T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

KÜRESEL PAZAR ODAKLI TÜRK İŞLETMELERİNDE MARKA YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI: BİR MARKA ÜZERİNE İNCELEME

ELÇİN ABDULLAYEV

2502080471

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ABDULLAH ÖZKAN

İSTANBUL - 2017

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	ELCHIN ABDULLAYEV	**Numarası**	:	2502080471
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM/ DOKTORA	**Danışmanı**	:	DOÇ. DR. ABDULLAH ÖZKAN
Tez Savunma Tarihi	:	16.02.2017	**Saati**	:	14.00
Tez Başlığı	:	KÜRESEL PAZAR ODAKLI TÜRK İŞLETMELERİNDE MARKA YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI: BİR MARKA ÜZERİNE İNCELEME			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR.NİLÜFER SEZER		Kabul
2- DOÇ.DR. YILDIZ DİLEK ERTÜRK		Kabul
3- DOÇ. DR. AYDA UZUNÇARŞILI SOYDAŞ		Kabul
4- DOÇ. DR. NEBAHAT AKGÜN ÇOMAK	N. Çomak	Kabul
5- DOÇ. DR. ABDULLAH ÖZKAN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. EBRU ÖZGEN		
2- DOÇ. DR. YEŞİM GÜÇDEMİR		

ÖZ

KÜRESEL PAZAR ODAKLI TÜRK İŞLETMELERİNDE MARKA YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI: BİR MARKA ÜZERİNE İNCELEME

ELÇİN ABDULLAYEV

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

Dış pazara açılan firma, o ülkenin kültürünü, politik ve yasal faktörlerini dikkate almalıdır. Küresel bir marka firmasına daha iyi bir imaj, daha iyi satış rakamları ve güç sağlar. Küresel marka olmak, hem iç unsurları hem de dış çevre faktörlerini çok iyi yönetebilmek demektir. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında bu faktörler daha kompleks bir yapı kazanmış ve çeşitlenmiştir.

Bu tez kapsamında marka ve marka yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanarak, uluslararasılaşma süreci içerisindeyken başarılı bir marka yönetimi için neler yapılması gerektiği incelenecektir. Örnek uygulama olarak ise; yurtiçi pazardaki açık ara liderliği ve faaliyette bulunduğu yurtdışı pazarlardaki başarıları nedeniyle Colin's markası ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka, Marka Yönetimi, Uluslararasılaşma, Küresel Marka, Colin's, Eroğlu Holding

ABSTRACT

BRAND MANAGEMENT AND PUBLIC RELATIONS PRACTICES IN TURKISH ENTERPRISES ORIENTED ON THE GLOBAL MARKET: CASE STUDY ON A BRAND

ELCHİN ABDULLAYEV

In today's economic conditions, companies want to be in international markets under the influence of many repulsive and attractive forces. Business activities outside of the national market's boundaries, which is called internationalization, brings with strong competition. Therefore, the companies create brands to distinguish their products from other products and to create loyal customers to their products in that way.

International firms must take into consideration the host country's culture with politic and legal factors. A worldwide brand enables to its firm a better image, more sales figures and force. Being a global brand means that managing well both internal and external factors at the same time. In our rapidly-going-global-world, these factors have gained more complexity and variety. In this study, aiming at indicating the firms the steps be taken in global-brand-road have been analyzed.

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

Key Words: Brand, Brand Management, Internationalization, Global Brand, Brand Value, Colin's, Eroglu Holding

ÖNSÖZ

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

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

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

Çalışmamın başından beri yanımda olup beni destekleyen, düşünce ve yorumlarıyla bana yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Abdullah Özkan'a, tezimin tüm aşamalarında yanımda bulunan sevgili hocalarım Doç. Dr. Yıldız Dilek Ertürk ve Doç. Dr. Ayda Uzunçarşılı Soydaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bilgi ve görüş taleplerime cevap veren, çalışmama katkı sağlayan Eroğlu Holding yönetimine ve çalışanlarına, ve Eroğlu Holding Marka danışmanı sevgili Hakan Senbir'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ……..…...iii
ABSTRACT……..…iv
ÖNSÖZ……...……v
TABLOLAR LİSTESİ…….…...xi
ŞEKİLLER LİSTESİ…….…xii
KISALTMALAR LİSTESİ……...….xiv
GİRİŞ…….....1

1. BÖLÜM

KÜRESELLEŞME KAVRAMI, KÜRESEL İŞLETMELER VE KÜRESEL PAZARLAMA

1.1. Küreselleşme ve Küresel Pazarlama…….……..…..14
1.1.1. Küreselleşme kavramı ve tarihsel gelişimi……...…..14
1.1.2. Küreselleşmeye Sebep Olan faktörler…….…21
1.1.3. Küreselleşmenin türleri……...25
1.1.3.1. Ekonomik küreselleşme…….26
1.1.3.1.1. Üretimin küreselleşmesi……27
1.1.3.1.2. Finansın küreselleşmesi……...……..29
1.1.3.1.3. Ticaretin küreselleşmesi……....31
1.1.3.2. Sosyo-Kültürel küreselleşme…….32
1.1.3.3. Siyasal küreselleşme……..34
1.1.4. Küreselleşmeye karşı eleştiriler……..…35
1.1.5. Küreselleşme süresinde Türkiye…….....36
1.2. Küreselleşmenin Aktorleri……....43
1.2.1. Çok Uluslu Şirketler……...44
1.2.2. Uluslararası Kuruluşlar……...45
1.2.3. Uluslararası Sivil Toplum Örgütleri……...48
1.3. Küresel Pazarlama……50
1.3.1. Küresel pazarlamayı etkileyen faktörler…….....54
1.3.1.1. Ekonomik faktörler……...54
1.3.1.2. Kültürelve Sosyal faktörler……....57
1.3.1.3. Siyasal faktörler…….…59
1.3.1.4. Teknolojik ve Demografik faktörler……..60
1.3.2. Ürün……62
1.3.3. Fiyatlandırma……..63

1.3.4. Dağıtım……...63
1.3.5. Tutundurma……....64
1.4. Küresel Pazarlara Giriş Yöntemleri……..65
1.4.1. İhracata dayalı pazara giriş yöntemleri……...67
1.4.1.1. Dolaylı ihracat……...68
1.4.1.2. Dolaysız ihracat…….69
1.4.2. Sözleşmeye dayalı pazara giriş yöntemleri……69
1.4.2.1. Lisans anlaşmaları…….70
1.4.2.2. Franchising…….72
1.4.2.3. Sözleşmeli üretim…….…..74
1.4.2.4. Anahtar teslim……76
1.4.2.5. Yönetim sözleşmeleri…….77
1.4.2.6. Montaj operasyonları…….....78
1.4.3. Yatırıma dayalı pazara giriş yöntemleri……..79
1.4.3.1. Ortak girişimler(Joint Ventures)……79
1.4.3.2. Uluslararası birleşmeler ve satın almalar……...80
1.4.3.3. Doğrudan yatırım (Foreign Direct Investment- FDI)…….82

2. BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı Ve Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimİ……....85
2.1.1. Uluslararasılaşma kavramı……..85
2.1.2. Uluslararasılaşma süreci ve nedenleri…….86
2.1.3. Uluslararasılaşma teorileri…….....90
2.1.3.1. Uppsala Modeli……..90
2.1.3.2. Yenilik Modeli……...93
2.1.3.3. Ağ modeli……...93
2.1.4. İşletmelerde Uluslararasılaşmanın Planlaması……95
2.1.5. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler……..96
2.1.6. Marka Kavramı……...97
2.1.7. Marka İle İlgili Kavramlar……..99
2.1.7.1. Marka İmajı……....99
2.1.7.2. Marka Kişiliği……..…....101
2.1.7.3. Marka Sadakati……102

2.1.7.4. Marka Farkındalığı……...103

2.1.7.5. Marka Değeri……104

2.1.8. Marka Yönetimi Kavramı, Gelişimi ve Yararları…… 105

2.1.9. Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi……..108

2.1.9.1. Uluslararası Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler……...109

2.1.9.2. Uluslararası Marka Gelişim Aşamaları……114

2.1.9.3. Bölümlendirme, Hedef Pazarın ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi……..115

2.1.9.4. Marka Konumlandırma……120

2.1.9.5. Marka Unsurlarının Seçilmesi……..124

2.1.9.5.1. Marka Adının Belirlenmesi……..124

2.1.9.5.2. Markanın Görsel İfadelerini Belirlemek…..126

2.1.9.5.3. Marka Sloganı…….…….128

2.1.9.6. Marka İletişimleri…….……130

2.2. Uluslararasılaşma Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamaları…….137

2.2.1. Halkla Ilişkiler Kavramı……137

2.2.2. Uluslararası Halkla Ilişkiler Kavramı……140

2.2.3. Uluslararası Halkla Ilişkileri Etkileyen Unsurlar……..141

2.2.4. Uluslararası Işletmelerde Halklail Işkiler Faaliyetleri……..144

2.2.4.1. Yeni Kavram ve Uygulamalar……146

2.2.4.1.1. Pazarlama Amaçlı Halklailişkiler (MPR)…146

2.2.4.1.2. Kurumsal Halkla Ilişkiler (CPR)……..151

2.2.4.1.3. Pro-Aktif Halkla Ilişkiler…….153

2.2.4.1.4. Re-Aktif Halkla Ilişkiler……...154

2.2.4.1.5. Stratejik İletişimyönetimi…….155

2.2.4.1.6. Algı Yönetimi ……..157

2.2.4.1.7. İtibar Yönetimi ……....157

2.2.4.1.8. İnternet Ve Halkla Ilişkiler……...161

2.2.4.1.9. Lobicilik……...165

3. BÖLÜM

KÜRESEL PAZAR ODAKLI İŞLETME ÖRNEĞİ OLARAK COLIN'S MARKASININ İNCELENMESİ

3.1. Colin's'in Ulusal Ve Uluslararasi Alanda Marka Yönetimi Ve Halkla İlişkiler Uygulamaları nelerdir?……169

3.1.1. Organizasyon Şeması Nasıldır?.....…….169

3.1.2. Markanın Mevcut ve Hedef Pazarları Hangilerdir?..…….173
3.1.2.1. Mevcut ve Hedef Pazarlar, Önceliklendirme……...173
3.1.2.2. Hedef Pazarlarda Müşterilerin ve Ürünlerin Analizi……176
3.1.2.2.1. Rusya, Ukrayna, Beyaz Rusya……..176
3.1.2.2.2. Avrupa (Doğu & Batı)…….177
3.1.2.2.3. Diğer Ülkeler (FRT)……..178
3.1.2.3. Hedef Pazarlarda Rakiplerin ve Ürünlerin Analizi……179
3.1.2.3.1. Koleksiyon ve Ürün Yelpazesi……..179
3.1.2.3.2. Rakipler ve Fiyat Farklılaştırması…….180
3.1.2.3.3. Markanın Hedef Kitlesi ve Markanın Algısı.....181
3.1.2.3.4. Perakende Planlama Süreçleri ve Örnek Modelinin Geliştirilmesi ……..185
3.1.3. Pazara Giriş Yöntemleri Nelerdir ve Dağıtım Kanallarının Oluşturulması Nasıl Gerçekleştirilmektedir?.....….... ……186
3.1.3.1. Dağıtım Kanalları…….187
3.1.3.2. Hedef Pazarlara Giriş Modeli……188
3.1.4. Yerel ve Küresel Marka Stratejisi Nasıl Geliştirilmekte ve Yürütülmektedir?...…….189
3.1.4.1. Marka Değerlendirmesi ve Tanımı …….189
3.1.4.2. Marka Eylem Planı ……...190
3.1.4.3. Marka Kültürü Oluşturma ……...190
3.1.4.4. Marka Stratejisinin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri…...191
3.1.5. Satış ve Pazarlama Alanlarında Neler Yapılmaktadır?…..……...…….192
3.1.5.1. Pazarlama İletişimi ……...193
3.1.5.2. Medya Kullanımı ve Bütçeler ……..195
3.1.5.3. Halkla İlişkiler……...196
3.1.5.3.1. Medya Röportajları …….196
3.1.5.3.2. Sponsorluklar …….197
3.1.5.3.3. Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ……197
3.1.5.4. İnternet Stratejisi……198
3.1.5.5. 2013-2014 yıllarında Ulusal ve Uluslaraarası Reklam ve Diğer Markalaşma Faaliyetleri.…….199

3.1.6. Küresel Marka Stratejisi Nasıl Uygulanmaktadır?…….…...222
3.1.6.1. Uluslararası Tedarik Zinciri ve Ürün Yönetimi …….223
3.1.6.2. PLM (Product Lifecycle Management)……225
3.1.6.2.1. PLM Süreçleri ……226
3.1.6.2.2. PLM'in Avantajları……...226
3.1.6.3. COLİN'S Ürün Yönetimi Ana Başlıkları……..227
3.1.6.4. Kalite Yönetimi ……..227
3.1.6.5. Bilgi Sistemleri Yönetimi…….229
3.1.6.6. Eğitim ve Gelişim Yönetimi ……229
3.1.6.7. İnsan Kaynakları Yönetimi …….231
3.1.6.7.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ……..231
3.1.6.7.2. Stratejik Performans Yönetimi…….232
3.1.6.7.3. Sistem Geliştirme Çalışmaları……..234
3.1.7. Yapılan Finansal Çalışmalar Nelerdir? ……....234
3.1.7.1. Yurtdışı Yatırımlar ……234
3.1.7.2. Yararlanılması Planlanan Teşvikler ……235
3.1.7.3. Satış Kanalları ve Ödeme Koşulları ……..……..237
3.1.8. Colin's Markasının Uluslararasılaşma Sürecinde Devletin Sağladığı Teşvik ve Destekler Nelerdir?....…….……..238
3.1.9. Markanın mevcut durumu nedir, global hedefleri nelerdir ve küreselleşme sürecini olumsuz etkileyen hangi uygulamalar mevcuttur?……..239
3.1.9.1. SWOT Analizi……..239
3.1.9.2. Global Hedefler ……240
3.1.9.3. Yeni Organizasyonun Hayata Geçirilmesi ……...241
3.1.9.3.1. Stratejik Planlar ……242
3.1.9.3.2. Taktiksel Planlar ……..243

SONUÇ……246
KAYNAKÇA.....257
ÖZGEÇMİŞ.....279

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Marka ve Ürün Arasındaki Farklılıklar ...…….....98

Tablo 2 : Perakende Yönetim Kadrosu…….…….…….....173

Tablo 3 : Öncelikli Pazarlarda Mağaza Sayısı …….....176

Tablo 4 : Türkiye ve Rusya Rakipler-Fiyat Aralıkları (2013)…….....181

Tablo 5 : Mevcut ve potansiyel müşterilerin Colin's'i tercih etme sebepleri……..…...183

Tablo 6 : Markaların beğenilirlik düzeyi…….……..…….184

Tablo 7 : Müşterilerin gözünde farklı markaların algısı …….……..…….185

Tablo 8 : COLİN'S Perakende Planlama Modeli, Perakende Planlama Akış Şemaları 186

Tablo 9 : COLİN'S Pazarlama Yönetimi Şeması…….……..……...192

Tablo 10 : COLİN'S 2012-2016 Yurdışı Reklam Bütçeleri……..…….195

Tablo 11 : Perakende takvimine göre yıllık reklam programı..……...……...197

Tablo 12 : Yıllık kampanya planlaması …..…….……202

Tablo 13 : Ürün Yönetimi……...…….……...……...….228

Tablo 14 : Swot Analizi……...…….240

Tablo 15 : Kar oranları……...……...…….....242

Tablo 16 : Üst yönetim şeması……..…….……...…….…….244

Tablo 17 : . Stratejik planlar ……..…….……...…….245

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Yönetim Kurulu Üyeleri 168

Şekil 2 : Mevcut ve Hedef Pazarlar 174

Şekil 3 : Colins tüketicileri demografik dağılımı 182

Şekil 4 : Survivor reklamı ile ilgili görseller 197

Şekil 5 : Colin's internet sitesi 198

Şekil 6 : Colin's'in facebook, twitter, instagram sayfaları.....199

Şekil 7 : Sevgililer Günü Kampanya görseli 202

Şekil 8 : Kadınlar Günü Kampanya görseli 202

Şekil 9 : COLIN'S Marka Özü çalışması…. 203

Şekil 10 : Advertorial'ların görselleri 204

Şekil 11 : Vitrin Görseli.....205

Şekil 12 : Facebook ve Twitter'de Survivor'dan görseller.....205

Şekil 13 : Shop&Win kampanya görseli…. 206

Şekil 14 : Rusya Shop&Win kampanya görseli 206

Şekil 15 : Capetown 2013 İlkbahar-Yaz çekimleri 208

Şekil 16 : 2013 Ilkbahar/Yaz Koleksiyonu çekimleri 209

Şekil 17 : Anneler ve Babalar günü kampanyaları görselleri 210

Şekil 18 : Hürriyet Gazetesinde Yavuz Eroğlu'nun röpörtajı 211

Şekil 19 : Colin's JeansFest Kampanyası görselleri 212

Şekil 20 : Finlandiya'da 2013-2014 Sonbahar-Kış çekimleri.....213

Şekil 21 : Colin's Marka Kitabı.....214

Şekil 22 : Murat Boz ve Elmira Abdrazakova ile reklam çekimleri 215

Şekil 23 : Reklamın medyaya yansıması. 216

Şekil 24 : Colin's jeansfeast Kampanyası. 2014.....218

Şekil 25 : Murat Boz ve Abdrazakova ile çekimlerin ikinci kısmı.....218
Şekil 26 : Magaza vitrinleri ……..…..219
Şekil 27 : Çağatay Ulusoy ve Taylor Marie Hill ile reklam çekimleri ….....221
Şekil 28 : İlkbahar-Yaz 2016 çekimleri...…….…….…...221
Şekil 29 : Sevgililer günü kampanyası 2015…….……...222
Şekil 30 : Geleneksel JeansFest Kampanyası 2016……..……..…….223
Şekil 31 : Yetkinlik Bazlı Perakende Eğitim Kataloğu……..……..231
Şekil 32 : Colin's Satış Çemberi eğitimleri…….....231
Şekil 33 : COLIN'S Stratejik Performans Yönetimi ...……234
Şekil 34 : Stratejik Hedefler…….....235

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
BDT	Birleşik Devletler Topluluğu
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GATT	Gümrük Tarifeleri Ticaret Antlaşması
FHM	Fikri Mülkiyet Hakkı
İGEME	İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
OHIM	İç Pazarda Uyum Sağlama Ofisi – Office for Harmonization in the Internal Market
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	Küçük Orta Boy İşletmeler
SDTŞ	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
SWOT	Kuvvet Analizi
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TTK	Türk Ticaret Kanunu
WIPO	Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı

GİRİŞ

18. ve 19. asırlarda yeni icatların üretime olan etkisi ile endüstri devriminin yaşanması sonucunda üretim ve tüketimdeki artışlar hızlanmış ve modern marka kavramı ve kullanımı ortaya çıkmıştır. İstekleri artan ve tüketim konusunda bilinçli hale gelen tüketicilerin aynı ürünlerin ayrılmasına öncülük etmesi, çok fazla tanıma sahip olan marka kavramını ürünün ötesine taşımıştır.

Uluslararası bütünleşme süreci olan küreşelleşme ve küresel pazarlar sonucu dünyanın neredeyse tamamında aynı ürünler, aynı markaya ait arabalar, elektronik cihazlar ve gıdalar tüketiliyor. Bunun yaşanmasının nedeni, temel olarak teknolojideki artışlar ve bu artışların toplumsal yaşam üzerindeki etkisidir.

Kaçınılmaz bir süreç olan küreselleşme ile uluslararası ekonomik ilişkiler yoğunlaşmaktadır. Uluslararası areneda ekonomik üstünlük devletlerden küresel işletmelere doğru kaymıştır. Dünya siyasetinde de önemli söz hakkına sahip küresel işletmeler, pazar koşullarını oluşturmakta ve küreselleşmenin baş aktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır.Hızla artan küresellik doğrultusunda uluslararası alanda firmaların başarısı önem kazanmıştır. Özellikle gelişme eğiliminde olan ekonomilerde hangi stratejilerle hangi ülkelere yatırım yapılması gerektiği, ülkelerin ortaklık yapıları ve bu ortaklık yapılarının başarısı birçok araştırmacının dikkatini bu yöne çevirmesine neden olmuştur.

Firmaların ve markaların uluslararasılaşması, uluslararası her pazar için sürekli ve önemli olan bir süreci gerektirir. Bu süreç bazı çevresel, ekonomik ve yasal koşullar altında yönetilmektedir. Uluslararası pazarda başarı elde etmek içinmarka yönetiminin etkin olması gerekmektedir.

Son 20 yılda küreselleşme ve liberalleşmenin artması doğrudan yabancı yatırımların önemini arttırmıştır ve işletmelerin uluslararasılaşmasında etkin bir yol olarak görülmektedir. Son yıllarda Türk işletmeler de uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırmak için doğrudan yabancı yatırımlara yönelmişlerdir. Ancak Türkiye'de, çeşitli girişimlerde bulunulmasına rağmen, somut hale getirilememiş bir küresel marka yaratma sorunu vardır. Bunun nedenleri, ilk olarak Türkiye'nin uluslararasılaşmaya yeni başlaması ve 2005 yılına kadar yüksek faiz ve enflasyon

döngüsünde yaşamasıdır. Bu, çağdaş pazarlama ve "markayı" keşfetmesini geciktirmiştir. Bu konu üzerinde yaptığımız çalışmalar 10 yılı geçmemektedir. Diğer bir neden de ekonomik önemini bilmemize rağmen adım atmakta kararlı ve istekli olmamamızdır. Uluslararasılaşma sürecinin pahalı ve yorucu olacağına dair önyargılarımızın olması ve bu önyargıların inandırıcı gelerek hızlı bir şekilde yayılması Türk bayrağının farklı ülkelerde başarılı bir şekilde dalgalanmasını engellemektedir. İç pazarın hala cazibesini koruması belki de bu yoldaki en büyük engeldir.

Türkiye'deki firmaların dünya markası olması için, öncelikle Türkiye pazarında altyapısı sağlam, profesyonel bir marka stratejisini benimsemiş olması ve doğrudan konumlandırmış olması gerekir. Ayrıca olumlu ülke imajı sağlamadan küresel bir marka olmak imkânsızdır ve bu şartlarda firmaların küresel marka olma şansları yoktur. Buna karşılık Türkye'nin coğrafi konumu nedeniyle Türk firmaları Avrupa, Ortadoğu, Kuzey Afrika, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Orta Asya'da bölgesel marka oluşturma avantajına sahiptir. Ulaşımın kolay olması, enerji ve ticaret noktalarında bulunmak, kültürel ve iklim benzerlikleri ile Türkiye'nin bu bölgelerle coğrafi yakınlığı, ülkeye bölgesel marka oluşturma konusunda üstünlükler sağlamaktadır. İhracat yapma imkânı, üretim, dağıtım ve satış sistemleri kurma, tanıtım ve reklam çalışmalarının kolay olması bu üstünlüklerden bazılarıdır. Ülkemizdeki Beko, Efes Pilsen, Ülker, Duru ve Mavi Jeans gibi markalar bölgesel marka olmak için hızlı bir ilerleme göstermektedir. Efes Pilsen'in Doğu Avrupa'da fabrikasının olması ve Beko'nun İngilterde'de buzdolabı pazarının lideri olması orta vadede bölgesel marka başarılarını göstermektedir ve uzun dönemde küresel bir marka olmaları konusunda inançları arttırmaktadır.

1. Sorunsal

Bu araştırma çerçevesinde küresel pazar odaklı işletmelerin marka yönetimi ve halkla ilişkiler uygulamalarının incelenmesi bu araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu amaç kapsamında ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Colin's firması örneği üzerinde bir inceleme hedeflenmişti.

2. Önem

Türkiye koşullarında uluslararasılaşma konusunda karar alan firmaların ülke dışı pazarlarda kendi yerlerini almaları için farklı uluslararasılaşma modellerini

inceleyerek, karşılaşılan zorlukları ve engelleri ortaya koymak ve süreç içinde firmalara ışık tutarak zaman kazandırmak anlamlı bir çabadır.

3. Amaç

Bu çalışmanın sorunsalı, uluslararası pazarlarda rekabet gücünü elinde tutmak isteyen işletmelerin, uzun vadede başarı yakalamaları ve ürettikleri mal ve hizmetlere olan talebin sürekliliğini sağlamaları yönünde markalaşmanın önemli olduğunu vurgulamak ve Türk işletmelerinin bir örnek üzerinden uluslararasılaşma avantajlarını ve takip ettikleri yolları ortaya koymaktır. Ayrıca, hazır giyim alanındaki hazır giyim firmasının yurtdışı pazarlara yönelik markalaşma sürecinin ve pazarlama faaliyetlerinin incelenerek değerlendirilmesidir.

Küreselleşme, marka ve marka yönetimi konusu tez kapsamında açıklanacak ve uluslararasılaşma sürecinde marka yönetiminin başarısı için nelerin gerekli olduğu incelenecektir. Ülke içindeki liderliği ve yurtdışı pazarlarda elde ettiği başarılar nedeniyle Colin's firması örnek uygulama olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın amaçları şunları belirlemektedir:

1. Colin's'in ulusal ve uluslararasi alanda marka yönetimi ve halkla ilişkiler uygulamaları nelerdir?
2. Markanın mevcut ve hedef hazarları hangilerdir?
3. Pazara giriş yöntemleri ve dağıtım kanallarının oluşturulması nasıl gerçekleştirilmektedir?
4. Yerel ve küresel marka stratejisi nasıl uygulanmaktadır?
5. Satış ve Pazarlama alanlarında neler yapılmaktadır?
6. Yapılan finansal çalışmalar nelerdir?
7. Colin's'in ihracatını kolaylaştıran teknoloji avantajları nelerdir?
8. Colin's firmasının uluslararasılaşma sürecinde devletin sağladığı teşvik ve destekler nelerdir?
9. Markanın mevcut durumu nedir, global hedefleri nelerdir ve küreselleşme sürecini olumsuz etkileyen hangi uygulamalar mevcuttur?

4. Sınırlılıklar

Araştırma kapsamına işletmelerin ülke dışı pazarlara yönelik yaptıkları markalaşma çalışmaları ve Türkiye'nin ihracatında önde gelen ve istihdam yükünü

azaltmada en önemli sektör olan hazır giyim sektörünün uluslararasılaşması ve markalaşma süreçleri girmektedir. Bu konuda yeterli araştırmanın bulunmaması araştırmanın bir kısıtıdır. Bunların dışında yazın çalışmasına yönelik bilgilerin toplanmasında önemli bir kısıta rastlanmamıştır. Çalışmanın en önemli kısıtı ülke dışında kendi markası ile faaliyet gösteren firmaların az olmasıdır. Sadece aktif olarak uluslararasılaşma ve markalaşma sürecinde olan işletmeler incelenmiştir. Örnek olarak seçtiğimiz Colin's firmasının yaptığı son 20 yıllık faaliyetleri ele alınacaktır.

5. Yöntem

Çalışmada, öncelikli olarak bilimsel yazın kullanılarak uluslararasılaşma ve markalaşma modelleri açıklanacaktır. Ardından uluslararasılaşma sürecini geçirmiş ve hala geçirmekte olan Colin's firması örnek verilerek firma yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler yapılacaktır.

Araştırma yazınına 2013 yılı Temmuz ayında başlanmıştır. Birçok kitap, elektronik yayın ve kütüphaneden faydanılmıştır. Ayrıca verilerin toplanmasında internetten aktif bir şekilde yararlanılmıştır.

Türkiye'de ciddi anlamda istihdam sağlayan ve ihracat geliri elde eden hazır giyim sektörüne ve sektördeki markalaşmaya yönelik yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Konuya ışık tutmak için niceliksel araştırma yöntemi kullanılarak keşfedici bir araştırma yapılacaktır.Araştırmada örnekle ilgili istatistiksel bilgilerin toplanması, raporların incelenmesi ve yüzyüze mülakatlar veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Ana amaçlar ve yazın çalışmaları temeli doğrultusunda hazırlanan sorular Colin's firması yöneticileriyle tartışılarak derinlemesine incelenecektir.

Çalışma halkla ilişkiler, marka yönetimi, kurumsal iletişim ve pazarlama gibi bilim dallarının sistematik analizi temelinde hazırlanmıştır. Araştırma sırasında tarihi karşılaştırma, söylem analizi, karşılaştırmalı analiz, aracılı gözlem gibi tez araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca soyutlama, tümdengelim ve tümevarım yöntemlerinden de faydalanılmıştır. Çalışmanın ampirik temelini farklı işletmelerin marka yönetimi deneyimlerinin analizi oluşturmaktadır. Bu amaçla resmi kaynaklar, kitap ve makaleler yanı sıra, analitik materyaller, derecelendirmeler, endeksler, istatistik gözlem ve süreli yayın verileri kullanılmıştır

6. Evren ve Örneklem

Türkiye'nin uluslararası pazarda markalaşma faaliyeti gösteren firmaları ve bu firmaların yöneticileri araştırmanın evrenidir. Uluslararasılaşma ve küresel süreç araştırmamızın odaklandığı nokta olduğu için uluslararası pazarda yerini almış firma faaliyetlerinin incelenmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Uluslararası faaliyet ile kastedilen ülke dışı pazarda yerini alan firmanınn bütün faaliyetleridir. İhracattan yatırıma kadar bütün faaliyetler ilk bölümde detaylandırılmıştır. Çalışma evrenimizi uluslararasılaşma sürecine yeni geçmiş olan ya da bu aşamaları tamamlamış olan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem için ise Eroğlu Holding (Colin's) incelenecektir. İhracatçı Birlikleri ve Ticaret Odası verileri çalışma evreninini belirlemede kullanılmıştır.

Eroğlu Holding bünyesinde bulunan Erk Pazarlama ve Giyim San. Tic. A.Ş., COLİN'S markasını tüm dünyada tanınan ve tercih edilen marka haline getirmektedir. Eroğlu Holding 1983 yılında küçük bir konfeksiyon atölyesi olarak kurulmuştur. Kurulduğunda sadece 6 tane makinesi olan holdingin Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu'dur. Nurettin Eroğlu ve kardeşleri çocuk yaşlardan beri konfeksiyon işinde çalışmaya başlamıştır. İlk olarak Kumkapı'da 150 m² kapalı alanda kurulan Eroğlu Konfeksiyonun 15 kişilik ekibi kaban ve mont üretimi yapmaya başlamıştır. Daha sonra 1986 yılında Mercan'da satış mağazası açılmış ve satış ve pazarlama faaliyetlerine de başlanmıştır.

1987 yılında konfeksiyon atölyesi Kumkapı'dan Küçükçekmece'ye taşınmıştır. KULİS markası ile gömlek, pantolon, kaban ve mont üretimine başlanmıştır. 1987 tarihindeki bu gelişme Eroğlu Holding için bir dönüm noktası olmuştur. 1991 yılında 200 çalışanı ile günlük 1000-1500 adet üretim yapan kurum, büyüme hızını daha da çok arttırma konusunu gündeme getirmiştir ve 1992 yılında Avcılar'da yaklaşık 10.000 m² kapalı alana sahip bir yerde üretime devam etmiştir. Bu dönemde yıkama, ütü, ilik ve paketleme gibi üretim bölümleri kendi içinde uzmanlaşırken; pazarlama, finans ve ihracat gibi bölümlerde kendi içinde hızlı bir şekilde yapılanmıştır. Daha sonra Eroğlu Konfeksiyonun ismi Eroğlu Giyim Sanayi olarak değiştirilmiş, KULİS markası ise COLİN'S Jeans adı altında üretime devam edilmiştir.

1995 yılında pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu için COLİN'S Giyim A.Ş. kurulmuştur. Başta Rusya ve Türkiye Cumhuriyetleri olmak üzere bütün

dünyaya pazarlama ve satış faaliyetleri hızlanmıştır. İlk COLİN'S mağazası Moskova'da açılmıştır. Yine Rusya'daki bütün çalışmaları doğrudan ve yerinde izleyerek yönetmek amacıyla Moskova'da şirket kurulmuştur. 700 çalışanı ve günlük 20.000 adet giyim üretme kapasitesine sahip olan kurum 1997 yılında yeniden yapılanma sürecine girmiştir. ERS Örme A.Ş. kurulmuş ve örme alanında da üretim yapılmaya başlanmıştır. Diğer taraftan markanın pazarlanması için ERK A.Ş., mağazacılık faaliyetlerinin yürütülmesi için de Erma A.Ş. kurulmuştur. 1999 yılında üretim tesislerinin yetersizliği nedeniyle Esenyurt'ta, inşaatı kurum tarafından yapılan 35.000 m²'lik büyük bir üretim tesisi hizmete girmiştir. Büyümenin çok hızlı bir şekilde devam ettiği bu yıllarda kurum üretim alt yapısını güçlendirmiştir. 2002 yılında Çorlu'da kurulan 45.000 m²'lik kapalı üretim tesisleri de dünyanın modern ve en gelişmiş spor giyim üretiminde bulunan ve yıkama konusunda da alanında uzmanlaşmış büyük bir tesistir.

Bu dönemde Rusya başta olmak üzere birçok ülkede çok önemli yatırımlar yapılarak mağazalaşma faaliyetleri devam etmiştir. Rusya'nın yanında Ukrayna ve Türkiye Cumhuriyetleri ile de pazarlama ve mağazalaşma faaliyetleri yoğun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Satış faaliyetlerinin yoğun bir şekilde gerçekleştirildiği diğer bir bölge de Orta Doğu'dur. 2003 yılında hızlı bir büyüme süreci yaşayan kurum Avrupa'nın çoğu ülkesinde de mağaza açmış ve bayilikler vermiştir. 45.000 m²'lik büyük bir kapalı alanı bünyesine ekleyen ve Rusya'da önemli yatırımlar yaparak mağazalaşan Eroğlu, Rusya'da konfeksiyon alanında faaliyet gösteren ilk Türk firması olma özelliğine de sahiptir. Kurum Rusya ve Türkiye Cumhuriyetleri'ndeki faaliyetlerini aynı hızda Avrupa ve Amerika'ya da taşıyarak burada da şirketler kurmuş ve mağazalaşma faaliyetlerine başlamıştır.

21.05.204 tarihinde COLİN'S markası "2003/3 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" doğrultusunda destek kapsamına alınmıştır. Markanın uluslararası gelişimi açısından çok önemli bir destek olan bu program sayesinde yurtdışı mağazacılık yatırımları da hızlanmıştır. Özellikle Rusya'da ve Ukrayna'da mağazalaşma için önemli ölçüde çalışmalar yapılmıştır. Kurumun yapılanması ise 2005 yılında tamamlanmıştır. Holding, tekstil sektörünün yanı sıra inşaat sektöründe de yatırım kararları alarak çalışmalarına başlamıştır. Diğer yandan

2004 yılında Aksaray'da kurulan üretim tesislerinin hızla büyüdüğü gözlemlenmektedir. 2006 yılında fason üretim yaptırılan Mısır, ilerleyen dönemde önemli bir üretim merkezi olarak öne çıkmıştır. Üretime odaklanan kurum üst düzey yöneticilerinin başarılı çalışmaları ile Mısır'da üretim tesisi kurulmuştur.

