indicators. 31.05.2019. <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
- WEF. (2019a). Chapter 3: Benchmarking Competitiveness in the Fourth Industrial Revolution: Introducing the Global Competitiveness Index 4.0. *World Economic Forum*. 22.08.2019. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/chapter-3-benchmarking-competitiveness-in-the-fourth-industrial-revolution-introducing-the-global-competitiveness-index-4-0/>
- WEF. (2019b). GCI dataset in Excel. 22.08.2019. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/downloads/>
- Wills, J., Samli, A. C., & Jacobs, L. (1991). Developing Global Products and Marketing Strategies: A Construct and a Research Agenda. 19(1), 1-10.

- doi:10.1177/009207039101900101.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009207039101900101>
- Wind, Y. (1986). THE MYTH OF GLOBALIZATION. 3(2), 23-26.  
doi:doi:10.1108/eb008160.  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb008160>
- WIPO. (2019). Total trademark applications (direct and via the Madrid system). *World Intellectual Property Organization*. 31.05.2019.  
<https://www3.wipo.int/ipstats/index.htm?tab=trademark>
- Wolfe, H. D. (1942). Techniques of Appraising Brand Preference and Brand Consciousness by Consumer Interviewing. *Journal of Marketing*, 6(4), 81-87.
- Wuestner, C. (2013). Unilever: Taking the World, One Stall at a Time. *Bloomberg Businessweek*, , January 7, 18–20.
- Yang, D., Sonmez, M., & Li, Q. (2012). Marks and Brands: Conceptual, Operational and Methodological Comparisons. *Journal of Intellectual Property Rights*, 17(July), 315-323.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed.). California: SAGE Publications.
- Yoo, B., and Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3).  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296399000983>
- Zaltman, G., and Wallendorf, M. (1979). *Consumer Behaviour: Basic findings and management implications*. New York John Wiley & Sons

## EKLER

### EK 1. Turquality Destek Programı Kapsamındaki Firmalar

Firma Adı	Marka Adı
1 ABC Deterjan Sanayi ve Ticaret A.Ş.	ABC

2	Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Abdi İbrahim
3	Acıbadem Sağlık Hizmetleri Ve Ticaret A.Ş.	Acıbadem
4	Aktaş Hava Süspansiyon Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	Airtech
5	Silkar Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Akdo
6	Ak-Kim Kimya Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Akkim
7	Aksa Akrilik Kimya San. A.Ş.	Aksa
8	Yatpa Dayanıklı Tüketim Malları A.Ş.	Alfemo
9	Kopaş Kozmetik Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	Alix Avien
10	Altınbaş Kuyumculuk İth. İhr. Ve Tic. A.Ş.	Altınbaş
11	Alvimedica Sağlık Yatırımları A.Ş.	Alvimedica
12	Ariş Hediyelik Eşya San. ve Tic. A.Ş.	Ariş
13	Evyap Sabun Yağ Gliserin San. ve Tic. A.Ş.	Arko
14	Erkunt Traktör Sanayi A.Ş.	Armatrac
15	Arzum Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	Arzum
16	Aselsan Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.	Aselsan
17	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	Assan Alüminyum
18	Assan Hanil Otomotiv Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Assan Hanil
19	Atasay Kuyumculuk Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Atasay
20	Dido Konfeksiyon Tekstil Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti.	AVVA
21	Bahçeci Sağlık Hizmetleri A.Ş.	Bahçeci
22	Altıparmak Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Balparmak
23	Banvit Bandırma Vitaminli Yem San. A.Ş.	Banvit
24	T.C. Bahçeşehir Üniversitesi	BAU Bahçeşehir Üniversitesi
25	Apaz Gıda ve Enerji Sanayi Ticaret A.Ş.	Baydöner
26	Kervan Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Bebeto
27	Arçelik A.Ş.	Beko
28	Boydak Dış Ticaret A.Ş.	Bellona
29	Berdan Cıvata Somun Makine Yedek Parça İmalat Sanayi ve Laboratuvar	Berdan Cıvata B.C.
30	Bernardo Paz. San. ve Dış Tic. Ltd. Şti.	Bernardo Bellini
31	Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.	Betek
32	Bilim İlaç San. Ve Tic A.Ş.	Bilim
33	Hayat Kimya San. A.Ş.	Bingo
34	Biota Bitki İlaç ve Kozmetik Laboratuvarları A.Ş.	Biota59Elements
35	Arçelik A.Ş.	Blomberg
36	BMC Otomotiv Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	BMC
37	Borçelik Çelik Sanayii Ticaret Anonim Şirketi	Borçelik
38	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.	Bossa
39	Boyteks Tekstil San.Tic. A.Ş.	Boyteks
40	Tosunoğulları Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Bürotime
41	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.	Cakes&Bakes
42	Çalık Denim Tekstil Sanayi Ticaret Anonim Şirketi	Çalık Denim
43	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik San. A.Ş.	Çanakkale Seramik
44	Çelebi Havacılık Holding A.Ş.	Çelebi
45	Çilek Mobilya Sanayi ve Pazarlama Ticaret A.Ş.	Çilek
46	CMS Jant ve Makine Sanayi A.Ş.	CMS
47	Erk Pazarlama ve Giyim San. Tic. A.Ş.	Colin's
48	Altunkaya İnşaat Nakliyat Gıda Ticaret A.Ş.	Confy
49	Çanakçılar Seramik San. ve Tic. A.Ş.	Creavit
50	Şıkmakas Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Cross



51	Kopaş Kozmetik Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	Dalin
52	Orka Tekstil San. Ve Tur. Tic. A.Ş.	Damat&Tween
53	Defacto Perakende Ticaret A.Ş.	DeFacto
54	Derimod Deri Konfeksiyon Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	Derimod
55	Desa Deri San. ve Tic. A.Ş.	Desa
56	Doğtaş-Kelebek Mobilya San.ve Tic. A.Ş.	Doğtaş
57	Orpa Pazarlama ve Tekstil San A.Ş.	D'S Damat
58	Durmazlar Makina Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Durma
59	Evyap Sabun Yağ Gliserin San. ve Tic. A.Ş.	Duru
60	Durukan Şekerleme San. ve Tic. A.Ş.	Durukan
61	Duyar Vana Makina Sanayi Ticaret Anonim Şirketi	Duyar
62	Dyo Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	DYO
63	Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.	E Erciyas
64	Valfsel Armatür Sanayi A.Ş.	ECA
65	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	Efes
66	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Seramik
67	Ekol Lojistik Anonim Şirketi	Ekol
68	Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Elif
69	Elvan Gıda San ve Tic A.Ş.	Elvan
70	Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi Tic A.Ş.	Enza Home
71	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Eti
72	Fakir Elektrikli Ev Aletleri Dış Ticaret A.Ş.	Fakir
73	Vestel Dış Ticaret A.Ş.	Finlux
74	Flo Mağazacılık Ve Pazarlama A.Ş.	Flo
75	Kosan Kozmetik Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	Flormar
76	Fnss Savunma Sistemleri A.Ş.	FNSS
77	FG Tekstil Konfeksiyon Sanayi ve Tic. A. Ş.	Fuga
78	Gamateks Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Gamateks
79	Gedik Kaynak Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	GeKa
80	Kayalar Kimya San. ve Tic. A.Ş.	Genç
81	Telpa Teknoloji Hizmetleri A.Ş.	General Mobile
82	Gentaş Genel Metal San. ve Tic. A.Ş.	Gentaş
83	Gilan Mücevher Ticaret A.Ş.	Gilan
84	Eke Tekstil San. Tic. A.Ş.	Hamam
85	Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.	Havaş
86	Hema Endüstri A.Ş.	Hema
87	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.	Hidromek
88	Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya San e Tic. A.Ş.	Hisar
89	Hunca Kozmetik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Hunca
90	Huqqa Gıda İşletmeleri San. Ve Tic. A.Ş.	Huqqa
91	İnci Akü San. Ve Tic.A.Ş.	İnci Akü
92	İnoksan Mutfak San. Tic. A.Ş.	İnoksan
93	İpekyol Giyim Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	İpekyol
94	Sanko Tekstil İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	İSKO
95	Boydak Dış Ticaret A.Ş.	İstikbal
96	Kale Kilit ve Kalıp San. A.Ş.	Kale
97	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik San. A.Ş.	Kalebodur
98	Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.	Kalecolor
99	Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.	Kalekim