Eroğlu Holding, 2007 yılında yaklaşık 20 milyon spor kıyafetini kendi markaları olan COLİN'S ve LOFT için üretmiş; hem yurt içindeki hem de yurt dışındaki 167 mağazasında ve 3.000'e yakın satış noktasında bu ürünleri satışa sunmuştur. Grup inşaat ve gayrimenkul sektöründe de büyük yatırımlar yaparak yeni projeler geliştirmiştir. Bu çerçevede İstanbul Merter, İstanbul Ümraniye, İstanbul Haliç'te, Tekirdağ'da, Rusya Moskova'da ve Tataristan Kazan'da çalışmalar başlatılmış ve yaklaşık 350.000 m²'lik kapalı alana sahip alışveriş merkezi ve konut inşaatlarına ait projelere başlanmıştır. Ayrıca yönetimin yeniden yapılanmaya yönelik projeler ile Turquality Projesi çalışmalarını da hızla yürüttüğü görülmüştür.

T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 08.12.2006 tarih ve 47930 sayılı yazısı kapsamında "2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" yayınlanmış, COLİN'S markasının da dahil olduğu yurtdışında büyüyen global marka potansiyeline sahip markalar etkin bir şekilde desteklenmiştir. Yayınlanan bu tebliğ ile yeni bir atılım sürecine girilmiştir. TURQUALITY Destek Programı doğrultusunda, günümüze kadarki zaman zarfında Rusya, Ukrayna ve Almanya'da showroom kira, muhtelif kira ile reklam desteklerinden; Slovakya, Suudi Arabistan, Lübnan, Kazakistan, Romanya, Gürcistan ve Bulgaristan'da ise franchising yoluyla açılan mağazalara yönelik verilen franchising desteklerinden yararlanılmıştır.

Global perakendeci olma hedefleri doğrultusunda faaliyet yapısında toptan satış unsurlarının dönüştürülmesi ile tamamen perakende faaliyet yapısını seçen COLİN'S için 2008 yılı önemli bir değişim senesi olarak kabul edilmektedir. TURQUALITY kapsamında destek alınan DELOITTE ve WERNER danışmanlık firmalarına hazırlatılan raporlarla birlikte merkez organizasyon birimleri detaylı olarak gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda:

- Ürün tedarik departmanı ürün satın alma departmanına dönüştürülmüştür.

- Perakende planlama departmanı oluşturulmuştur.
- Global görsel düzenleme departmanı oluşturulmuştur.

Satın alma departmanı ile satın alma süreçleri global düzeydeki hızlı moda anlayışı ile uyumlu olarak yapılandırılmış ve beklentilere hızlı bir şekilde cevap verilmiştir. Diğer yandan, global görsel düzenleme departmanı ile bütün dünyadaki mağazalara görsel alanda devamlılık sağlanmıştır.

Eroğlu Gayrimenkul için de yeni projelerin hayat geçtiği ve dönüm noktası olarak kabul edilen 2008 yılında İstanbul Halkalı'da Lounge 2 projesi gerçekleştirilmiştir. Diğer yandan Antalya'da hizmete açılan Erasta AVM, bölgede seçkin bir ticaret merkezi olarak dikkat çekmiştir. Erasta zincirinin diğer halkası olan ve 2014 yılında inşası tamamlanarak hizmete açılan Fethiye'deki Erasta AVM ise özel mimari yapısı ile dikkati çekmiş ve bölgede sık sık tercih edilen bir merkez haline gelmiştir. Merter Platform projesi toptan tekstilin yeni merkezi olarak sakinleriyle buluşmuştur. Eroğlu Giyim'in Aksaray'da gerçekleştirdiği yaklaşık 15 milyon dolarlık bir yatırım sayesinde 1500 kişiye iş imkânı sağlanmıştır. Ers Örme, 500 kişiye istihdam sağlayan 7 milyon dolarlık yatırımla örme üretim alanında Düzce de faaliyette bulunmuştur. Bursa'nın Nilüfer ilçesinde Harmony Towers projesi kapsamında 160 milyon TL gibi büyük yatırım yapılarak inşa edilen dükkân ve daireler ise sahiplerine teslim edilmeye başlanmıştır.

COLİN'S bütün dünyanın tanıdığı; dinamizmi, gençliği, rahatlığı ve özgürlüğü yansıtan tasarımları olan, 1983 yılında kurulan bir Türk markasıdır. COLİN'S, Eroğlu Holding'in ilk markasıdır ve Rusya başta olmak üzere, Avrupa ülkeleri, Türkiye Cumhuriyetleri ve Amerika gibi 38 farklı ülkedeki ve kültürdeki insanların tercih ettiği ve beğendiği bir marka olma özelliğine sahiptir.

COLİN'S'in amacı, ürettiği ürün ve hizmetlerle insanları daha iyi hissettirmek ve hazır giyim sektörünün çok daha ötesine geçmektir. Üretim sorumluluklarına ek olarak tüm dünyadan yüksek standartlarda kaynak sağlayan COLİN'S, kadınlar ve erkekler için günlük giyimden, moda ve aksesuara kadar geniş ürün yelpazesine sahiptir. Dünyadaki bütün mağazalarında yeni, fit ve kalite anlayışını bir arada sunarken; değişime açık, cesur, özgür ve yenilikçi bir anlayışla üretim yapma hedefi olan COLİN'S'in 38 ülkede 600'ün üzerinde mağazası vardır. Bir dünya markası olan ve bunun sorumluluklarını bilerek üretim yapan COLİN'S, dünyanın en dinamik

giyim markası olmanın gururu ile hedeflerini hep yüksekte tutmakta ve dünyanın en çok beğenilen markası olmak için ilerlemektedir.

Eroğlu Holding'in sahip olduğu bir diğer marka olan LOFT, 1990 yılından beri göze çarpan zengin stiller sunduğu koleksiyonları ile kot ürünlerini her mevsimde ve günün her saatinde giyilebilir kılmakta; gençlerin ve her zaman genç kalanların sıra dışı tarzına öncülük etmektedir. LOFT, çift dikişli paçaları olan kot ürünleri tasarımları ve kendine özgü buz mavisi rengi ile dönemin fenomeni haline gelmiştir. Markanın özündeki başarı ile günümüzün dinamizmini ve stilini harmanlayan LOFT'un Türkiye'de toplam 80 mağazası ve 300 satış noktası bulunmaktadır. LOFT Türkiye genelindeki mağazalaşma atağını sürdürmekle beraber konsept mağazacılık kodlarını da yeniden yazmaktadır.

Eroğlu Gayrimenkul, Eroğlu Grubu'nun tekstille başlayan 30 yıla yakın ticari geçmişinin, bilgi ve deneyiminin üzerine kurulmuş; konut, alışveriş merkezleri, ticari gayrimenkul ve karma proje alanlarında faaliyet gösteren markasıdır. Eroğlu Gayrimenkul'ün bugüne kadar İstanbul (Sarıyer, Ümraniye, Beylikdüzü, Merter, Florya, Kâğıthane, Küçükçekmece, Büyükçekmece, Seyrantepe) Antalya, Tekirdağ ve Bursa'da gerçekleştirdiği ve önümüzdeki iki yıl içinde tamamlamayı hedeflediği projelerin toplam büyüklüğü yaklaşık olarak 2.000.000 m²'dir. Eroğlu Gayrimenkul, tekstil sektöründeki COLİN'S ve LOFT markalarının global düzeydeki başarılarını ve bu markaların marka yaratma üzerine kurdukları iş modelini inşaat alanında da devam ettirmeyi amaçlamaktadır. 12 yılın üzerinde deneyimi ve markalaşmış çalışanları ile sektördeki klişeleri değiştiren ve yeni bir dönemi açacak hamleleri olan Eroğlu Gayrimenkul'ün birçok projeye imza attığını görmekteyiz:

- 2008 yılında açılan Tekira AVM'nin inşaat ve iş geliştirme süreçlerini yönetmiştir.

- 2009 yılında İstanbul Ümraniye Akkom Ofis Park ve

- 2010 yılında Oksizen Konakları ve İstanbul Lounge projesini hayata geçirmiştir.

- 2011 yılında Yenimoda Evleri, İstanbul Lounge-2, Platform Merter, Ofishane, Florya Ekşinar Konakları, Antalya Ticari ve Bursa Harmony Towers projelerini başlatmıştır.

- 2012 yılında İstanbul Lounge ve Ofishane projelerini tamamlayarak sahiplerine teslim etmiştir.

- 2013 yılında İstanbul Lounge-2 projesini tamamlayıp sahiplerine teslim etmiştir ve Antalya Erasta AVM'nin ilk etabını bitirerek hizmete açmıştır.

1983 yılında Nurettin Eroğlu önderliğinde kurulan Eroğlu Giyim ilk başta küçük bir atölye olarak üretim yapmaya başlamıştır. Markalaşma yolundaki ilk hamlesini 1987 yılında Kulis isminde bir marka yaratarak atan işletme, bu marka adı altında gömlek, pantolon ve mont üretmeye başlamıştır. Çok hızlı bir şekilde gelişen ve büyüyen Eroğlu Konfeksiyon, bütün atölyelerini 1992 yılında Eroğlu Giyim Sanayi Ltd. Şti. olarak birleştirmiştir. Daha sonra Kulis markası COLİN'S markası olarak değiştirilmiş ve LOFT markası da satın alınmıştır. Bu gelişmeleri takiben Avcılar'da yaklaşık 35.000 m²'lik kapalı alanda fabrika kurulmuştur. Non denim ve yıkamalı denim konfeksiyon üreten Eroğlu Giyim, Çorlu, İstanbul, Aksaray ve Mısır'daki fabrikaları ile hem yurt içinde hem de yurt dışında bir çok markaya hizmet vermektedir. Tekstil sektörünün en önemli ismi olma yolunda ilerleyen Eroğlu Giyim'in yıllık üretim kapasitesi adet bazında 14,5 milyondur ve toplamda 5.485 çalışanı vardır.

DNM Tekstil, 2011 yılında Mısır'da kurulmuştur. Dünyanın en iyi markalı makineleri ile üretim yapan kurumun yıllık üretim kapasitesi 25.000.000 metredir. 150.000 m²'lik araziye kurulan tesiste yıllık üretim hedefi, ikinci fazın devreye alınması ile 50.000.000 metre kumaş olarak belirlenmiştir. DNM Tekstil, dünyanın tanıdığı perakende ve denim brand firmalarına hizmet vermektedir. Bu doğrultuda uluslararası standartları göz önünde tutarak son teknoloji makinelerle doğal kaynakları verimli bir şekilde kullanmakta ve çevreye duyarlı kalarak hizmet vermeye devam etmektedir. Pazarın ihtiyaçlarına uygun non stretch ve stretch ürünlerden oluşan yoğun bir koleksiyon sunan DNM, konsantre ve yalın iş modeli felsefesini benimsemektedir.

Ers Örme Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1997 yılında kurulmuştur ve 2007 yılına kadar olan üretimini kendi bünyesinde sürdürmüştür. 2007 yılı sonrasında İstanbul Avcılar'daki idari kadronun denetimi dâhilinde yurdun her yanında bulunan atölyeleri ile yüksek standartlarda üretim yapmakta olan Ers Örme, Eroğlu Holding'i en iyi şekilde temsil etmekte ve holdingin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır.

Ers Örme kesim işlerinin % 90'ını kendi bünyesinde; kesim, dikim, ütü ve paketleme işlerinin % 60'ını Avcılar'daki tesiste ve diğer üretim faaliyetlerini de yine kendi denetiminde olan atölyelerinde fason olarak son teknoloji makineleri kullanarak üretmektedir. Ers Örme'nin sahip olduğu ekip yüksek bilgi birikime sahip, hızlı hareket yeteneği olan ve aylık 500.000 adet üretim yapan özel bir ekiptir. Ers Örme, grubun kendi markalarından olan COLİN'S ve LOFT başta olmak üzere dünyanın önde gelen markaları olan ZARA, Orchestra, Tom Tailor, Matalan, Next ve LPP gibi markalar için üretim yapmaktadır.

Eroğlu Holding, Eroğlu kardeşlere ait bir aile şirketi olup kurumsallaşmayönünde önemli projeler gerçekleştirmiş ve halen yürütülmekte olan aileşirketi danışmanlığı projesi çerçevesinde aile ile şirketler arasındaki işlerintanımlanması sağlanmaktadır. Aynı projenin sonunda kuruma özel bir aileşirketi anayasasının hazırlanması sağlanacaktır.

Eroğlu Holding mali işler, insan kaynakları yönetimi, denetim ve bilgisistem teknolojilerinin yer aldığı bir merkezi yapı ve bağlı şirketlerdenoluşmaktadır. Merkezdeki yapı, kendi başına tüm şirketlerdeki işlerinyürütülmesinde danışmanlık ve rehberlik hizmetini gerçekleştirir vematriks organizasyon modeli çerçevesinde bilgilerin toplanmasını ve üstkararların verilmesini sağlar.

COLİN'S markasının bugünkü uluslararası başarısının ardında, Eroğlu Grubunun kurucusu Eroğlu ailesinin birinci kuşak üyelerinin özveriliçalışmaları yatmaktadır. Bugün işbaşında olan tüm aile üyelerikonfeksiyonda makinacılıktan yetişme olup, süreç içinde edindikleriuluslararası tecrübelerle markayı bugüne taşımışlardır.

Yönetim Kurulunun bugünkü yapısında, Nurettin Eroğlu Yönetim KuruluBaşkanıdır. Markanın kuruluşundan itibaren Satış, Pazarlama ve Mali İşlerfonksiyonlarını yapılandırmış ve artık profesyonellere devretmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanı olarak tüm grup şirketlerinin üst yöneticiliğiniyapmakta, Eroğlu Yapı İnşaat şirketle yakından ilgilenmektedir.Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Şahin Eroğlu, markanın Tasarım,Üretim ve Marka Yönetimi konularını kuruluşundan itibaren bizzatyapılandırmış ve artık profesyonellere devretmiştir. Bugün

itibariylegrubumuzun bir diğer markası olan LOFT'un yurtiçi ve yurtdışı büyümeprojeleri ile yakından ilgilenmektedir.

Yönetim Kurulu Üyesi Ümmet Eroğlu, Eroğlu Grubunun denimüretiminde ihtisaslaşan Eroğlu Giyim A.Ş.'nin başındadır. Üretimin tümnoktalarında şahsi tecrübe sahibi olan Ümmet Bey, Türkiye ve Mısır'dakidev tesislerde çağdaş metotlarla yönettiği üretim faaliyetlerinde sağladığıüstün kalite ve maliyet etkinliği ile markanın arkasındaki güçlü üretimyapısını yönetmektedir.

Bir diğer Yönetim Kurulu üyesi Sıtkı Eroğlu, örme üretimindeihtisaslaşan Ers Giyim A.Ş.'nin başındadır. Üretimin tüm noktalarındaşahsi tecrübe sahibi olan Sıtkı Bey, markanın arkasındaki kalite vemaliyet etkinliğini örme ürünlerde sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyesi ve COLİN'S İcra Kurulu Başkanı Yavuz Eroğlu,markanın en güçlü olduğu dış pazar olan Rusya'daki faaliyetleri bizzatyapılandırmış ve artık Rusya'daki profesyonellere devrederek 2008 yılıbaşı itibariyle markanın merkez ofisinin başına Yönetim Kurulu adına İcraKurulu Başkanı sıfatı ile geçmiştir. Yavuz Eroğlu, uzun yıllara dayanan vebizzat yurtdışında uzunca süreler Rusya, Ukrayna, Polonya gibi değişikülkelerde yaşanılarak elde edilmiş uluslar arası perakende birikimi vemarka kültürünü COLİN'S'in başarısı için kullanmaktadır.

Markanın arkasında, deneyimli tasarımcılardan ve yetenekli yardımcılarından oluşan 30 kişilik bir tasarım ekibi bulunmaktadır. Markanın Uluslararası Ürün Satın Alma Departmanı, yurtiçi ve yurtdışı kaynaklardan yaptığı etkin satın almalarla, ürünleri en kısa zaman diliminde, tasarımdan somuta dönüştürmekte; süratli lojistik etkinliklerle mağazalara ulaşmasını sağlamaktadır.

Uluslararası operasyonel etkinliğin artırılması için, şirket bünyesinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımı kullanılmaktadır. Böylece, uluslararası tedarik, depolama ve satış noktaları arası etkin veri paylaşımı ve daha hızlı hizmet imkanı oluşturulmuştur.

Yetkinlik bazlı yapılandırılan İnsan Kaynakları Yönetimi altyapısı ile bütünleştirilen eğitim çalışmaları sayesinde insan kaynakları kalitesi sürekli artırılmaktadır.

7. İçerik

Üç bölümden oluşan tezin birinci bölümünde küreselleşme, uluslararası işletmeler ve küresel pazarlamaya yer verilmiş; küreselleşmenin gelişimi, işletme yapılarına etkileri ve küreselleşmeye karşı eleştriler incelenmiştir. İkinci bölümde marka kavramı, yönetimi, önemi ve konumlandırılması türleri ile marka bileşenleri ele alınmıştır. Ayrıca uluslararası marka yönetimine etki eden faktörler, marka unsurları ve uluslararası halkla ilişkiler kavramları açıklanmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise Colin's markasının Türkiye pazarındaki konumu, marka yönetimi ve ülke dışı pazar faaliyetleri örnek olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME KAVRAMI, KÜRESEL İŞLETMELER VE KÜRESEL PAZARLAMA

1.1. KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL PAZARLAMA

Dünya çapında ekonomik, toplumsal, çevresel, kültürel ve teknolojik değişim ve dönüşümlerin yaşanması, beraberinde sonuçlar, sorunlar ve beklentileri de getirmektedir. Bilimsel alanda ilerlemeler ve teknolojinin hız kazanması ulaşımı ve iletişimi kolaylaştırmıştır. Dünyadaki iki kutuplu yapı SSCB'nin çökmesi ile son bulmuş ve küreselleşme kavramını ortaya çıkartmıştır.

Küreselleşme, tanımlanmasından çözümlenmesine değin belirsizlik ve paradoks içeren bir olgudur. Farklı alanlardaki uzmanlarca değişik tanımlamaları yapılmıştır. Bazı uzmanlara göre küreselleşme herkes için yararlı ve iyi iken, bazı uzmanlara göre gerçek yaşam için varlıkla yokluk arasındaki ince çizginin baş nedenidir. Bu anlam farklılıklarıyla beraber ekonomik, teknolojik ve kültürel boyuttaki pek çok öge küresel anlamda yer değiştirme, yerinden etme gibi deneyimler yaşamaktadır (Yalçınkaya ve Durcan, 2011).

1.1.1. Küreselleşme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzde neredeyse her sosyal olayın mekânsal veya zamansal bir bağlamında küreselleşme ile karşılaşılmaktadır. Bazı toplumsal sistemler haricinde her birey, teşkilat veya toplumlar küreselleşme doğrultusunda değerlendirilir. Küresel boyutta olan birçok olay küreselleşme kavramının anlaşılması için çalışmalara konu olmaktadır. Karmaşık bir kavram olması nedeniyle küreselleşmenin birçok tanımı bulunur. Dünyadaki farklı görüşler ve farklı bakış açıları tanımın içeriğini de değiştirir ve bu nedenle kavramın yanlış anlaşılması söz konusudur.

Küreselleşme genelde, belli fikirlerin, görüşlerin, politikaların, teknolojilerin v.b durumların ölçek olarak küresel boyutta olmasını veya dünyada ulusal

ekonomilerin, kimliklerin ve sınırların kalmadığı, sosyal hayatın küresel süreçlerce belirlendiği, dünyada ekonomik bütün yaratma ve toplumların birbirine yakınlaşması süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan tek bir küresel kültür yaratmak ve tanımlamak, dünyanın sıkışıp küçülmesi ve her şeyin anlamını kaybetmesi ve de tek mekân dünya algısının artması sürecinin tanımlanmasında da kullanılmaktadır (Tutar, 2000: 17- 18).

Kavramsal olarak geniş bir literatüre sahip olan ve artan popülerliğe sahip küreselleşme kesin bir tanıma sahip değildir (Hasanoğlu 2002: 177-178).

Çeşitli şekillerde tanımlanan küreselleşme kavramı konusunda farklı görüşler dile getirilmektedir ve bu durum küreselleşmenin açıklanması noktasında kavram eksikliğine yol açmaktadır. Buna rağmen çağdaş sosyal bilimlerde merkezi bir yer işgal etmektedir (Thompson, 1999: 139).

Avrupa Birliği'ne göre kürelleşme; "Farklı ülkelerdeki pazarların, üretimin; teknoloji, sermaye gibi dinamiklere bağlı kalarak gittikçe bağımsız olması sürecidir."

Başka bir tanıma göre; "Ülkelerin ekonomik, siyasi ve sosyal ilişkilerinin yaygınlaşıp gelişmesi, ideolojik ayrımlardan kaynaklanan kutuplaşmaların çözülmesi, farklı kültürel inanç ve beklentilerin iyi tanınması, ulusların ilişkilerinin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı olguları içeren kavramdır." Küreselleşme ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal değerlerin etrafında oluşmuş birikimlerin, dünya çapında yayılmasıdır.

Küreselleşme farklı ülkelerin iktisadi bağımlılıkları anlamına gelir. Fakat yalnız ekonomik bağımlılık olarak düşünmek doğru değildir ve bakış açısını sınırlandırır (Zengingönül, 2005: 87). Uzakta gelişen olaylar ekonomik olmasa da bizleri doğrudan etkilemektedir. Küreselleşme bir olayın dünyanın birçok bölgesine yayılması anlamına da gelmektedir. Küreselleşmenin farklı bir tanımına göre liberalleşme ile de aynı tutulmaktadır. Bu anlamına göre küreselleşme hükümetlerin kısıtlama koymadan açık ve sınırsız bir dünya pazarı oluşturmalarıdır. IMF'nin yayınladığı World Economic Outlook'ta küreselleşme şöyle tanımlanmıştır: "Ticaret ve finansın entegre olması", Dünya Bankası'nın 'Küreselleşme, Büyüme ve

Yoksulluk' 2002 raporunda ise küreselleşme: dünyadaki ekonomilerin bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır (Kaymakçı, 2007, 1-4).

Giddens'e göre küreselleşme; anlayışı, kavram olarak yeni olup olmadığı ve yaratacağı sonuçların neler olabileceği yönünde sorgulanan bir kavramdır. Birbiriyle ilişki içinde olmasına rağmen iki zıt fikir ortaya çıkmıştır. Bazılarına göre küreselleşme tamamen bir mittir. Bu açıdan bakmak sosyal demokrasiyi koruma yönünde görüşleri olanlara cazip gelmektedir. Bunlara göre küreselleşme liberallerin bir icadıdır. Diğer kutuptakilere göre küreselleşme gerçeklikle beraber son derece yaygındır ve sadece ekonomik olarak karşılıklı bağımlılık anlamına gelmez. Küreselleşme, politik ve iktisadi etkilerin birleşiminden oluşan karmaşık bir süreçtir(Giddens, 2000: 40-45). İletişimin ve etkileşimin yayılması ile uluslararasındaki sınırların önemi azalmış ve insani gündem ve ilgiler dünyalaşmıştır.

Küreselleşme ülke değerlerinin dünya çapında tanınması, farklılıkların bütünlük ve uyumla ortadan kaldırılmasıyla dünyanın küresel köy kavramına dönüştürülmesidir (Kar ve Günay, 2003, 4-5).

İnsanlığı küresel çapta etkisi altına alan küreselleşme olgusu, yaşanan her değişimin ifade edilmesinde referans olarak alınan kavram durumundadır. Küreselleşme, toplumsal dinamikleri elinde tutan, uluslararası yönelimleri açıklayan, karşıtlarını çıkararak süreci açıklayan, sürecin tanımlanmasında adeta bir şifre ve moda haline gelen bir kavramdır. Bu özelliğine rağmen anlaşılması zor olan bir toplumsal dönüşüm olayıdır. Küreselleşme, insanları etkileyerek onları birbirine yaklaştırması ve dünyayı küresel bir köy haline getirmesinin yanında; çevre kirliliği, doğal yaşamın dengesinin bozulması dolayısıyla birçok canlı türündeki azalma, küresel ısınma ve doğal kaynakların yok olması gibi etmenleri de yanında getiren bir süreç olarak da dikkat çekmektedir. Küreselleşme dünyayı küçültürken mevcut sorunları da arttıran bir kavramdır.

Küreselleşme olgusu, son yıllarda en çok rastladığımız bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve etkileri günlük yaşamın dışında siyasete, ekonomik ilişkilerimize ve toplumdaki her alana yayılmıştır. Küreselleşme ile igili değişik

boyutlarda, birçok yorumun ortaya çıktığını ve bu yorumların daha çok küreselleşmenin tanımı, tarihsel süreçte geldiği nokta, boyutları ve meydana getirdiği sonuçlar üzerine olduğunu görürürüz. Küreselleşmenin açıklanması konusunda ortaya çıkmış dünya görüşlerinin, açıklamaların ve ideolojilerin değişmesi, küreselleşmenin tanımında da değişikliklere neden olmaktadır (Zengingönül, 2007:5). Küreselleşmenin farklı tanımlarının olması, farklı algılanması ve farklı yorumlara neden olması küreselleşmenin kaçınılmaz ve doğal bir sonucudur.

Küreselleşme, 1960 yılında Marshall Mcluhan'a ait Komünikasyonda Patlamalar isimli kitapta "Global Köy" olarak tanımlanmıştır ve bu tanımla küreselleşme ilk defa literatüre girmiştir. 1980 yıllarına doğru Amerika'nın Stanford, Columbia ve Harvard gibi tanınan işletme okullarında kullanılmıştır. Ayrıca küreselleşme kavramı, bu okullardan çıkmış ekonomistler tarafından da güncelleştirilmiştir. Küreselleşme kavramını sadece ekonomistler ve akademisyenler kullanmamıştır. Kavramla eş değer kabul edilen ve standart bir kelime varsayılan (globalization) kullanımı da birçok dilde siyasetçiler, iş adamları, reklam şirketleri, gazeteciler ve eğlence sektöründe dahi kullanılmaktadır (Schlote, 2001; 14). Küreselleşme 1990'lı yıllara kadar dünyadaki ekonomik kuruluşların yayınlarında ve bu kuruluşların raporlarında kullanılmıştır. Bununla birlikte küreselleşmenin 1990'lı yıllarda teorisyenler ve uygulamacılar tarafından siyasal, ekonomik, sosyal ve politik süreçleri açıklamak amacıyla pek çok tanımı yapılmış ve akademik olarak küreselleşme kavramı yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Küreselleşme kavramı 1990'lı yıllardan sonra ise toplumsal değişimleri açıklamada yaygın bir biçimde kullanım alanı bulmuştur.

Anthony Giddens'a göre küreselleşme vazgeçilmez bir unsurdur ve içeriğinde küreselleşme olmayan siyasal konuşmalar eksik kalmaktadır. Giddens, modernitenin sonucu olarak karşımıza çıkan küreselleşmeyi, kapitalist modernizmin temeli olan siyasal, ekonomik ve kültürel değişimlerin dünya ölçeğinde yaygınlaşması ve kendine geniş bir alan bulması olarak değerlendirmektedir. Günlük konuşmalarda bile çok sık kullandığımız bir sözcük olan küreselleşme ile kastedilmek istenen veya tanımlanan durum çok net

değildir.Keyman'a göre sık kullanılan küreselleşme sözcüğü bazen dünyadaki toplumların birbirlerine yakınlaşarak birbirlerine benzeme aşamalarını göstermede ve beraberinde gelen global kültürün oluşmasını ifade etmede; bazen de toplumluların farklılıklarını gösterme ve kendi değerlerini tanımlama süreçlerinde kullanılmaktadır. Küreselleşme kavramının kullanımını "moda" olarak açıklayan Hurst ve Tompson'ın ifadelerine göre küreselleşme artık kaçınılmaz bir sondur.

Ünlü bir yazar olan Thomas Friedman'a göre küreselleşme, genel teoriler ve kavramlarla açıklanamayacak ve anlaşılamayacak kadar zor bir kavramdır. Friedman, giderek daha çok insanı, birçok alanda etkileyen bir sistem olan küreselleşmeyi farklı olarak tanımlamış ve küreselleşmeyi serbest piyasa kapitalizminin dünyadaki hemen her ülkeye yayılması şeklinde algılamıştır. Bazılarına göre küreselleşme ile soğuk savaş dönemi bitecek ve yeni oluşan siyasi ve ekonomik düzen dünyadaki güç dengesini ABD tarafına çekerek ABD kontrolünde olan yeni bir siyasi ve ekonomik sistem oluşmasına neden olacaktır. Bazılarına göre de küreselleşme ile kamu kurumlarındaki özelleştirmeler artacak ve pazar serbestleşecek, bu doğrultuda devlet ekonomiden çekilerek küçülecektir. Devletin küçülerek ekonomide etkin rol almaması ve pazarın serbestleşmesi uluslararası yatırım seviyelerinin artması ve dünyadaki mali pazarların küçülmesi anlamına gelmektedir.

Literatürde geniş bir yere sahip olan ve popüler bir kavram olarak karşımıza çıkan küreselleşmenin kesin olarak yapılmış bir tanımı yoktur. Genel olarak baktığımızda küreselleşme kavramı bazı fikir ve görüşlerin, olayların, teknolojilerin, kurumların büyük ölçekte olmasını ya da global ölçekte ulusal kimliklerin, sınırların ve ekonomilerin olmadığı, sosyal hayatın global süreçler tarafından çizildiği; dünyada ekonomik olarak bir bütünleştirmenin olması veya toplumların kimliklerini ve kendi farklılıklarını açıklaması ve sonuç olarak dünyanın sıkışarak küçülmesi, ulusal kavramların anlamını kaybetmesi ve dünyanın sadece tek bir mekan olduğu bilincinin aktarılması sürecini tanımlamada kullanılmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde küreselleşme, yerel bir olayın gerçekleşirken dünyanın başka bir yerindeki gelişmelerden etkilenerek şekillenmesini ve sosyal ilişkilerin dünya çapında kurulabilmesini açıklayan bir

süreçtir. Giddens, bu diyalektik sürecin yerel olayların ve gelişmelerin büyük çapta ilişkileri şekillendirdiğini ve hareketlendirdiğini söylemektedir. Yerel dönüşümlerin önemli olmasının yanında zaman ve mekân arasındaki sosyal bağlantılar ve bunların uzantıları da küreselleşmenin bir parçasıdır.

Küreselleşmeye salt bir boyut getiren yaklaşımların yanında küreselleşmenin çok boyutlu bir olgu olduğunu gösteren yaklaşımlar da vardır. Shaw'a göre küreselleşme sürecini anlamak için küreselleşmeye daha bütünlükçü bir bakışla yaklaşılmalıdır. Çünkü kültürel değişimleri konu edinen post-modern yaklaşımlar ve ekonomik değişimleri konu edinen neo-marksist yorumlar yaşanılan süreci açıklarken sürecin bazı boyutlarını öne çıkarmakta bazı boyutlarını ihmal etmektedir. Show küreselleşme sürecine bütünlükçü bir bakış açısıyla yaklaştığında süreci "küresel devrim" olarak nitelendirmekte ve küreselleşmenin tanımını "dünyadaki bütün insanlara ve toplumlara ilişkin tek bir bilincin oluşması" şeklinde yapmaktadır.

Bir paradoks olarak görünen küreselleşme olgusunun genelde Batı piyasasının ve değerlerinin öncülüğünde gerçekleştiğine inanılmaktadır. Küreselleşme kavramının Batı ve ABD'nin bir projesi olduğunu söyleyen görüşler vardır. Bu görüşlerin geneline göre küreselleşme, ticari bir uyum süreci olmaktan çıkarılmakta ve Batı dünyasının oluşturduğu standartların evrensel boyuta taşınması olarak aktarılmaktadır. Küreselleşme kavramı ile ilgili örneklerin hepsi eski ve değişik boyutlardadır ve konu ile ilgili yeni bir aktarımın olmadığı görülmektedir. Bu açıdan bakan Nye, küreselleşmenin ABD merkezli bir kavram olduğunu belirtmektedir. Ayrıca küreselleşmenin ABD merkezli olması ABD'nin bilgi şebekelerinin küresel çapta olmasına dayandırılmaktadır.

Küreselleşmeyi Batı ve kapitalist sistemin projeleri ile ilişkilendiren bu görüşlere göre, bütün dünyayı etkileyen küreselleşme süreci her ulusun veya toplumun birlikte karar alarak oluşturduğu bir olgu değildir. Küreselleşme olgusu kültürel, düşünsel ve ekonomik güç olarak tasarlanmıştır ve bunu tasarlayanlarla anılması gereken bir olaydır. Kısaca küreselleşme,bütününde kendisini meydana getiren öznesinden ayrı olarak düşünülmeyecek bir olgudur ve baktığımızda bu

öznenin tarihsel, ekonomik ve düşünsel anlamda Batı uygarlığını ifade ettiğini görürüz.

Çubukçu'nun ifadesine göre küreselleşme, yeni dünya düzenini oluşturan, uluslar arası bir ekonomik düzendir. Diğer yandan Ertuna, küreselleşmenin bir ABD politikası olduğunu ve kurulan yeni düzen ile Avrupa ve Japonya'nın da fayda sağlayacağını söylemekte; küreselleşme sayesinde zengin ülkelerin zenginliklerini koruyabileceklerini ve yeni bir ekonomik düzenin kurulmasının planlandığı gelişmiş ve kalkınmış ülkelerin bir projesi olduğunu vurgulamaktadır.

"Global" kelimesinin tanımlarına baktığımızda Meydan Lorousse'un kelimeyi "tüm hatlarıyla ele alınmış olan" olarak tanımladığını görürüz. Bunula beraber kelime Fransızca'da "homojenlik" anlamına da gelmektedir. Yani terime "bütünsellik" olgusu ile beraber "homojenlik" olgusu da yüklenmiştir. Bir süreç olan globalleşmede ise kültür, politika, ekoloji, ekonomi ve sivil toplum alanındaki oluşumlar yan yanadır; fakat birbirine indirgenemez. Artık varoluş ulusal devletlerin yönlendirdiği bir kavram olmaktan çıkar ve uluslararası güçlerin yönlendirdiği bir kavram haline dönüşür. Diğer bir ifade ile globalleşmeuluslararası ve çok boyutlu bir süreçtir. Soğuk savaş sonrası ortaya çıkan küreselleşme, uluslararası bir sistemi ifade etmektedir ve bir trend olarak algılanmamalıdır. Soğuk savaşı bölünme ve Berlin Duvarı temsil ederken; entegrasyon, facebook, msn gibi sosyal medya araçları ve internet, küreselleşmenin sembolleridir.

Küreselleşme kavramının kapsamına baktığımızda uluslararası ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerin geliştiği, farklı toplumların ve kültürel inançların iyi bir şekilde tanınması ve uluslararası ilişkilerin yoğunluğunun arttırılması gibi farklı görünüme sahip fakat birbiriyle bağlantıları olan konuları içerdiğini görürüz. Başka bir deyişle küreselleşme, ulusların maddi ve manevi olan bütün değerlerinin ulusal sınırları geçerek büyük çapta yayılması ve farklılıkların uyumlu bir bütünlük sağlanarak ortadan kalkmasıdır. Sözü edilen ulusal değerler ekonomik olabilir. Bununla beraber piyasaların kendi aralarındaki ilişkiler, ulusun benimsediği politik sistemler, demokrasi, din, çevre farkındalığı ve insan

kaynakları gibi sosyal, siyasi ve kültürel düşüncelerin evrensel boyutta incelenmesi de değerler çerçevesinde incelenmektedir. Küreselleşme kavramına bu açıdan baktığımızda küreselleşmenin, siyaset, hukuk, iktisat, kültür, sağlık, insan kaynakları ve çevre gibi alanların olduğu geniş bir kaynakta meydana geldiğini görürüz.