100	Karaca Züccaciye Ticaret San A.Ş.	Karaca
101	Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Karsan
102	Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kastamonu
103	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	Keskinoğlu
104	Kiğılı Giyim Ticaret A.Ş.	Kiğılı
105	Kırpart Otomotiv Parçaları Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Kırpart
106	Kıvanç Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Kıvanç
107	Koleksiyon Mobilya Sanayi A.Ş.	Koleksiyon
108	Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.	Kordsa
109	Koroza Ambalaj ve San Tic. A.Ş.	Koroza
110	Koton Kolleksiyon Tekstil Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Koton
111	Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.	Kümaş
112	Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.	Kütahya Porselen
113	Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	Lassa
114	Dekor Ahşap Ürünleri Sanayi A.Ş.	Lineadecor
115	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Logo
116	Çak Tekstil Sanayi Ticaret A.Ş.	LTB
117	İpekyol Giyim Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	Machka
118	Makel Elektrik Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Makel
119	Mavi Giyim San. ve Tic. A.Ş.	Mavi
120	Merinos Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Merinos
121	Mitaş Enerji Ve Madeni İnşaat İşleri Türk A.Ş.	Mitaş
122	Hayat Kimya San. A.Ş.	Molfix
123	Mst İş Ve Tarım Makinaları Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	MST
124	Mudo Satış Mağazaları A.Ş.	Mudo
125	Mutlu Akü ve Malzemeleri San. A.Ş.	Mutlu
126	Ay Marka Mağazacılık A.Ş.	Network
127	Neutec İlaç Sanayi Ticaret Anonim Şirketi	Neutec
128	NG Kütahya Seramik Porselen Turizm A.Ş.	NG Kütahya Seramik
129	Nobel İlaç Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Nobel
130	Nurus Nurettin Usta Proje Dekorasyon Mobilya ve Paz. İth. İhr. ve Nak.	Nurus
131	Ode Yalıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ode Yalıtım
132	Organik Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Organik Kimya
133	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	Otokar
134	Öztiryakiler Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Özti
135	Provel Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Parex
136	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	Paşabahçe
137	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	Pegasus Airlines
138	Penti Çorap Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Penti
139	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	Petkim
140	Petlas Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş.	Petlas
141	Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri	Peyman
142	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	Pınar
143	Polin Su Parkları ve Havuz Sistemleri A. Ş.	Polin Waterparks
144	Polisan Kansai Boya Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Polisan Home Cosmetics
145	Gürmen Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ramsey
146	Roketsan Roket Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Roketsan
147	Samet Kalıp ve Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Samet
148	Sampa Otomotiv San ve Tic. A.Ş.	Sampa

149	Kartal Halı Tekstil Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Sanat
150	Sarar Giyim Tekstil Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Sarar
151	Saray Bisküvi ve Gıda San. A.Ş.	Saray
152	Sarsılmaz Silah Sanayi Anonim Şirketi	Sarsılmaz
153	Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Sarten
154	Savcan Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Savcan
155	Özdemir Üçtektstil sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Select
156	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	Selpak
157	Matel Hammadde Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Serel
158	Flokser Tekstil Sanayi ve Tekstil A.Ş.	Sertex
159	Sertrans Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret Anonim Şirketi	Sertrans
160	Setaş Kimya Sanayi A.Ş.	Setaş
161	Çığır Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Silver Shoe Care Products
162	Silverline Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Silverline
163	Simit Sarayı Yatırım ve Ticaret A.Ş.	Simit Sarayı
164	Deima Elektromekanik Ürünler İnş. Spor Malz. İml. San ve Tic. A.Ş.	Sinbo
165	Söktaş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Söktaş
166	Şölen Çikolata Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Şölen
167	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	Solo
168	Standard Profil Otomotiv Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Standard Profil
169	Kerevitaş Gıda Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Superfresh
170	Sütaş Süt Ürünleri A.Ş.	Sütaş
171	Zorluteks Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Taç
172	TAT Gıda Sanayi A.Ş.	Tat
173	TAV Havalimanları Holding A.Ş.	TAV Airports
174	Teklas Kauçuk Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Teklas
175	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.	Temsa
176	Tosçelik Profil ve Sac. End. A.Ş.	Tosçelik
177	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı	Turkish Airlines
178	U.N. Ro-Ro İşletmeleri A.Ş.	U.N. Ro-Ro
179	İstanbul Gıda Dış Ticaret A.Ş.	Ülker
180	Vakko Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi İşletme A.Ş.	Vakko
181	Vatan Kablo Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Vatan
182	Vefa Prefabrikte Yapılar San. Tic. A.Ş.	Vefa
183	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Vestel
184	Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil San A.Ş.	Vestino
185	Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Viko
186	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Vitra
187	Volt Elektrik Motor San. Ve Tic. A.Ş.	Volt
188	Vakko Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi İşletme A.Ş.	W Collection
189	Yargıcı Konfeksiyon İhracat ve Ticaret A.Ş.	Yargıcı
190	Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi Tic A.Ş.	Yataş Bedding
191	İnci Mobilya Malzemeleri Tic. ve San. A.Ş.	Yatsan
192	Yünsa Yünlü San. ve Tic. A.Ş.	Yünsa
193	Med-Art Sağlık Hizmetleri ve Kuyumculuk Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Zen

Kaynak: Turquality (2019i)



## EK 2. Marka Destek Programı Kapsamındaki Firmalar

<b>Firma Adı</b>	<b>Marka Adı</b>
1 Agt Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	AGT
2 Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Akbaşlar
3 Akdeniz Kimya Sanayi Ticaret Anonim Şirketi	Akdeniz Kimya
4 Gürok Turizm Ve Madencilik A.Ş.	Ali Bey Hotels & Resorts
5 Ankutsan Antalya Kutu Sanayi Oluklu Mukavva Kağıt	Ankutsan