Küreselleşme kavramının aktarılması konusunda teorisyenler ve uygulamacılar arasında görüş birliğinin sağlanmadığını ve hatta genel olarak sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında görüş ayrılıklarının olduğunu ve yine uzlaşmanın sağlanmadığını söyleyebiliriz. Küreselleşme boyutları çok yönlü bir kavram olduğundan kişiler veya taraflar küreselleşme kavramını kendi açılarından görmekte ve karşı tarafa da bu şekilde aktarmaktadırlar. Doğal olarak çok boyutlu yapıdan tek boyutlu yapıda olmasına, basit bir anlatımdan karmaşık bir anlatıma ya da kesin bir anlatımdan belirsiz bir anlatıma kadar çok fazla tanımının yapıldığını görmekteyiz.

Sonuç olarak eleştirel ya da yapısalcı bir açıdan baktığımızda küreselleşme süreci bazı kesimlere sürekli zenginleşme ve sürekli bir refah artışı gibi imkânlar ve fırsatlar yaratıyorken, bazı kesimler küreselleşme sürecinden olumsuz etkilenerek fakirleşmektedir. Diğer yandan hukukun küreselleşmesi gibi durumlar herkes için eşit gelişmelere sebep olmamaktadır. Fakat bunların yanında piyasaların hızlı bir şekilde küreselleştiğini görmek küreselleşme sürecini siyasal, ekonomik ve sosyo-kültürel değerlerle ilişkilendirmeyi gerektiriyor. Dolayısıyla küreselleşmenin değişik boyutları olsa da ana hatlarıyla tüm boyutlar birbirine yakın temel dinamiklerden oluşmakta ve küreselleşmenin kendine özgü ana karakterlerinin olduğunu söylemek anlamlı görünmektedir.

1.1.2. Küreselleşmeye Sebep Olan Faktörler

Küreselleşme hareketleri uluslararası ekonomide birçok firmanın ve ülkenin birbirine bağımlılığını göstermekte ve küreselleşme hareketlerini sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik açıdan çeşitli faktörler etkilemektedir. Bu etmenler tek tek incelendiğinde küreselleşmeyi doğrudan etkileyen ve küreselleşmenin yönünü belirleyen durumlarla karşılaşırız.

Kar amacı güden büyük firmaların karlarını arttırmak istemesi ve daha fazla çıkar elde etmek amacıyla diğer ülkelerle ilişkileri arttırmak için girişimlerde bulunması 1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin hızla yayılmasını sağlamıştır. Küreselleşme sayesinde ülkeler arası sermaye akışında hızlanma olmuştur ve firmalar diğer ülkelerdeki emek-işgücü piyasası ve ucuz hammadde piyasası gibi birçok piyasadan yararlanmışlardır. Firmaların çoğu özellikle elektronik, bilgisayar, tıbbi malzeme ve beyaz eşya gibi endüstri alanlarında ilerleyerek daha çok rant elde etmek istemiş ve diğer ülkelerin pazarlarında kendilerine yer bulmaya çalışarak piyasaları daha fazla rekabete sokmuşlardır. Bu doğrultuda küreselleşmeyi teşvik eden birçok çevresel etken ön plana çıkmış ve bu etkenler,büyük bir rekabetin içinde olan firmaların üretim yapacakları yerleri seçerken dikkate aldıkları etkili bir faktör olmuştur.

Firmaların yaptığı Ar-ge çalışmaları ve hükümetlerin izlediği birçok politika önemli çevresel faktörler içinde yer almaktadır. Teknolojinin yakından takip edilmesi ve gelişmelerin hemen uygulanması firmalar için kaçınılmaz bir yol olmuştur. Dolasıyla Ar-ge firmaların en önemli birimlerinden biri haline gelmiştir ve firmalar yapmış olduğu Ar-ge çalışmalarını artmıştır. Bunun kaçınılmaz sonucu olarak Ar-ge maliyetleri de yükselmiştir. Bu çalışmaların sürdürülmesi için birçok alanda yatırıma ve bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Firmaların artan maliyetleri karşılayabilmesi için hem kendi çevresinde hem de tüm dünyada dikkatleri çekecek ve benimsenecek ürünler üretmesi gerekmekte ve bir anlamda bu ürünleri üretmeye itilip zorlanmaktadır.

Mussa'ya göre uluslararası sermaye hareketlerinin yaşanması, küreselleşmenin yaygın bir alan bulmasında önemli olan uluslararası ticaretin ve uluslararası bilginin yayılmasına ek olarak önem kazanmaktadır. Küreselleşmeye bağlı olarak artan uluslararası sermaye hareketleri, gelişmiş sanayi ülkeleri ile gelişmekte olan ülkeler arasında yaygın bir şekilde yerini bulmuştur.

Öztürk'e göre küreselleşmenin sonucunda kurulan ekonomik birliktelikler, ekonomik sınırları kaldırmıştır ve bu birlikler ulusal ekonomileri makro ve mikro düzeyde yeniden yapılandırmıştır. Küreselleşme finansal liberalizasyonun

gelişmesine katkı sağlamıştır. Aynı zamanda küreselleşme ile sübvansiyonlar kademeli bir şekilde azaltılmış, bilgi ve iletişim teknolojisinde hızlı gelişmeler yaşanmıştır.

Ekonomik faaliyetlerdeki küreselleşme İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren başlamıştır. Öncelikli olarak mal piyasasında kendini gösteren küreselleşme sonraları mali piyasalarda ve sermaye hareketlerinde görülmüştür. Küreselleşme sürecini ilk olarak büyük güç olarak ABD başlatmış, daha sonra sürece Avrupa'nın ve Japonya'nın da dahil olmasıyla süreç gelişmiştir (Şahin, 1998:323). 1970'li yıllara kadar gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde serbest sermaye hareketleri yoktu. Başta Batı Avrupa olmak üzere gelişmiş ülkeler 1970'li yıllardan sonra bu anlayıştan uzaklaşarak sermayenin serbest dolaşması anlayışını benimsediler. 1970 yılından başlayarak sabit kur sisteminden ve semaye üzerindeki kısıtlayıcı denetimlerden uzaklaşılması kısa dönemli de olsa uluslararası finansal hareketlere sebep olmuş ve zamanla bu hareketler hızla yaygınlaşmıştır. 1980'li yıllardan sonra da iletişim teknolojilerindeki önemli değişimlerin yaşanması mali piyasaları giderek seyrekleştirmiştir. Bununla birlikte uluslararası piyasalarda serbest dolaşma imkanı bulan sermaye ile 24 saat hiç durmaksızın trilyonlarca dolar bazı döviz piyasalarında serbest bir şekilde hareket etmektedir. Saniyenin binde biri hızla dolaşan doların sadece %10 kadarlık bir kısmı mal ve hizmet ticaretiyle ilgilidir (Tutar, 2000:32).

İçinde yaşadığımız çağın kaçınılmaz bir gerçeği olan ve her geçen gün daha da artan teknolojik çalışmalar ile yaşanan teknoloji devrimi, küreselleşme gibi tüm dünyayı etkisi altına alan köklü değişimlerin yaşanmasında önemli rol üstlenmektedir. Bilgi bu devrimin temelinde yer almaktadır ve özellikle bilgi teknolojileri küreselleşen dünyada organizasyon ve şirket yapılarını etkilemektedir (Özkürdü ve Dileyeci, 2001:136).

Günümüzün rekabet ortamında geride kalma kaygısı yaşayan firmalar, müşteri potansiyelini arttırmak için yenilikleri yakından izlemektedirler. Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için yabancı bir firma ile bazı lisans anlaşmaları yapmakta ya da firmalardan patent satın alarak yeni teknolojileri transfer

etmektedir. Son zamanlarda bu amansız yarışta rekabet üstünlüğü sağlamak ve uluslararası piyasalarda etkili olmak için teknolojinin firmalar için önemli bir girdi olduğu görülmektedir. Küreselleşen dünyada firmalar, teknoloji ve bilgi alanında gerçekleşen değişimleri ve yenilikleri yakından takip etmekte ve yeni teknolojilerin üretilmesi konusunda Ar-ge çalışmalarına bütçe ayırmaktadır(Türker ve Örerler, 2004:41/42).

Teknoloji üretme çalışmaları firmaların maliyetlerini arttırsa da firmanın rekabet gücünde artışa neden olmaktadır. Teknoloji ile firmanın yeni ürün sağlaması, mevcut ürünlerinin geliştirilmesi, ürün kalitesinin arttırılması ve üretim maliyetlerinin azaltılması amaçlanmakta ve dolayısıyla firmanın önemli kazançlar elde etmesi mümkün olmaktadır. Teknoloji, insanların ihtiyaçlarını sağlamak için bilgi ve bilgi içerikli yöntemlerin kullanılması olarak ifade edilmektedir. 1980'lı yıllarda başka birçok alanda olduğu gibi teknoloji alanında da gelişmelerin gözlemlendiği bir dönemdir.Mussa'ya göre teknolojik ilerlemeler başta ulaşım ve iletişim alanlarında büyük değişimler yaratmış ve bu değişimler küreselleşmenin arkasındaki en önemli itici güç meydana getirmiştir. Hızla gelişen teknoloji ekonomik alan başta olmak üzere daha birçok alanda küreselleşme yaratmıştır.

Taşdelen'in ifadelerine göre, hızla değişen dünyamızda her geçen gün daha fazla ilerleme alanına sahip teknoloji; zaman ve mekân algısını değiştirmiştir. Teknolojik gelişmeler ile katedilen mesafeler kısalmış, küçük bir köy haline gelen dünyada iletişim ve ulaşım hız kazanmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemdeki yapının adı Bilgi Toplumu'dur ve kaynağını bilgi oluşturmaktadır.

Küreselleşme sürecinde bilgi ve bilgi teknolojilerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır ve bu gelişmeler beraberinde uluslararası ticaret ve kalkınmada ilerlemeleri getirmiştir. Bilgisayar teknolojisi günlük hayatın vazgeçilmez parçasını oluşturmaktadır ve yaşanan hızlı gelişmeler internet kullanımını yaygınlaştırarak bilgiye ulaşmayı kolay kılmıştır. Bilgi toplumlarının gelişmesi bilgisayar teknolojisinin hızlı gelişmesi sayesinde olmuştur. Diğer yandan küresel çaptaki işletmeler, küreselleşme sürecinin varolmasında ve gelişmesinde önemli

rol oynamıştır. Merkezi tek ülkede olan ve başka ülkelerle ticari ilişkileri bulunan işletmeler uluslararası işletmeler olarak tanımlanır. Üretim ve ticaret faaliyetlerini birden fazla ülkede gerçekleştiren işletmeler çok uluslu işletme olarak tanımlanırken; dünyayı tek bir iş sahası olarak gören ve bütün planlarını ve stratejilerini dünyanın tek bir ekonomi olduğunu düşünerek yapan işletmeler ise küresel işletmeler olarak tanımlanmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda küresel işletmelerin sayısı 40.000'i bulmuştur (Türker ve Örerler, 2004: 39-40).

1997 yılındaki verilere baktığımızda, küresel işletmeler sıralamasında 178.074,0 milyon $'lık cirosu olan General Motors (ABD) ilk sıradadır. İkinci sırada 153.627,0 milyon $'lık ciroyla Ford Motors (ABD), üçüncü sırada 142.688,3 milyon $'lık ciro ile Mitsul (Japonya), dördüncü sırada 128.922,3 milyon $'lık cirosu ile Mitsubushi (Japonya) bulunurken, beşinci sırayı 128.141,7 milyon $'lık ciro ile RoyalDutch/Sehll (İngiltere/Hollanda) almaktadır (Tutar, 2000: 75).

Verilere de bakıldığında küresel işletmlerin ağırlıklı olarak ABD, Japonya ve AB merkezli ülkelerde ortaya çıktığını görebiliriz. Büyük sermaye gücünü elinde tutan küresel çaplı bu işletmeler dünyanın birçok noktasında faaliyet göstermekte ve yatırım yapmaktadırlar. Küresel şirketlere IMB, McDonals, Coca Cola, Mikrosoft, Shell, General Motors, Ford vb. şirketler örnek verilebilir. Bu işletmelerin ilk amaçları dünya ölçeğinde kar maksimizasyonu sağlamaktır. Küresel şirketlerin oluşmasında en önemli rolü kapitalist güçleri dünyaya açmak ve liberalleştirmek isteyen ABD gibi ülkeler almaktadır (HurstandTompson, 2003: 37/30).

1.1.3. Küreselleşmenin Türleri

1990'lı yıllardan itibaren yaşanan yoğun küreselleşme hareketleriyle özellikle sanayi ve maden işletmelerinin tasfiye edilmesi, post-Fordist üretim modelinin tercih edilerek yaygınlaştırılması, özelleştirmeler ve hızlı ilerleme gösteren teknoloji ile yaşanan teknolojik devrim ve bu devrimin beraberinde getirdiği toplumsal ve kültürel değişimler gibi büyük gelişmeler yaşanmıştır. Çubukçu'ya göre sorun, yanlızca refah devleti anlayışından vazgeçmekle sınırlı

değil, refah devleti programı ile yönetilen sanayi toplumlarından bu programın geçerli olmadığı sanayi sonrası toplumlara doğru makro boyutlarda bir geçiş sürecinin olmasıdır.

1.1.3.1. Ekonomik küreselleşme

Ekonomik küreselleşme kavramı, ekonomideki liberalizasyon sürecindeki hızlanmalar ve sürecin yayılması ile ortaya çıkmıştır. Ekonomik küreselleşmeye genel bir anlam yüklememiz gerekirse, ekonomik küreselleşme dünyanın tek bir pazar olarak bütünleşmesi ve ulusal ekonomilerin dünya ekonomileriyle bir entegrasyon yaşamasıdır. Başka ifadeyle ekonomik küreselleşme, finansal ve real pazarların uluslararası bir ağ oluşturarak sermayenin, iş gücünün, üretimin ve modern ekonominin en önemli faktörü olan bilginin ulus sınırlarını aşması sayesinde uluslararası ekonomilerinin entegrasyonudur (Aktan ve Şen, 1999, 2).

Günümüzde küresel ekonomik düzeni büyük ölçüde çok uluslu işletmeler yönlendirmektedir ve bu işletmeler dünyanın hemen her yerinde başarı göstermektedir. Aktan'ın ifadelerine göre genel olarak globalleşme, dünyadaki pazarın tek bir pazar haline gelmesi ve ülke ekonomilerinin bu büyük pazar sayesinde dünya ekonomisiyle bütünleşerek entegrasyonun sağlanmasıdır. Diğer yandan ekonomik globalleşme ile ülkeler arasındaki mal, sermaye ve emek serbest bir şekilde akacak ve bunun sonucunda ülkelerin artan ekonomik ilişkileriyle birbirlerine yakınlaşması sağlanacaktır.

Ekonomik küreselleşme ile kapitalist serbest ekonomi piyasaları, rekabet, üretim ve tüketim ulus aşırı boyuta taşınmaktadır. Yerel üretimdeki yetersizlikler, uluslararası mal ve fiyat farklılıklarının olması ekonominin uluslararası boyuta taşınmasını sağlamıştır. Dikkaya ve Deniz, yerel üretimdeki yetersizliği teknik elemanın yeterli olmamasına ve gelişmişlik seviyelerinin faklı olmasına bağlamaktadırlar. Diğer taraftan artan maliyetler fiyat farklılaşmasına; değişik bireseysel tatmin düzeyleri mal farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu sebepler ekonomik ilişkilerin uluslararası boyutta olmasına ve uluslararası ticaretin doğmasına kapı açmıştır. Bunların yanında bilgi ve iletişim sistemlerindeki sıçramalar, ülkelerin ekonomik kalkınmada piyasa ekonomisinin önemini

anlamaları, büyük çaplı işletmelerin uluslararası boyutta faaliyet göstermeleri, yine bu işletmelerin düşük maliyetle üretim yapmak için ucuz kaynak arayışları ve WTO, IMF, GATT gibi büyük kuruluşların sağladıkları liberalleşme hareketleri ekonomik küreselleşmenin ortamını hazırlamıştır. Aslında Adam Smith'in Mutlak Üstünlükler Teorisi uluslararası ticaretin boyutlarını düşünsel olarak çizmiştir. Adam Smith'in teorisine göre, her ülke üretiminde maliyetleri en aza indirilmiş mutlak üstünlükteki malları ürettiği sürece,uluslararası ticaret bütün ülkeler için karlı hale gelir. Smith'e göre sadece tekellerin ihtiyaçlarına kulak vermeyen liberal ekonomi, bütün adamların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkan bir mekanizmadır. "David Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi'nde, ekonomik ilişki içinde olan ülkeler için karşılıklı faydalar sağlayacak bir yöntemden bahsetmektedir. Teoriye göre bir ülke diğer bölgelere göre birkaç malda üretim üstünlüğüne sahip olabilir ve o malları diğer ülkelere nazaran daha düşük maliyetlerle üretebilir. Şu durumda ülkenin yapması gereken maliyet avantajı elde ettiği malda uzmanlaşmak ve ihtiyaç duyduğu farklı malları başka ülkelerden temin etmektedir. Bu tarz bir uygulama iki ülkeye de fayda verecektir" (Dikkaya ve Deniz, 2006, 165).

Ekonomik küreselleşme hareketleriyle ülkeler arasındaki mal, emek ve sermaye geçişleri artmıştır. Ekonomik ilişkilerin yoğunlaştığı ve ülkelerin birbirine daha çok yaklaştığı, uluslararası sermaye, mal ve hizmet hareketlerinin arttığı bu süreçte uluslararası işlemler çeşitlik kazanarak artmıştır. Ekonomik küreselleşme, finansal, üretim ve ticaret olmak üzere üç esas faaliyetin küreselleşmesi ile kendini göstermektedir.

1.1.3.1.1. Üretimin Küreselleşmesi

Ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren şirketlerin üretim faaliyetlerini başka ülkelere ve diğer kıtalara yaymasına üretimin küreselleşmesi denir. Üretimin küreselleşmesi, şirketlerin sınır ötesindeki iştirakleri, sabit sermaye yatırımları, fason imalat için yaptıkları anlaşmalar vb. yöntemlerle mal ve hizmet üretimlerini ülke dışına taşımalarıdır.

Tüm dünyada üretim yapmayı hedefleyen firmalar, üretimde düşük maliyetlerle üretim yapabilecekleri ülkeleri aramakta ve faaliyet alanlarını cazip hammadde, ucuz ara mal ve ucuz iş gücü olan ülkelere taşımaktadırlar. Ayrıca bu firmalar dışsal maliyetler açısından daha cazip, çevre koruma mevzuatlarının daha esnek olduğu ülkelerde faaliyet göstermekle rekabet avantajı sağlayacaklarından kendilerini avantajlı ülkelere doğru yönlendirmektedirler (Canaktan, 28.02.2014, http://www.canaktan.org).

Ulusal sınırların kalkması ve ekonominin küreselleşmesi, şirketler açısından coğrafi pazarı büyük çaplı dünya pazarı haline getirmiştir. Coğrafi pazarın küresel pazar haline dönüşmesi rekabeti küresel boyutlara taşımıştır. Rekabetin küresel düzeyde artmasıyla şirketler yeni ürün geliştirerek ayakta kalmak ve yerini korumak için kendi alanlarında uzmanlaşmış başka şirketlerle faaliyetlerini birleştirmeyi tercih etmektedir. Bu birleşme daha büyük sermayeyi, daha büyük yatırımları ve daha büyük borçlanma kapasitesini beraberinde getirmekte ve bu birleşme ile oluşan yeni şirketin küresel düzeyde rekabet gücü artmaktadır. Diğer bir açıdan firmaları bu birleşmelere ve ortaklıklara iten, küresel rekabetin hızlı bir şekilde artması, pazar beklentilerinin istenen düzeyde olmaması ve düşen kar marjlarıdır. Dünya ekonomisine büyük oranda sahip olan çok uluslu şirketler kendi aralarında birleşme yolunu seçtiklerinde daha büyük kuruluşların doğmasına neden olmakta ve bu yeni oluşumlar dünya ticaretine artan ölçülerde egemen olmaktadırlar. 1981 yılında mali boyutu ikiyüz milyar dolar olan ikiyüz birleşme gerçekleşmiştir. İlerleyen yıllara baktığımızda 1994 yılında irili ufaklı şirket birleşmelerinin sayısı 17.000'e yükselmiş ve 500 milyar dolara ulaşan mali değer söz konusu olmuştur. Yine 1997'de birleşme sayısı artmıştır ve 24.000'e ulaşmıştır. 1997 yılındaki bu birleşmenin mali portesi 1,5 trilyon dolar olarak görülmektedir. 1998'de dünyada meydana gelen şirket birleşmelerinin veya devralmalarının %90'ı gelişmiş ülkelerin çok uluslu şirketleri arasında gerçekleşmiştir. İkibin yılından 2001 yılı Nisan ayı gibi yaklaşık bir buçuk yıllık kısa bir süre içinde gerçekleşen 20 birleşmenin 844,1 milyar dolarlık mali hacmi söz konusudur (Karakoç, 2003: 18).

1.1.3.1.2. Finansın Küreselleşmesi

1980'li yıllarda dünyada yeniden meydana gelen önemli ve çok yönlü etkileri olan yeniden yapılanmanın devamı olarak görülen küreselleşmenin ekonomik boyutunun bir ayağı da finansal küreselleşmedir. Finansal küreselleşmeyi Durusoy ulusal finans piyasalarındaki sınırların aradan kalkması, bu finansal piyasaların kalkan sınırlar dahilinde uluslararası rekabet ortamına açılması, piyasaların konvertibilite imkanına sahip olması, uluslararası kurların dalgalanmasına olanak verilmesi, uluslararası sermaye hareketlerinin artması, ayrıca yatırım fonu ve yatırım ortaklıkları gibi oluşum yönünden yeni yatırımların finans piyasalarında aktif rol alması şeklinde tanımlamaktadır.

Daha çok gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri kendi finansal ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla finansal kurumları kullanmakta ve bunun sonucunda mali hizmetlerdeki serbestleşme süreci hızlanarak devam etmektedir. Mali serbestleşme, ekonomideki finansal yapı için alınan kararların ve bu karar sürecinin uluslararası rekabet ortamında kendini gösteren yerel finansal piyasalara bırakılması şeklinde tanımlanabilir. Hızla devam eden bu gelişmelerin nedeni gelişmiş ülkelerin kamu açıklarını ve dış ticaret açıklarını finanse etmek istemesi; gelişmekte olan ülkelerin de ekonomik büyüme için ihtiyaç duy1dukları finansmanı sağlamak üzere yurt içi ve yurt dışı tasarrufa gitmesi ve giderek artan ihtiyaçlara fazlasıyla fon talep etmesidir.Uluslararası sermayenin de getirisi yüksek finansal pazar arayışı devam eden bu sürecin diğer önemli nedenidir. Mali serbestleşmeyi iç mali serbestleşme ve dış mali serbestleşme olarak ikiye ayırabiliriz. Akyüz'e göre enflasyon oranları, iç mali serbestleşme ve faiz oranları arasındaki bağları kuvvetlendirirken, dış mali serbestleşme döviz kurları ve enflasyon arasındaki bağları zayıflatır. Burdan da anlaşılacağı üzere paranın nispi alım gücü ve ticari dengeler yerine sermaye hareketlerinin üstünlüğü tartışılmaz hale gelir.

1980'li yıllarda bazı gelişmekte olan ülkelerin uyguladığı iç mali serbestleşme bazı temel ögelerden oluşmaktaydı. Buna göre öncelikli olan sektörlere sunulan kredi sınırlamaları ve faiz oranındaki tavanı kaldırmak, yeni kurumların mali sisteme geçişindeki engelleri ortadan kaldırmak, ulusal mali sistemin rekabet ortamına açılması için çalışmalar yapmak ve yabancı para ödemelerindeki sınırları

kaldırmak başlıca ögelerdi. Diğer yandan ülkedeki yerleşik vatandaşın ya da yabancıların iç ve dış piyasada aktiflerini döviz olarak değerlendirebilmelerini sağlamak, uluslararası piyasalardan serbest bir şekilde borçlanmalarını ve yurt dışına sermayelerini transfer edebilmelerini sağlamak ve yurt içindeki finansal piyasalarda istedikleri işlemleri rahatça yapabilmelerini sağlamak dış mali serbestleşmenin temel ögelerini oluşturmaktadır.

1990'lardan beri başlayan ve günümüze kadar devam etmiş mali reformların ikinci aşamasında yapılan çalışmalara baktığımızda, çalışmaların daha çok yapısal düzenlemelere dönük olduğunu görürüz.Yapısal düzenlemelerin temel amaçları, kredi piyasasında 'asimetrik bilgiden' kaynaklanan kredi piyaslarındaki yanlış yapılan seçim ve bazı etik problemlerin giderilmesi amacıyla finansal kurumların etkin bir biçimde denetlenmesi ve gözetlenmesini sağlayacak mekanizmanın kurulması, makro düzeyde istikrarın sağlanması, ulusal ve uluslararası kredi piyasalarındaki kopuklukları gidermek ve dünya borsalarıyla menkul kıymet borsalarının uyumunu sağlamaktır (Altunoğlu ve Güloğlu, 2002: 3).Mali piyasalarda ileri düzeyde yaşanan serbestleşme ve sermaye hareketlerinin önünün açılmasıyla ulusal ekonomiler ile uluslararası finans piyasalarının kendi aralarındaki bağımlılıklar artmıştır. Bu durum ülkelerin kendi makroekonomik politika araçlarını kullanırken dış piyasaların etkisini arttırmış ve politika araçlarını istedikleri gibi kullanma olanaklarını azaltmıştır (Acar ve Yavuz, 1998, 3).

Mali piyasaların serbestleşmesi, beraberinde finansal sektör krizlerini de getirmiştir. Aslında kısa vadeli sermaye hareketlerinin ulusal sermaye piyasalarında dolaşması bu krizlerin nedenlerindendir. 1994-1995 yıllarında serbestleşme hareketleri ile Meksikada, 1997-1998 yıllarında ise Asya pazarlarında ciddi finansal krizler yaşanmıştır. Arjantin, Uruguay, Şili, Venezüella, Latin Amerika, İsveç, Norveç, Finlandiya ve İsrail ağır kriz dönemlerinden geçmiştir. Türkiye'de de 1994, 1998, 2000 ve 2001 yıllarında krizler yaşanmış ve bu yaşanan mali krizler ciddi etkilere neden olmuştur.

Finansal alandaki liberalleşme hareketleri dolaysız sermaye yatırımları konusunda kendini göstermiş ve birçok ülke sürdürülebilir bir büyüme için izledikleri mali politikalarda dolaysız yabancı sermayeye özendirici çalışmalar

yapmıştır. Bu gelişmenin ardından uluslararası finans piyasalarındaki hisse senetleri ve tahvillere, yani uzun vadeli menkul kıymetlere yapılan portföy yatırımlarındaki liberalleşme hareketleri kendini göstermiştir. Sürece daha sonradan kısa vadeli sermaye akımı olan sıcak para fonları da katılmıştır (Adda, 2003: 101-102). Dünyadaki sermaye hareketleri incelendiğinde, 1984-1989 dönemlerinde 13,5 milyar dolar sermaye 1996'nın sonuna doğru 215 milyar dolara ulaşmıştır. Sermaye hareketleri 1997-1998 yıllarında yavaşlamış 1999'dan itibaren yeniden hızlanmıştır. Uluslararası sermaye piyasasındaki döviz tutarı ise 1,5 trilyon dolardır. Uluslararası finans sermayesini iletişim, haberleşme ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler kuvvetlendirmiştir. Bu süreçte finansal araçların sayısında artış yaşanmıştır ve pazara yeni aktörler ve ticareti yapılan yeni ürünler girmiştir. Bu değişiklikler ulusal finans piyasalarının küreselleşmesini sağlamış ve piyasalar artan oranlarda bütünleşmiştir (Yıldırım, 1998: 136).

1.1.3.1.3.Ticaretin Küreselleşmesi

Seyidoğlu'na göre, ülkeler arasındaki mal ve hizmet akımlarının üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması ya da bu kısıtlamaların yumuşatılması ticaret alanındaki küreselleşmeyi tanımlar. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra görülen ekonomik anlamdaki en çarpıcı gelişme, GATT görüşmeleri çerçevesinde ticaretin serbestleşmesidir. "Bugün dünya ticareti GATT'ın kuruluşundan beri büyük aşama kaydetmiştir. 1948 yılından günümüze kadar yapılan GATT müzakereleri neticesinde, ticarette uygulanan gümrük tarifesi oranları %4 seviyesine kadar düşmüştür. Bunun sonucunda mal ve hizmet ticaretinde önemli artışlar gerçekleşmiştir. Yabancı yatırımların artması ile ulusal ekonomi dış rekabete önceki dönemlere nazaran daha açık hale gelmiştir. 20. yüzyılın son dönemlerinde yaşanan dünyadaki gelişmeler küreselleşme açısından baktığımızda diğer dönemlere göre bu dönemi farklı kılmaktadır. 1950 yılından itibaren dünya ticaretinde önemli artışlar görülmüştür. 1950 yılındaki toplam ticaret hacmi, 380 milyar dolar iken 1997 yılında önemli bir artş göstermiş ve 5,86 trilyon dolara ulaşmıştır. 1989 ve 1997 yılları arasındaki dönemde dünya ticaretindeki gözlemlenen yıllık artış oranı %5,3'tür" (Karakoç, 2003: 20).

GATT çerçevesindeki müzakerelerden olan Uruguay Raundu ile liberalizasyonu arttırmak ve bu artışı sağlamak için tarife ve tarife dışı olan engelleri azaltmak; dünya ticaretinin gelişmesine katkı sağlayarak bütün dünya ülkelerinin, özellikle de az gelişmiş ülkelerin sağlayacağı faydaları arttırarak karlı duruma geçmeleri hedeflenmiştir (Uysal, 2003:306).

1.1.3.2. Sosyo-Kültürel Küreselleşme

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve özellikle de iletişim teknoljisinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ile toplumlar sosyal ve kültürel olarak olumlu veya olumsuz dönüşümlere uğramıştır. Yerel kültürlerin Batı kültürü ile etkileşimini sağlayan süreçte hangi kültürün kazanç sağlayacağı tam olarak kestirilemez. Fakat iletişim olanaklarının yerel kültüre göre daha iyi olduğu Batı kültürü, sonuna kadar kullandığı iletişim ağlarıyla hâkim konumunu güçlendirmektedir.

Sosyo-kültürel küreselleşme daha geniş yelpazeden değerlendirildiğinde, insan haklarını, çevrenin korunmasını, demokrasiyi, AIDS ve terörizm gibi bütün insanlığın ortak konularını kapsayan ve bu konularda bütün ülkelerin ortak bir anlayışla hareket etmeleri gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Demokrasi, özgürlük, insan hakları ve piyasa ekonomisi artık bütün ülkelerin gündeminde olan konulardır. Diğer taraftan çevre kirliliği, terör, AIDS, uyuşturucu ticareti ve diğer bunun gibi konular ülke sınırlarını aşmıştır ve tüm insanlık için tehdit oluşturmakta bir an önce önlem almayı gerektirmektedir.Amerikan film endüstrisinin de katkısıyla dünya çapında var olan ileri teknoloji ve uydu desteği ile yeni bir kültür yaratılmaktadır. Bu kültür, medyanın ve okullardaki eğitim müfredatlarının yardımıyla insanlara aktarılmaktadır. Küreselleşme demokrasi projesiyle ulusal devlet ve modern toplum yapısı modeli, kültürel, etnik ve post modern gibi ayrımlar yapılarak parçalanmakta; etnikçi, mezhepçi, cemaatçi ayrıştırmalarıyla da toplumların ulusal dokuları tahrip edilmektedir. Görülmektedir ki küresel güç, ulusal olan kavramların karşısındaki her düşünceyle ittifak yapmaktadır. Oysa her ulus kendini bir arada tutan ortak değerlere ihtiyaç duymaktadır. Küreselleşme bir yandan evrenselleşmeyi savunur diğer yandan da yerelleşmeyi, gelenekleri, alt kültürleri ve farklılıkları öne çıkarmayı savunur. Buradan yola çıktığımızda geleneklerin, göreneklerin, alt kültürlerin ve farklılıkların derinleşmesi

evrenselleşmenin gerçekleşmeyeceğini, evrenselleşme ile yerelleşmenin birbiriyle gerçek anlamda çeliştiğini göstermektedir. Bu açıklamalar ışığında bakıldığında neo-liberal küreselcilerin gerçek niyetleri anlaşılmaktadır. Neo-liberaller ulus devletleri alt kültürlere, farklı inançlara ve farklı değerlere bölerek zayıflatmak ve zamanla ortadan kaldırmak istemekte; bilinçsizleşen toplulukları her anlamda egemenliklerine alma gayretindedirler. Küreselleşme ile üçüncü dünya ülkelerindeki etnik yapı güçlenecek ve yeni etnik ideolojilerin ve yeni oluşumların körüklenmesine neden olacaktır. Bu durum toplumların kendi içinde bölünmesi ile sonuçlanacaktır. Görülüyor ki küreselleşme toplumların özgünlüklerini bitirmekte, toplumu tahrip ederek ulusal bağları güçsüzleştirmekte ve ulus devlet yapısını değiştirerek devletin yapısını tehdit etmektedir.

Kültürel küreselleşmenin, yerel kültür üzerindeki etkileri ve sonuçları yerel kültürün esnekliğine, küresel çapta değişiklik gösteren değerlere yakınlığına ve direncine göre değişmektedir. Yerel kültürlerin kendi ulusal değerlerini yok etmeden dünyada kabul gören değerlerle bütünleşmesini sağlayan sentezlere ihtiyacı vardır. Aksi takdirde kendi kültürünü yok sayıp tamamen küresel kültür değerlerine bağlanmak veya kendi kültürüne sıkı sıkı sarılıp dünyada olanlara sırt dönmek aşırı tepkilere neden olmaktadır. Yerel kültürlerin, küreselleşme sürecinden yararlanarak teknolojik gelişmeleri kullanması ve uluslararası boyutta kendi iletişim ağlarını kurması ile küresel kültür içinde kendi özelliklerini kaybetmeden yaşama imkânları vardır. Aslında küreselleşme ve yerel kültür arasında rekabetin olması ulusal kültürün korunması ve gelişmesi için uygun bir ortamı da beraberinde getirir.

Sosyo-kültürel küreselleşme, insan hakları, demokrasi, AIDS ve terörizmden korunma ve çevrenin korunması gibi tüm dünyayı ilgilendiren konuları ve bu konular etrafında gelişen ortak anlayışı ifade etmektedir. Gelişen iletişim, bilişim teknolojileri ve ulaşım ile teknoloji hızlı bir şekilde ilerlemiştir ve buna paralel olarak ekonominin boyutları da genişlemiştir. Bütün bu gelişmeler toplumsal sonuçları küresel düzeye taşımıştır.