6	Arvento Mobil Sistemler A.Ş.	Arvento
7	Assan Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Assan Foods
8	Assan Panel San. Ve Tic. A.Ş.	Assan Panel
9	Astaş Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	Astaş
10	Atlasjet Havacılık A.Ş.	Atlasglobal
11	Aydınlar Yedek Parça San. Tic. A.Ş.	AYD OE Excellence!
12	Aydın Mensucat Döşemelik Kumaş Sanayi ve Ticaret	Aydın
13	Baktat Gıda Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Baktat
14	Başyazıcıoğlu Tekstil San Tic A.Ş.	Bamen
15	Bantboru Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Bantboru
16	Başak Traktör Tarım Ziraat Ve İş Makineleri Sanayi	Başak
17	Baymak Makina Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Baymak
18	Belgin Madeni Yağlar Ticaret Ve Sanayi A.Ş.	Belgin
19	Berko İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.	Berko
20	Berteks Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	Berteks
21	Beta Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Beta
22	Bıçakçılar Tıbbi Cihazlar A.Ş.	Bıçakçılar
23	Bürosit Büro Donanımları Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Bürosit
24	Canovate Elektronik Endüstri Ve Tic. A.Ş.	Canovate
25	Kocaer Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Chakra
26	COPA ISI SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	Copa
27	Coreal Alüminyum Kablo Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Coreal
28	Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	Corendon Airlines
29	Azmüsebat Çelik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Derby
30	Doğu Pres Otomotiv San. Ve Tic. A.Ş.	Doğu Pres
31	Dorçe Prefabrik Yapı ve İnşaat Sanayi Ticaret A.Ş.	Dorçe
32	Akgün Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Duratiles
33	Duru Bulgur Gıda Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Duru
34	EAE Elektrik Asansör Endüstrisi İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	EAE
35	Ekü Fren ve Döküm Sanayi A. Ş.	Ekü
36	Elektromed Elektronik Sanayi ve Sağlık Hizmetleri	Elektromed
37	Elsan Elektrik Gereçleri Sanayi Ticaret A.Ş.	Elsan
38	Eltaş Transformator Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Eltaş
39	E-Mak Makine İnşaat Ticaret Ve Sanayi Anonim Şirketi	E-Mak
40	Emsey Sağlık Hizmetleri ve İşletmeleri Turizm Otelcilik	Emsey Hospital
41	Ersa Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ersa Mobilya
42	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat Ve Elektrik Üretim	Eti Soda
43	Eys Metal Sanayi Ve Ticaret Ltd. Şti.	Eys
44	Tan-Alize Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Sanayi ve	Farmasi
45	Flokser Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	Flokser
46	Fompak Ambalaj Ve Poliüretan San. Ve Tic. A.Ş.	FOMPAK Automotive Plastics and Interiors
47	Gizem Seramik Frit ve Glazür Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Gizem Frit
48	Glamira İnternet Ve Kuyumculuk San. Ve Tic. A.Ş.	Glamira
49	Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Golf Dondurma
50	Güral Porselen Turizm Ve Vitrifiye Sanayi A.Ş.	Güral Porselen
51	Işık Tarım Ürünleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Happy Village
52	Hasçelik San. Ve Tic. A.Ş.	Hasçelik
53	Haus Makina Sanayi Ticaret A.Ş.	Haus Centrifuge Technologies
54	İnci Deri Mamülleri San. Tic. A.Ş.	İnci

55	İsbak İstanbul Bilişim ve Akıllı Kent Teknolojileri	İsbak
56	İspak Esnek Ambalaj Sanayi A.Ş.	İspak Ambalaj
57	Pakten Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Joyful
58	Kaplanlar Soğutma Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kaplanlar
59	KAT Mekatronik Ürünleri A.Ş.	KAT
60	Katmerciler Araç Üstü Ekipman Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Katmerciler
61	Gürmen Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kip
62	Kıta Ulaştırma Hizmetleri Tic. A.Ş.	Kıta Logistics
63	Kocaer Haddecilik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Kocaer
64	Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Sanayi ve Ticaret	Kumtel
65	Gürok Turizm Ve Madencilik A.Ş.	Lav
66	Lazzoni Mobilya Sanayi Turizm ve İnşaat A.Ş.	Lazzoni
67	Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil San. A.Ş.	Lezita
68	Logitrans Lojistik A.Ş.	Logitrans
69	Çiçeksepeti İnternet Hizmetleri A.Ş.	Lolaflora
70	Flo Mağazacılık Ve Pazarlama A.Ş.	Lumberjack
71	Deha Mağazacılık Ev Tekstili Ürünleri Sanayi A.Ş.	Madame Coco
72	S.S.Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	Marmarabilirlik
73	Mars Lojistik Uluslararası Taşımacılık Dep. Dağ. Ve Tic.	Mars Logistics
74	Martur Sünger Ve Koltuk Tesisleri Tic. Ve San. A.Ş.	MARTUR Automotive Seating Systems
75	Mas-Daf Makina Sanayi Anonim Şirketi	Mas Daf
76	Mercan Kimya A.Ş.	Merwax
77	Telateks Tekstil Ürünleri Sanayi Ve Ticaret Anonim	Metyx
78	Mikropor Makina Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Mikropor
79	Beta Kimya Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Mitreapel
80	Cemsel Tekstil Sanayi Ticaret A.Ş.	More&More
81	Öner Modüler Mobilya San. Ve Tic .A.Ş.	Newjoy
82	Gökler Mob Medikal ve Sağlık Hizm Gıda M.İnş Nak	Nitrocare
83	Norm Cıvata Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Norm
84	Paşabahçe Cam Sanayi ve Ticaret A. Ş.	Nude
85	Numarine Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Numarine
86	Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Ona
87	Pakten Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Önlem
88	Özka Lastik ve Kauçuk Sanayi Ticaret Anonim Şirketi	Özka
89	Doğuş Yiyecek ve İçecek Üretim Sanayi Ticaret A.Ş	Patos
90	Beyaz Kağıt Ve Hijyenik Ürünler Temizlik İnş. San. Tic.	Peros
91	Pimakina Otomotiv İnş. Mak.Pazr.İhr.İth.San. Ve Tic.	Pimakina
92	Yiğit Akü Malz. Nak. Tur. İnş. San. Tic. A.Ş.	Platin Battery
93	Motif Kuyumculuk Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Roberto Bravo
94	Saadet Gıda Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	Saadet
95	Sapro Temizlik Ürünleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Sapro
96	Seçil Kauçuk Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Seçil
97	Korhan Pazarlama ve Dış Ticaret A.Ş.	Sera
98	Shamrock Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Shamrock
99	Ser Dayanıklı Tüketim Malları İç ve Dış Tic. San. A.Ş.	Simfer
100	Bistorya Gıda San. Tic. A.Ş.	Simitçi Dünyası
101	Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi	Şimşek
102	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Sunar
103	Atmaca Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	Sunny

104	Tadım Gıda Maddeleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Tadım
105	Kadir Tarık Ediz Sanayi Ve Ticaret A. Ş.	Tarık Ediz
106	Teknik Alüminyum Sanayi A.Ş.	Teknik Alüminyum
107	Teksan Jeneratör Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Teksan
108	Tirsan Kardan Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Tirsan
109	Toksan Oto Yedek Parça İmalat Ticaret San. A.Ş.	Toksan
110	Tören Gıda San Ve Tic A.Ş.	Tören
111	Konya Şeker Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi	Torku
112	Torun Bakır Alaşımları Metal Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Torun
113	Esalba Metal Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Tragen
114	Turkuaz Seramik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Turkuaz
115	Turquoise Yat Sanayi Anonim Şirketi	Turquoise Yachts
116	Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt Ve Ticaret A.Ş.	Ulusoy Elektrik
117	Warmhaus Isıtma Ve Soğutma Sistemleri Sanayi Ticaret	Warmhaus
118	Meltem Modüler Mobilya Koltuk San. ve Tic. A.Ş.	Weltew Home
119	Yıldız Entegre Ağaç Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Yıldız Entegre
120	Cam Merkezi Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Yorim
121	Yurtbay Seramik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Yurtbay Seramik
122	Helvacıozade Gıda İlaç Kimya San. Ve Tic. A.Ş.	Zade

Kaynak: Turquality (2019d)