Özcan'a göre kültürel küreselleşme, ulusların tek bir tip haline gelmesi ya da yerel kültürlerini bırakıp Batı kültürünü benimsemeleri ve Batı değerlerinin yerel kültür değerlerinin yerini almasıdır. Sosyal-psikolojik süreç olarak kabul edilen

kültürel küreselleşme, toplumda insanları daha çok bireyselliğe itmekte ve bu bireysellikle bireyler toplumun örf ve adetlerinden uzaklaşmaktadır. Küreselleşmeyi bu boyuttan incelediğimizde iki farklı bakış açısıyla karşılaşırız. Birincisine göre global kültür uluslararası düzeyde barış ve işbirliklerini destekleyen olumlu gelişmedir; ikincisine göre de küresel kültür ulusların milli kimliklerini kopartan teklikeli boyutları olan bir oluşum ve süreçtir.

1.1.3.3.Siyasal Küreselleşme

Eskiden uluslararası sistemde temel aktör olan ulus devletlerinin üstünlüğü siyasal küreselleşme ile sarsılmış ve ulus devletleri sahip oldukları yetkileri diğerleri ile paylaşmaya mecbur kalmıştır. Ulus devletler globalleşme ile yetkilerini ve otoritelerini uluslararası ya da uluslar üstü kuruluşlara devretmektedirler. Küreselleşmenin siyasi boyutta ulus devletlerini tahrip edici etkisi kendini göstermektedir. Küreselleşme sürecinde uluslararası ilişkilerde görülen artışlara paralel bir şekilde sorunların uluslararası arenada tartışılması için uluslararası işbirlikleri zorunlu hale gelmiştir. Diğer bir deyişle, uluslararası ekonomik ve siyasal güçler devletlerin egemenliklerine ortak olmaktadırlar. Bu doğrultuda ülkeler kendi ulusal politikalarını uygularken ya da uluslararası politikaları takip ederken dış dünyayı önemsemek ve dikkate almak durumundadır. İnsan hakları, demokrasi, çevrenin korunması gibi kavramlar ulus devletlerin değil toplumların bilgi paylaşımları sonucu gelişen ve evrenselleşen kavramlardır. Buna göre Keyman küreselleşmeyi şöyle tanımlamaktadır: Küreselleşme, mevcut iktidar ya da "otorite ilişkilerinden bağımsız olmayan" ve bu doğrultuda "iktidar geometrisi" içine yerleşmiş ama birbiriyle çelişkiler içeren, toplumsal sonuçları açısından "belirsizlik" niteliğinde olan bir "süreçler bütünü"dür.

Ulus devlet, temel hedefi ulusun çağdaşlaşması, ülkenin sanayileşerek gelişmesi ve sosyal adaleti sağlamak olan; kendi halkının çıkarlarına, ulusal varlığına ve benliğine sahip çıkan devlettir. Halkın, temel amacı büyük karlar elde etmek isteyen şirketlerin ve piyasaların eline bırakılması ulus devletin gücünü kaybetmesine neden olur. Bugün "devlet üstü" yetkileri olan küresel ya da bölgesel örgütlenmeler ile klasik devlet yapısında sarsılmalar yaşanmakta, diğer yandan "ulus" gibi kavramların yerini etnik, kültürel veya çıkar birliklerine dayalı "alt topluluk"

kavramına devretmektedir. Güler'e göre uluslararası sistemde yaşanan bu değişimler ile devletlerin kamu yönetimlerinde kurumsal etkiler kendini göstermiştir. Örneğin ulus devletlerdeki "diplomasi" önemini kaybetmiştir. Uluslararası ilişkiler devlet-devlet ilişkisi konumundan devlet-ulusaşırı şirket veya uluslararası örgüt ilişkileri konumuna gelmiştir ve geleneksel diplomasi örgütlenmeleri tekel durumdaki konumunu yitirmiştir. Bu doğrultuda ulus devletler uluslararası ilişkilerinde etkili olmak ve etkin politikalar oluşturmak için sadece muhattabı olduğu ülkeleri değil aynı zamanda soğuk savaş sonrasında etkileri artan yeni siyasal aktörleri ve güçleri de dikkate almak zorundadır. Sonuçta siyasal küreselleşmeyle ulus devletlerin yetkileri ve otoriteleri azalmakta, ulus devletin yönetiminde uluslararası kuruluşların söz sahibi olduğu görülmektedir.

Siyasal küreselleşme, önceden uluslararası sistemde temel aktör olan ulus devletlerin üstünlüğünü kaybetmesine neden olmuş ve ulus devletletleri yetkilerini başkalarıyla paylaşmasına mecbur etmiştir. Küreselleşme ile ulus devlet, sahip olduğu yetki ve otoritesini uluslar-üstü ya da uluslararası kuruluşlara devretmiştir. Küreselleşme sürecinde uluslararası ilişkilerin artış göstermesine paralel olarak gelişen sorunların tartışılması için uluslararası arena kullanılmıştır ve sorunların çözümünde uluslararası kurulan işbirlikleri zorunlu hale gelmiştir. İçli'ye göre siyasi küreselleşme, küresel toplumların ortaya çıkmasını ve devamında dünyanın küçülmesini ifade eder.

Siyasal küreselleşme ile ülkeler kendi iç politikalarını uygularken çoğu zaman özgür davranamamakta ve genelde yerel bir sorun uluslararası ortama taşınmaktadır. Bu durum ulus devletini kendi iç meselelerinde dahi güçsüz gibi göstermekte ve kararlar küresel çapta kurulmuş iradenin destediği doğrultusunda belirlenmektedir. Başka bir deyişle, uluslar, ulusal ve uluslararası politikaları uygularken dış dünyayı dikkate almak zorunda kalmış ve uluslararası siyasal ve ekonomik güçler ulusun egemenliğine ortak olmuştur (Canaktan, 28.12.2014, http://www.canaktan.org).

1.1.4. Küreselleşmeye Karşı Yapılan Eleştiriler

Giddens'e göre kuşkucular olarak da anılan radikal/aşırı küreselcilerin karşısında olan grup, küreselleşmeye hemen her konuda kuşku ile

yaklaşmaktadırlar. "Kuşkucular grubu, içinde bulunduğumuz dönemde var olan hiçbir şeyin yeni olmadığını söylemektedir. Onlara göre küreselleşmenin geçmişine yani 19. yüzyıla bakarsak, daha o dönemde de ciddi boyutta para ve mal hareketleri oluşmuştur. Kuşkucular için küreselleşme refah devlet anlayışını yok edecek küçük devlet ve hükümet yapısını amaçlayan bazı çevrelerin kullandığı ve kısaca yeni olmayan bir süreçtir. Kuşkucular grubundaki bazı düşünürlere göre küreselleşme, kapitalizmin yeni işleyiş mantığı veya jeo-ekonomik empeyalizmdir. Bazı düşünürlere göre de küreselleşme, kar peşinde koşan büyük firmaların totaliter tiranlığıdır" (Canaktan, 28.12.2014, http://www.canaktan.org). Yine bu grup, dünya ekonomisindeki eşitsizliğe dikkatleri çekmekte ve neo-liberallerin aksine bir görüşü savunarak küreselleşmenin kökten dincilik ya da saldırgan milliyetçilik kavramlarının doğuşuna yol açtığını söylemektedirler. Bu doğrultuda vurgulamak istedikleri küreselleşme ile bir bütünleşme değil farklı kültürler, uygarlıklar ve bölgelerin çatışmasının gündeme geldiğidir.

Bozkurt'a göre de kuşkucular, küreselleşmenin ekonomik ve teknolojik gelişmelerden ortaya çıkmadığını daha ziyade ideolojik bir tutumdan ibaret olduğunu iddia etmektedirler.

1.1.5. Küreselleşme Sürecinde Türkiye

Soğuk savaş sona erdirten sonra yaşanan gelişmelerle, Türkiye'deki mevcut devlet, toplum ve birey ilişkileri yeni boyut kazanmıştır. Ulus-devlet sorunsalı, Türkiye'deki ulus-devlet algısında da değişimlere neden olmuştur. Tartışmaların merkezinde devlet örgütlenmesinin ve bürokrasinin toplum ve bireyden uzak olması ve bu uzaklıktan dolayı devlet-toplum ilişkilerindeki yaşanan kopukluklar vardır.

Keyman'a göre bürokrasi, kendi etki alanını korumak ve genişletmek için birey ve toplum üzerindeki baskıyı arttırmıştır. Burada devletin dış dünyaya rağmen ülke içindeki yapısını güçlendirme çabasında olduğunu görürüz. Altan'ın ifadelerine göre Türkiye'nin süreçteki bu durumu, küreselleşme sürecinde olan dünyadaki gelişmeleri ve küreselleşmeyi algılayamamasından kaynaklanmaktadır. Zaten Türkiye tarih boyunca yaşanan birçok gelişmeyi anlayamamıştır: Fransız

Devrimi ve sonuçları, Bilişim Devrimi ve sonuçları gibi. Burada açık olarak görünen devletin değişim sürecinde direnç noktası konumunda olduğudur.

Küreselleşme, hayat standartlarının oluşmasında insanı temel alan bir oluşum sürecidir (Altan, 1997). Buna göre, bireylerin talepleri toplumun taleplerini belirler ve devlet bu taleplerin oluşması aşamasında patronaj değildir; devlet, talepler arasındaki hiyerarşiyi engelleyen, yani bütün taleplerin bir arada olduğu ortamın yaratılması için çalışan ve bu konuda görev bilinci gelişmiş kurumsal bir yapıyı ifade eder.

Bütün dünya ülkelerinde de olduğu gibi Türkiye'nin de küreselleşme sürecine kayıtsız kalması beklenemez. Fakat ekonomik, siyasal ve kültürel değişimlerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyleri bütün dünya coğrafyasında farklılık gösterir.Burada gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin değişim süreçleri tematik olarak benzeşebilir. Türkiye'de küreselleşme ile ilgili yaşanan tartışmaların odaklandığı tema ise, küreselleşme ile Türkiye izole bir toplum haline mi gelecek, yoksa Türkiye küreselleşme sayesinde dış dünya ile mi bütünleşecek? Söz konusu dışa açılmak ya da kendi içine kapanmak olduğunda, küreselleşmenin beraberinde sunduğu tüm tanım ve anlayışlarküreselleşmenin kabul veya reddedilmesi noktasına ulaşmaktadır.

Küreselleşme, insan hayatını doğrudan etkilemekte ve dünya çapında birçok değişim ve dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu bu değişim ve dönüşümlerin kodlarını zamanında çözen ülkeler küreselleşme çağında daha fazla ilerlerken, küresel süreci anlamakta geç kalan ve değişimin boyutunu kavrayamayan ülkeler ise yaşanan çağın gerisinde kalma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Türkiye'de de, gelişmekte olan birçok ülke olduğu gibi küreselleşme hareketine ve liberalleşme olgusuna ayak uydurma yolunda birçok yapısal ve yasal düzenlemelere gidilmiştir. TCMB'ye göre gelişmekte olan birçok ülkedeki gibi 1960 ve 1970 yıllarda Türkiye'de benimsenen ekonomik kalkınma planları ithal-ikameci politikalar çevresindeydi. Bu döneme damgasını vuran büyük kamu yatırımlarıydı. Bu kamu yatırımları ile ağır sanayi ve sermaye mallarının yurt içinde üretiminin arttırılması hedeflenmekteydi. Türkiye'nin dış

ticaretinde miktar kısıtlamalarına gidilmişti ve dış ticaret, satın alma paritesinde Türk lirasının aşırı değerli olmasına neden olan sabit kur rejimiyle korunmaktaydı. 24 Ocak 1980'de ise enflasyonu kontrol altında tutmak, yabancı finansman açıklarını kapatmak ve piyasa odaklı daha dışa dönük bir ekonomik sisteme geçmek için bazı kararlar alınmıştır. Bu kararlar doğrultusunda Türkiye'nin ihracatta gücünün arttırılması amacıyla ve ihracata dayalı bir büyüme modelinin teşvik edilmesi için ihracatta sübvansiyonlar sağlanmıştır; ayrıca Türk lirasının reel anlamda değer yitirmesine belirli ölçüde izin verilmiştir.

Törenli'ye göre, 1980 sonrasında netleşen ve günümüzdeki toplumsal, ekonomik ve siyasal açmazların altında yatan gelişmeler Türkiye açısından belirleyicidir. Bu yıllardaki Türkiye az gelişmiş ülke konumundadır ve Türkiye'nin çabaları küreselleşme sürecinin etkilerini göstermektedir. Türkiye, özellikle 1950'lerden itibaren dış yardıma bağımlı hale gelmiştir. Türkiye'nin, İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşturulmuş IMF, WTO ve WB gibi uluslararası kuruluşlardan yoğun bir şekilde talebi olmuş ve bu kuruluşlarla sürekli yan yana gelerek "işbirliği" içinde olmuştur.

1989 yılında ithalatta liberalleşme hareketleri daha fazla hız kazanmıştır. Bu doğrultuda uygulanan ithalat tarifeleri ve vergiler de büyük ölçüde azaltılmıştır. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), NAFTA ve GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) gibi birlikler, küreselleşme sürecini etkili şekilde yönetmek, firmaların etkileşiminde ve birlikteliklerinde önlerine çıkan engelleri kaldırmak için birçok ülkenin çalışmalarıyla ortaya çıkmış kapsamlı oluşumlardır. 1950 yılından beri GATT üyesi olan Türkiye, 1994'te Uruguay Yuvarlak Masa Antlaşmaları'na imza atmıştır. Türkiye, tekstil, hizmetler ve tarımsal ticaretteki düzenlemeler ve ticaretle alakalı kişisel mülkiyet haklarına dair GATT düzenlemelerini kabul etmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak Türk Patent Enstitüsü 1994 yılında kurulmuştur. Türkiye, 1995 yılından beri WTO (Dünya Ticaret Örgütü) üyesidir. Sonuç olarak baktığımızda, 1980'lerde Türkiye'nin sayı kısıtlamalarını indirmeyi ve ithalat vergisi oranlarını azaltmayı başardığını görmekteyiz. 1991 yılında Dünya Bankası, yoğun düzenlemeler yapan ülkeler arasına Türkye'yi de dâhil etmiştir (TCMB, 2002:9- 10).

1962 yılındaki anlaşma sonucu kurulan ICO'nun (Dünya Kahve Organizasyonu)hazırladığı ICA (Uluslararası Kahve Anlaşması) da dünyadaki küresel gelişmelerle ilgili önemli bir anlaşmadır. Bu anlaşmanın amacı, dünyanın önemli kahve üreten ve kahve tüketen ülkelerini bir araya getirmek ve uluslararası bu işbirliğiyle küresel çaptaki kahve sektörünün karşılaşacağı engelleri aşmaktır. ICA kısa süreli bir anlaşma olduğundan, 1962, 1968, 1976, 1983, 1994, 2001 ve 2007 yıllarında anlaşma yenilenmiştir. Kahve üreticisi ve tüketicisi bütün ülkeleri bir araya getiren, ülkelerin uluslararası kahve ticaretiyle ilgili konu ve sorunlarını tartışabildiği tek platform ICO'dur. Türkiye de 2007 yılında Uluslararası Kahve Anlaşması'nı imzalamıştır. Bu anlaşma önemli bir kahve tüketicisi olan Türkiye'nin kahve üketimi ve kahve ithalatıyla ilgili konuları görüşebileceği platformda söz sahibi olması bakımından önemlidir(T.C. Başbakanlık Kanun Tasarısı, 2009).

1980 yılından sonra Türkiye, ileri bir teknoloji gerekirmeyen, emek-yoğun sanayi politikasını benimsemiştir ve teknolojisi standart malların üretiminde uzmanlaşmayı seçmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin seçtiği dünya ekonomisine kaynaşma anlayışı sanayi politikalarına yön vermiştir (Törenli, 2004:212). ABD'dekiReaganizm ve İngiltere'deki Thatcherizm gibineo-liberal politikaların etkilediği kalkınma sorunsalı, yine bu dönemde "ihracata yönelmiş büyüme" modeli olarak anlaşılmıştır.Bu modeli, ekonominin serbestleşmesi, serbest piyasada rekabet eden bir ekonomi ve küresel sermaye hareketlerinin yaşandığı açık bir ekonomi olarak formüle edilebiliriz. Neo-liberal politikaların benimsendiği dönemde ekonominin ve piyasaların yeniden yapılandırılması için yani modelin gereklerini yapmak amacıyla destek arayışları olmuştur. İşte bu aşamada OECD, IMF ve WB gibi kuruluşlarla ilişkilerin yoğunlaştırıldığı yeni bir sürecin adımları atılmıştır. Türkiye'nin vizyonunda ve amaçlarında olmayan serbestleşme, sermayenin küreselleşmesi ve özelleştirme hareketleri aslında Batılı gelişmiş ülkelerin uluslararası pazarlara açılma istekleriden kaynaklanmıştır. Bu noktada, kapitalist düzenin yeniden yapılanması veya bilgi ve iletişim teknolojilerinde (BİT) sağlanan olanaklarla küresel piyasalarla bütünleşme sürecinde kaynaşma olarak

değerlendirdiğimiz enformayon toplum modeli Türkiye'nin nasıl bir temele oturduğunu açıklamaktadır (Törenli, 2004:212-213).

Türkiye'de 1980 sonrasında dünya ekonomik sistemine giriş süreciyle beraber ülkede tüketim mallarındaki çeşitlilik artmıştır. Artan mal çeşitliliği ile toplumda geniş kesimlere yayılan yeni tüketim kalıpları oluşmuştur. Kitle iletişim araçlarının yeni tüketim kalıplarının oluşmasında kuşkusuz önemli bir rolü vardır. Türkiye'nin kitle toplumu olarak görünmeye başlamasıyla birlikte, kitle iletişim araçları yaşamın her alanına popüler kültürü yaymıştır ve popüler kültür gündelik yaşamda da dâhilolmak üzere her zaman egemen olmaya başlamıştır. Toplumdaki kültürel dönüşümlerin yaşanması ve popüler tüketim kültürünün yaratılarak yaygınlaştırılmasında kitle iletişim araçlarının önemli işlevleri olmuştur (Şahin, 2005:157-181). Toplumsal bir olgu olan küreselleşme, Türkiye açısından vatandaşın önüne çıkan ve hayatı etkileyen iktisadi, kültürel, psikolojik kökeni olan bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir. İletişim ve bilişim sektörlerinin başta olduğu teknolojinin her alanındaki değişimler ve gelişmeler sonuç olarak Türkiye'yi de önemli derece etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerin toplum hayatında getirdiği kolaylıkların yanında zorluklarıda vardır. Sosyo-kültürel yapıda bazı çelişkiler ve tartışma alanlarının oluşması teknolojik gelişmelerin getirdiği zorluklardan bazılarıdır.

İnalcık'a göre, 20. yüzyılda Tanzimat Dönemi sonrası "Batılılaşma" süreci başlamıştır ve Türk kültürü bu dönemde önceki yüzyıllara nazaran Batı kültüründen daha çok etkilenmiştir. Batılılaşma sürecinde öncelikli olarak kültürel yapı etkilenmiştir. Ülkede bazı illerde "alafranga" rüzgarının etkileri görülmüş; Batı kültürüne gıpta eden, Batı kültürünün "prestij-kültür" olduğunu söyleyen ve Batılı gibi düşünen yönetici kesimi ve gençlik doğmuştur. Dolayısıyla popüler kültürün etkilediği Türk insanı, süreç içinde kendilerini üst sınıflarda yani Batılı gibi hissetmeye başlamış; tüketim alışkanlıklarını ve tükettikleri metaları bu eğilimle değiştirmişlerdir. Oluşturulan moda kavramı ile ürünlerin ömrü kısaltılmış ve insanlara tüketimin mutluluk veren bir eğilim olduğu benimsetilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan bu tüketim ideolojisi ile tüketim tercihleri değişen bireylerin toplumdaki rolleri de değişmiştir.

Bu dönemde Türkiye Cumhuriyeti'nin yüksek Türk kültürü temelli olduğu vurgulanarak kültürel yapının gelişimi önemsenmiştir ve TDK ve TTK gibi kurumlar bu durumun somut göstergeleridir. Atatürk döneminde Batılılaşmanın benimsenmesinin yanında milli kültür korunmuştur ve gelişmesi için gereken önem verilmiştir. 1970'li yıllar, özellikle görsel iletişim aracı olan televizyonun kullanımının yaygnlaştırılması ile küreselleşme sürecinden Türk kültürünün yoğun bir şekilde etkilendiği ikinci dönemdir. Daha önceki yıllarda Türk insanı dünya kültürünü sadece sinemada izlerken, 1970'li yıllarda televizyon vasıtasıyla dış dünyayı evinde yakından ve ayrıntılı bir şekilde tanıma imkânı bulmuştur.

Günümüzde popüler kültür ve bu kültürün ortaya çıkardığı ürünler,hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de "küreselleşme" adı altında hızlı bir şekilde yayılmakta ve büyük boyutlarda tüketim eğilimine neden olmaktadır. Türkiye'de yayınlanan yabancı diziler, yarışma programları ve şov programları, özellikle alt ve orta sınıf tarafından büyük ilgi ile karşılanmaktadır. Bu kültürel dağılma inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Neredeyse bütün yeni ülkelerde ve yarı sömürge halindeki ülkelerde durum aynıdır ve Batı kaynaklı tüketim malları ve kültür ürünleri büyük bir sahiplenme ile tüketilmektedir. Toplumların bu ilgisi, emperyalizmin ürettiği hemen her kültürel ürün için geçerlidir. İnsanlar artık tükettikleri malın ne olduğunu, bu malları neden ve niçin tükettiğini farketmemektedir. Türkiye'de iletişimde yaşanan hızlı gelişmeler, tüketicilere sağlanan taksit imkânları, tüketim mallarındaki çeşitlilik, radyo ve televizyon yayınlarındaki yaygınlaşma ve reklam şirketlerinin çalışmaları tüketim kültürünün gittikçe yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Aydoğan'dan akt. Şahin, 2005:160). Coca Cola, Benetton, McDonald's, Levi's, Adidas ve Nike gibi büyük firmalar yeni tüketim alışkanlıklarının kazanılmasına ve tüketimin küreselleşmesine verilecek en iyi örneklerdir. Bu firmaların ürettiği bütün mallar dünya markası haline gelmiştir ve birçok ülkede insanlar büyük bir ilgi ile bu firmaların ürünlerini takip etmektedir. Güvenç'e göre, Türkiye kültür ithal ederken aynı zamanda kültürünü de ihraç etmektedir. Türkiye'de sürece belli bakış açısıyla bakanlar, kola ve hamburger gibi ürünlere fastfood kültürü olarak yaklaşmakta ve bu fastfood kültürünün küreselleşmenin olumsuz etkileri olduğunu

söylemektedirler. Fakat görülüyor ki Türkiye'de özellikle Avrupa başta olmak üzere birçok coğrafyaya döner kültürünü yani fastfood tüketim tarzını ihraç etmektedir.

Yazıcı'ya göre, aslında sermaye küreselleşmektedir ve dünyada her bölgede sermayenin sömürü bayrakları dikilmiştir. Küreselleşen sermaye ile ortaya çıkan popüler kültür yaygınlaşarak var olan yaşam anlayışlarını olumsuz etkilemiştir ve bu etki hızlı bir şekilde devam etmektedir. Türkiye'nin eski başbakanı Recep Tayyip Erdoğan, "değişime direnmeyin" demiştir. Bu da küreselleşme adı altında emperyalist kapitalist sistemlerin Türkiye gibi gelişmekte olan birçok ülkeye dayattığı bir durumu göstermektedir. Başbakanın bu sözü aslında siyasal, kültürel ve ekonomik değişime direnmeyin şeklinde anlaşılmaktadır. Eğer bir toplumda tek taraflı olarak dayatılan bir kültür o toplum tarafından kabul edilmiyorsa, o toplumun milli bilinç gibi dinamikleri hala canlılığını koruyor demektir. Diğer yandan toplum dayatılan tek yanlı farklı bir kültürü kolayca benimsemişse milli kültür politikası o toplumda henüz oluşmamış demektir. Türkiye'de millete ait birçok şeyin kalmadığı söylenebilir. Bu noktada Hall, emperyalizm kültürünü sermayenin yaydığını; bu sermayenin, yerel sermayeler vasıtasıyla siyasal ve ekonomik güçlerle işbirliği içinde kalarak hüküm süren ve yerel sermayeyi yok etmeden ilerleyen bir sermaye olduğunu ifade etmektedir. Küreselleşmenin Türkiye'ye etkilerine bakıldığında, ekonomik yansımaları olan mal ve hizmet üretimi ile teknolojinin Türkiye için küreselleşme olgusuna önemli bir katkısı olmadığını anlayabiliriz. Aslında Türkiye kendi coğrafyasının potansiyel zenginliklerini iyi kullanırsa, kendi bloğundaki ülkeler arasından gelişmiş ülke konumuna geçebilecek bir ülkedir.

Yazıcı'ya göre, ülkemizdeki küreselleşmeyi savunan kişi ya da oluşumlar, emperyalist kapitalist sistemin hâkimiyetini, baskı ve sömürülerini göz ardı etmekte ve bu konular üzerinde fazla durmamaktadırlar. Ülkemizde küreselleşmeyi savunanlar, bütün küreselleşme savunucularının üzerinde durduğu, McLuhan'ın iletişim ve haberleşme araçlarının hızlı gelişiminden yola çıkarak bir kavram haline getirdiği "küresel köy" konusu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Küreselleşme sürecinde herkesin aynılaştığı, farklılıkların giderek azaldığı

dünyada farklı olmak ve özgürce hareket etmek giderek zorlaşmaktadır. Popüler kültür ile birey ve toplumsal alan demokratikleşmeden ve özgürleşmeden uzaklaştırılmakta, tek tip birey yaratılarak insanların özgürleştiği tek alan popüler kültür mallarının tüketildiği alan olarak kalmaktadır. Görülüyor ki insanlara verilen tek bir özgürlük var; o da tüketim özgürlüğüdür. Tüketim özgürlüğünün temelinde ise insanları ayrıştırma, kendilerine ve topluma karşı yabancılaştırma olgusu yatmaktadır.

Enformasyon teknolojisinin yaygınlaşması ile bu teknolojileri kullanan bir ülkenin dili ve felsefesi gibi kültürel değerlerinin; insan ve toplumsal ilişkileri, yaşam biçimleri gibi sosyal değerlerinin gelişmekte olan ülkemizde toplumsal beklentilerde ve kültürel değerlerde nasıl bir değişim yarattığına Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın, Küreselleşme Hususi İhtisas Komisyonu Raporu'nda yer verilmiştir. Bu değişim, ülkemizin ulusal kültür zenginliklerine zarar vererek kimliğimizin zayıflamasına neden olmakla birlikte ileri teknoloji ürünlerine ve hizmetlerine olan talepleri de arttırmaktadır. Teknoloji geliştiren ülkeler, küreselleşme sürecinde kendi ürettikleri ürünlerin ve geliştirdikleri teknolojilerin kullanılmasını yaymaya çalışmaktadır. Teknolojiyi geliştiren bu ülkeler, teknolojilerin üretimine ilişkin birikimleri aktarma konusunda çok açık davranmamaktadır. Türkiye ve diğer gelişmekte olan ülkeler, küreselleşmenin yarattığı bu durumdan kurtulmak ve süreci kendi lehlerine çevirmek için, aslında geliştirmesi ve üretmesi pek de kolay olmayan teknolojiye erişmeye çalışmalı ve teknoloji konusundaki birikimleri ele geçirmek için performans göstermelidir. Türkiye'nin bilimsel ve teknolojik alan bakımından küreselleşmenin yarattığı olanaklardan etkin bir şekilde yararlanması ancak bu performansına bağlıdır; seçilen bu yol ekonomik ve kültürel üstünlükleri olan, bilim ve teknoloji alanında hâkim konumdaki ülkelerin egemenliğini arttırdığı küreselleşen bir dünya düzeninde Türkiye'nin de güçlü olması için gidilecek tek yoldur.

1.2. Küreselleşmenin Aktörleri

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, uluslararası siyasette ve ekonomide meydana gelen gelişmeler, dünyada küreselleşme sürecinin başladığının

habercisiydi. Ancak bu süreç politikaları ve uygulamalarıyla söz konusu yüzyılın son çeyreğine damgasını vurdu. Özellikle iç ve bölgesel genişlemelerini tamamladıktan sonra küresel pazar maksimizasyonunu hedefleyen çok uluslu şirketlerin talepleriyle doğal olarak örtüşen, gelişmiş ülkelerin, özellikle ABD nin uluslararası siyaseti, dünya genelinde kendisini hissettirmeğe, daha doğrusu dünya siyasetine yön vermeğe başladı.

1.2.1. Çok Uluslu Şirketler

Çok uluslu şirket, birden fazla ülkede ekonomik faaliyet göstererek kazanç sağlamak için uluslararası ölçüde üretim yapan firmalara denir. Bu şirketler küreselleşme sürecinde dünyanın en önemli ekonomik aktörleri konumundadır. Çok uluslu şirketler mal ve hizmet üretimlerini ulusal sınırlar içerisinde yaparlar. Üretilen mal ve hizmetleri pazarlayıp dağıtarak kendi fikirlerini, zevk ve teknolojilerini dünyanın her yerine yaymak için global stratejilerle global ölçekli planlar yaparlar. Bu şirketler başta enerji, güvenlik, teknoloji, finans, üretim ve ticaret olmak üzere küresel ekonomik yapının genelinde temel belirleyicileridir.

"Çok uluslu şirketler (ÇUŞ) üzerinde çok fazla tartışmalar yapılmaktadır. Bu şirketlerin herkes tarafından kabuledilmiş bir tanımı yoktur, birçok yazar tarafından ÇUŞ'un farklı özellikleri üzerinde durularak bu şirketler tanımlanmaya çalışılmaktadır. Farklı tanımlar olsa da çok uluslu devetlerin ortak özellikleri; şirketin bütün bölümleri için birbirine uyumlu politikarın izlenmesi, birden fazla ülkede faaliyet göstermeleri, çeşitli ülkelerde bulunan yavru şirketlerinin kontrolünü sağlayan teşebbüslerinin olması ve merkezi denetimin olması şeklinde sayılabilir. Çok uluslu şirketlerin bu özellikleri dikkate alındığında ÇUŞ, şirketin genel merkezi bir ülkede olmasına rağmen, faaliyetlerini bir veya daha fazla ülkede kendini koordine eden şubeleri, yavru şirketleri ve bağlı şirketleri olan; genel merkezin kararlaştırdığı işletme politikalarını uygulayan büyük şirketler olarak tanımlanabilir" (Kutal ve Büyükuslu, 1996: 29-35).

Dicken'e göre çok uluslu şirket, üretim zincirlerindeki farklı aşamaları global düzeyde kontrol edebilen, üretim faktörlerini ve devlet politikaları ile elde ettiği avantajları kullanırken coğrafi farklılıklarını değerlendirebilen, kaynak ve

faaliyet bakımından global ölçekte yönlendirilen global firmalardır.UNCTAD'ın tanımına bakarsak, kavram orijinalinde "uluslararası işletmeler" şeklindedir. "Çok uluslu işletme, ister anonim olsun ister olmasın ev sahibi işletmeleri ve bu işletmelerin iştiraklerini içeren işletme olarak tanımlanmaktadır" (Jarbland, 2003:11). Bu çalışmada "çok uluslu işletme" yerine "çok uluslu şirket" kavramının kullanıldığı görülmektedir.

Küreselleşme sürecine paralel bir şekilde çok uluslu işletme sayısı ve etkinliği artış göstermiştir. Dünyadaki toplam sayıları 37.000'e yükselen çok uluslu şirketlerin 450.000'e yakın şube ve temsilcilikleri dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyet göstermektedir (Öymen, 2000:42). Mali kuruluşlar ve bankalar dışında, çok uluslu en büyük yüz şirketin varlıkları bir buçuk trilyon dolar iken yıllık satışları 2,5 trilyon doları bulmuştur. Bu satışlar sadece 1996 yılında gerçekleşen satışlardı ve Hindistan, Güney Kore, Çin, Filipinler, Malezya ve Singapur'un gayri safi ulusal hasılaları toplamından fazlaydı. Küreselleşme süreci ile çok yakın ilişkisi bulunan ve görüldüğü üzere ekonomik açıdan çok önemli miktarlara ulaşan çok uluslu işletmeler, dünyada küreselleşmenin neden önemli bir kavram olduğunu ve bu sürecin neden bu kadar yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

1.2.2. Uluslararası Kuruluşlar

Uluslararası kuruluşlar, uluslararası faaliyetleri ve etkinlikleri bakımından önemli bir konumdadır ve bugün sıralama yönünden devletlerden sonra ikinci sıradadır. Bu uluslararası birimler, gerçekleştirdikleri faaliyetler açısından uluslararası ilişkiler bilim dalı kapsamında ele alınmakta; yetkileri ve yapısı uluslararası hukukun konusunu oluşturmaktadır. Her uluslararası örgütün; amaçları, yetkileri, örgütlenme biçimi ve üyeleri gibi değişik nedenlerden kaynaklanan kendine özgü bir hukuki yapısı vardır. Ancak, bu uluslararası örgütlerin kendi aralarında, devletlerle ya da diğer uluslararası birimlerle olan ilişkilerini düzenleyen; tüm uluslararası örgütler için genel nitelikli bazı hukuk kuralları da mevcuttur.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bütün dünyada süreklilik gösterecek barışı sağlamak amacıyla uluslararası ekonomik işbirliklerinin kurulması gerekliliği

genel kabul gören bir düşünce olmuştur. Bu çerçevede uluslararası likiditeye ve mali güvene cevap veren, ülkelerin kalkınma çabalarına destek olan ve ticareti serbestleştirip arttıran yeni kurumların oluşturulması için çalışmalar başlatılmıştır. Çalışmalar kapsamında 1944 yılında, BrettonWoods'daki Birleşmiş Milletler Konferans'ında Dünya Bankası (Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası ve Uluslararası Para Fonu kurulmuştur. Uluslararası Para Fonu'nun para politikası kapsamındaki uluslararası işbirliği, para istikrarının güvence altına alınmasını ve mali operasyonların teşvikiyle kısa vadeli ödeme bilançosu sorunu olan ülkelerin kredi yoluyla desteklenmesini sağlamalıydı. "Diğer bir organizasyon olan Dünya Bankası'nın, özel dış yatırımları tamamlayan, cazip ve istikrarlı bir çerçeve oluşturması gerekiyordu. Dünya Bankası, savaş sonrası dönemin başlarında sadece Avrupa'nın yeniden yapılandırılması için uzun vadeli krediler verdi; fakat 1950 yılından itibaren gelişmekte olan ülkelere de Batılı gelişme politikalarını hayata geçirmek için desteklerde bulundu. ABD'nin para birimi, IMF ve Dünya Bankası ile bağlantılı olarak baskın gücünü ortaya koymuştur ve uluslararası anapara olmuştur" (Kartal, 2008: 179).

Diğer yandan uluslararası sanayi üretimi ve uluslararası para sistemi alanlarında sağlanan işbirliklerinin karşısında uluslararası ticareti serbestleştiren benzer girişimlere de ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle, 1947-1948 yılları arasında Havana'da (Küba) elliye yakın ülke temsilcisi toplanmıştır ve bu temsilcilerin aldıkları kararlar kapsamında Uluslararası Ticaret Örgütü kurulmuştur. Bu örgütün esas görevinin uluslararası piyasada uygulanan gümrük tarifelerinin ve öteki kısıtlamaların kaldırılmasını ve dünyadaki ticaretin serbestlleşmesini sağlamak olduğu, ITO'nun yasasında açık bir şekilde belirtilmiştir. Bazı sanayilemiş ülkelerin ve başta ABD'nin yasama organları, ITO sözleşmesini onaylamamıştır. Gerekçe olarak da, ITO'nun ülkelerin iç ekonomi politikalarına karışma niteliğinde olduğu gösterilmiştir. Asıl neden ise yerli sanayi temsilcilerinin, serbestleşmeden zarar göreceklerini söyleyerek siyasal baskıda bulunmasıdır. Büyük ülkelerin ITO'yu onaylamaması daha kuruluş aşamasında olan ITO'nun girişimlerini engellemiştir. "Diğer yandan birçok ülke, dünya ticaretinin serbestleşmesine büyük ilgi gösteriyordu. Bu nedenle de ITO'nun kuruluş görüşmeleri tamamlanmamışken

bazı ülkeler belirli mallar üzerine birtakım tarife indirimlerinde bulunulması konusunda kendi aralarında kararlar almışlardı. Bu ülkeler kararlaştırılan indirimleri uygulamak üzere, ITO'nun ulusal parlamentolarca onaylanmasına kadar geçen sürede genel bir anlaşma yapmışlardı ve indirimler üye ülkelerin hepsine yaygınlaştırılmıştı. Bu anlaşma onaylanması gerekmeyen bir anlaşmaydı. Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreement on TariffsandTrade-GATT), ITO'nun onaylanmaması üzerine ortaya çıkmış geçici bir anlaşmadır" (Seyidoğlu, 2003:193).

GATT, 1947'de Cenevre şehrinde toplananuluslararası bir konferans sonucunda 22 ülkenin imzasıyla oluşturulmuş, çok taraflı bir anlaşmadır. 1 Ocak 1948 yılında fiilen yürürlüğe giren anlaşma artık bir teşkilat haline gelerek aynı adı taşımaya devam etmiştir. GATT, dış ticaretin serbestleşmesi için faaliyet göstermiştir. GATT'nin temel amaçları; dış ticarette rekabeti arrtıran, fiyatları düşüren ve dış ticaret hacminin gelişmesine katkıda bulunacak dış ticaret serbestleşmesinin önündeki engellerden olan gümrük tarifelerini düşürmek, tarife dışındaki engelleri kaldırmak, farklı muamelelerin ve karşılaşılacak diğer engellerin kaldırılmasını sağlamaktır. Uluslararası bir ticaret sistemi GATT ile kurulmuştur ve GATT'ın kuruluşundan itibaren ticareti kısıtlayan ve rekabeti bozan engeller kaldırılmıştır. Bu gelişme dünya ticaretinde önemli artışları da beraberinde getirmiştir (Turhan, 1998: 2).

"15 Nisan 1994 yılında imzalanan Marakeş Anlaşması ile Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) kurulmuştur. Anlaşmayı, üye ülkelerin hükümetleri, Fas'ın Marakeş şehrindeki Bakanlar Konferansı sonunda imzalamıştır ve Uruguay Turu Nihai Senedi kabul edilmiştir. 1 Ocak 1995 yılında Uruguay RoundAnlaşmaları'nınyürülüğe girmesiyle Dünya Ticaret Örgütü (World TradeOrganisation, WTO) artık fiilen çalışmaya başlamıştır" (Yılmaz, 2005: 2-3).BrettonWoods Konferansı'nın toplanmasından 50 yıl sonrafaaliyet göstereren Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), IBRD ve IMF gibi dünyadaki ekonomi sisteminin önemli kuruluşlarından biri olmuştur. WTO'nun kurulması ile birlikte GATT'nin yapısında da değişiklik olmuştur ve Dünya Ticaret Örgütü, GATT'nin görevlerini üstlenmiştir. Hizmetler Ticareti Genel Anlaşması (GATS), Gümrük Tarifeleri ve

Ticaret Genel Anlaşması (GATT 1994) ve Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması (TRIPS) WTO'nun dayandığı üç temel anlaşmadır. Sözü edilen bu bu anlaşmaların uygulanmasındaki gözetim sorumluluğu Dünya Ticaret Örgütü'ne verilmiştir. Ayrıca bu örgüt, mal ve hizmet ürünleri ticaretinde daha ileri düzeyde serbestleşme için ülkeler arasında görüşmeleri yapan forum olma görevini de üstlenmiştir. Diğer ülkenin kurallara uymamasından dolayı ticari faaliyetlerin olumsuz olarak etkilendiğini savunan üye ülke, görüşmelerinde tatminkâr bir çözüme ulaşamazsa konuyu çözümlenmesi için Dünya Ticaret Örgütü'ne getirebilmektedir. Örgüt bu açıdan, üye ülkeler arasındaki anlaşmazlıkların giderildiği bir mekanizmayı oluşturmaktadır.

Dünya Ticaret Örgütü'nün ülkeler arasındaki ekonomik ilişkileri geliştirebilmesi için, üye ülkelerin mütekabiliyet prensibinden hareketle uluslararası ticareti kısıtlayıcı "her türlü engelleri ve farklı uygulamaları kaldırmaları öngörülmektedir. İthalat ve ihracat uygulamalarındaki tarife dışı engeli öncelikle tarifeye dönüştüren daha sonra da bu tarifeleri kaldırmayı amaçlayan uygulamalar vardır ve bu uygulamalar için iki kural geliştirilmiştir. Birinci kural 'en çok kayırılan' ülke kuralıdır; kurala göre herhangi üye ülkeye verilen taviz ve sağlanan kolaylıklar bütün üye ülkelere de uygulanmalıdır. İkinci kural ise 'milli muamele' kuralıdır. Bu kurala göre, yurt içindeki uygulanan vergi ve muameleler yerli yabancı ayrımı yapılmadan bütün mallara ve hizmetlere eşit uygulanmalıdır" (Hockett, 2005: 106).

1.2.3. Uluslararası Sivil Toplum Örgütleri

Hükümet dışı örgüt, birçok kavramda olduğu gibi herkes tarafından kabul görmüş tanımı yapılamayan fakat herkesin üzerinde anlaştığı bir kavramdır. Hükümet dışı örgütleri kısaca tanımlarsak, hiçbir kar amacı olmayan özel birliklerdir diyebiliriz. Bu örgütler genelde devletlerin karşıtı ya da kar amacı gütmemenin karşılığı şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle "devlet, devletin bir kurumu veya devletin bir kurumu olmayan, fakat aynı zamanda da kar amacı gütmeyen örgütler, hükümet dışı örgütler olarak anlaşılmaktadır. Smillie'ye göre, halkın örgütlenme ihtiyacından doğan düşüncelerinin, değişimenin ve daha iyi koşullarda yaşama isteği noktasında hükümet dışı örgütlerden bahsedilebilir.

Devlet üstü örgüt şeklinde belirtilen bu varlığın en göze çarpan özelliği, halkla doğrudan bir ilişki içinde bulunması ve devletlerle arasında resmi bir bağın olmamasıdır. Devlet üstü örgüt kavramı genelde hükümetin dışında kalan bir alanı ifade etmek için kullanılmakta ve bu örgütlerde her zaman gönüllülük esası söz konusu olmaktadır; ayrıca örgütlerin hiç birinde kar amacı güdülmemektedir" (EdwardsandGita, 2000:612-613). Günümüzde bu örgütler, bazen ulusal bazen de küresel ölçeklerde ve çok farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Hükümet dışı örgütler, toplumdaki ekonomik, siyasal ve sosyal içerikli konular, kadınların toplum içindeki yeri, eğitim, işçi hareketleri, sosyo-kültürel değerler, yoksullaklamüdadele ve çevreciliğe kadar birçok konuda faaliyette bulunmakta; yerel ve uluslararası gündemi yönlendirmeye çalışarak insani gelişme hedefleri söylemleriyle büyük kitleleri etkileme amacındadır (EdwardsandGita, 2000:612-613). Bugün dünyada, bu amaçlar doğrultusunda devlet baskısı altında kalmadan kurulmuş ve bu faaliyette bulunan yüzlerce binlerce örgüt vardır. Salamon, sivil toplum kavramını ve beraberinde yaratılan bu hükümet dışı örgütleri yirminci yüzyılın en büyük buluşu olarak ifade etmektedir (Salamonand Anheier, 1997, 60). Devlet dışı örgütler, artık toplumsal yapının en esas unsurları haline gelmiştir ve uluslararası sistemin de en etkili aktörü olmuştur. Stewart'a göre, demokrasi için çok mühim olan sivil toplumun oluşması büyük oranda devlet dışı örgütlerin var olmasına bağlıdır.

Hükümet dışı örgütleri ekonomik ve politik olarak tahlil edersek, uygulama ve teori düzeyinde belirsizliklerin ve çelişkilerin olduğunu söyleyebiliriz. Burada belirtmemiz gereken en önemli husus, uluslararası sivil toplum örgütlerinin ismi bakımından gerçekten sivil olamadığıdır. Bu örgütler ulus devletin, uluslararası örgütlerin ve çok uluslu şirketlerin kurduğu, kurulmasında öncülük ettiği ya da desteklediği örgütler olabilir. Günümüzde bulunan uluslararası sivil toplum örgütlerinin,GONGO (Governmental NGO), QUANGO (Quasi NGO), DONGO (Donor NGO) gibi türleri vardır. Hatta anarşist grupların oluşturduğu örgütlenmelerde olduğu gibi, görünüşte sivil toplum örgütü olarak görünen oysa sivil topluma karşı oluşturulan örgütlenmelere de rastlanmaktadır. Bu açıdan

baktığımızda uluslararası sivil toplum örgütlerini tanımlamak için tek bir tanım kullanmamız anlamsız olur.

1.3. Küresel Pazarlama

Bir firmanın kaynaklarını ve hedeflerini global pazar fırsatlarına odaklayarak kararlarını alması sürecene küresel pazarlama denir (Sezgin, 1992:18, aktaran Kocabaş ve Yeniçeri, 2005:34). Kozlu, pazarlamayı seçilen müşteri gruplarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için firmanın kaynaklarının çözümlenmesi, örgütlenmesi, planlanması, kullanılması ve denetlenmesi gibi yöntemlerle kazanç sağlamadır şeklinde tanımlamaktadır.

Cateora'ya göre de küresel pazarlama, birden çok ülkedeki tüketiciler veya kullanıcılar için mal ve hizmetlerin akışını yöneten firma faaliyetlerinin yürütülmesidir.Keegan, küresel pazarlamayı ve yerel pazarlamayı birbirinden ayırır ve bu iki pazarlama yöntemi arasındaki farklılığın ulusal çevre faktöründe bulunan şirketlerin farklı pazarlardaki örgüt yapısının ve farklı pazarlardaki stratejilerinin farklı olmasından kaynaklandığını ifade eder.Kahler ve Kramer'in tanımına göre, uluslararası pazarlama malların ulusal sınırı geçmeden birden fazla ülkeye ihracatını yapması ya da pazarlanması faaliyetleridir. Kahler ve Kramer'in yaptığı tanım daha geniştir ve bu tanım uluslararası pazarlamada firmanın önemli rolü üstlendiğini anlamamızı sağlar (http://sodes-gunsiaf.org/uluslararasi-pazarlama/uluslararasi-pazarlama-tanimi). Uluslararası pazarlamayı ulusal pazarlamanın basit uzantısı ya da farklı boyutu olarak görmek yalnıştır. Çünküuluslararası pazarlara giren firmaların karşılaştıkları sorunlar ulusal pazarlarda karşılaştıklarından daha değişik ve yeni sorunlardır. Pazarlama açısından her ülkenin kendine özgü bir pazar olduğu söylenebilir. Doğal koşulları, yaşam ve tüketim alışkanlıkları, yasal sınırlamaları, pazarlama kurumları ve tüketici davranışları bakımından her ülke birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Firmalar her uluslararası pazarı, teknolojik çevre, ekonomik çevre, politik-yasal çevre ve kültürel çevre yönünden derinlemesine analiz ederek incelemeli ve pazarlama girişimlerini en doğru şekilde yapmalıdır. Bir pazarlama yöneticisi, ulusal pazarı tanımak için ne kadar çabaya katlanıyorsa diğer ülke pazarlarını tanımak içinde en az o kadar çaba sarfetmelidir. (Gegez ve d. 2003).

Küresel pazarlama, yerel pazarlamayla başlayan sürecin diğer bir ucudur. Genelde firmalar küresel pazarlamaya geçmeden önce yerel pazarlamada bir öğrenme süreci geçirirler. Bununla birlikte yerel pazarlamada faaliyet göstermeden doğrudan ve hızlı bir şekilde küresel pazarlamayı hedefleyen firmalar da bulunmaktadır. Cottrill'e göre bu durumun örneklerine genelde teknoloji sektöründe rastlarız ve "küresel doğan" bu işletmeler küçük ölçekli bir yapıya sahiptir.

Samie ve Roth, basit bir şekilde küresel pazarlamayı "küresel müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçları rekabete oranla daha başarılı bir şekilde karşılamak ve pazarlama faaliyetlerine küresel çevre kısıtlarında devam etmek" şeklinde ifade ederler.Uluslararası araştırmalar, farklı ülkelerin pazar bölümlerini inceler ve müşteri gruplarının arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri araştırarak küresel pazarlama stratejilerinin neler olması gerektiğini ortaya koyar. Maliyet avantajı sağlaması bakımından küresel pazarlamayı destekleyen Levitt'e göre, dünyanın tek bir pazarmış gibi yönetilmesinden, pazarlama ögelerinin aynı özellikleri taşıyan küresel bir açıklamasının yapılmasından ve küresel boyutta bir uyarlamanın yapılmasından kaçınılmalıdır.

Svensson ve bazı araştırmacılara göre, firmalar küresel düzeyde homojen yani birbirinin aynısı ürünleri ve hizmetleri üretirken büyük maliyet avantajları sağlarlar ve ek maliyet yapmazlarsa büyük kazançlar elde edebilirler. Fakat dünyanın homojenleşmesine ve benzerliklerin yakalanmasına rağmen kültürel farklılıkların olduğu da bir gerçektir. Dolayısıyla işletmeler küresel pazarlarda başarılı olmak istiyorsa, bu kültürel farklılıkları dikkate almalı ve pazarlama karmasının bazı ögelerinin uyarlamasını yapmalıdır. Burada önemli olan standartlaştırma ve uyarlama arasında olması gereken dengenin kurulmasıdır. Başarı elde etmek için, yapılan araştırmalarla ortaya konulan çalışmalar dikkate alınarak gerekli olan uyarlamalar seçilmelidir.

Küresel pazarlamayı daha kapsamlı tanımlarsak; "Küresel pazarlama, ulusal sınırların dışına çıkarak küresel müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları rakiplere göre daha iyi bir şekilde karşılayacak pazarlama faaliyetlerinin hepsi arasında koordinasyonu sağlamak ve bu faaaliyetler sonucunda ortaya çıkan bilgi birikimini işletmenin ilişki içinde olduğu tüm ülkelere yayıp rekabet avantajı

sağlamaktır.” Bu tanımlamada dikkat çeken ve tanımlamayı diğerlerinden ayıran en önemli nokta “koordinasyonun sağlamanması” ve “bilgi birikiminin paylaşılması”dır (Arnett, 2002:774, aktaran Öztürk ve Ersoy, 2013:8).

Gümrük vergileri, uluslararası belgelendirmeler, para birimleri ve para değerlerinin değişmesi, kur farklılıkları ve taşıma şekilleri gibi faktörler ulusal pazarda pazarlamacıların karşılaşmadığı; fakat uluslararası pazarlarda çok sık karşılaştıkları faktörlerdir. Yurt içindeki pazarlamada bu durumlarla çok fazla karşılaşmayan uluslararası pazarlama yöneticisinin konu ile ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Uluslararası faaliyetler sonucu ortaya bazı yeni durumlar da çıkmaktadır; bunlar ortak yatırımlar veya doğrudan dış yatırımlar ve ürün lisans anlaşmaları gibi durumlardır. Uluslararası pazarlar beraberinde birçok çevre faktörünü de getirir ve her bir çevre faktörü bilinse bile arkasındaki nedenlerin anlaşılması zordur. Bu da farklı değişkenlerin sayısal olarak artması anlamına gelmektedir.

Uluslararası pazarlamada gerekli olan temel bilgiler şu şekilde sıralanabilir:

Pazarın Coğrafi Konumu: Faaliyet yapılacak dış pazarların yakın olması ulaşım ve taşıma masraflarını etkiler. Özellikle yakın çevredeki ülkeler mal ve hizmetlerin fiyatlarını daha çok etkileyen ülkelerdir. Diğer yandan iklim koşulları satılacak ürünün türünü ve pazarlama çalışmalarını etkileyen diğer faktördür.

Doğal Kaynaklar ve Ekonomik Faaliyet: Bu faktörlere ait bilgiler, hangi mal ve hizmetlerin satılacağını, hangilerinin satılmayacağını ve pazarlama faaliyetlerinin nasıl bir pazar güvencesinde yürütüleceğini belirler.

Pazar Nüfusu ve Özellikleri: Faaliyet yapılacak ülkenin genel yaş ortalaması, kadın erkek sayıları, ülke vatandaşlarının eğitim seviyesi ve kültür düzeyleri tahmini satış miktarlarını ve üretilecek ürünlerin türlerini belirlemede önemlidir. Elde edilen sayısal ülke verileri vatandaşların tüketim biçimlerini ve satın alma güçlerini saptama konusunda yardımcı olacaktır.

Pazarın Altyapısı: Altyapı ile kastedilmek istenen ülkenin ulaşım imkânları, var olan enerji kaynakları ve eğitim kurumları gibi faktörleridir. Altyapı verileri, faaliyet gösterilecek ülkenin gelişmişlik düzeyini gösterir ve

pazara girme konusunda firmalara zorluk-kolaylık derecesi bakımından bilgi verir.

Dış Ülkenin Ticaret Politikaları:Ülkelerin koyduğu vergiler, ürün etiketleme ve paketleme standartları ve gümrük kısıtlamaları gibi bazı kuralları olabilir. Bazı ülkeler de dış ticareti sınırlandıran ya da yasaklayan kotalar koyabilirler. Bu konularla ilgilli elde edilecek bilgiler faaliyet gösterecek firmanın kararlarında etkilidir.

Rakip Ülkelerin Fiyatları: Fiyat rekabeti için diğer ülkelerin belirlediği fiyatların bilinmesi gereklidir. Ayrıca rakiplerin satış koşullarını bilmek de önemlidir.

Dış Ülkeyi İlgilendiren Bilgiler: Bu bilgiler hedef alınan pazarların genel bir görüntüsünü gösterir. Faaliyet sürdürülecek ülke ile ilgili genel bilgileri içermesinin yanında pazarlama konusunu da yakından ilgilendiren bilgilerdir.

Dış Pazarın Yapısı:Tüketici davranışları, toplumdaki aile yapısı, özel ve kamu kuruluşları ve pazarın mali yapısı gibi konular uluslararası pazarlama için gerekli olan temel bilgileri içerir. Nihayetinde her ülkenin kendine has pazar yapısı vardır(http://notoku.com/03-uluslararasi-pazarlamada-bilgi-sistemleri-ve-pazarlama-arastirmalari)

Ulusal pazarlarda bulunma hedefi olan işletmelerdeki pazarlama faaliyetleri ile uluslararası piyasada bulunma hedefi olan işletmelerin pazarlama faaliyetleri temel ve amaç işlevler bakımından aynıdır, ayrı olan ise sadece içinde çalıştıkları ortamdır. Küresel piyasayı hedefleyen işletmenin ürettiği ürün ve hizmetler uluslararası sınırı geçmek zorundadır. Çünkü hitap edilen müşteri grubu ülkesinin dışındadır. Burada sınırı geçmekle kastedilen farklı ekonomik sistemlerle, değişik para birimleriyle, bankacılık sistemleriyle, değişik dil ve kültürlerle, gümrük mevzuatlarıyla ve siyasal sistemlerle karşılaşmaktır. Kozlu'nun da ifade ettiği gibi, uluslararası pazarlama hedefi olan işletmelerin karşılaştığı değişkenler işletmenin kontrolu dışında olan, sayıca daha fazla ve

karmaşık değişkenlerdir. Bu da uluslararası pazarlamanın zorluklarını ve heyecan verici yanını göstermektedir.

1.3.1. Küresel Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

Dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel işletmeler, Kaynak ve hedeflerini glaobal pazar fırsatlarına odaklanarak belirlemektedir. Faaliyet gösterilecek global pazar ülkeleri birbirinden farklı ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve demografik özelliklere sahiptir. Küresel pazarlamayı etkileyen bu faktörlere aşağıda başlıklar halinde değinilecektir.

1.3.1.1. Ekonomik Faktörler

Dünyadaki bütün ülkeler; pazar yapısı, yabancı sermaye, endüstriyel yapı, rekabet, dağıtım, perakende ticaret, ülke içi farklı gelir yapısı, farklı pazar dilimleri, ulusal gelir, gelir dağılımı, üretim ve mal çeşitliliği gibi birçok ekonomik koşul bakımından birbirinden ayrılarak büyük farklılıklar gösterirler (Kozlu, 1991: 31). Sezgin'e göre bu ekonomik koşullar, yeni piyasalardaki sistemin boyutlarını ve yönünü belirlemede en önemli etkenlerdir. Özellikle enflasyon oranları, ekonomik durum, ekonominin büyüme hızı, gelir düzeyi ve dağılımı, işsizlik oranları gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

Uluslararası pazarlamayı etkileyen faktörlerden ekonomik faktörler, pazarlama yönetimi açısından çok kritik bir role sahiptir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, uluslararası pazarların ekonomik koşullara bağlı olarak birbirlerinden farklı özellikler göstermesidir. Ekonomik faktörler, uluslararası pazarlardaki talebi doğrudan etkileyebilmektedir(Gülçin Büyüközkan, http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=128:stratej&catid=51:strateji&). Her ülkenin ekonomik durumu, gelir düzeyi, endüstriyel yapısı ve gelir dağılımı ekonomik çevre faktörlerinden önemli olanlarıdır. "Özellikle sanayileşme düzeyi ile de yakından ilişkili olan gelir ve gelir dağılımı, ülkelerdeki hayat standartlarını belirlediği için ülkelerin pazarlama sistemlerinde farklılıklara yol açar" (Pirtini, Melemen, 2004:61).

Küresel pazarlamayı, küresel ekonomideki genişlemeler ve yeni doğan ekonomi şekillendirmiştir(Altınbaşak ve diğ. 2008: 122). Dünyadaki küreselleşme hareketlerinin ilk ne zaman başladığı ile ilgili birbirinden farklı görüşler olsa bile 1980 yılından sonra küreselleşmenin hızlandığı gözlemlenmektedir.Tarihsel gelişimine bakıldığında, 1946-1976 yılları arasında benimsenen sosyal hükümet anlayışı ile devlet eğitim, sağlık, çevre, istihdam, sosyal güvenlik, konut, gelir dağılımı, çalışma koşulları gibi birçok konuda düzenlemeler yapılmıştır. Ghoshal'a göre, bu konular devletin toplumda uygulayıcı konumda olmasını gerektirmiştir. "Bu dönemlerin sonunda enflasyonun yükselmesi ile birlikte yatırımlarda hayli bir durgunluk, düşen verimlilik oranları, sermayenin kar oranının düşmesi ve yüksek işsizlik oranları birçok ülkenin ekonomik krize girmesine neden olmuştur.

Yaşanan krizlerin uzun dönemli ve yapısal olacağını düşünenler, sorunları çözmek için sosyal devletin karşısında olan ve devletin küçültülmesini gerektiren yeni politikları gündeme getirmişlerdir. "Neo-liberal ekonomi politikaları da denilen bu politikalar, piyasa mekanizmasını güçlendirmeye yönelik uygulanmaya konulmuş polikalardır. Neo-liberal ekonomi politikaları, toplumsal kaynakların özel sermaye yönünde ve özel sermayenin lehine yeniden dağıtılmasını önerir" (Öztürk ve Ersoy, 2013:10).1970'li yıllarda yaşanan ekonomik krizler az gelişmiş ülkeleri de etkisi altına almıştır; bu ülkelerde var olan yüksek enflasyon, dış ticaret açıkları ve dış borçlar sorunu daha da ağırlaşmıştır. "Bu süreç içinde ilk olarak az gelişmiş ülkeler ve daha sonra ise geçiş ekonomileri olarak isimlendirilmiş eski sosyalist ülkeler, genelde IMF ve Dünya Bankası'nın yönetiminde yapısal uyum ve istikrar politikaları uygulamışlardır" (Öztürk ve Ersoy, 2013,10). Uyguladıkları bu politikalar ile dışa açık piyasa ekonomisi modeli olan Neo-liberal ekonomi politikalarını uygulama süreci yaşamışlardır. Neo-liberal ekonomi politikaları, yapısal uyum ve istikrar politikalarının uygulanması ile hemen hemen her ülkede uygulanma alanı bulmuştur. Fiziksel bir sınır olan demir perdenin yakılmasından sonra Amerika'da uzun dönemli bir büyüme, düşük işsizlik ve düşük enflasyon dönemi yaşanmaya başlamıştır. Ülkede biriken para ülke içi pazarlarda karlılık olmamasından dolayı daha yüksek risklere rağmen yurt dışı pazarlara akma eğilimine girmiştir. 400 milyar dolar olan ülke dışına çıkan sermaye, 1993-1999

yıllarında 1,104 milyar dolara yükselmiştir. Birçok Avrupa ülkesinde de ülke dışına çıkan sermaye miktarında artışlar yaşanmıştır. Diğer yandan gelişmekte olan ülkeler de pazarlarını cazip hale getirip bu kaynaklardan yararlanmayı hedefleyerek yabancı sermayenin ülke içine girişini kolaylaştıracak ekonomik ve yasal düzenlemelere gitmişlerdir. Bunu takip eden birçok uluslararası işletme, üretim, dağıtım ve depolama gibi faaliyetlerini daha fazla avantaj sunan bu ülkelere kaydırarak karlılıklarını arttırmıştır. Bugün dünyanın birçok büyük küresel işletmesi incelendiğinde, bu işletmelerin yurdışı varlıklarının kendi ülkelerindeki varlıklarından daha fazla olduğunu görmekteyiz.

Diğer bir önemli değişim de, ekonomik büyüme doğrultusunda hizmet sektörünün de tüm dünyada büyümesidir. Hizmet sektörünün ulusal ekonomiler içindeki payı neredeyse her ülkede artmaktadır. Daha sonraki bölümlerde bahsedeceğimiz demografik ve sosyal değişimler, gelişen teknolojinin sunduğu fırsatlarla bütünleşerek dünya genelinde farklı hizmet taleplerini doğurmuştur.Neticede küresel hizmet pazarlaması önem kazanmış ve giderek gelişme göstermiştir. Gelişmiş ülkelerdeki toplam ekonomi içindeki hizmet ekonomisinin oranı %80'e kadar ulaşmıştır. Türkiye'de toplam ekonomik gelirin %70'ini hizmet ekonomisi oluşturmaktadır.

İşletmelerin maliyet sorunu, ekonomik açıdan gelişmelerini ve rekabet avantajı oluşturmalarını engelleyen ve işletmelerin ivedilikle çözmesi gereken önemli bir konudur. Rekabetin dünya çapında hızlı bir şekilde artması işletmelerin başarılarını olumsuz olarak etkileyebilir. Fakat küreselleşme ile işletmeler maliyetleri düşürme açısından fırsatlar da yakalayabilirler. İşletmeler faaliyette bulundukları pazarların dışına çıkıp kaynak avantajlarından yararlanabilecekleri ve maliyetleri düşürebilecekleri gibi pazarlarını genişleterek üretim hacminde artışa giderek birim başı maliyetlerini de azaltabilirler. Cateora ve Graham'a göre, ölçek ekonomileri olarak da bilinen üretim veya pazarlama hacminin artması ile maliyetleri düşürme modeli küresel strateji bakımından bir işletmeye büyük fayda sağlar. Yüksek maliyetler özellikle yoğun araştırma geliştirme yapan ya da sürekli yeni ürün tasarlama zorunluluğu olan işletmeler içinde ciddi bir sorundur. Burada dikkati çeken nokta artık ucuz kaynaklara ulaşmak kolay olsa da küreselleşme ile

artan rekabet devamlı ürün geliştirme zorunluluğunu arttırmakta ve artan yükler ile maliyetler yükselmektedir. İşletmelerin yaptığı yatırımların maddi olarak büyük olması ve ürün geliştirme sürecinin uzun dönemli olması kurumu büyük finansal yük ve risk altına sokmaktadır. Örnek olarak ilaç sektörünü ele alırsak, bir ürünün geliştirilmesi çok büyük maddi yatırımlara bağlıdır. Bu denli büyük yatırımları ise sadece küresel işletmeler karşılayabilir.

1.3.1.2. Kültürel ve Sosyal Faktörler

Kültürel ve sosyal faktörler uluslararası pazarlamayı etkileyen en önemli faktörlerdendir. Tüketicilerin sosyal değerleri yani aile, yaşam tarzı, eğlence anlayışları, spora olan sevgileri, serbest zamanlarını değerlendirme biçimleri, tatil alışkanlıkları, ahlak ve din yapıları gibi etkenler yeni pazara giren işletmeler için önemlidir. İşletme, pazarlama yönetimi konusunda kararlar alırken bu gibi unsurları önemli bir girdi kabul ederek kullanmalıdır (Ellis ve Pecotich, 2001: 119-120).

İşletmelerin dış pazarlara girerken ağırlık verdiği konular teknoloji, ekonomi, siyasi ve yasal çevre gibi konulardır. Çoğu zaman işletmeler kültürel çevre faktörünü ihmal etmektedir. Uluslararası pazar konusunda örnekler incelendiğinde, görülüyor ki kültürel çevreyi dikkate almayan başarısız olmuş, nitelik ve nicelik bakımından çok fazla örnek mevcut (Altınbaşak ve dğ., 2008: 123). Kültürel çevre dikkate alınmadan yapılan reklamlara birkaç tane örnek verirsek: 1998 yılında ünlü şarkıcı Madonna'nın oynadığı Pepsi reklamlarında İsa ile sevişme sahnelerinin olması Katolik çevrenin tepkilerine neden olmuştur ve reklam onaylanmadığı için işletme reklamı kaldırmıştır. 1996 yılında bir müslümanınCoca Cola reklam tabelası önünde namaz kılarken Life dergisi fotoğrafçısı tarafından çekilmiş bir fotoğrafı Life dergisinde yayınlanınca, dünyadaki bütün müslümanlar tepki göstermiştir. Yine Benetton'un 1991 yılında yaptığı kampanyalarda öpüşen rahip ve rahibe, beyaz bir bebeği emziren zenci kadın gibi kışkırtıcı reklamlar birçok okur kitlesini rahatsız eder düşüncesiyle çoğu dergi ve televizyon yayınından kaldırılmıştır (Tek, 1999: 260-261). ABD'deki ünlü şirket General Motors'unChevrolet Nova isimli otomobiliİspanyolca'da yürümez anlamına geldiğinden İspanyolca konuşulan ülkelerde pazarlanamamıştır (Akat, 2001:5). Görülüyor ki, ülkelerin kültür farklılıkları pazarlanan mallar ve hizmetleri etkilemekte; bu da pazarlama

yöntemlerine doğrudan yansımaktadır. Bu nedenle her ülkenin nüfusunun gelişimi, nüfusunun dağılımı, dini, dili, ırkı, gelenekleri, görenekleri, sosyal sınıfları, sosyal değerleri, aile sistemleri ve normları incelenmelidir. Bir ülkedeki halkın tüketim alışkanlıklarını oluşturan önemli etmelerden biridir sosyo kültürel faktörler. "Ülkedeki öğrenim ve kültür düzeyi yüksekse büyük bir tüketici kitlesi yeni ürünleri daha çok benimseyebilir ve ürünün kökeni ile ilgili önyargılar daha azdır. Ülkedeki dini inançlar, örf, adet ve gelenekler de tüketici davranışarını etkileyen unsurlardır"(Kozlu, 1991: 32).

Artık dünyada küresel bir tüketici kültürünün oluştuğunu söylemek mümkündür. Özellikle bazı sektörlerde pazarlama stratejileri küresel boyutlarda yapılmakta ve hedef kitle olarak küresel bir tüketici kitlesi seçilmektedir. Örneğin, MTV dünyadaki belli yaş aralığında olan tüm gençlerin benzer özelliklere ve isteklere sahip olduğu gerçeğinden yola çıkmıştır; MTV'nin hedef kitlesi küresel anlamda tüm dünya gençleridir. Burada olduğu gibi küresel işletmeler, benzer ihtiyaçlara sahip küresel müşterilere benzer ürün üreterek ulaşabilmektedirler. Öztürk ve Ersoy'a göre, küresel işletmeler hem müşterilerine hem de müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verdikleri için küresel pazarların oluşmasını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla küresel ihtiyaçlar küresel işletmeler tarafından keşfedilmekte ve karşılanmaktadır. Yine küresel işletmeler bazı talepleri de yaratarak küresel pazarların hizmetine sunmaktadır. Bazı ülkelerde bir kişi susuzluk yaşıyorsa bunu gidermek için alkolsuz ve gazlı içeceğe ihtiyaç duymazken, bazı ülkelerde kişilerin tükettiği gazlı içecek miktarı tüketilen su miktarından daha fazla olabilmektedir. Gazlı içecek sektörü pazarlama davranışları ile küresel bir tüketici kitlesini etkilemeyi başarmış, küresel bir sektör haline gelmiştir.

> Yeni bir dünya düzenini ifade eden küreselleşme ile bir yandan zevkler ve tercihler birbirine benzemekte bir yandan da mallar ve hizmetler birbirine daha çok benzeyerek küresel bir pazar oluşmaktadır. Arz ve talep açısından bakıldığında, iki yönlü bir artışın olması küreselleşmenin dünya genelinde bir homojenleşme çabası olduğunu göstermektedir (Öztürk ve Ersoy, 2013:11).

1.3.1.3. Siyasal Faktörler

Ülkelerin politik yapısı ve tercihleri, izlenilen ekonomik modelleri belirler. Bir ülkeye yapılacak olan ihracat kısıtlanabilir ya da teşvik edilebilir. Hükümetlerin ithalatı azaltmak için koyduğu ithalat yasakları, ithalattan alınan değişik vergiler, kotalar, resimler ve harçlar bir ülke dış pazarına girişi engelleyen iktisadi önlemlere örnek olarak verilebilir. Yurt içinde veya yurt dışındaki uluslararası ticareti teşvik eden faaliyetlere örnek olarak da hükümetlerin uluslararası ticareti karşılıklı geliştirmek için imzaladıkları iki ya da çok taraflı anlaşmalar gösterilebilir (Karafakioğlu, 1990:26-27).