### EK 3. Dünyanın En Değerli 500 Markası

2019 Yılı	2018 Yılı	Marka	Ülke	2019 Marka	2018 Marka
1	1	Amazon	ABD	\$187,905M	\$150,811M
2	2	Apple	ABD	\$153,634M	\$146,311M
3	3	Google	ABD	\$142,755M	\$120,911M
4	6	Microsoft	ABD	\$119,595M	\$81,163M
5	4	Samsung	Güney Kore	\$91,282M	\$92,289M
6	5	AT&T	ABD	\$87,005M	\$82,422M

7	7	Facebook	ABD	\$83,202M	\$76,526M
8	10	ICBC	Çin	\$79,823M	\$59,189M
9	8	Verizon	ABD	\$71,154M	\$62,826M
10	11	China Construction Bank	Çin	\$69,742M	\$56,789M
11	9	Walmart	ABD	\$67,867M	\$61,480M
12	25	Huawei	Çin	\$62,278M	\$38,046M
13	13	Mercedes	Almanya	\$60,355M	\$47,936M
14	29	Ping An	Çin	\$57,626M	\$32,609M
15	12	China Mobile	Çin	\$55,670M	\$53,226M
16	26	Agricultural Bank Of China	Çin	\$55,040M	\$37,321M
17	15	Toyota	Japonya	\$52,291M	\$43,701M
18	18	State Grid	Çin	\$51,292M	\$40,944M
19	17	Bank of China	Çin	\$50,990M	\$41,750M
20	47	WeChat	Çin	\$50,707M	\$22,415M
21	20	Tencent (QQ)	Çin	\$49,701M	\$40,774M
22	27	Home Depot	ABD	\$47,056M	\$33,748M
23		Taobao	Çin	\$46,628M	
24	21	T (Deutsche Telekom)	Almanya	\$46,259M	\$40,152M
25	30	Walt Disney	ABD	\$45,750M	\$32,590M
26	23	Shell	Hollanda	\$42,295M	\$39,423M
27	22	Volkswagen	Almanya	\$41,739M	\$39,960M
28	19	NTT Group	Japonya	\$41,670M	\$40,872M
29	16	BMW	Almanya	\$40,501M	\$41,790M
30	14	Wells Fargo	ABD	\$39,948M	\$44,098M
31	32	Starbucks	ABD	\$39,268M	\$32,421M
32	42	YouTube	ABD	\$37,847M	\$25,887M
33	34	PetroChina	Çin	\$36,799M	\$31,177M
34	28	Bank of America	ABD	\$36,687M	\$33,289M
35		Tmall	Çin	\$36,430M	
36	35	Citi	ABD	\$36,407M	\$30,783M
37	24	Chase	ABD	\$36,265M	\$38,842M
38	37	Coca-Cola	ABD	\$36,188M	\$30,378M
39	36	Marlboro	ABD	\$33,569M	\$30,513M
40	31	IBM	ABD	\$32,854M	\$32,478M
41	39	Nike	ABD	\$32,421M	\$28,030M
42	62	Boeing	ABD	\$32,022M	\$19,936M
43	44	McDonald's	ABD	\$31,487M	\$24,872M
44	74	UnitedHealthcare	ABD	\$30,577M	\$18,614M
45	54	Moutai	Çin	\$30,470M	\$21,243M
46	57	Deloitte	ABD	\$29,633M	\$20,838M
47	70	Porsche	Almanya	\$29,347M	\$19,055M
48	52	UPS	ABD	\$29,300M	\$22,003M
49	46	Sinopec	Çin	\$29,147M	\$23,640M
50	51	Intel	ABD	\$29,113M	\$22,059M
51	33	General Electric	ABD	\$28,263M	\$32,005M
52	58	Visa	ABD	\$27,680M	\$20,651M
53	96	American Express	ABD	\$27,462M	\$15,103M
54	41	Xfinity	ABD	\$27,098M	\$26,121M
55	43	Mitsubishi Group	Japonya	\$26,563M	\$25,280M



56	86	Accenture	ABD	\$26,292M	\$16,805M
57	50	Honda	Japonya	\$25,744M	\$22,132M
58	40	CSCEC	Çin	\$25,673M	\$26,411M
59	38	Oracle	ABD	\$25,277M	\$29,634M
60	56	Total	Fransa	\$25,189M	\$20,971M
61	48	PWC	ABD	\$24,893M	\$22,287M
62	76	FedEx	ABD	\$24,232M	\$18,170M
63	94	Lowe's	ABD	\$23,938M	\$16,024M
64	83	EY	İngiltere	\$23,222M	\$17,130M
65	60	Allianz	Almanya	\$23,105M	\$20,229M
66	69	Bosch	Almanya	\$22,941M	\$19,341M
67	91	Dell Technologies	ABD	\$22,860M	\$16,356M
68	64	BP	İngiltere	\$22,675M	\$19,610M
69	89	Uber	ABD	\$22,508M	\$16,629M
70	88	China Merchants Bank	Çin	\$22,480M	\$16,673M
71	102	China Life	Çin	\$21,836M	\$14,393M
72	65	Cisco	ABD	\$21,776M	\$19,411M
73	53	Siemens	Almanya	\$21,607M	\$21,956M
74	66	IKEA	İsveç	\$21,531M	\$19,388M
75	73	Vodafone	İngiltere	\$21,322M	\$18,744M
76	59	CVS Health	ABD	\$21,254M	\$20,603M
77	147	NETFLIX	ABD	\$21,162M	\$10,323M
78	49	Orange	Fransa	\$21,005M	\$22,206M
79	78	Hyundai Group	Güney Kore	\$20,721M	\$17,754M
80	45	China Telecom	Çin	\$20,636M	\$23,979M
81	92	Evergrande	Çin	\$20,444M	\$16,229M
82	75	HSBC	İngiltere	\$20,189M	\$18,305M
83	80	JP Morgan	ABD	\$19,797M	\$17,651M
84	68	Nestlé	İsviçre	\$19,644M	\$19,370M
85	97	Audi	Almanya	\$19,638M	\$14,951M
86	104	Tata Group	Hindistan	\$19,559M	\$14,236M
87	55	Baidu	Çin	\$19,476M	\$21,046M
88	72	SoftBank	Japonya	\$19,295M	\$18,928M
89	67	Nissan	Japonya	\$18,753M	\$19,376M
90	61	Pepsi	ABD	\$18,520M	\$20,035M
91	87	LG Group	Güney Kore	\$18,486M	\$16,796M
92	81	Zara	İspanya	\$18,424M	\$17,453M
93	82	Ford	ABD	\$18,316M	\$17,294M
94	117	Mastercard	ABD	\$18,293M	\$12,674M
95	90	au	Japonya	\$17,623M	\$16,626M
96	93	Santander	İspanya	\$17,449M	\$16,200M
97	106	RBC	Canada	\$17,399M	\$13,827M
98	124	Costco	ABD	\$17,115M	\$12,182M
99	77	Chevron	ABD	\$17,054M	\$18,149M
100		Instagram	ABD	\$16,738M	
101	103	Adidas	Almanya		
102	130	Country Garden	Çin		
103	109	Target	ABD		
104	100	Wuliangye	Çin		