Dünyadaki ticareti daha sağlam temellerle kurmak ve iyi bir şekilde düzenlemek için uluslararası düzeyde büyük adımlar atılmıştır. 1947 yılında GATT (TheGeneral Agreement on TariffsandTrade) endüstriyel ürünlerin ticaretinde uygulanan tarifeleri düşürmek amacıyla kurulmuştur. GATT, 1995 yılında yerini daha büyük bir alanda faaliyet göstermek için kurulan DTÖ'ye (Dünya Ticaret Örgütü) bırakmıştır. Dünya Ticaret Örgütü, dünya çapındaki mal, hizmet ve fikir mülkiyet hakları olarak bilinen fikir ticaretini de kapsamaktadır. Dünya Ticaret Örgütü'nün amacı, dünyada daha düzenli bir ticaret yaratmak ve bu doğrultuda incelemeler ve düzenlemelerin yapılmasını sağlamak, ticari anlaşmazlıklara çözüm getirmek ve ulusal ticaret politikaları oluşturmaktır. Örgüt bu amaçlar doğrultusunda küresel ekonomi politikalarını oluşturan uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır (Öztürk ve Ersoy, 2013:12).

Yeni oluşan küresel siyasisal yapı şirketlerin alınmasına ve birleşmesine daha çok olanak sağlamaktadır. Kriz dönemlerinde işletmeler çok hızlı bir şekilde el değiştirebilmektedir, bu da tüketicinin marka aidiyatını takip etmesini zorlaştırmaktadır. Globalleşme ile ülkelerin ekonomik, ticari ve siyasi ilişkileride artmakta, bu durum ülkelerin birbirlerinden daha çok etkilenmesine neden olmaktadır. Dünyanın tek bir köy halini alması ile herhangi bir ülkedeki olumlu ya da olumsuz gelişmeler dünyanın başka ülkelerindeki işletmeleri ve kişileri çok kısa bir sürede etkileyebilmektedir. 1997 yılında yaşanan Asya Krizi bütün dünya ekonomilerini etkilemişti; yine yakın geçmişte yaşanan 2008 finansal krizi ile

ABD'de ekonomik dalgalanma olması tüm dünyadaki ekonomileri durgunluğa sürüklemiş ve yaşanan tedirginlikle finansal piyasalar olumsuz etkilenmişti. Arap Baharı olarak bilinen Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da meydana gelen devrim hareketleri bu bölgedeki ülkelerle ticaret yapan çoğu işletmeyi etkilemişti ve AB üyesi olan Yunanistan büyük bir ekonomik sıkıtıya düştüğü için diğer AB ülkeleri Yunanistan'a destek vermek zorunda kalmıştı. Dünyanın en güçlü ekonomiye sahip ülkeleri bile küreselleşme ile bir araya gelerek birlikte hareket etmekte ve hepsi dünyayı tek bir pazar olarak görmektedirler. Kürsel pazarlarda faaaliyette bulunmak dünyadaki bütün gelişmelerden etkilenmek anlamı taşıdığı için işletmeler stratejilerini oluştururken küresel ekonomik ve siyasal değişimleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

1.3.1.4. Teknolojik ve Demografik Faktörler

Yaşanan ekonomik gelişmelerle birlikte 20. yüzyılınsonlarına doğru dünyada yaşanan devrim niteliğindeki gelişmeler, daha da hızlanarak süreklilik kazanmıştır. Bu dönemden itibaren teknolojik anlamda şimdiye kadar yaşanmamış atılımlar görülmüş, ulaşım ve haberleşme alanlarında yüksek teknolojilerden yararlanılmıştır. Teknolojideki gelişmelerin arttırdığı iletişim ağı ile giderek artan bir küresel bütünleşme sağlanmıştır. 1990'lı yıllarda video konferans, e-mail, telekonferans sistemleri, mobil cihazlar, internet ve World Wide Web hayatın içindeydi. 2000'li yıllarda ise kullanılan akıllı telefonlar ve bilgisayar sistemleri gibi iletişim teknolojileri tüm dünyayı birbirine bağlayarak haberleşme ve iletişim kurma olanaklarını arttırmıştır; tüm dünya öğrenme ve iş yapma olanaklarına sahip olmuştur. Şimdiye kadar fiziksel bir pazar alanında faaliyet gösteren işletmeler, artık sanal pazarlarda da faaliyet göstermeye başlamıştır. Dünyanın farklı yerlerinden ucuza tedarik edilen hammaddeler ile daha hızlı ürün üretilmekte ve bu ürünler daha düşük maliyetlerle tüm dünyadaki küresel müşterilere ulaştırılabilmektedir (Öztürk ve Ersoy, 2013:12).

Levitt'e göre, iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimler küresel pazarların en önemli itici gücüdür ve gelişen teknoloji ile küresel bütünleşme daha da hızlanacaktır. MTV ve CNN gibi büyük ağlar dünyayı tek bir büyük köye

dönüştürme konusunda önemli rol oyanayan önemli teknolojik etkenlerdendir. Özellikle gençlerin teknolojiyi kullanmaktaki yatkınlıkları ve istekleri teknoloji üreten ve kullanan işletmelere strateji belirlemede yardımcı olmakta ve bu işletmeler küresel rekabette hep daha öne geçmektedir. Dünyadaki en başarılı 20 marka içinde teknolojiyi üreten ve daha iyi kullanan şirketlerin sayısı giderek yükselmektedir. Ulaşım maliyetlerinin düşmesi de küreselleşmenin arkasındaki itici güçlerdendir. Öztürk ve Ersoy'un da ifade ettiği gibi, ulaşım maliyetlerinin düşmesi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi küreselleşme sürecinin başlamasında, üretim ve emek süreçlerine göre çok daha etkili olmuştur.

Kolaylaşan ve ucuzlayan ulaşımla, mesafelerden kaynaklanan zaman ve maliyet engelleri de kalkmıştır. Bu durum kalite ve verimilikte artışların sağlanmasını beraberinde getirmiştir. Ulaşımdaki kolaylıklar sadece hammadde, yarı mamul ve ürünlerin ulaşımında değil aynı zamanda bireylerin de seyahatlerinin artmasında etkili olmuştur. Hızlı ve düşük maliyet imkânları bulan bireyler artık dünyanın her yerine seyahat edebilmekte ve benzer müşteri ihtiyaçlarının doğmasıyla bilgili ve beklentisi yüksek tüketiciler oluşmaktadır. Bu müşterileri kazanmak, oların ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermek için yapılan çalışmalar küresel pazarlamanın önemini bir kez daha göstermektedir. Ayrıca, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ulaşım olanaklarındaki artışlar sayesinde tüketiciler dünyadaki bütün pazarlama uygulamalarına erişebilmekte ve benzer ihtiyaçlar oluşturmaktadırlar.

Teknolojideki hızlı gelişmeler ve değişimler ürün, hizmet ve sermaye akışını da dönüştürmüştür. Sanayi ülkeleri arasındaki ürün ticareti artış göstermekte; oluşan bilgi toplumu ve bilgi ağı sayesinde hizmetler dünyanın her yerine ulaştırılmakta; sermayenin taşınması artık daha kolay ve hızlı olmaktadır. İletişim ve ulaşım alanlarındaki hızlı gelişmelerin yaşanması politik, ekonomik, kültürel ve toplumsal yönlerden de yaşanan değişimleri tetiklemiştir.

Dünya nüfusunun dağılımını incelediğimizde gelişmemiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelede nüfus artışı yaşanırken, gelişmiş ülkelerde nüfus artışı düşmektedir. Dünyadaki toplam nüfusun %60'a yakını Asya'dadır. Dünyanın en

büyük iki pazarını oluşturan Çin ve Hindistan'ın 1,4 milyar civarında nüfusu vardır. Özellikle Çin'de son on yılda ekonomik büyüme yaşanmıştır ve nüfusun sadece %10'unun bile ekonomik gücündeki artış Çin'in çok büyük bir pazar potansiyeli olduğunu göstermektedir. Diğer yandan dünyanın farklı bölgelerindeki ülkelerdeki yaş ortalaması incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin nüfusunda bir yaşlanma olduğu görülmektedir. İleri yaştaki bu tüketicilerin alım güçleri de daha yüksektir ve bu tüketicilerin artan ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha uygun ürünler ve hizmetler üretilmesi gerekmektedir. Bu durumda işletmelerin yapması gereken daha faklılaştırılmış, daha kaliteli, yeni hizmet ve ürün üretmektir. Görülüyor ki gelir, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik etkenlerde yaşanan değişimler tüketici beklentilerini etkilemektedir.

1.3.2. Ürün

Pazarlamanın temel ögesi olan ürün, küresel pazarlamada bütün mal ve hizmetleri kapsayan geniş bir tanımla ele alınır. "Ürün mal olarak genel itibariyle ve çevresi bakımından kalite, tasarım, boyut, çeşitlilik, servis ve garanti gibi birçok unsuru da içerir. Mal olarak ele alındığı ürün somut özellikler taşırken, hizmet olarak ele alınan ürün soyut, depolanamayan, ambalajlanamayan ve stantarlaştırlamayan özellikler taşır. Karabulut'a göre, küresel pazarlama alanında ürün stratejisi, pazarın geliştirilmesine yönelik yapılmaktadır. Alternatif ürün stratejileri pazara nüfuz etme, ürünün farklılaştırılması, pazarın geliştirilmesi, ürün bileşenlerinin çeşitlendirilmesi ve ürün bileşenlerinin farklılaştırılmasını kapsamaktadır"(Karabulut, 2009: 24) .

Küresel pazarlama ise, beklenen ürünün söylendiği özelliklere uygun olarak net bir şekilde pazara verilmesidir. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri uluslararası pazara mevcut haliyle ya da o ülke pazarının özelliklerine göre değiştirerek sunarlar. Burada işletmenin doğru karar vermesi önemlidir. Uluslararası pazarlar birçok kültürü ve değişik yaşam biçimlerini içine aldığından sunulan ürünler gerektiğinde farklılaştırılabilir; sadece dikkat edilmesi gereken ürünün aynen sunulma zorunluluğudur. Bu şekilde bir yaklaşım küresel pazarlamada beklenilen maliyet düşüşünü sağlayarak ölçek ekonomilerinin

oluşturulmasına katkı sağlar. Faaliyet gösterilecek pazarlardaki hedef kitlelere hitap edilmesi açısından ürün diğer pazarlama bileşenleriyle ele alınmalıdır.

1.3.3. Fiyatlandırma

Pazarlama planları yapılırken kullanılan diğer bir değişken de fiyattır. Tüketicilerin sunulan mal ve hizmetleri elde etmek için ödemesi gereken bedele fiyat denir. Ürünün fiyatı, tüketicilerin alım kararlarını etkileyen çok önemli bir ögedir. Belirlenen ürün veya hizmetin fiyatı, ürünün tercih edilmesi bakımından değerine uygun olmalıdır.

Firmalar ürünün fiyatını belirlerken, kendi satış amaçlarına uygun olarak hedef kitlenin özelliklerine ve gelir düzeyine, pazarın bulunduğu coğrafyanın ekonomik yapısına, diğer rakiplerin fiyat stratejilerine ve yapılan maliyetlere bakmalıdırlar. Görülüyor ki bir ürünün fiyatlandırılmasında fiyatlandırmayı etkileyen içsel ve dışsal faktörler mevcut. İşletmeler, uluslararası pazarda aynı ürün için ayrı fiyat uygulaması yapsa bile küresel pazarlarda benzer fiyatlandırma politikası izlemelidir. Belirlenen ürün fiyatlandırma stratejileri ortalama pazar fiyatı oluşturmaya, pazara nüfuz etmeye ve pazarın kaymağını almaya dönük olabilir. Firma bu stratejilerden kendisine uygun olanı pazardaki rekabetçi konumuna göre seçmelidir. Strateji seçimi yapılırken son fiyat oluşana kadar geçen sürede lojistik, kar payları gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (Karabulut, 2010:33).

1.3.4. Dağıtım

Pazarlama karmasının üçüncü bileşeni olan dağıtım, lojistik ve dağıtım kanalı olarak ele alınabilir. Küresel pazarlamanın tedarik aşamasında geriye doğru gelen bir lojistik, tüketiciye erişim aşamasında da ileriye giden bir lojistikten söz edilir. Dağıtım unsuru, işletmelerin hedef kitlelerine ulaşması için önemli bir unsurdur ve işletmeler ürünleri hedef kitlelere nasıl ulaştıracağını belirlerken bazı yüklere katlanmak zorundadır. İşletme, ürünü direkt kendisi dağıtabilir veya pazarda aracı kullanarak endirekt dağıtım yöntemini de seçebilir. Ürünün pazara kolay ulaşıyor olması o ürünün satın alınmasını da kolaylaştırır.

Küresel dağıtımda seçilen stratejilere baktığmızda, doğrudan dağıtım ya da dolaylı dağıtım stratejilerinin seçildiğini görürürüz. Sıfır aşamalı da denilen doğrudan dağıtımda sanal ortam kullanılabilir ya da şubeleşme tarzında bir yöntem seçilebilir. Dolaylı yapılan çok aşamalı dağıtımda ise toptancı, perakendeci veya distribütör gibi stratejik kanallar seçilebilmektedir. Mesela İKEA, bir ülkede şubeleşme tarzında sıfır aşamalı bir dağıtım yaparken, franchising tarzı faaliyetle başka bir ülkede tek aşamalı dağıtımda bulunmaz. Küresel dağıtım ve dağıtım çevresi iş ortaklıklarını da beraberinde getirir. Bir havalimanını örnek verecek olursak, yer hizmetleri verilirken havalimanındaki yiyecek ve içecekten güvenliğe kadar çok fazla stratejik iş ortaklarıyla birlikte çalışılmaktadır. İş ortaklarının hizmet kaliteleri farklılık gösterirse elde edilen güç birliğinde kayıplar yaşanabilir. Yaşanan bu sinerji kayıpları işletmenin ya da kurumun imajını kötü etkileyebilir. Burada yapılması gereken, olumsuzluk yaratan stratejik iş ortağının iyileştirilmesi yoluna gitmek ya da ilgili iş ortağından vazgeçmektir. Hizmet bölünemez, ayrımı yapılamaz bir bütündür. Araştırmamızda hizmet bütünlüğünün sağlanmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

1.3.5. Tutundurma

"Tutundurma, işletme tarafından hedef pazara gönderilen ve alıcılarla iletişim kurmak, mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vererek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır." Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış özendirme çalışmaları gibi eylemleri kapsar. Küresel pazarlamada tutundurma stratejisi olarak çekme, itme ya da ikisinin birlikte olduğu strateji seçilebilir.Yalnızca bir itme ya da yalnızca bir çekme stratejisi uygulamaktan ziyade, ürün türü ve hedef pazarın karakterine göre, bu stratejilerden birini seçmek daha doğru olur. Örneğin, havaalanlarında açık hava ve dergi reklamları yapılırken, kişisel satış ve satış teşviki faaliyetlerinin hedef stratejik iş ortakları açısından ele alınması çok önemli olabilir; havalanındakigelen-giden yolcular için uygulanacak halkla ilişkiler faaliyetleri ağırlıklı olarak ele alınabilir.

1.4. Küresel Pazarlara Giriş Yöntemleri

Küresel pazarlara giriş yapmak isteyen bir işletme, hangi pazarlara giriş yapacağını belirlemeli ve gireceği bu pazara hangi yöntemi kullanarak gireceğini seçmelidir. Küresel pazarlara giriş yapılmadan önce verilmesi gereken bu iki karar çok önemlidir. Akyol'a göre, küresel olarak büyümek isteyen ve genişleme stratejilerinde bulunan bir işletmenin atacağı en esas adım hedef pazarının ve bu pazara giriş biçimlerinin seçilmesidir. Girilecek pazarın kararının verilmesi işletmeler için oldukça önemli bir karardır. İşletmeler bu kararları alırken, faaliyet gösterilecek pazarlarla ilgili pazar araştırmalarını yapmalı ve küresel çevreyi incelemelidir.

Küresel pazarlara giriş yapmayı hedefleyen işletmeler, pazar, ürün ve kaynak optimizasyonunu sağlayacak şekilde stratejik faaliyet kararları almalıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken potansiyel pazarların ayrıştırılarak sıralamasının yapılması ve öncelik sırasının belirlenmesidir. Bir sonraki aşamada hedef pazarlar için hangi kaynak ayrılacağına karar alınmalıdır. Son olarak da işletmenin pazarlama yöneticileri tarafından hedef pazarlara giriş dereceleri belirlenmelidir (Cundiff, Hilger, 1988: 478).

Küresel dış pazara giriş kararları verilirken şu üç temel sorunun yanıtı aranmaktadır:

1) İşletme hangi pazara girecek? Bu sorunun yanıtı aranırken pazarla ilgili fayda-maliyet-risk analizleri yapılır. Fayda-maliyet-risk faktörlerinin üçünde de bir denge sağlanmalıdır. Yabancı yatırımcılar için uzun vadede pazarın kar sağlama potansiyeli, tüketicilerin sahip olduğu satın alma gücüne, pazarın nüfus anlamında büyüklüğüne, ve bu tüketicilerin gelecekteki muhtemel gelir artışlarına bağlıdır.

2) Belirlenen pazarlara giriş ne zaman yapılacak? Yatırımcı bakımından en önemli aşamalardan biri pazara giriş zamanın belirlenmesidir. Daha önce girilmemiş bir pazara giriş yapmak işletmenin o pazarda güçlü olmasını sağlayacaktır. Pazarda sadakati ve güçlü marka ismi oluşturmak, ayrıca yüksek

satış hacmi sayesinde ölçek ekonomilerinden yararlanmak; yüksek oranda rekabet gücü elde etmek; çalışanların öğrenme ve tecrübe eğrisindeki artışlardan kaynaklanan verimlilik artışları sağlamak ve bu verimlilik artışlarını ürünlerin kalitesine ve dolayısıyla da fiyatına yansıtmak gibi kazanımlar elde etmek işletmenin ilk hamle avantajları arasında sayılabilir. Pazara ilk girmenin sağladığı kazanımlarının yanında pazarın belirsizliğinden kaynaklanan öncü maliyetler gibi katlanılacak bazı giderleri de olabilir. İlk giriş avantajlarından yararlanmak isteyen yatırımcılar bu maliyetlere göğüs germek zorunda kalacaktır.

3) Belirlenen pazara hangi büyüklükte girilecek? Pazara hangi ölçekte girileceğine karar vermek işletmeler için son derece önemli, stratejik bir karardır. Bu aşamada olumlu ve olumsuz yönleriyle iki ölçek seçeneği vardır: İlk seçenek olan büyük ölçekli bir giriş yapmak işletmeye tanınmışlık, geniş pazar payı, ölçek ekonomilerinden yararlanma gibi pazara ilk giriş yapmanın avantajlarını sağlayacaktır. Diğer seçenek olan pazara küçük ölçekli giriş yapmak ise işletmeye pazar risklerinin yaratacağı olumsuzluklardan ve risklerden kaçma avantajı sağlar. Öte yandan pazarın yaratacağı risklerden kaçan küçük ölçekli işletme, pazara ilk giriş yapmanın sağladığı avantajlardan yararlanamaz.

Küresel pazarlara giriş yöntemlerinin seçilmesi makro düzeyde verilen bir karardır ve bu yöntemler en kritik konulardandır. İşletmelerin küresel pazarlara giriş yöntemlerinin belirlenmesi ile küresel pazarlarda kullanılacak pazarlama programları da belirlenmiş olur (Terpstra ve Sarathy, 2000: 374). Mesela pazara lisans verme yöntemini seçerek giren işletme, tutundurma, ürün-fiyat politikası ve pazar araştırması gibi bazı konularda daha az söz sahibidir.

Bennett ve Blythe, hedef olarak seçilen pazarlara giriş yapılırken dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralamışlardır:

* İşletmenin kullanacağı finansal kaynaklar ve kurulan yabancı organizasyonlar gibi kullanma veya satın alma kapasitesi,

* Üretilecek ürünlerin teknik ve fiziksel özellikleri,

* Hedef seçilen pazarlarda genel işletme ve pazarlama hizmetlerinin olup olmadığı,

* Özellikle lisans verme gibi durumlarda, küresel sermayenin korunabilmesi konusundaki kolaylıklar,

* Pazarın bulunduğu ülkenin lisans verme, işletme satın alma ve ortaklık kurma gibi konulardaki kural ve sınırlamaları,

* Pazara nüfuz etmede gereken düzey (yüksek düzeyde nüfuz etme, işletmelerin o pazarda sürekli bulunmasını gerektirir),

* İlgili ülkedeki rekabet şiddeti,

* Aracılar ile yapılacak görüşmelerde önemli olduğu için, pazarın olduğu ülkedeki iletişim kolaylılığı,

* Pazarın bulunduğu ülkedeki aracılara verilecek olan kar payları,

* Hedef pazardaki tarifeler, tarife dışı sınırlamalar ve kotalar,

* İşletmenin başka ülkelerde faaliyet gösterme ve satış yapmadaki tecrübesi,

* Pazarın bulunduğu ülkedeki siyasi istikrar ve diğer faktörler,

* İşletmenin hangi hızda faaliyetlerine başlayacağı (işletmenin, pazarın olduğu yabancı ülkede faaliyet gösteren bir işletmeyi satın alması en hızlı yöntemdir),

* Pazarın bulunduğu ülkede istihdam edilecek uygun işgücünün bulunabilirliği,

1.4.1. İhracata Dayalı Pazara Giriş Yöntemleri

İhracat, dış yatırımda bulunmadan, işletmelerin yapısını ve hedeflerini değiştirmeden ya da çok az değişiklikler yaparak en az risklerle dışa açılma şeklidir (Mucuk, 1997:310). İhracatı şu şekilde de tanımlayabiliriz: Bir işletmenin

kendi ürünlerini ya da başkasına ait ürünleri yurt dışına satmasıdır (Tek, 1995:188).

İhracat, işletmelerin dış pazarlara girmesi konusunda seçilebilecek en kolay yollardan biridir. İşletme ihraç ettiği ürünleri genelde ambalajı dışında herhangi bir değişikliğe uğratmadan ya da alıcı konumdaki ülkelerin istekleri doğrultusunda değiştirerek satabilir. İhracat yapacak olan işletmeler, işletmenin örgüt yapısında, mevcut ürünlerinde ve yatırımları gibi birçok alanda değişiklikler yapmak zorunda kalmazlar (Tek, 1999:267). İhracat, işletmelerin satışlarını ve karlarını arttıran, atıl kapasitesini kullanma fırsatı veren, uluslararası faaliyetler arasında en az risk taşıyan bir yöntemdir. Ancak, ülkelerin ihracat, ithalat ve döviz konularında kısıtlamalarda bulunması ihracatı azaltan ya da yapılmasına olanak vermeyen, ihracatın önündeki en önemli engellerdendir. İhracatı dolaylı ve dolaysız olarak ikiye ayırabiliriz.

1.4.1.1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat dolaysız ihracata oranla daha az yatırım gerektiren, ihracata yeni başlayan işletmelerin çok fazla tercih ettiği bir yöntemdir. Ayrıca dolaylı ihracattaki riskler dolaysız ihracata göre daha azdır (Alptekin, 2003:73).

Dolaylı ihracat yöntemini seçerek dış ticarette faaliyetlere başlayan işletmeler ürünlerini dış pazara sunarken imalatçı ihracatçı sıfatıyla pasif bir rol üstlenmektedir. Dolaylı ihracat özel bir uzmanlık ve geniş nakit girdilerine gerek duyulmadan yapılan kolay bir ihracattır. İşletme yönetimindekiler emirleri veren taraf, ana ülkedeki ihracatçılar da işleri yapan taraftır (Mutlu, 1999:98). Ayrıca işletmeler, ihracat ürünlerini ülkedeki başka firmalara yerel para birimi üzerinden satarak da bu firmalara ihracat olanakları sağlayabilirler. Dolaylı ticaret yapan işletmelerin dış pazarları tecrübe etmesi zordur. Genellikle de dolaylı ticareti tercih eden işletmeler, uluslararası tecrübesi az olanlardır (Erol, 2001:128).

Dolaylı ihracatta kastedilen işletmelerin kendi ülkelerinde aracı kullanmalarıdır. Bu yöntemi seçen işletmelerin amacı, ulusal pazarlarda satamadıkları veya değerlendiremedikleri fazla ürünlerini küresel pazarlara

satarak kapasite fazlalıklarını kullanmak; herhangi bir yatırım ve maliyete girmeden ve risklere maruz kalmadan fırsatlardan yararlanmaktır. Dolaylı ihracatta yararlanılan aracılar, genelde yerel organizasyonlar, ihracat yönetimi işletmeleri, ticaret işletmeleri ve pigybacking de denilen işletmenin pazarlama yükünü üstlenen organizasyonlardır (Akyol, 2008: 334).

1.4.1.2. Dolaysız İhracat

Bir şirketin kendi ülkesinde ürettiği ürünleri başka ülkelere nakletmesi ve satması dolaysız ihracattır (Erol, 2001:127). Mesela Kodak firması, Meksikada fabrika kurmadan önce bir film için gerekli olan tüm techizatı ithal etmiş ve bunları burada satmıştır. İşletmeler dolaysız ihracat yöntemini seçmeden önce çalışanlarını ihracatla ilgilenmeleri için yönlendirmeli, iş hacmi artarsa da işletmede ihracat görevini yürütecek bir bölüm oluşturmalıdır (Mutlu, 1999:98). İşletmede oluşturulan ihracat departmanı, pazar araştırmalarının yapılması, fiyatların belirlenmesi, lojistik faaliyetlerin organizasyonu, pazarlama iletişimi ve ihracat dökümantasyonu gibi görevleri yerine getirmektedir (Beşeli, 1997:34).

1.4.2. Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Yöntemleri

İşletmelerin üretim ve tedarik işlevlerini kendi ülkelerinde değil yurtdışında gerçekleştirmesi sözleşmeye dayalı pazara giriş yöntemleri ifade edilmektedir (Doole ve Lowe, 2004: 231) Aşağıda yurt dışında üretim yapmanın faydalarından bahsedilecektir.

Küresel pazarlara açılmak isteyen işletmeler, pazarlama ve üretim tesisleri açmak için yerli şirketlerle ortak bir hareketin içine girerek ikinci grup giriş stratejisini seçerler. İşletmelerin ortaklaşa hareket etmelerinin bazı nedenleri vardır. Bunlar:

- Yerel işletmelerin ana işletmeye sunduğu olanaklar,
- Pazardaki oluşacak riskleri beraber üstlenme,

- Yerel işletmelerin pazar bilgisinden, müşteri portföyünden, pazar deneyimlerinden ve dağıtım kanallarından yararlanma olanakları elde etmek,
- Yerel işletmenin sahip olduğu finansal kaynakları ve nitelikli elemanları ihtiyaçlar doğrultusunda kullanmak,
- Pazarlardaki yabancı işletmelere yasaklı hale gelen bölgelere girebilme imkânı.

İşletmeler ortaklaşa hareket etmek için şu vasıtaları kullanırlar:

1.4.2.1. Lisans Anlaşmaları

Dış ülkeye giriş yollarından en çok tercih edilen lisans anlaşmaları yönetim faaliyeti gerektirmez (Özalp, 1998:76). "Lisans anlaşması, İşletmelerin sahip oldukları patent, know how gibi maddi olmayan haklarını anlaşma yöntemiyle ve royalty karşılığında başka ülkedeki işletmelere vermesidir. Lisans anlaşmasının iki tarafı vardır. Bunlar: Lisansör-lisans veren taraf ve lisansiye-lisans alan taraftır. Lisansör bir üretim tekniğini, üretim sürecini, marka ve patentleri bir bedel karşılığında lisansiyeye satmaktadır. Lisans anlaşmasının lisans veren tarafa sağladığı faydalar şunlardır" (Mutlu, 1999:101):

- Ürünleri farklı ülkede üretebilme kapasitesi,
- Dış pazarlara açılabilme,
- Dış pazarlara açılırken sermaye harcamaktan kaçınma,
- Dış yatırımın getirdiği risklere girmeme

"İşletmelerin ürünlerini üretme izni verdiği firmalar,işletmeye satılan her üründe belirli bir pay öder. Her ürün için firmalardan alınan bu paya royalty yani işletme payı denir ve bu miktar royalty olarak muhasebeleştirilmektedir" (Mutlu, 1999:101).

Lisansör, lisansiyeye bir veya daha fazla lisans hakkı verebilir. Verilen bu haklar şunlardır:

- Markalar, işletme isimleri ve ticari isimleri,

- Patentler, formüller, buluşar, dizayn ve örnekler,
- Telif hakları, müzik, edebi ve sanatsal kompozisyonlar,
- Metotlar, prosedürler, sistemler, programlar vb. (Mutlu, 1999:102)

Verilen hakların kullanımıyla ilgili lisansiyenin yükümlülükleri:

- Ürünlerin ambalajlarını verilen haklara göre üretmek,
- Tahsis edilen bölgelerde ürünleri pazarlamak,
- Ürünlerin satışlarından lisansöre ödeme yapmak (Terpstra, Sarathy, 1994:533).

İşletmelerin için direkt yatırımlarının imkânsız olduğu ya da risklerinin fazla olduğu durumlarda yapılacak lisans anlaşmaları çekici olabilmektedir. Özellikle az gelişmiş ülkeler lisans anlaşmalarını, teknoloji transferi sağlaması açısından sıklıkla kullanmak istemektedir. İşletmelerin yöneticilerinin lisans anlaşmalarını tercih etmesinin en önemli sebebi fazla risk taşımıyor olmasıdır. Bu yöntemle dış pazarlara girebilen işletmeler, ürünlerini tanıtma olanağı bulurlar. Lisans anlaşması yaparak bütün ülkelerde ürünlerini tanıtan firmalara örnek olarak Coca Cola, Pepsi Cola gibi firmalar verilebilir.

Çok ulusulu şirketlerin lisans anlaşması yöntemini tercih etme sebeplerini Toraman şu şekilde sıralamıştır:

• Ev sahibi ülkelerin hükümetleri direkt yatırımlar üzerine yasak koyabilir,

• İstenilen ölçek ekonomileri sağlanamayabilir,

• Dış pazarlar direkt yatırımları ya da ortak yatırımları destekleyici potansiyele sahip olmayabilir

Başka bir ülkede üretim yapmak, uygun fiyatlı ve kaliteli düzeyde üretim girdilerine sahip olmayı gerektirir.

1.4.2.2. Franchising

Ekonomi sözlüğündeki tanıma göre, bir hizmet veya ürün üzerinde ayrıcalık hakkı olan tüzel veya özel kişinin, başka bir tacire veya üretici bu hizmet veya ürünü belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olarak üretmesi veya satması hakkını, bedel karşılığı vermesine franchising denir (Dünya Gazetesi Yayın Kurulu, 1999). "Belirli bir bölgede bir işletmenin ürün veya hizmeti satmak için verilen resmi izin belgesine de franchise denir. Franchising, ürün ve hizmetleri üreticiden tüketiciye etkin bir biçimde ulaştıran dağıtım sistemidir.Franchising ile ana işletme diğer işletmelere belirli imtiyazları belirli bir zaman için ve belirli bir alanda kullanma haklarını verir. Ayrıcalığı veren işletmeye franchisor, ayrıcalığın kendisine franchise ve ayrıcalığı alan firmaya da franchisee adı verilir" (Mutlu, 1999:107-109).

Franchising'in üç unsuru vardır :

- Franchising en az iki şirket arasında devamlı bir ilişkiyi gerektirir.
- Franchisingde taraflar arasında yüküm ve sorumlulukları açıkça belirten bir sözleşme bulunur. Anlaşmada ayrıcalığı veren taraf ayrıcalığı alan tarafa göre daha güçlü görülmektedir. Ayrıca ayrıcalığı veren tarafın yaptırım gücü vardır.
- Franchisingde ayrıcalığı veren tarafın ismi ile faaliyet gösterilir (Mutlu, 1999:107-109)

Franchising, genelde hizmet sektöründe görülen bir yöntemdir ve bu nedenle anlaşmanın kuralları kesin olarak belirtilir. Lisans anlaşmaşmalarındaki gibi ayrıcalığı veren işletmeler yabancı ülkelerde faaliyet göstermenin maliyetlerini ve risklerini diğer tarafa yüklemiş olurlar. Bu anlaşmalarda görülen en önemli sorun küresel bir stratejinin koordinasyonunun ve kontrolünün sağlanmasının zor olmasıdır. Çok uluslu işletmeler bu tarz problemlerin çözümü için değişik kontrol mekanizmaları oluşturmakta ve franchising verilen tarafın faaliyetlerini yakından izlemektedir. Çok uluslu işletme böyle bir mekanizma ile itibarını korumuş olmaktadır. Çok uluslu işletmelerin franchising anlaşmasında

başarılı olması için hizmetlerinin ve ürünlerinin standart ve tekrarsız olması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanması iki tarafın da büyümesini kolaylaştırmaktadır. Franchising, dünyada en hızlı büyüyen pazar stratejisidir. Bu büyümeye rağmen yabancı ülkelerin hükümetlerinin müdahalesi uluslararası pazarda franchising karşısındaki en büyük problemlerdendir (Mutlu, 1999:105-109).

İstatistiklere baktığımızda, kendi olanaklarıyla faaliyette bulunan bir işletmenin ilk beş yılda yakaladığı başarı oranı %35 düzeylerindedir. Franchising sisteminde yer alan bir işletmenin ilk beş yıldaki başarı oranı ise %95 düzeylerindedir. Bu oranlar arasındaki büyük farklardan dolayı franchising, işletmelere daha cazip görünmektedir.

Franchising firmaları için en iyi örnekierden biri McDONALD's firmasıdır. Bu firma Mac ve Dick McDONALD tarafından 1940 yılında California'da ilk olarak araba servisindeki bir restoran olarak açılmıştır. Bugün McDonald'sın 120 ülkede ve 27.000'den fazla restoranı mevcuttur. Bu restoranların 13.500'den çoğu ABD dışında bulunmaktadır. Firmanın restoranlarında 1,5 milyondan fazla çalışanı bulunmaktadır. Dünyada her gün ortalama olarak 45 milyon insan bu restoranı ziyaret ediyor ve ABD'deki nüfusun %98'i gibi büyük bir bölümü yılda bir kereden fazla bu restorana gidiyor. Firmanın faaliyetleri çoğu Chicago yakınlarındaki OakBrook'tan yönetiliyor. 1999 sonu itibariyle McDonald'slarda dünya çapındaki satışların toplamı 39 milyar doların üzerindedir. Her beş saatte bir yeni bir McDonals restoranı açılmaktadır.

Rusya'nın yeni kurulan cumhuriyetleri, Çin ve Doğu Avrupa'da gelişen yeni pazarlar franchising açısından çok cazip pazarlardır. Rusya'da açılan ilk McDonald's restoranı tüm dünyada dikkatleri çekmiş ve çok konuşulmuştur. ABD'li franchising veren işletmeler için en önemli pazar Kanada'dır. Japonya ikinci, İngiltere ise üçüncü sırada gelmektedir.

Türkiye'ye bu firma 1980'li yıllarda ilk kez gelerek İstanbul Taksim'de şube kurmuştu, ve aynı yıl dünyadaki en yüksek satışı yapan şube seçilmiştir. Görülüyor ki Türkiye'de de bu firmanın başarısı diğer fast-food restoranlarına

göre daha fazladır. Azerbaycan'da da McDonal's 1999 yılında başkentte ilk şubesini açmıştır. Azerbaycan'da diğer hızlı tüketim restoranlara göre daha başarılı olan Mcdonald's'ın bu ilk şubesi planlanan satışın çok üzerinde bir satış yaparak MBD ülkeleri arasında ilk sırada yerini almıştır. Birçok firmanın franchising ile en çok yayılım gösterdiği sektör yiyecek ve içecek sektörüdür.