105	85	Fox	ABD
106	95	Walgreens	ABD
107	71	H&M	İsveç
108	125	Universal	ABD
109	116	Axa	Fransa
110	84	SAP	Almanya
111	148	AIA	Çin (Hong
112	113	Spectrum	ABD
113	123	CRCC	Çin
114	107	Hitachi Group	Japonya
115	108	BNP Paribas	Fransa
116	162	Alibaba	Çin
117	105	Bank of Communications	Çin
118	136	Capital One	ABD
119	98	NBC	ABD
120	79	Johnson's	ABD
121	119	TD	Canada
122	118	Volvo	İsveç
123	158	Cartier	Fransa
124	144	Louis Vuitton	Fransa
125	155	Anthem	ABD
126	205	KFC	ABD
127	132	Petronas	Malezya
128	112	Chevrolet	ABD
129	115	ExxonMobil	ABD
130	99	Shanghai Pudong	Çin
131	153	Warner Bros.	ABD
132	171	Paypal	ABD
133	139	Airbus	Fransa
134	120	KPMG	ABD
135	149	China CITIC Bank	Çin
136	138	Sumitomo Group	Japonya
137	187	Optum	ABD
138	245	Midea	Çin
139	129	Sberbank	Rusya
140	126	Sony	Japonya
141	122	NetEase	Çin
142	157	EDF	Fransa
143	170	Panasonic	Japonya
144	167	booking.com	ABD
145	202	Uniqlo	Japonya
146	127	Industrial Bank	Çin
147	150	CRECG	Çin
148	111	Barclays	İngiltere
149	299	Chanel	Fransa
150	137	JR	Japonya
151	63	JD.com	Çin
152	159	ING	Hollanda
153	101	MUFG	Japonya

154	156	Tesco	İngiltere
155	151	Scotiabank	Canada
156	110	Renault	Fransa
157	141	DHL	Almanya
158	114	SK Group	Güney Kore
159	145	CBS	ABD
160		Postal Savings Bank	Çin
161	192	Lockheed Martin	ABD
162	236	Vanke	Çin
163	163	Hermès	Fransa
164	164	Aetna	ABD
165		Greenland	Çin
166	161	L'Oréal	Fransa
167	131	BBVA	İspanya
168	177	CPIC	Çin
169	143	Eni	İtalya
170	135	Movistar	İspanya
171	152	Canon	Japonya
172	175	UBS	İsviçre
173	121	Telstra	Avustralya
174	165	Goldman Sachs	ABD
175	166	Aldi	Almanya
176	154	Sky	İngiltere
177	190	Engie	Fransa
178	181	Enel	İtalya
179	173	Humana	ABD
180	134	China Unicom	Çin
181	182	Gucci	İtalya
182	225	Sam's Club	ABD
183	198	BMO	Canada
184	178	Delta	ABD
185	188	7-Eleven	Japonya
186	176	HP	ABD
187	189	Nokia	Finlandiya
188	219	U.S. Bank	ABD
189	160	Lexus	Japonya
190	208	Medtronic	ABD
191	169	American Airlines	ABD
192	142	Carrefour	Fransa
193	183	China Minsheng Bank	Çin
194	210	Union Pacific	ABD
195	197	Equinor	Norveç
196	232	PICC	Çin
197	185	Mitsui Group	Japonya
198	213	TSMC	Çin (Tayvan)
199	215	Yanghe	Çin
200	128	Land Rover	İngiltere
201	214	Morgan Stanley	ABD
202	264	DBS	Singapur

203	229	Pemex	Meksika
204	200	eBay	ABD
205	184	Lidl	Almanya
206		ADNOC	BAE
207	259	GEICO	ABD
208		SMBC	Japonya
209	186	3M	ABD
210	238	Valero	ABD
211	179	TIM	İtalya
212	216	Cognizant	ABD
213	221	Red Bull	Avusturya
214	196	Adobe	ABD
215	343	SK Hynix	Güney Kore
216	416	Hikvision	Çin
217	275	PNC	ABD
218	243	United Airlines	ABD
219	172	Johnson & Johnson	ABD
220	195	ABB	İsviçre
221	331	ESPN	ABD
222	261	Ferrari	İtalya
223	231	Yahoo! Group	Japonya
224	300	Broadcom	ABD
225	133	BT	İngiltere
226	217	Etisalat	BAE
227	309	Rabobank	Hollanda
228	227	BASF	Almanya
229	241	Honeywell	ABD
230	318	Airbnb	ABD
231	233	Zurich	İsviçre
232	323	Poly Development	Çin
233	174	Philips	Hollanda
234	377	Longfor Properties	Çin
235	306	Purina	ABD
236	246	Cigna	ABD
237	385	General Dynamics	ABD
238	230	3	İngiltere
239	168	Danone	Fransa
240	223	Gillette	ABD
241	319	Salesforce	ABD
242	317	Gazprom	Rusya
243		Youku	Çin
244	235	Woolworths	Avustralya
245	276	Rolex	İsviçre
246	220	Allstate	ABD
247	255	CRRC	Çin
248	237	CIBC	Canada
249	258	Coles	Avustralya
250	140	Bell	Canada
251	201	Metlife	ABD

252	455	Gree Electric Appliances	Çin
253	203	Subway	ABD
254	234	Vinci	Fransa
255	204	Subaru	Japonya
256	265	NatWest	İngiltere
257	191	HPE	ABD
258	285	Yili	Çin
259	274	China Everbright Bank	Çin
260	402	Northrop Grumman	ABD
261	193	Commonwealth Bank	Avustralya
262	341	Caterpillar	ABD
263	282	Coach	ABD
264	387	Progressive	ABD
265	283	Marubeni	Japonya
266	310	Tesla	ABD
267	239	Budweiser	ABD
268	252	Credit Suisse	İsviçre
269	249	Qualcomm	ABD
270	263	Publix	ABD
271	273	Prudential (US)	ABD
272	212	Nintendo	Japonya
273	279	Hilton	ABD
274	180	O2	İngiltere
275	280	Activision Blizzard	ABD
276	199	Société Générale	Fransa
277	294	LIC	Hindistan
278	226	Sprint	ABD
279	207	Michelin	Fransa
280	298	T.J. Maxx	ABD
281	266	Schlumberger	ABD
282	370	Poste Italiane	İtalya
283	267	Generali Group	İtalya
284	254	STC	Suudi
285	304	MCC	Çin
286		Sunac	Çin
287	268	Fresenius	Almanya
288	256	Neutrogena	ABD
289	228	Bud Light	ABD
290	244	Bridgestone	Japonya
291	284	Victoria's Secret	ABD
292	270	Roche	İsviçre
293	218	Telus	Canada
294	269	NIVEA	Almanya
295	347	Ross Dress For Less	ABD
296	260	Dow	ABD
297	206	Itaú	Brezilya
298	251	Brookfield	Canada
299	329	Enterprise	ABD
300	272	Lloyds Bank	İngiltere