En çok görülen franchising örnekleri şunlardır:

Yatırım Franchise'ı;

Üretici-Perakendeci

Üretici-Toptancı

Ayrıcalıklı Franchise;

Marka

Lisansör-Perakendeci

1.4.2.3. Sözleşmeli Üretim

Özellikle tesktil sektöründeki dünya pazarı markaları ve yüksek marka değerine sahip çoğu firma bugün ülkelerindeki üretim yapan tesislerini kapatmakta, ürünlerin sadece tasarımını yapmakta ve üretimde öncü olan yabancı firmalara kendi ürünlerini fason olarak ürettirmektedir. Dünya pazarlarana açılmayı hedefleyen bu işletmeler, ürünlerini dış pazardaki yerel üreticilere yaptırırken, pazarlamyı ise kendileri yapmaktadırlar. Bu şekilde sözleşmeli üretim yöntemini seçen uluslararası faaaliyette bulunacak işletmeler, dış pazarda herhangi bir üretim birimi kurmamaktadır. Üretimi tamamen başka bir işletmenin yapması yönetsel problemlerle de karşılaşmamak demektir. İşletmenin rekabet gücü, iç pazarlara nazaran dış pazarlarda üretim yapmanın daha düşük maliyetli olduğu avantajlı zamanlarda artmaktadır. Sözleşmeli üretim yöntemi siyasi açıdan istikrar göstermeyen ve risklerin fazla olduğu pazarlara girişte uygun bir yöntem olarak görülmektedir. Sözleşmeli üretimin avantajlarının yanında sakıncaları da

vardır: Elde edilen kar paylaşılmaktadır ve bazen ileri teknoloji transferi yapılabilmektedir (Mutlu, 1999:112).

Sözleşmeli üretimin avantajlarını Arısoy, şu şekilde sıralamaktadır:

* Sözleşmeli üretimi seçen işletme, işletme faaliyetleri için kuruluştaki ilk yatırım maliyetlerinden tasarruf eder. Yani sözleşmeli üretimde sınırlı bir yerel yatırım gerekmektedir.

* Yerel üretim imajı verildiği için satışlara büyük destekleri vardır.

* Üretim maliyetleri ile taşıma, stoklama ve depolama gibi faaliyetlerde de maliyet avantajları sağlar.

* Sözleşmeli üretimde üretim yükü azalan işletme, pazarlama konusunda uzmanlaşmaktadır.

* Üretimi yaptıran işletme, iş ve sosyal güvenlikle ilgili problemlerden uzak kalabilmektedir.

* Üretimi yaptıran işletme, tarife dışı engellerden ve diğer engellerden kaçınmış olur.

* Üretimi yaptıran işletmenin milliyetçilik akınlarından etkilenme olasılığı azdır. Ayrıca işletme için esneklik söz konusudur.

* İşçilik ve enerji maliyetlerinin az olduğu ülkelerde sözleşmeli üretim ile büyük avatajlar sağlanacaktır.

* Satış, ar-ge, ve pazarlamada kontrol yetkisi üretimi yaptıran işletmeye aittir

*Üretimi yapan firma, üretimi yaptıran firmanın uluslararası tanınırlığından yararlanabilir ve bu durumu referans olarak kullanabilir.

* Üretim yapılan ülkede ekonomide canlanmalar yaşanır. Ayrıca ülkede yaratılan istihdam ile işsizlik gibi sosyal konularda da iyileşmeler görülebilmektedir.

Sözleşmeli üretimin avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Bunlar (Arısoy, 2007:46):

- Üretim için yapılan know-how transferi lisans vermeye oranla daha zordur.
- Üretim ve kalite standartlarını yakalamak için yeterli sayıda yerel üretici bulmak zordur. Bu zorlukları aşmak iyi bir pazarlama araştırması ile mümkündür.
- Üretim know-how'ını edinen firma gelecekte olası rakip olarak işletmenin karşına çıkabilir.
- İşletme, yeni üreticilerden yararlandığı için üretim karlarından yoksun kalabilir.
- Düşük işçi ücretleri gibi veya başka sebeplerle işçi-işveren arasındaki olumsuzluklar üretimin verimliliğinde azalmalara neden olmaktadır.
- İşletme, üretimi yapan diğer işletmeye üretime ilişkin teknik eğitimler vermek zorunda kalabilir.

Ayrıca, ürünün kalitesini korumak için uluslararası işletmenin üretimi yapan yerel işletmenin üretim maliyetlerini de sürekli kontrol etmesi gerekmektedir.

1.4.2.4. Anahtar Teslim

"Anahtar teslim projeleri özellikle teknolojik kapasitesi yetersiz ve yeni teknoloji üretme gücü düşük ülkelerde çok tercih edilen bir yöntemdir. Uluslararası işletmeler, yurt dışında anahtar teslim proje aldıklarında, işin tüm planlamasını ve yapılması gereken tüm hazırlıklarını yapmalıdır. Proje tamamlandığında ve teslim edildiğinde uluslararası işletme, faaliyetin yönetimini kapsayan bütün işleri, sorumlulukları ve yetkileri eğitilmiş yerel işletme personeline devretmektedir. Projenin tamamlanmasıyla birlikte uluslararası işletme iyi bir ücret alır" (Mutlu, 1999:118). Bu yöntemde satıcı son teknolojiyi, kaliteyi ve uzmanlığı içere bir paket teklif etmelidir. Anahtar teslim projelere

örnek olarak, ABD firmaları tarafından yapılan Rusya'daki Kama River kamyon fabrikası verilebilir. Fiat bu yöntem ile Sovyetler Birliği'nde yeni bir otomobil fabrikası kurmuştur.

Mutlu'ya göre, bu yöntem karlı bir yöntemdir ve önemli olan rekabet ortamında uygun zamanı beklemektir.

1.4.2.5. Yönetim Sözleşmeleri

Uluslararası işletmelerin yabancı bir işletmeyle o işletmenin faaliyetlerinin tamamını ya da bir bölümünü yönetmek üzere yaptıkları anlaşmalara yönetim sözleşmeleri denir. "Bu yöntemle işletme belirli ücret alarak yönetici personelini yardımcı olması için o işletmeye gönderir. Yabancı firma burada yönetim bilgisi ve yönetim tecrübesi tranfer etmiş olmaktadır" (Mutlu, 1999:113).

Arsoya'a göre yönetim sözleşmeleri aşağıdaki üç durumda ortaya çıkmaktadır: Birincisi, yabancı yatırım, yatırımın bulunduğu hükümetçe kamulaştırıldığında ve yerel yönetimin yetiştirilmesi sürecince ilk şirket sahibince süreçleri takip etmek içindavet edildiğinde gerçekleşmektedir.

İkincisi; şirket, yeni girişimleri yönetmek istediğinde gerçekleşmektedir.

"Üçüncüsü de; yabancı firma, faaliyetleri süregelen işletmeyi daha verimli bir şekilde yönetmeye devam ettiğinde gerçekleşmektedir" (Arısoy, 2007:48).

Yönetim sözleşmesi yöntemini seçen ve sermaye koyarak işletemeyi kuran yerel işletmeye ana işletme tarafından teknik bilgi ve yönetim hizmeti sağlanır. Burada dış pazara somut mal değil hizmet ihraç edilmiş olur. Dış pazarlara giriş için en kolay ve en risksiz yöntem yönetim sözleşmesi yöntemidir. Ayrıca çok kısa sürede kar getiren bir yoldur (İbrahim, 1999: 27).

Yönetim sözleşmesinin avantajları şunlardır:

— Riskin çok düşük olması hatta hiç olmaması,

— Nakit bir sermaye gerektirmeyen bir yatırım olması,

— Ev sahibi ülkede istikrarsızlıktan veya başka sebeplerden dolayı kötüleşen koşullarda, yönetim desteği veren işletme yönetimi yerel ortağa devredip gidebilir.Yani dış yatırımcılar için politik riskin az olması bu yöntemin diğer avantajıdır..

1.4.2.6. Montaj Operasyonları

"Bu yöntem, üretimde katı parçaların birleştirilmesi aşamasında kullanılır. Bu yöntemde, parçalar avantajlı olan ülkelerde üretilir. Özel bir dikkat veya teknoloji gerektiren parçalar gelişmiş ülkelerde de üretilebilir. Yine hassas işçilik parça montajları, işçiliğin bol olduğu ve ücretin az olduğu yerlerde yapılabilir. Pazara giriş yöntemlerinden olan bu strateji ile elektronik malzeme üretimi de yaygın bir şekilde yapılmaktadır" (Mutlu, 1999:115). Mesela bazı atari, bilgisayar ve video oyunlarının montajı HongKong ve Tayvan'da yapılmaktadır. Yine Beko, televizyon üretiminde bazı yedek parçaları diğer fabrikalarda ürettirmekte ve bunları öz fabrikasında montajını yapmaktadır.

Montaj operasyonları yöntemi, yurtdışında üretim yapmak istenildiğinde dış pazarlarda ihracat ve yerel üretim karışımı sağlayan uzlaştırıcı bir yoldur (Tek, 11999:266).

Bu yöntemin avantajları şunlardır:

- Düşük gümrük tarifeleri;
- Düşük taşıma fiyatları;
- Hedeflenen dış pazarlarda pazarlamasına destek olabilecek ulusal bir imaj yaratılması;
- Düşük işçilik ücretleri, girdilerin veya parçaların daha ucuza mal edilmesinden kaynaklanan maliyet avantajları;
- Dış pazarın isteklerine işletmenin kolay ve hızlı cevap verebiliyor olması.

Diğer yandan hedef pazarlardaki bazı yasal ve siyasal düzenlemeler, montajı gerçekleştiren işletmeyi ileride yurdışında doğrudan üretim yatırımlarına zorlayabilir. Bu durum montaj operasyonları yönteminin dezavantajıdır.

1.4.3. Yatırıma Dayalı Pazara Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazarlara girmek isteyen ve bu pazarların yatırım imkânlarından yararlanmak isteyen işletmeler, gittikleri yabancı ülkede güvendikleri itibarlı bir ya da birden fazla işletme ile bir araya gelerek ortaklık kurmakta, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadırlar.

1.4.3.1. Ortak Girişimler (JointVentures)

Bu girişimlere müşterek yatırım ortaklığı ya da jointventure denir. Diğer bir ifadeyle jointventure, genelde geçici süre ile belirli amaçlar için kurulmuş işletmedir. Jointventure, tüm ortaklıklarda olduğu gibi sözlü ve yazılı bir sözleşme ile kurulur. Bu yöntemde, toplam riskin yerel işletme veya işletmeler tarafından paylaşılıyor olması, yöntemi yabancı firmaların uluslararasılaşma amaçlarına ulaşmak için çok sık tercih ettikleri bir yöntem yapmaktadır (Erol, 2001: 128). Örneğin, Japonya'daki Isuzu ve ABD'deki General Motors firmaları Mısır'da otomobil üretimi yapmak için jointventure ortaklığı oluşturmuştur (Mutlu, 1999:115). Jointventure ortaklıklarında yabancı ve yerli ortaklar kendi kimliklerini kaybetmezler; fakat yeni bir amaca yönelik yeni bir kimliğe sahip firma oluştururlar (Erol, 2001:129).

Özalp'e göre, "sözleşmeli jointventure iki veya daha çok özel işletmenin veya özel işletme ve kamu işletmesinin uzun dönem karı ve yatırım maliyetlerini paylaştığı ortaklık anlaşmasıdır". Genelde yerel işletmeler, ucuz işgücüne, ucuz hammaddeye, pazar bilgisine ve dağıtım kanallarına sahiptir. Yabancı işletme ise teknolojiye, organizasyon ve yönetim bilgisine, tesisin kurulması için gereken finansal kaynaklara sahiptir. Bu üstünlüklere sahip işletmelerin bir araya gelmesi ile kurulan ortaklıklarda işletmeler, kısa sürede küresel rekabet avantajı sağlayabilecektir (Erol, 2001:128). Bu şekilde kurulan ortaklığa Türkiye'den örnek verilecek olursa: Türkiye'de faaliyet gösteren Toyotasa, Türkiye'de Sabancı firmasının seçkin bir yerinin olmasından faydalanarak kurulmuştur.

1.4.3.2. Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar

Konsorsiyum iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek belli bir projenin uygulanması için yaptıkları işbirliğine denir. "Genellikle büyük boyutlu taahhüt işlerinde ulusal ya da uluslararası bir ihaleyi alabilmek için farklı ülkelerden veya aynı ülkeden, farklı dalda veya aynı dalda uzman olan işletmeler teknolojik ve finansal imkânlarını birleştirip işbirliğinde bulunmaktadırlar" (Mucuk, 1996:49). Böyle bir birleşmede yeni işletme kurma zorunluluğu yoktur. İşletmeler, büyük riskleri birlikte paylaşmak, tek başlarına yapamayacakları büyük çaplı işleri birlikte yapmak ve belirli projeleri birlikte gerçekleştirmek amacıyla konsorsiyuma gitmektedirler. Türkiye'deki Keban Barajı ve Hidroelektrik Santrali, Alman ve İtalyan işletmelerin kurdukları konsorsiyum ile yapılmıştır. Konsorsiyum kuran işletmeler, kendi bağımsızlıklarını korurlar ve bu işletmeler amacını gerçekleştirdikten sonra dağılırlar. Yine "boğaz köprüleri ve GAP gibi büyük projelerde de konsorsiyum birleşmelerinden bahsedilebilir" (Şahin, 1995:97-98).

"Konsorsiyumun önemli iki özelliği vardır: Birincisi; konsorsiyumda birden fazla katılımcı işletme bulunur. İkincisi de; konsorsiyuma katılan işletmeler konsorsiyumun kurulduğu ülkenin işletmesi değildir, fakat birçoğu pazarda yer edinmiş ve tanınmış işletmelerdir" (Tek, 1999:267)..

Konsorsuyumun sağladığı faydalar şunlardır:

- Güç birliği yaratmak,
- Riskleri dağıtıp etkilerini azaltmak,
- Büyük çaplı taahhütleri yerine getirebilme imkânına sahip olmak.

İhracat alanında konsorsiyumlara baktığımızda, birbirine rakip olmayan firmaların gönüllü işbirliklerini görürüz. Bu işletmeler tek başlarına küçük işletmeler olsa da biraraya geldikleri zaman büyük bir örgüt olmaktadır. Bu işletmeler, belirli ürün tiplerinin belirli ülkelere ihracatını sağlamak için ölçek ekonomileri oluşturmak üzere uzmanlık gösterirler (Tek, 1999:267). Konsorsiyum

yöntemi siyasal ve özellikle ekonomik nedenlerlerden dolayı, yabancı sermaye yatırımları için tercih edilen bir yöntemdir.

Stratejik birleşme ve ortak girişimler birbirlerine benzmelerine rağmen aralarında fark olan yöntemlerdir. Her stratejik birleşme ortak girişim değildir, ancak her ortak girişim bir stratejik birleşmedir. Ortak girişimde iki ya da daha çok ortak yeni yasal oluşum gerçekleştirirken, stratejik birleşmeşlerde yeni bir oluşum gerçekleşmez. Stratejik birleşmelerde belirli pazarlara girişte gerekli olan kaynaklar ve tecrübeler ortaklar tarafından biraraya getirilir ve ortaklar birbirleri ile bu kaynakları ve tecrübeleri kullanmak için anlaşma yaparlar (Onkvisitve Shaw, 2004:262). Stratejik birleşme, rekabette üstünlük sağlamak için işletmelerin faaliyetlerini birleştirmesidir. Ortak girişim, gelişmekte olan pazarlara girişte en çok tercih edilen yöntemlerden biridir.

Hallonsen'e göre ortak girişim oluşturulması için bazı nedenler vardır. Bunlar:

-Yabancı bir ülkede ortak faaliyet gösteren işletmelere sahip olmak pazarlara giriş hızını arttırır.

- Ortakların sağladığı ve birbirini tamamlayan yönetim becerileri ve teknoloji bazı sektörlerde fırsatlar yaratabilir. Mesela; multimedya sektöründe süreç ve üretim bilgisi ile iletişim ve medya bilgisi birleştirilir.

- Küresel üretim ve ar-ge faaliyetleri çok pahalı olabilmektedir; fakat rekabet avantajı kazanmak için ortak girişimlerle çoğaltılabilir.

- Az gelişmiş veya gelişmekte olan birçok ülke doğrudan yatırımları tamamen sınırlandırmakta ve ortak çalışmalara neden olmaktadır.

Stratejik birleşmeleri teşvik eden faktörler ise aşağıda sıralanmıştır (Dooleve Lowe, 2005:243):

* En önemli neden işletmelerin kaynaklarının yetersiz olmasıdır. Hiçbir işletme ürünlerin küresel potansiyelini gerçekleştirmek için tek başına yeterli

kaynaklara sahip değildir. Diğer yandan pazarda talep edilen ürünleri karşılamamak rakiplerin güçlenmesine neden olmaktadır.

* Teknolojideki hızlı değişimler ve kısalan ürün yaşam döngüsü, üretilen ürünlerin geliştirilmesini ya da yeni ürün üretilmesini ve bu ürünlerin etkin bir şekilde pazarlara ulaştırılmasını gerektirmektedir.

* Rekabet edebilmek güçlü ve bağımsız işletmelerin biraraya gelerek çalışması ile sağlanabilir.

* Artan teknoloji ile Ar-ge çalışmaları daha da maliyetli hale gelmiştir. Stratejik ortaklıklar bu maliyetleri paylaşmayı beraberinde getirir.

* Birçok sektörde işletmeler, gelişmiş pazarlarda yoğunlaşmak için üretim fazlasını gidermek amacıyla stratejik birleşmeleri tercih etmektedir.

* Devlet Desteği ve Teşvikleri: Bölgesellik artan bir eğilim gösterdişçe, devletler de yüksek maliyete sahip projelerdebu yolu tercih etmek ve desteklemek arzusundadır. Stratejik birleşmeler devlet desteğini ve teşvikini almaktadır. Devletler yüksek maliyetli projeleri daha çok bu şekilde yapmayı tercih ederler.

* Stratejik birleşme ile birçok işletme rekabetten korunmuş olur. Özellikle telekomünikasyon, bilgi teknolojisi, eğlence ve medya sektörü gibi ileri teknoloji gerektiren gelişmekte olan sektörler stratejik birleşme yöntemini tercih etmektedirler.

* Ulaşmanın zor olduğu pazarlarda, işletmeler stratejik birleşmeleri tercih ederler.

1.4.3.3. Doğrudan Yatırım (Foreign Direct Investment- FDI)

İşletmeler, artan taşıma maliyetleri, yüksek vergi oranları, ithalattaki kotalar ve hükümet teşviki gibi nedenlerle diğer pazara giriş yöntemleri yerine doğrudan yatırımı tercih edebilirler. İşletmenin pazardaki maliyet ve riskleri beraber paylaşabileceği yerel bir işletme ile ortaklık kurmamasının neden olan bazı faktörler vardır: İşletme, yerel ortakla amaç ve hedef yönünden birliği

sağlayamayabilir, yerel ortakla ortak bir paydada buluşamamıştır, uluslararası koordinasyonu sağlayamamış olabilir, ortaklarla arasında iletişim az olabilir veya bütün bunlardan kaynaklanan artan maliyetler sözkonusu olabilir. Diğer yandan tam bir mülkiyete sahip olmak demek karı tek elde toplamak demektir, işletme karı paylaşmak istemeyebilir.

İşletmeler, uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ücretlerinden faydalanmak ve pazarlarda prestij yakalayarak pazara hakim olmak istediği için de direkt yatırımı tercih etmek isteyebilir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına açıklık getiren on temel teori vardır. Bunlar: "1) Ucuz işgücünün yarattığı motivasyon. 2) Zengin doğal kaynakların çekiciliği 3) Gelişmiş ülkelerdeki finans fazlalıkları ve düşük kar oranları, 4) Faktör donatım teorisi, 5)Dış ticaret teorileri, 6) İşletme büyüme kuramı. 7) Küreselleşme. 8) Ölçek ekonomileri teorisi. 9) Ekonomi ve maliye politkalarının etkisi. 10) Monopolcü rekabet kuramı"(Mutlu, 1999: 98). Yabancı sermayenin üretim maliyetlerini en aza indirmek, verimliliği arttırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve karlılık elde etmek için uluslararası faaliyetlerde bulunmak bu teorilerin ortak yönünü belirlemektedir.

Mutlu'nun ifadelerine göre, doğrudan yabancı yatırım, yabancı ülkelerde işletme sahibi olmak demektir. Çok uluslu işletmeler doğrudan yabancı yatırımı tercih ettiklerinde, üretim tesislerini ya yabancı ülkedeki başka bir şirketi satın alma yoluna giderler ya da yabancı ülkelerde kurarlar.

Uluslararası pazarlara girmek isteyen çok uluslu işletmeler yeni bir üretim tesisi kurmak yerine, pazarın olduğu ülkede faaliyette bulunan, pazar bilgisine ve pazarlama kanallarına hâkim, tecrübeli bir işletmeyi satın alarak zaman kaybetmeden ürünlerini pazara sunabilmektedir. İşletmenin satın aldığı yabancı ülkedeki işletme, satın alan işletmenin kimliğine bürünür ve kendi kimliğini tamamen kaybeder (Erol, 2001:128).

Doğrudan yatırımın sağladığı avantajlar şunlardır:

- İşletme; ucuz işgücü, ucuz hammadde, yabancı sermaye teşvikleri ve ihracat, navlunda tasarruflar gibi avantajlarla önemli maliyet tasarrufu sağlayabilir.
- Şirket doğrudan yatırım yaptığı ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmuş olur; bu durum o ülkede iyi bir imaj yakalamasını sağlamaktadır.
- İşletme,girdiği ülkede hükümetle, müşterilere, yerel tedarikçilerle ve distribütörlerle köklü bir ilişki kuracağından kendi mal ve hizmetlerini pazara daha iyi uyarlayabilir.
- İşletme, yaptığı yatırımlar üzerinde tam bir kontrol sağlayacağı için üretim ve pazarlama hedeflerini geliştirerek, uzun vadeli uluslararası hedeflerine yaklaşabilmektedir (Tek, 1999:265).

Doğrudan yatırımların önüne çıkabilecek en önemli engeller ise; döviz blokeleri, değer kayıpları, pazar koşullarının kötüleşmesidir ve millileştirme. Yabancı ülkelerde faaliyet göstermek isteyen işletmeler, çoğu zaman bu risklere katlanmaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı Ve Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi

Dünya ekonomisi içinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda çok hızlı bir küreselleşme sürecine girmiştir. Gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki iş bölümü ve işbirlikleri de artış göstermiştir. Bu etkileşimler ile bilgi ve teknoloji alanlarında büyük ilerlemeler kaydedilmiş ve özellikle bilgi teknolojilerinin gelişmesi dünyadaki bütün ülkeler arasındaki işbirliklerini de arttırmıştır (Erkan, 1992, s.1-3).

Bütün dünyayı etkileyen İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, dünya barışını sürekli hale getirmek için uluslararası işbirliklerinin kurulması gerekliliği düşüncesi hâkim olmuştur. Bu doğrultuda ülkelerin kalkınmalarını desteklemek, uluslararası likidite ve mali güven sağlamak ve dünya ticaretini serbestleştirmek üzere yeni kurumların oluşturulması için çalışmalar yapılmıştır. "15 Nisan 1994 senesinde imzalanan Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş Anlaşması'nın ekindeki Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS), hizmet ticaretini uluslararası kurallara bağlayan temel ilkeleri ve temel kuralları kapsayan ilk çok taraflı anlaşma özelliği taşımaktadır" (http://www.antimai.org/gats/gatsgenel.htm).

2.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı

Renko'nun ifadelerine göre uluslararasılaşma, genelde direkt ya da dolaylı yoldan yapılan yatırımlar ile ihracat yapmakla başlayan ve işletmelerin yabancı ülkelerde ortaklıklar ve doğrudan yatırımlar yapmasına kadar uzanan süreci kapsamaktadır. Uluslararasılaşma ile işletmeler uluslararası faaliyetlerinde ürün ve ticaret bilgilerinin yanında fiziksel malları ile de faaliyet gösterme olanakları elde etmektedirler.

Çok uluslu şirket ile uluslararasılaşma kavramı genelde karıştırılmaktadır. Her çok uluslu işletme uluslararasılaşmıştır, fakat her uluslararasılaşma çok uluslu şirket anlamına gelmemektedir. Calof ve Beamish'e göre uluslararasılaşma; yapısal, stratejik ve kaynaksal gibi bazı işletme faaliyetlerinin uluslararası düzene uyum

sağlaması sürecidir. Uluslararasılaşma, literatürde de genel olarak bu ifadedeki gibi süreç olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan farklı tanımları da yapılmaktadır. Bunlardan birine göre uluslararasılaşma, bir evrimleşme sürecidir. Bu tanım şirketi, uluslararası, çok uluslu, uluslar ötesi ve uluslar üstü olarak sınıflandırmaktadır (Yüksel, 1999:108).Uluslararası şirket, ana bir merkezi olan ve bu merkeze bağlı değişik ülkelerde faaliyette bulunan şubeleri olan ekonomik bir bütünü ifade eder. Çok uluslu şirket (multinational), mülkiyet ve yönetim açısından ana ülkeye bağlı, kaynaklarını ulusal sınırların dışına taşıyan şirkettir. Uluslar ötesi (transnational) şirket, milliyetleri farklı kişilerin sahip olduğu, yine farklı milliyette kişiler tarafından yönetilen şirketlerdir. Uluslar üstü şirket ise, şuan mevcutta olmayan ve başka ülkeyle bağlantısı olmayan uluslararası bir kuruluş tarafından kabul edilmiş ve kurum tarafından denetlenen, bu kuruma vergi ödeyen ve milli aidiyatını kaybeden bir şirkettir.

Melin'e göre uluslararasılaşma, işletmelerin strateji süreçlerinin en önemli boyutudur. Buckley ve Ghauri'nin bu tanımlardan hareketle yaptıkları ortak ve kapsamlı bir tanımlamaya göre uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlere artan düzeylerde dâhil olma sürecidir.

2.1.2. Uluslararasılaşma Süreci ve Nedenleri

Bell'e göre, işletmelerin dış faaliyetlerini kapsayan uluslararasılaşma süreci, işletmelerin uluslararası girişimlere giderek daha fazla katılmalarıdır.İşletmelerin uluslararası ticarete katılımlarının artması işletme faaliyetlerini artırmakta ve organizasyon yapılarında genişlemelere neden olmaktadır; bu durum işletmelerin uluslararası yapılarla bütünleşmelerini de beraberinde getirmektedir. Yazıcı'ya göre, işletmelerin uluslararası yapılarla bütünleşmesindeki artışlar işletmelerin uluslararasılaşma derecesini de belirler. İşletmelerin uluslararasılaşma derecelerinin belirlenmesine ilişkin yapılan araştırmalarda, ihracatın toplam satışlara oranlarının gösterdiği işletme ihracat performansı dikkate alınmıştır. Araştırmalarda, genel satışların %10'undan daha az ihracat gerçekleştiren şirketler deneysel ihracatçı, %40'ından daha çok ihracat yapanlar ise ileri düzey ihracatçı, bu iki oran arasında kalan işletmeler de aktif ihracatçı olarak konumlandırılmıştır.

Welch ve Luostarien'e göre de işletmelerin uluslararasılaşma derecesini belirlemede uluslararası operasyonların çeşitliliği, işletmenin organizasyonel katılım derecesi, pazar çeşitleri ve uluslararası fırsatlar birlikte değerlendirilmeli ve daha kapsamlı bir bilgi elde edimelidir.

Uluslararasılaşma sürecinin başında işletmeler girdikleri ülke pazarında düzenli faaliyetlerde bulunamayabilir; ancak sürecin devam eden aşamasında işletmeler faaliyetlerini geliştirerek katılımını güçlendirirler. İşletmeler uluslararasılaşmaharaketlerinin başlangıcında genellikle dil, kültür ve siyasal sistem gibi birçok bakımdan farkları az olan pazarları tercih ederler. Farklılıkların fazla olduğu pazarlar işletme ve pazar arasındaki bilgi akışını olumsuz etkileyebilir. Araştırmalar,gelişmekte olan ülkelerin işletmelerinin ilk olarak farklılıkların az olduğu, kültürel yakınlıklarının fazla olduğu ülkelere ihracat yaptıklarını daha sonra gelişmiş ülke pazarlarına yöneldiklerini göstermektedir (Johansan ve Vahlne, 1997:18).

İşletmeler, iç pazarlarda faaliyet gösterse de rekabet üstünlüğü oluşturamadıkları için uluslararası pazarlara yönelmektedirler. Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak ve iş hayatında daha iyi ilerlemeler kaydebilmek için uluslararasılaşma faktörü işletmeler için kaçınılmaz bir gerçekliktir.

İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten genel nedenler şunlardır:

1- Ürün Dengesizlikleri: Bazı durumlardaişletme içinbir ürünü başka bir ülkede üretmek daha avantajlı olabilmektedir. Kalifiye ve ucuz ve işgücünün olması, ucuz hammaddenin sağlanabilmesi, pazara yakın olması nedeniyle nakliye giderlerinin azlığı ve ülklerin uyguladığı vergi ve teşvik avantajları gibi birçok faktör ürünleri başka ülkelerde üretmeye neden olmaktadır.

2- Pazardaki Dengesizlikler: Bazı durumlarda karlı pazarlara giriş zordur. Çevre koşulları, hükümet uygulamaları, halkın tavrı gibi nedenler pazara girişi zorlaştırabilir. Böyle bir durumda işletmeler pazara girebilmek için ürünlerini pazarın olduğu ülkede üretebilirler ve pazarlayabilirler.

3- Ölçek Ekonomileri:İşletmeler yabancı pazara girmek için üretim artışı yaparak maliyetlerini azaltmak isteyebilirler.

4- Yönetim ve Pazar Deneyimi: Yerel pazar işletmeleri genelde yönetimsel olarak deneyimsizdirler. Bu pazara girmek isteyen işletmeler, bu durumdan

faydalanarak deneyimsiz işletmelerin yönetiminde iyileştirmeler yapabilmektedirler. Ayrıca değişik pazarlara girmek işletmeler için yeni tecrübe ve deneyim demektir.

5- Teknoloji: Teknolojiden yararlanmak isteyen işletmeler, yabancı ülkelere yönelerek buradaki işletmelerin teknolojilerinden yararlanabilirler. Ülkelerin ileri teknolojiye sahip olmaları her zaman avantaj sağlamaktadır.

6- Değişik Ürünler:Dışa açılan işletmelerin ürün hatları ve ürün çeşitleri de genişlemektedir. Bu durum işletmeyi daha iyi rekabet edebilir konuma getirmektedir.

7- Ürün Yaşam Eğrisi: İç pazarlar belirli bir ürüne doyurulduktan sonra, işletlemeler dış pazarlara bu ürünleri sunarak karlılık elde edebilirler.

8- Lideri Takip Etmek:Büyümek isteyen işletmeler, uluslararası pazarlarda başarı elde etmiş başka bir işletmeyi örnek alabilirler.

9- Saygınlık: Bir işletme uluslararası alanda faaliyet gösteriyorsa hizmet ve ürünlerine olan güven daha da fazla olmakta ve bu durum işletmeye saygınlık kazandırmaktadır.

10- Yaşamak İçin Büyüme: İşletmelerin rekabetçi bir ortamda varlıklarını sürdürebilmesi ve varlıklarını arttırabilmesi dış pazarlara açılarak karlılıklarını arttırmalarıyla gerçekleşir.

11- Tüketici İstekleri: Müşterilerin istekleri de işletmeleri dış pazarlara açılmaya yönlendirebilir. Tüketici isteklerini karşılamak isteyen ve pazar kaybına uğramak istemeyen işletmeler dış pazarlara açılmak isteyeceklerdir. Bu işletmeler, dış pazarlara açılarak dışarıdan yeni ortaklar, uygun üretim şartları ve yeni teknolojiler elde ederek hem mevcut müşterilerinin isteklerini karşılayabilirler hem de yeni müşteriler bulabilirler (Mesut, 2002: 3).

Tek'e göre işletmeler uluslararası pazarlara şu nedenlerle açılırlar:

1. Dünya pazarında potansiyel olması,

2.Uzun vadeli karlılık sağlamak için pazarın geliştirilmesi,

3. Üretim hacmini değerlendirme,

4. Ölçek ekonomilerinden yararlanma,

5. Ürün hayat döngüsünü tamamlayan ürünlerin yurt dışı pazarlarda değerlendirilmesi,

6. Uluslararasıpazaarların yeni fikirlere ve yeni ürünlere ihtiyaç duyması,

7. Temel pazarlara nüfuz ederek hedeflenen büyümeye ulaşma,

8. Diğer ülkelerin sahip olduğu kaynaklardan yararlanma,

9.Uluslararası faaliyetlerin avantajlarından yaralanma,

10. Dış pazarlara rakiplerden önce girerek onları dışlama,

11. Başlıca rakiplere karşı güçelde etme.

Ateşoğlu'na göre, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin devletleri, gerekli ithalatı yapabilmek ve ödemeler dengesi açıklarını kapatmak için işletmelere kuruluş aşamalarında teşvikler vermekte ya da işletmeleri çeşitli kredilerden yararlandırmaktadır. Devletler bu yardımları ve teşvikleri verirken işletmelerin ürünlerinin belirli kısımlarını ihraç etmeleri koşulunu öne sürmektedir. Üretim kapsitesini arttıran veya üretim çıktısı nedeniyle satması gereken ürünleri olan işletmeler, ürünler ve hammaddeleri karşılamak için dış pazarlara ihtiyaç duyarlar. Rekabet baskısı altında olan işletmeler, uluslararası pazarlara açılmak isteyeceklerdir.

Küreselleşme olgusu da işletmeleri dış pazarlara açılmaya iten olumlu bir faktördür. İletişim ve ulaşım teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insanların tercihlerini ve zevklerini birbirine benzetmektedir; bu durum insanların aynı yaşam biçimine eğilmelerine neden olmaktadır. Pazarların küreselleşmesi pazar bölümlendirme, küçük ölçekli üretim ve yerel marka yerine; standartlaşma, büyük ölçekli üretim ve standart mal kavramlarına geçişe yol açmaktadır (Mucuk, 1994:5).

Özalp, işletmelerin uluslararasılaşmasını içsel ve dışsal olmak üzere iki nedene bağlar. İşletmenin üstün olan yönlerinin değerlendirilmesi, işletmenin örgüt yapısının sağladığı avantajlar, ülkedeki yasal engeller ve ülkedeki ekonomik tıkanıklıklar içsel nedenlerdir. Uluslararası ticaret engellerinin olmaması, uluslararası organizasyonların etkileri, Ar-ge ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler ve üretim faktörlerine ulaşamama gibi durumlar da dışsal nedenlerdir.