301	287	Heineken	Hollanda
302	353	KEPCO	Güney Kore
303	222	Lego	Danimarka
304	465	Nvidia	ABD
305	326	Kellogg's	ABD
306	278	Pampers	ABD
307	325	BNSF	ABD
308	359	Aviva	İngiltere
309	292	L&M	ABD
310	209	Rogers	Canada
311	335	Southwest Airlines	ABD
312	194	ANZ	Avustralya
313	320	Dollar General	ABD
314	374	Haier	Çin
315	289	Infosys	Hindistan
316	308	Bouygues	Fransa
317	471	China Resources Land	Çin (Hong
318	312	Tyson	ABD
319	240	Centurylink	ABD
320	369	Domino's Pizza	ABD
321	388	ADP	ABD
322	295	Playstation	Japonya
323	406	Prudential (UK)	İngiltere
324	392	John Deere	ABD
325	296	Merrill Lynch	ABD
326	451	Dior	Fransa
327		HCA	ABD
328	420	Safran	Fransa
329	332	Emirates	BAE
330	262	nab	Avustralya
331	316	Bayer	Almanya
332	400	Discover	ABD
333	146	ABC	ABD
334	351	20th Century Fox	ABD
335	427	LinkedIn	ABD
336	307	Mizuho Financial Group	Japonya
337	257	Xiaomi	Çin
338	315	Bradesco	Brezilya
339	412	suning.com	Çin
340	444	Lenovo	Çin
341	293	Geely Auto	Çin
342	356	McKinsey	ABD
343	281	Swisscom	İsviçre
344	337	State Bank of India	Hindistan
345	348	BHP	Avustralya
346	333	Nescafé	İsviçre
347	288	Claro	Meksika
348	349	Chubb	ABD
349	398	Capgemini	Fransa

350	305	Crédit Agricole	Fransa
351	381	Tiffany & Co.	ABD
352		Circle K	Canada
353	376	Thermo Fisher Scientific	ABD
354	303	SFR	Fransa
355	327	Sainsbury's	İngiltere
356	367	Lukoil	Rusya
357	301	Daiwa House	Japonya
358	362	Sysco	ABD
359	361	PTT	Tayland
360	248	Telenor	Norveç
361	439	El Corte Inglés	İspanya
362	291	Pall Mall	ABD
363	490	UOB	Singapur
364	453	OCBC Bank	Singapur
365	277	Nordea	Danimarka
366	321	Chunghwa	Çin (Tayvan)
367	342	Kroger	ABD
368	271	Asda	İngiltere
369	401	MS&AD	Japonya
370	224	Western Digital	ABD
371	313	Standard Chartered	Çin
372	290	DXC Technology	ABD
373	496	La Poste	Fransa
374	311	Travelers	ABD
375	355	Tim Hortons	Canada
376		BUICK	ABD
377	365	McLane	ABD
378	410	Sprite	ABD
379	242	Nippon Life Insurance	Japonya
380		Raytheon	ABD
381	345	Intesa Sanpaolo	İtalya
382	396	Swiss Re	İsviçre
383	452	Carmax	ABD
384	436	Emerson Electric	ABD
385	363	Macy's	ABD
386	352	CLINIQUE	ABD
387	480	Luzhou Laojiao	Çin
388	445	Innogy	Almanya
389		Pizza Hut	ABD
390	441	AutoZone	ABD
391	449	Micron Technology	ABD
392	384	E.Leclerc	Fransa
393	434	SHISEIDO	Japonya
394	302	Westpac	Avustralya
395	405	Texas Instruments	ABD
396	469	Mahindra Group	Hindistan
397	425	Deutsche Post	Almanya
398	435	Kohl's	ABD

399	429	HBO	ABD
400	211	Dalian Wanda	Çin
401		Harbin	Çin
402	350	Phillips 66	ABD
403	314	BBC	İngiltere
404	354	Pantene	ABD
405	430	QNB	Katar
406	324	Marriot	ABD
407	424	Suzuki	Japonya
408	390	ConocoPhillips	ABD
409		ctrip.com	Çin
410		Mengniu	Çin
411		Discovery	ABD
412	407	Estée Lauder	ABD
413		CNBM	Çin
414	418	Sherwin-Williams	ABD
415	328	AIG	ABD
416		HDFC Bank	Hindistan
417	404	Sodexo	Fransa
418	339	Mobil	ABD
419	494	VMWARE	ABD
420	253	Airtel	Hindistan
421	442	Pfizer	ABD
422	340	CNOOC	Çin
423	372	Wrigley's	ABD
424	485	Applied Materials	ABD
425		Galaxy Macau	Çin (Hong
426	423	Telia	İsveç
427		Lay's	ABD
428	483	Centene Corporation	ABD
429	393	Burberry	İngiltere
430	492	McCain	Canada
431	358	Huggies	ABD
432		BAE Systems	İngiltere
433	394	HCL	Hindistan
434	422	Johnnie Walker	İngiltere
435	426	Nordstrom	ABD
436	346	Petrobras	Brezilya
437	467	Cathay Life Insurance Co	Çin (Tayvan)
438	456	CSX	ABD
439		Dunkin'	ABD
440	378	Esso	ABD
441	421	Crédit Mutuel	Fransa
442	344	Telkom Indonesia	Endonezya
443	411	CN	Canada
444	446	CJ Group	Güney Kore
445	489	ABN AMRO	Hollanda
446	408	CNRL	Canada
447	364	Kraft	ABD



448	450	Reliance	Hindistan
449	330	Saint-Gobain	Fransa
450	460	Aflac	ABD
451	477	Prada	İtalya
452	368	Dove	İngiltere
453		CFLD	Çin
454	447	China Southern	Çin
455		Maersk	Danimarka
456		Abbott	ABD
457	379	Schneider Electric	Fransa
458	431	KBC	Belçika
459		SSE	İngiltere
460		The North Face	ABD
461	399	CCCC	Çin
462	386	Fubon Life	Çin (Tayvan)
463	383	Garnier	Fransa
464		United Technologies	ABD
465	438	Doosan Group	Güney Kore
466		Omega	İsviçre
467	459	Polo Ralph Lauren	ABD
468	448	Repsol	İspanya
469	440	Cummins	ABD
470	413	Ferguson	ABD
471		Thales	Fransa
472		CaixaBank	İspanya
473		Jack Daniel's	ABD
474		Shinhan Financial Group	Güney Kore
475		ArcelorMittal	Lüksemburg
476		BB&T	ABD
477	437	Banco do Brasil	Brezilya
478		Viettel Telecom	Vietnam
479	414	Lotte Group	Güney Kore
480	371	Randstad	Hollanda
481	286	Deutsche Bank	Almanya
482		Carrier	ABD
483		iQiyi	Çin
484	433	Clarins	Fransa
485		CNP Assurances	Fransa
486		Tide/Ariel	ABD
487	473	Iberdrola	İspanya
488	458	Bloomberg	ABD
489		Safeway	ABD
490		Caixa	Brezilya
491	481	China Eastern	Çin
492		Halliburton	ABD
493	491	Adecco	İsviçre
494		Maybank	Malezya
495	360	Gatorade	ABD
496	391	KB Financial Group	Güney Kore
497	498	Daikin	Japonya
498		Marshalls	ABD
499		Bank of Beijing	Çin
500		British Airways	İngiltere

Kaynak: Brand Finance (2019a)



EK 4. Türkiye'nin En Değerli 100 Markası (milyon \$)

Sıra	Marka	Sektör	2019 Marka Değeri (Milyon)
1	Turkish Airlines	Havayolu	\$1,735
2	TC Ziraat Bankasi	Banka	\$1,637
3	Garanti	Banka	\$1,344
4	Turk Telekom	Telekomünikasyon	\$1,185
5	Turkcell	Telekomünikasyon	\$1,182
6	Is Bank	Banka	\$1,135
7	Akbank	Banka	\$934
8	Arçelik	Dayanıklı Tüketim	\$837

9	Yapi Kredi	Banka	\$647
10	Ford Otosan	Otomotiv	\$458
11	Bsh	Dayanıklı Tüketim	\$441
12	Halkbank	Banka	\$428
13	Ulker	Gıda	\$409
14	VakifBank	Banka	\$396
15	DenizBank	Banka	\$371
16	Opet	Perakende- Akaryakıt	\$364
17	Efes	Alkollü İçecek	\$315
18	Bim Birlesik	Perakende-Gıda	\$308
19	Tofas	Otomotiv	\$299
20	Vestel	Dayanıklı Tüketim	\$265
21	Sise Cam	Cam	\$242
22	Sutas	Gıda	\$236
23	Migros Ticaret A	Perakende-Gıda	\$235
24	TEB	Banka	\$204
25	Pegasus	Havayolu	\$203
26	Koton	Hazır Giyim	\$199
27	Dogus Otomotiv	Otomotiv Dağıtım	\$186
28	Do & Co	İkram	\$169
29	Turk Tuborg	Alkollü İçecek	\$164
30	ENKA	İnşaat	\$161
31	Enerjisa	Elektrik Dağıtım	\$149
32	MAVI	Hazır Giyim	\$144
33	Aselsan	Savunma	\$141
34	Sok	Gıda	\$129
35	NEF	İnşaat	\$121
36	Turk Traktor Ve Ziraat Makin	Otomotiv	\$109
37	Pinar	Gıda	\$342
38	Beşiktaş JK	Futbol Kulübü	\$107
39	Koçtas	Perakende - Ev Geliştirme	\$102
40	SuperFresh	Gıda	\$101
41	Fenerbahçe	Futbol Kulübü	\$89
42	Emlak Konut	GYO	\$87
43	Ekol Lojistik	Taşımacılık	\$86
44	Tav	İnşaat-Havaalanı İşletme	\$84
45	Aygaz As	LPG Dağıtım	\$80
46	Anadolu Sigorta	Sigorta	\$77
47	Otokar	Otomotiv	\$66
48	Boyner	Perakende-Hazır Giyim	\$61
49	Galatasaray AŞ	Futbol Kulübü	\$60
50	Albaraka	Banka	\$60
51	Medical Park	Sağlık	\$54
52	Brisa	Oto Lastik	\$53
53	Carrefoursa	Perakende-Gıda	\$50
54	Aksigorta	Sigorta	\$49
55	Turkiye Sinai	Banka	\$47
56	Kent Gıda	Gıda	\$41
57	Sekerbank	Banka	\$41

58	Tat Konserve	Gıda	\$38
59	Banvit	Gıda	\$37
60	Celik Motor	Otomotiv	\$33
61	Yatas	Ev Mobilya	\$33
62	Halk Sigorta	Sigorta	\$30
63	Indeks Bilgisayar	Teknoloji-Dağıtım	\$28
64	Mutlu Aku	Otomotiv Yan Sanayi	\$28
65	Vakko	Moda-Hazır Giyim	\$27
66	Teknosa	Perakende-Teknoloji	\$26
67	Alternatifbank	Banka	\$26
68	Trabzonspor	Futbol Kulübü	\$26
69	Tekzen	Perakende-Ev Geliştirme	\$25
70	Borsa İstanbul - BIST	Borsa	\$25
71	Logo Yazılım	Bilişim	\$23
72	Nortel Networks	Telekomünikasyon	\$23
73	Petlas	Otomotiv	\$22
74	Karsan Otomotiv	Lastik	\$22
75	Inci Akü	Otomotiv Yan Sanayi	\$21
76	Anel Elektrik	Elektrik Alt Yapı	\$20
77	Dyo	Kimya	\$19
78	Tukas	Gıda	\$18
79	Arena	Bilişim	\$18
80	Kale Seramik	İnşaat Malzemeleri	\$18
81	Adel	Kırtasiye	\$18
82	Gunes Sigorta	Sigorta	\$17
83	Anadolu Isuzu	Otomotiv	\$17
84	Dardanel	Gıda	\$16
85	Armada Bilgisayar	Teknoloji-Dağıtım	\$15
86	Bossa	Tekstil	\$15
87	Kelebek	Ev Mobilya	\$12
88	Intema	İnşaat Malzemeleri	\$12
89	Kutahya Porselen	Sofra Eşyası	\$11
90	Datagate	Teknoloji-Dağıtım	\$10
91	Celebi Hava Servisi	Yer Hizmetleri	\$10
92	Alarko Carrier	Isıtma-Soğutma-Havalandırma	\$10
93	Yunsa Yunlu Sanayi Ve Ticare	Tekstil	\$8
94	Karel Elektronik	Telekomünikasyon	\$8
95	AvivaSA Emeklilik ve Hayat AS	Sigorta	\$8
96	Ege Seramik	İnşaat Malzemeleri	\$8
97	Reysas Ticaret	Taşımacılık	\$8
98	Desa	Deri	\$7
99	Derimod	Deri	\$7
100	Penguen Gıda	Gıda	\$7

Kaynak: Brand Finance (2019b)

## EK 5. Firma Yetkililerine Sorulan Sorular

1- Firmanın Turquality Marka Destek Programına katılmadan önce ve sonrasındaki aşağıdaki kalemlere ait değerler ne kadar gerçekleşmiştir:

- Ciro
- İhracat
- Çalışan sayısı
- Üretim adedi
- Reklam harcamaları

- 2- Turquality Marka Destek Programı kapsamından yıllar itibariyle ne kadar destek aldınız?
- 3- Turquality Yönetici Geliştirme Programına yıllar itibariyle kaç kişi katıldı, hangileri mezun oldu? Katılan kişilerin bu program hakkındaki görüşleri nelerdir?
- 4- Vizyon Seminerlerine yıllar itibariyle kaç kimler katıldı? Bu seminerler onlara neler kattı ve görüşleri nelerdir?
- 5- Turquality Marka Destek Programı ile alınan finansal destekler yeterli miydi? Bu desteklerin şirketinize ne gibi katkıları oldu?
- 6- Turquality Marka Destek Programı kapsamında firmanızın almış olduğu destekler marka imajınızı güçlendirdi mi?
- 7- Turquality Marka Destek Programına dâhil olduktan sonra ürün ve hizmetlerinizde ne gibi iyileştirmeler gerçekleşti?
- 8- Turquality Marka Destek Programı markanızın rekabet gücünü ne ölçüde ve nasıl arttırdı?
- 9- Turquality Marka Destek Programının satışlarınız ve ihracatınız üzerinde etkisi olduğuna inanıyor musunuz?
- 10- Şirketinizin kurumsallaşmasına Turquality Marka Destek Programının katkıları nelerdir?
- 11- Firmanın vizyonu ve misyonları ve hedefleri nelerdir? Turquality Marka Destek Programı bu konularda firmaya neler kattı? Turquality Marka Destek Programına başvururken firmanın vizyon ve misyon ve hedeflerine neler katmasını beklerdiniz ve bu beklentiniz ne ölçüde karşılandı?
- 12- Turquality Marka Destek Programının firmanızın marka değeri üzerindeki etkilerini açıklar mısınız?
- 13- Turquality Marka Destek Programının firmanızın marka farkındalığı, sadakati ve çağrışımı üzerinde etkileri ne derecede oldu?
- 14- Marka imajına Turquality Marka Destek Programının katkısı ne ölçüde gerçekleşti?
- 15- Turquality Marka Destek Programı markanın satışlarını, ihracatını, uluslararası pazarlardaki payını ne ölçüde etkiledi?
- 16- Turquality Marka Destek Programı destekleri sayesinde firmanız yurtdışındaki fuarlara katıldı mı? Bu fuarların nasıl bir getirisi oldu?
- 17- Yurtdışında ortaklık kurmada Turquality Marka Destek Programı etkili oldu mu?
- 18- Turquality Marka Destek Programı, yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki tüketici ve iş dünyasının markaya olan bakışı nasıl etkilendi?

- 19- Turquality Marka Destek Programı sayesinde sektördeki ileri gelen markaların tecrübelerinden yararlandınız mı?
- 20- Turquality Marka Destek Programının işletmenin pazarlama karması kararları üzerindeki etkisi nelerdir?
- 21- Firmanız Turquality Marka Destek Programı ile daha önce girmeyi düşünmediği veya planlayıp da giremediği yurt dışı pazarlara girme imkânı buldu mu?

#### EK 6. Kurumsal Altyapı Oluşturmaya Yönelik Danışmanlıklar

<b>1- YÖNETİM DANIŞMANLIĞI</b>	
<b>Destek Unsuru</b>	<b>Kapsam</b>
Değer Zinciri Yönetimi	Kurulacak altyapının nev'i, dağıtım ve tedarik kanalları, operasyon, depolama, satış sonrası hizmet altyapısının kurulması ve optimizasyonuna yönelik danışmanlık giderleri
Değişim Yönetimi	Organizasyonel yeniden yapılanma, yeni sistem ve uygulamaların adaptasyonu, yurt dışı şirket birleşme ve yurt dışı şirket satın almaları sonrası adaptasyona ilişkin danışmanlık giderleri
Finansal Yönetim	Firmaların finansal stratejilerine ilişkin (kredilendirme, dış kaynak kullanımı vb.) alacağı danışmanlık giderleri
Fiyatlama ve Kârlılık	Fiyat ve kar optimizasyonuna ilişkin alınacak danışmanlık giderleri
İnsan Kaynakları Yönetimi	İşe alım, oryantasyon, performans, terfi ücret ve yetenek yönetimi, kariyer planlamaya yönelik danışmanlık giderleri

İş Geliştirme ve İş Sürekliliği	Kuruluşun ve organizasyon yapısının analizi, iş etki ve risk analizi, iş sürekliliği stratejilerinin belirlenmesi, plan ve süreç geliştirmeye ilişkin danışmanlık giderleri
İtibar ve Kriz Yönetimi Danışmanlığı	Firmanın pazardaki saygınlığına ilişkin krizlerin yönetilmesine ilişkin danışmanlık giderleri
Kalite Yönetimi ve Kontrol	Kalite sistemlerinin oluşturulması ve sürekliliğine yönelik danışmanlık giderleri
Kurumsal Kimlik Oluşturulması	Kurumsal marka kimliği oluşturulmasına yönelik danışmanlık giderleri
Kurumsal Yönetişim	Şirket politika ve prosedürlerinin belirlenmesine ve mevcut kurumsal yönetim politikalarını gözden geçirilmesine yönelik
Marka Yönetimi	Tüketici nezdinde markanın algısı ve pazarda yer alan rakiplere göre markanın farklılaştırılması, pazara özel marka mesajının tasarlanmasına yönelik alınan danışmanlık giderleri
Pazara Giriş Danışmanlığı	Hedef pazar seçimine ilişkin karar almaya yardımcı olmak üzere pazarların kendine özgü dinamiklerinin değerlendirildiği, rakiplerin güçlü/zayıf yanlarıyla irdelendiği ve giriş stratejilerinin oluşturulmasına yönelik danışmanlık giderleri
Risk Yönetimi	Kurumsal risk süreçlerinin tespit edilmesi, kategorize edilmesi, sorumlularının belirlenmesini, risklerin etki değerlendirmelerinin yapılarak bu risklerin kontrol altına alınması için gerekli aksiyonlara yönelik danışmanlık giderleri
Süreç Yönetimi	Süreçlerin ve performans kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi, iyileştirilmesine yönelik danışmanlık giderleri
Tasarım Danışmanlığı	Endüstriyel/Moda/Ambalaj Tasarımı
Üretim Yönetimi/ Performansının	Üretim süreçlerinin optimizasyonuna ilişkin alınacak danışmanlık giderleri ( yalın üretim, 6 sigma, kaizen vb.)

Kaynak: Turquality (2019b)

#### EK 7. Münhasıran Hedef Pazarlara Yönelik Danışmanlıklar

<b>1- YÖNETİM DANIŞMANLIĞI</b>	
<b>Destek unsuru</b>	<b>Kapsam</b>
Marka Yönetimi	Tüketici nezdinde markanın algısı ve pazarda yer alan rakiplere göre markanın farklılaştırılması, pazara özel marka mesajının tasarlanmasına yönelik alınan danışmanlık giderleri
Pazara Giriş Danışmanlığı	Pazar seçimine ilişkin karar almaya yardımcı olmak üzere pazarların kendine özgü dinamiklerinin değerlendirildiği, rakiplerin güçlü/zayıf yanlarıyla irdelendiği ve giriş stratejilerinin
Pazarlama Danışmanlığı	Pazarlama hedeflerini belirleme, rakip konumlandırması, hedef müşteri profili ve markaya yönelik konumlandırma, hedef müşteri analizi, pazarlama planı oluşturmaya yönelik danışmanlık
Satış Danışmanlığı	Satış takip raporları hazırlama, satış kanallarını yapılandırma, bayi yönetim modeli oluşturma, satış ekibi için prim sistemleri kurmaya yönelik danışmanlık giderleri



Perakende Danışmanlığı	Perakende zincirlerinde yer almaya yönelik danışmanlık giderleri
Dağıtım Kanalı Yönetimi	Kurulacak altyapının nev'i, dağıtım ve operasyon, depolama, satış sonrası hizmet altyapısının kurulması ve optimizasyonuna yönelik
Fiyatlama ve Kârlılık Yönetimi	Fiyat ve kar optimizasyonuna ilişkin alınacak danışmanlık giderleri
Mağaza Yönetimi	Mağaza konumlarının seçimi, mağazaların açılması, dizaynı ve işletilmesine yönelik danışmanlık giderleri
Hukuk Danışmanlığı	Yurt dışında şirket kuruluşu ve yurt dışında markaya yönelik sözleşmelerin oluşturulması ve korunmasına yönelik danışmanlık giderleri
İtibar ve Kriz Yönetimi Danışmanlığı	Firmanın pazardaki saygınlığına ilişkin krizlerin yönetilmesine ilişkin danışmanlık giderleri
Kamu Danışmanlığı (Lobi Çalışmaları)	Yurt dışında hükümet ve kamu idarelerinin karar alma süreçlerine etki etmek, ve kanun yapıcılar nezdinde girişimlerde bulunmak amacıyla alınacak danışmanlık giderleri
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları	Kurumsal sosyal sorumluluk stratejisinin oluşturulmasına ve takibine yönelik danışmanlık giderleri
Tasarım Danışmanlığı	Endüstriyel/Moda/Ambalaj Tasarımı

Kaynak: Turquality (2019b)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Canan BAŞALOĞLU GÖZLÜKLÜ

Doğum Yeri ve Tarihi : Bornova/1983

### Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Lisansüstü Öğretimi : Adnan Menderes Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : HAUS Makina Sanayi A.Ş.

### **İletişim**

E-posta Adresi : [canan@haus.com.tr](mailto:canan@haus.com.tr)

**Tarih** : 13/11/2019