İşletmelerin uluslararası genişlemesi için çekici ve itici nedenlere gerek vardır. Girilecek olan pazarların sunduğu olanaklar çekici faktörü, işletmenin kendi ülkesindeki bazı olguların işletmeyi dış pazara açılmaya zorlaması ya da bu olguların dış pazarlara açılması için işletmeye bazı avantajlar sunması ise itici faktörü oluşturur (Güllü, 2005: 159).

Mutlu'ya göre, itici faktör olarak bilinen içsel nedenler, işletmelerin kendi bünyelerindeki ya da bulunduğu çevreden kaynaklanan zorluklardır. Bunlar, iç yasal

engeller veya iç ekonomik tıkanıklıklar olabilir. Ayrıca, işletmelerin üstün yönlerini değerlendirmek istemesi ve örgütlenme yapısının sağladığı avantajları kullanmak istemesi de içsel neden olarak belirtilebilir. Birçok işletme, risklerin ve maliyetlerin fazla olmasından dolayı dış pazar arayışına girmez. Ayrıca işletmenin Ar-ge çalışmalarının aktif olmaması da dış pazarın fırsatlarından yararlanmasını engelleyebilir. Fakat küreselleşme olgusu artık bir mecburiyet olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Çekici faktör olarak bilinen dışsal nedenler ise, faaliyet gösterilecek dış ülkelerin çekiciliği ve işletmelere sağladıkları kolaylıklardır.

Durukan'a göre de işletmeleri uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye yönlendiren ve küresel pazarları cazip yapan bazı faktörler vardır. Bunlar: ürünlerin yaşam süresini uzatmak, karşılaştırmalı üstünlük avantajından faydalanmak, karllıkları arttırmak, rekabet avantajı sağlamak ve vergi avantajları elde etmektir.

2.1.3. Uluslararasılaşma Süreci Teorileri

Uluslararasılaşma yöntemleri, işletmelerin uluslararasılaşma kararı aldıklarında nasıl bir faaliyete yönelmeleri gerektiğini açıklayan modellerdir. Uluslararasılaşma sürecini evrimci bir süreç olarak değerlendiren, sürekli geliştiğini söyleyen kaynaklara göre, uluslararasılaşma sürecinin en sık karşılaşılan üç temel modeli vardır. Bunlar Uppsala modeli, Yenilik modeli ve Ağ modelidir. Aşağıda bu modeller ayrı ayrı incelenmiştir.

2.1.3.1.Uppsala Modeli

Uppsala modelini, Wiedersheim–Paul ve Johanson ile Johanson ve Vahle geliştirmiştlerdi. Modeli ilk olarak Johanson ve Wiedersheim–Paul başlatmıştır. Daha sonra da Johanson ve Vahle modeli geliştirmeye devam etmişlerdir. Model uluslararılaşma modelleri arasında en sık karşılaşılan ve etkisi en çok olan modeldir (Öztürk, 2006: 5).

"Johanson ve Wiedersheim–Paul (1975), çalışmalarında dört İsveçli firmayı incelemiştir. Bu firmalar Sandvik, Atlas, Copco ve Facit Volvo'dur. Bu firmalar üretimlerinin üçte ikisini yurtdışına satmaktadır ve yurt dışında en az bir üretim tesisine sahiptir. Jahonson ve Wiedersheim-Paul (1975) yaptıkları şirket incelemeleri sonucunda, şirketlerin kurulduktan sonra zamanla büyüdüklerini gözlemlemişlerdir" (Öztürk, 2006: 5). Modelin içeriğinde uluslararasılaşma değişkenlerinin mevcut ve

değişken durumları arasındaki farklılıklar yer alır. Mevcut durumlar arasında, pazar bilgisi ve dış pazarlara işletme kaynaklarının bağlılığı vardır. Değişken durumlar arasında ise kaynakların dış faaliyetlere bağlılığına ilişkin faaliyetler ve kararlar vardır.

Uppsala modeline göre, işletmelerin dış pazarlarda bilgisi arttıkça faaliyetleri de bağlantılı olarak artmaktadır. Yani deneyimle kazanılan bilgiler bilimsel öğretiden daha önemlidir. Uppsala modeline göre, işletmeler ihracatlarını ülkelerine manevi olarak yakın olan ülkelere yaparlar. Manevi yakınlıkla kastedilen coğrafi yakınlık değildir; manevi yakınlık işletme ve pazar arasındaki iletişim yakınlığıdır. İngiltere ve Avustralya arasında coğrafi olarak yakınlık yoktur; fakat bu iki ülke iletişim açısından birbirlerine çok yakındır. Yine Küba ve ABD arasında iletişim yakınlığından bahsedilemez. Küba ve ABD coğrafi olarak birbirlerine çok yakındır; fakat aralarında manevi yakınlık yoktur(Bardakçı, 2004: 58).

"Uppsala Modeli'nde Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) dört farklı uluslararasılaşma aşaması belirlemiştir. Modele göre, geride bırakılan her aşama uluslararasılaşma yolunda işletmenin daha da ilerlediğini göstermektedir. Bu aşamalar şunlardır:

1. Aşama: Düzenli bir ihracatın olmadığı süreç

2. Aşama: Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat

3.Aşama: Denizaşırı, sınır ötesi satış için bir yan firmanın (bağlı ortaklığın) oluşturulması

4. Aşama: Denizaşırı, sınır ötesi üretim biriminin oluşturulması"(Otto,1993:210).

Uppsala modeli aşamalarından birincisinde, işletmeler kendi ülkelerinde ürettiği ürünleri dış pazarlara satarlar. Ancak ihracat faaliyetleri düzenli değildir, süreklilik göstermemektedir. Dünya ticaretinin geneline baktığımızda işletmelerin çoğu risk faktörünün olmasından dolayı uluslararasılaşma sürecinin birinci aşamasında faaliyet gösterirler (Sökmen, 2006: 4). Modelin ikinci aşamasında, bağımsız temsilciler vasıtasıyla ihracat faaliyetlerinden söz edilir. Artan siparişleri karşılamak isteyen işletmeler, ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla bağımsız temsilcilikleri yani şubelerini kullanmaktadırlar. Üçüncü aşama olan ve bağlı ortaklıkların kurulduğu aşamada işletmeler ihracatın yapıldığı pazara satış

temsilciliklerini kurarlar. İlk iki aşamadan geçen işletme, kazandığı güç ve bilgi ile dış pazarlara daha çok katılmakta ve kurduğu ortaklıklarla iletişim içinde kalarak pazardan aldığı payını arttırmaktadır. Modelin dördüncü aşamasında ise, işletmeler dış pazarlarda üretim tesislerini kurarlar. Dış pazarda üretim tesisi kuran işletmenin pazardaki konumu güçlenirken, maliyetleri de en aza indirilmiş olur.

Modeli geliştiren Johanson ve Vahle'ye (1977) göre, dış pazarlara kaynak aktarma işlemi yavaş adımlarla gerçekleşir. Bu adımlarda, Johanson ve Vahle (1977), modelin üç istisnasını olduğunu ifade eder. Birincisi, işletmenin kaynakları fazlaysa, dış pazarlara kaynak aktarması işletmeyi daha az etkiler. Dolayısıyla kaynakları fazla olan ya da büyük işletmeler uluslararasılaşma sürecine daha çabuk girerler. İkinci olarak, pazar koşulları homojen ve dengeli ise, pazara ilişkin elde edilmesi gereken bilgi, deneyim dışında da elde edilebilir. Üçüncü istisnaya göre de, işletme benzer koşulların olduğu pazarlarda deneyimli ise bu deneyimleri belirli bir pazara da uyarlamak mümkündür. Yani firma deneyimleri ile benzer bir pazara genelleme yapabilir (Öztürk, 2006: 5–9).

Sökmen'e göre, Uppsala modeli birçok araştırmacı tarafından kabul edilse de eleştirildiği noktalar vardır. Welch ve Luosterinen (1988), İsveç'te ve Avusturya'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Araştırmalarına göre, işletmeler Uppsala modelinin aşamalarını tam olarak takip etmeseler bile başarılı olabilmektedir. Araştırmadaki bazı işletmeler Uppsala modelinin aşamalarının bazılarını geçip doğrudan uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Diğer yandan Welch ve Luosterinen (1988), modelin aşamalarını atlayarak yapılan uluslararasılaşma stratejilerinin sağlam temele dayanmaması halinde işletmelerin çok büyük risklerle karşılaşabileceklerini belirtmişlerdir. Modelin aşamalarını atlamayı seçen işletmenin üst düzey yöneticileri, riskler ve getiriler arasındaki dengeyi kurmak için ve uygun davranışı seçmek için bilgi donanımlarını ve kişisel özelliklerini çok iyi kullanmalıdır. Riskleri göze alarak kaynakları etkili bir şekilde kullanan işletmeler, dış pazarı da doğru analiz ettiklerinde stratejilerinde başarılı olacaklardır (Sökmen, 2006: 14).

Uppsala modeli yerel olarak kurulan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini konu alır. Modele göre, ihracat; işletmelerin yerel pazardaki başarılarının artması ve giderek yayılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, iç pazarda başarılı olan işletmelerin bu

başarıları, işletmeyi uluslararası pazarlara rekabetçi olarak taşır (Johanson ve Vahlne, 1977:23).

Uppsala modeline göre işletmeler, öncelikli olarak kendi iç pazarlarında rekabet avantajları, teknolojik farklılık ya da teknolojik üstünlükler elde etmelidir. Uppsala modeline bu açıdan bakıldığında modele bazı eleştiriler yapılmıştır: Uppsala modeli, çok uluslu şirket olma yolunda olan ve büyük ölçekteki işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaktadır (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000:16-18).

2.1.3.2.Yenilik Modeli

Yenilik modeli, ihracata karar verme sürecinde benimsenen ve ilk olarak Simmonds ve Smith (1968) tarafından başlatılmış bir modeldir. Daha sonra Bilkey ve Tesar bu modeli geliştirmiştir. Simmonds ve Smith (1968)'e göre, ihracata karar verme aşaması işletmeler için üretim sürecine yeni başlanması kadar çok yeni bir olgudur.

Yenilik modelinde, Bilkey ve Tesar psikolojik uzaklık faktörünü kullandılar. Yenilik modelinin ilk aşamasında, yönetim ihracatla ilgili araştırmalar yapmıyorken üçüncü aşamada ihracatın yapılabilirliğini araştırmaktadır. Son aşamada da işletmeler, psikolojik açıdan uzak olan yerlere bile ihracat yapılabileceğini araştırmaya başlamaktadır. Yeniliğe dayalı uluslararasılaşma modeli, işletmelerin ihracata olan ilgilerini ve katılımlarını açıklayan bir modeldir. Modele göre, işletmenin uluslararasılaşma için attığı her adım firma için yeniliktir. Öztürk'e göre, işletmelerin uluslararasılaşması öğrenme ile bağlantılıdır ve bu bağlantı doğrultusunda ilerler. Öğrenme etkin ve hızlı olmalıdır. Öğrenme sürecinin yavaşlığı, yönetimlerin risk almaktan çekinmeleri ve bilgi eksikliklerinden kaynaklanır. Yeniliğe dayalı uluslararasılaşma modeli, farklı adımları olan modelleride içinde barındırır.

2.1.3.3. Ağ Modeli

Johanson ve Mattson tarafından geliştirilen ağ modeline göre, diğer modeller bütün her şeyi net olarak açıklamamaktadır ve işletmeler içinde bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Ağ modeline (network) göre, işletmeler çevreden etkilendikleri için sahip oldukları kaynaklardan değil, sadece içinde bulundukları ağ ortamından etkilenerek uluslararası faaliyetlerde bulunabilir (Fına, Rugman,1996). Bu modelde

ağ olarak ifade edilen, belirli ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ilişkide bulunulan ilişkili bütün ekonomik birimlerin birbirleriyle olan karmaşık bağlantılarıdır. Ağ modeli, uluslararası süreçleri üç esas aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalardan birincisi uluslararası genişleme aşaması, ikincisi uluslararası pazarlara girme aşaması ve üçüncüsü de uluslararası bütünleşme aşamasıdır.

Erdil'e göre, işletmelerin uluslararasılaşma hareketleri 1970 ve 1980'li yılların başına kadar aşamalı bir şekilde gerçekleşmiş olsa da son yıllarda işletmeler bu aşamalardan sapma göstermişlerdir. Davranışlarda sapma olmasının nedeni de ulusal ve uluslararası çevresel değişikliklerin ve yaşanan gelişmelerin işletmeleri uluslararası katılıma daha hızlı bir şekilde girmeye itmesidir.

Network (Ağ) modeli, 1988 yılında Johansson ve Mattson tarafından oluşturulmuştur. Endüstriyel pazarlardaki işletmelerin birbirlerine uzun süreli olarak ilişkilerle bağlanması, ağ modelinin bir varsayımıdır. İşletmelerin bu uzun süreli ilişkilerde birbirlerine güven duymaları gerektiği, işletmelerin kıt kaynakları, işletmelerin gelişim olanakları, işletmelerin örgütsel yapıları gibi etmenler işletmeleri birbirlerine bağımlı hale getirmektedir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler, çıkarlarını korumak istemekte ve endüstrideki diğer işletmelerle hareket etmektedir (Sökmen, 2006: 6). Modelde bahsedilen ilişkiler işletmelerin müşterilerle, dağıtıcılarla, tedarikçilerle, rakiplerle ve hükümetle olan ilişkileridir. Son dönemde ağ modeli uluslararasılaşma modelleri arasında adı sıkça geçen bir model olmuştur.

Araştırmalar incelendiğinde, ilişki ağındaki faaliyetler; işletmelere, ilişkilerini düzenleme, kaynaklara erişme ve pazarlara ulaşma desteği sağlamaktadır (Chetty ve Holm, 2000:80). Bu ilişki ağları uluslararası faaliyetlerde riskleri ve belirsizlikleri azaltmak için bilgi toplamaya yardımcıdır; ayrıca bu ilişki ağları işletmelerin pazarlardaki konumu açısından da önemli olabilmektedir. Johonsan ve Mattson, bu noktada iki temel yaklaşımdan söz etmektedir: Mikro yaklaşım ve makro yaklaşım. Mikro yaklaşım, şirketin diğer şirket için önemi, rolü ve diğer şirketle olan ilişkisinin gücünü ifade eder. Makro yaklaşım ise, işletmenin dolaylı ya da dolaysız ağ içindeki katılımlarını, işletmenin ağ içindeki önemini, rolünü ve diğer şirketlerle olan ilişkisinin boyutunu ifade eder.

Erdil'e göre, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler diğer iş gruplarıyla ilişki kurarlar ve bu ilişkileri geliştirirler. İlişkiler tarafların karşılıklı

güvenleri ve bilgi oluşturmaları sonucu gelişir. Ağ modeline göre işletmeler, bulundukları pazarda bir ağın içerisindedir ve bu endüstriyel ağlarla farklı ülkelerdeki endüstriyel ağlar arasındaki bağlantıların oluşması halinde işletmeler uluslararası işletme olurlar.

Johansson ve Mattson (1988), işletmelerin uluslararasılaşmasında dört ayrı yoldan bahsetmektedirler. Bunlar:1)Uluslararasılaşmaya yeni başlayanlar. 2) Yalnız başına uluslararasılaşanlar.3)Sonradan uluslararasılaşanlar.4)Diğerleriyle birlikte uluslararasılaşanlar. İlk başlayanlar durumundaki işletmeler, ağda bulunan ve yeni başlayan işletmeler gibi düşük uluslararasılaşma derecesine sahiptirler. Bu durumda uluslararasılaşma Uppsala modelindekine benzer; işletmeler uluslararasılaşma yolunda yakın pazarlarda aracılar kullanmakta ve riskleri düşük tutmaktadırlar. Yalnız başına uluslararasılaşma durumunda, işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arttıkça tek başına uluslararasılaşmayı seçtikleri görülür. İşletmeler artık dış pazarlarla ilgili yeterli bilgiye sahiptir. Sonradan uluslararasılaşanlar durumunda ise işletmelerin diğer durumlarla uluslararasılaşan rakiplerine göre dezavantajları vardır. Özellikle kaynaklara ulaşım konusunda ve pazar bilgisi elde etme konusunda zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin bu durumu aşabilmeleri için iletişim ağında bir yer edinmeleri gerekmektedir (Johansson ve Mattson, 1988: 55). Diğer işletmelerle hareket ederek uluslararasılaşma durumunda, işletmeler yüksek uluslararasılaşma derecesine sahip olur. Bu yolla uluslararasılaşan işletmelerin yaşadığı en büyük sorun koordinasyon sağlama zorluğudur (Sökmen, 2006: 7).

2.1.4. İşletmelerde Uluslararasılaşmanın Planlanması

İstenilen hedefe ulaşmak için, kontrolü yapılamayan dış faktörlerin işletmelerin üstünlüklerine ve zayıflıklarına, hedef ve amaçlarına etkilerini yönetme çabasına stratejik plan denir. Stratejik planlar gelecekle ilgili sistematik planları içerir. Uluslararasılaşma sürecinde stratejik planlama karar alanları şöyledir:

1. Yabancı pazarlara açılma kararı:İşletmelerin iç pazardaki konumu ve sahip olduğu kaynaklara bakıldığında dış pazarların sunduğu fırsatlar, uluslararasılaşma faaliyetlerini haklı çıkartacak kadar cazipse, işletmeler dış pazarlara açılma kararı alırlar.

2. Ülke seçim kararı:İşletmeler dış pazarlara açılmaya karar verdiğinde, hangi ülke veya ülkelerin pazarlarına gireceklerini belirlerler.

3. Pazara giriş ve faaliyet şekli: İşletmeler seçtiği ülkelere ve işletmenin faaliyetlerine uygun olarak bir giriş şekli seçmektedirler.

4. Pazarlama karışımı kararı:İşletmeler pazarlama araçlarından uygun olanı seçerken dış pazarda en etkili olanı ya da bunlar arasından en iyi karışımı seçerler.

5. Pazarlama organizasyon kararı:İşletmeler uluslararası pazarlama kararlarını nasıl koordine edeceklerine, merkezi kontrolü nasıl kullanacaklarına karar verirler.

Bu beş planlama aşaması çok önemlidir ve birbirinden ayrılmamalıdır. Özellikle yabancı pazarlara açılma kararı, ülke seçim kararından ve pazara giriş şekli kararından ayrı düşünülemez. Diğer taraftan pazarlama karışımı kararı da pazara giriş şekli kararına bağlıdır.

2.1.5.Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Uluslararasılaşma sürecini birçok faktör etkilemektedir. Keskin, bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

Öğrenme Etkisi: İşletmelerin uluslararasılaşma kararı verirken etkilendikleri en önemli faktör, işletmelerin önceki dışa açılma faaliyetlerinden elde ettikleri tecrübelerdir. İşletmeler uluslararasılaşmanın ilk aşamalarından olan ihracat aşamasında edindikleri bilgilerle ve deneyimlerle, diğer aşamalara geçerken daha real kararlar almaktadırlar. Her aşamada edinilen bilgi ve birikim sonraki aşamalar üzerinde etkili olmaktadır.

Ölçek Ekonomisi:Ölçek ekonomileri yönteminden yararlanmak isteyen işletmeler, üretim kapasitelerini de arttıracaklardır. Ölçek ekonomileri ile işletmeler uluslararası pazarlarda paylarını arttırmak istemektedirler.

Üretim Sürecindeki Esneklik ve Arz Potansiyeli: İşletmelerin üretim sürecinin esnekliği ne kadar fazlaysa yani üretim süreci ne kadar kolay transfer edilebiliyorsa, işletmeler uluslararasılaşma kararlarını da o kadar kolay verirler. Ayrıca işletmelerin ürettiği ürünlerin arz potansiyelinin yüksek olması da işletmelerin dış pazarlara girme şanslarını arttırır.

İthalattaki Kısıtlamalar ve İhracattaki Teşvikler:Dış pazarlardaki ithalatın ve ihracatın lehine ya da aleyhine olan uygulamalar işletmelerin uluslararasılaşma konusunda verdikleri kararları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir.

Rakip Firmaların Davranışı:İşletme için önemli olan diğer bir faktör de uluslararası pazarlardaki rakiplerin tutumlarıdır. Hedeflenen dış pazarlara ilk olarak hangi işletmenin gireceği elde edilecek pazar payının ölçülmesinde işletme için önemli bir noktadır.

İdari Harcamalar ve Uluslararası Taşıma Maliyetleri: Bu faktörler, işletmelerin uluslararasılaşma süresini etkileyen diğer önemli etkenlerdir.

2.1.6.Marka Kavramı

"İngilizce'de branding anlamına gelen markalama sözcüğünün doğuşu, hayvanların birbirinden ayrılması için damgalanmalarına dayanır. Hayvanları farklılaştıran damgalamadan yola çıkarsak marka, tamamıyla farklılaşmak demektir. Geniş bir tanımlama yaptığımızda ise marka, bir ürünü veya hizmeti benzerlerinden ayırmak için kullanılan sözcükler, harfler, sayılar, renkler, şekiller, işaretler, ambalajlar ve tasarımlar gibi kendine özgü sembollerle ifade edilen; işlevsel, yapısal, duygusal veya tutkusal boyutları olan; belirli bir kişiliği olan değerdir" (Değirmenci, 2008).

Markanın ne olduğuyla ve nasıl tanımlandığıyla ilgili birçok eserde ve araştırmada yanıt vardır. Bu tanımlamalardan bazılarına baktığımızda; Aktuğlu'ya göre marka, bir ürünün diğer ürünlerden bazı yönleriyle tüketiciler tarafından ayırt edilmesini sağlayan, ürünün ayırt edici özelliklerini betimleyen isim, işaret ya da sembollerdir şeklinde tanımlanırken; Akdeniz "markayı bir satıcının ya da satıcılardan oluşan grubun mal ve hizmetlerini tanımlamak için ve onları rakiplerinden ayırt etmek için kullanılan isim, işaret, terim, sembol, şekil veya bütün bunların kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Marka için yapılan diğer bir tanımda ise marka, bir mal ya da hizmeti diğerlerinden ayırmak için kullanılan isim, sembol, çizim ve diğer unsurların karışımından daha fazlası ve tüketici tarafından dokunulabilen ve dokunulmayan bütün değerlerdir" (http://www.themanager.org).

Marka, üreticilerin ve satıcıların mallarını tanıtan, malı başkalarının mallarından ayıran terim, sembol, isim, şekil veya bunların birleşimidir (Mucuk, 2005: 252).

Marka, işletmeler tarafından üretilen veya birçok aracı kurum tarafından arz edilen, ilgili ürünleri rakiplerinkinden ayıran, hizmetlere kimlik kazandıran sembol, ,şekil, terim ya da bunların kombinasyonudur (Kotler, 1984,482 ve Benett, 1988:301).

"Bir teşebbüsün mallarını ve hizmetlerini başka teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt etmesi koşulu ile kişi adları, şekiller, sözcükler, harfler, sayılar, malların ambalajları ve biçimleri gibi çizimlenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla çoğaltılabilen ve yayınlanabilen her türlü işarete marka denir" (http://www.turkpatent.gov.tr, 2007).

"Marka, üretici veya da satıcı işletmelerin, pazara sundukları ürünlerin kimliğini belirleyen ve ürünlerin rakip ürünlerden ayırt edilmesini sağlayan simge, şekil, isim gibi bileşenlerdir" (Arpacı, Ayhan, Böğe, Tuncer, Üner, 1992:87).

Yapılan bu tanımlar doğrultusunda markanın üründen ayrıldığını ve ürün ile marka arasında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 1: Ürün ve Marka Arasındaki Farklar

Ürün	**Marka**
Fabrikalarda üretilir	Marka yaratılan bir kavramdır
Hizmet veya nesnedir	Alıcı tarafından algılanır
Biçimi ve özellikleri vardır.	Kalıcıdır
Zaman için dedeğiştirilebilir ya dageliştirilebilir.	Alıcı ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar
Alıcıya fiziksel yararlar sağlar.	Alıcılar bakımından bir statü göstergesidir.
Somuttur ve fizikselbileşenleri vardır.	Soyuttur ve duygusal bileşenlerivardır.
Beynin sol tarafına hitap eder.	Beynin sağ yani duygusal tarafına hitap eder.

	Kişiliği vardır.

Kaynak: Aktuğlu, 2004, s. 16

Ürün ve marka arasındaki belirgin olan farklar, tüketicilerin satın alma davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Tüketiciler aynı fiyatta olan iki ürün arasında seçim yaparken ürünün sadece kendilerine sağladığı fiziki faydasına bakabilirler ya da ürünün markasına ait olan algılamaları dikkate alarak da seçimde bulunabilirler. Yani kimi zaman tablonun sol tarafındaki özelliklere göre kimi zaman da tablonun sağ tarafındaki özelliklere bakılarak ürünün alınıp alınmamasına karar verilir.

Marka kavramının üreticilere ve tüketicilere sunduğu çeşitli yararlar vardır. Marka, üreticileri taklitlerine karşı yasal olarak korur ve ürünler ile tüketiciler arasındaki iletişimde etkinlik sağlanmasında yardımcıdır. Diğer yandan marka, tüketicilere saygınlık sağlar vekorunma, satış garantisi, bakım olanakları gibi konularda da tüketicilere faydalar sağlar. Marka genelde tüketicinin ürün yönünden sigortasıdır. Yani marka malın güvencesidir diyebiliriz.

2.1.7.Marka İle İlgili Kavramlar

Marka, bir şirketin ürünlerini ve hizmetlerini diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olan sembol, harf, rakam, sözcük, isim, terim ve şekil gibi her türlü işarettir. Marka, işletmelerin sahip oldukları ürünl kişiliğini ve değerleri oluşturur. Marka, birçok farklı kavramı da bünyesinde barındırır. Aşağıda bu kavramlara değinilmektedir.

2.1.7.1. Marka İmajı

Markaya ilişkin tüketicilerde oluşmuş genel izlenimler ve kanıların bütününe marka imajı denir. "Marka imajı, markaya dair inançlar bütününü oluşturur ve ürün kişiliği, zihinde oluşan çağrışımlar ve duygular gibi unsurları da içermektedir. Markanın ürünü tanımlayan, ürünü temsil eden ancak bir isimden daha fazla anlam içeren bir kavram olduğunu belirten Marka imajı, bir markanın tüketiciler tarafından kabul edilerek algılanmış ögeleridir. Marka imajı, ürünün kalitesi, fiyatı, beğenilirlik düzeyi ve ürünün kullanışlı olup olmaması gibi çeşitli niteliklerin yanında markanın çağrıştırdığı kişilik özellikleri ve ürünü kullananların ne tür kişiler olduğuna dair düşünce ve izlenimleri de içine almaktadır" (Peltekoğlu, 2004:361).

"Marka imajı, tüketicilerin zihninde tutulan ve kabul gören marka çağrışımlarıdır. Marka imajı duygusal veya gerçekçi olsun genellikle tüketicilerin yorumlamalarıyla oluşan subjektif ve algısal boyutta bir olgudur. Marka imajında gerçeği algılama gerçekten daha önemlidir" (Dobni ve Zinkhan, 1990:116-117). Örneğin, çocuklardan oluşan bir topluluk, bir hizmet topluluğu veya bir yiyecek türünden oluşan topluluk Mc Donald's'ın çağrışım kümesini oluşturuyor olabilir. Diğer yandan Mc Donald's denildiğinde tüketicilerin zihninde hamburger, patates veya Ronald Mc Donald gibi bir ya da birden fazla görsel imge çağrışım yapabilir (Aaker, 2007:131).

Tosun'a göre marka imajı çağrışımlar bütünüdür. İnsan zihninde meydana getirilen çağrışımlar reklam, halkla ilişkiler gibi iletişim yollarıyla ya da kişilerin deneyimleri sonucu oluşabilir ve bu çağrışımlar marka imajını meydana getirmektedir.

David Ogilvy'in en ünlü kitabı olan "Bir Reklamcının İtirafları" isimli kitapta marka imajı, karmaşık simgeler bütünü olarak tanımlanmıştır ve bir marka imajı konusunda reklamın etkilesi yüksek olduğu söylenmektedir. "Büyük markalar arasındaki benzerlikler marka seçiminde en az role sahiptir. Ogilvy'e göre, birçok marka arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Örneğin sigara, viski ya da bira markaları hemen hemen aynı markalardır. Bu sebeple üreticiler kendi markasının tanınmasında reklamları kullanmakta ve tanınmış kişilik oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla bu üreticiler, pazarın en karlı olan büyük bölümlerini de ele geçirmiş olmaktadırlar" (Belch ve Belch, 2003:257).

İmaj geliştirmede birçok faktör etkili olsa da en önemli faktörler pazarlama ve tutundurma çalışmalarıdır. Ürünün genel özellikleri ve faydası genelde marka imajı yaratmanın temelidir. Fakat rekabet halindeki markalar arasında çok büyük benzerlikler vardır ve bu benzerlikler bir markayı diğerinden farklı kılmayı güçleştirir. Dolayısıyla ürünlerin işlevselliğini ya da performansını vurgulayarak bir marka imajı oluşturmak zorlaşmaktadır. Bu durumda kullanılacak en temel araç pazarlama iletişimi ve reklamdır. Demir, marka imajı konusunda temel üç ögeden bahsetmektedir. Bunlar:

1) Bilgilenme Düzeyi: Teknoloji konusundaki hızlı artışlar ve gelişmelerle ve kişilerin eğitim düzeylerindeki artışlarla tüketicilerin bilgilenme düzeyleri de

değişmektedir. Tüketicilerin bilgilenme düzeylerindeki farklılıklar bir ürünü satın alma kararlarını da etkilemektedir.

2) Tüketicilerin Sahip Olduğu Yargılar: İnsanlar herhangi bir konuda zihinlerinde değişik kanallar yoluyla bilgi edinmiş olabilirler. Bu bilgilerin dışında nereden edindiklerinin saptanmasının güç olduğu; kişi, obje ya da konulara yükledikleri değerler de mevcuttur. Genelde basmakalıp fikirler olan bu değerler,ürünlerin algılanma ve yorumlanma sürecinde önemli rol oynamaktadır.

3) Hizmetler ve Olanaklar: Tüketiciler içinde bulunduğu ekonomik ortamdan politik yapıya, kültrel ortamdan tarihsel geçmişe kadar birçok konuyla ilişkili değişik imkânlara sahiptir. Sahip oldukları imkânlar, ürünlerin algılanmasında da tüketicileri etkilemektedir.

2.1.7.2.Marka Kişiliği

Bir markanın, diğer markalardan farklılaşmasını ve ayrılmasını, marka ile tüketiciler arasında bağ kurulmasını sağlayan bütün unsurların yer aldığı genel kavram marka kişiliğidir. Keller'e göre, bir markanın kişiliği o markaya atfedilen ve insana ait olan özelliklerdir. "Diğer bir tanıma göre markanın kişiliği, insan faktöründen oluşan ve markayla ilişkilendirilebilen bir kavramdır. Marka kişiliği, ürünlere ait çağrışımlar, ürünlerle ilgili özellikler, marka sembolü, marka ismi, reklam tarzı, ürünün fiyatı ve dağıtım kanalı gibi yollarla şekillenmektedir. Marka kişiliği, tüketiciler ile marka arasında oluşan bir bağdır ve tüketicilerin markayı kolayca tanımlayacağı ya da ifade edebileceği bir özelliktir" (Aaker, 1997:347). Çavuşoğlu'nun ifadelerine göre, marka kişiliği sembolik değerlerin ve fonsiyonel özelliklerin birleşiminden oluşmaktadır.

En basit tanımıyla marka kişiliği, markanın tüketiciler ile arasında ilişki kurabilmesine yardımcı olan unsurlardır. Marka kişiliğinin temelinde yer alan varsayım, markalarında insan gibi kişisel özelliklerinin olduğudur. Bu varsayıma göre, markaların da cinsiyeti, yaşı, ekonomik sınıfı vardır; ayrıca marka, bilgili, duygulu gibi kişilik özellikleriyle de eşleştirilebilmektedir (Uztuğ, 2002: 41).

Marka kişiliği, "tüketicilerin markanın ne olduğu ile ilgili ya da markanın ne yaptığı yönündeki düşüncelerine değil de, tüketicilerin marka hakkında nasıl hissettiklerine etki eder. Tüketiciler, genelde markalara insan kişilikleri

atamaktadır.Reklam faktörünün kullanılmasıyla marka kişiliği doğrudan ya da dolaylı olarak oluşabilir. İnsana ait özellikler bir markaya aktarılır ve markanın kişiliği dolaylı olarak ürünlerin anlamından çıkartılır. Mesela, markanın faydası "başarı" ise, marka kişiliği "kendinden emin" ya da "başarılı"şeklinde ifade edilir. Burada marka kişiliği ve ürünler arasında ilişki kuranlar tüketicilerdir. Tüketici, marka kişiliği ve kendi kişiliği arasında bağlantı kurabilir; böyle bir durumda da tüketici-marka ilişkisi oluşmaktadır. Reklam faktörünün marka kişiliği ve marka imajı yaratma konusunda başarılı olabilmesi, tüketicilerin verilen mesajları doğru algılamasına ve mesajları anlamlandırmasına bağlıdır. Dolayısıyla reklamda verilen mesajlar anlaşılmazsa ya da planlandığı şekilde anlamlandırılamazsa anlatılmak istenen marka kişiliği ve marka imajı oluşmayacaktır" (Uztuğ, 2002: 41).

Marka kişiliği, tüketiciler ile marka arasında kurulan ilişkilerin temel unsuru olduğu için, marka kişiliği oluşturma süreçleri önemli rol üslenmektedir. Süreçte alınan kararlar ürünü üreten firmanın bütün stratejileriyle uyumlu olmalıdır. Marka ile ilgili karar verenler markanın dişi mi erkek mi, genç mi yaşlı mı, zengin mi fakir mi, ulusal mı uluslararası mı olduğuna marka kişiliği oluşturma sürecinde karar verirler.

2.1.7.3.Marka Sadakati

Alıcılar sadece içinde bulunduğu süreçte değil gelecekte de belli bir markayı satın alarak kararlılık durumu yaratabilirler. Bu kararlılık durumu marka sadakati olarak adlandırılır. Markanın imajına bağlı olarak, karar verme ve satın alma sürecinin sonunda tüketicilerin markadan sağladığı bilişsel ve duygusal tepkisinin tatmini ile marka doyumu elde edilmektedir. Elde edilen marka doyumu, tüketicilerin daha sonraki zamanlarda satın alma davranışlarına doğrudan etki etmektedir. Bu doğrultuda, tüketicilerin markadan olumlu sonuç alması ve gelecekte de alternatif markalar olmasına rağmen tercihini aynı markadan yana kullanması marka doyumunun ötesinde bir kavramdır ve markaya olan sadakatlerini göstermektedir.

Tüketiciler, bir markayı tercih ederken, tercihlerini kendilerine en fazla faydayı sağlayan markadan yana kullanırlar. Tercih edilen marka istenilen memnuniyeti sağlarsa, tüketici de sürekli aynı markayı almak isteyecek ve markaya bağlılık söz konusu olacaktır (Aytekin ve Azmak, 2007: 262). Bu açıdan

bakıldığında müşteri tatmini ile marka sadakatinin paralellik gösterdiği görülmektedir. Altunışık ve Tatoğlu'na göre, tüketicilerin beklentilerine cevap verilmesi, gelecekte de aynı markanın seçilmesine ortam yaratacak ve dolayısıyla marka sadakati ortaya çıkacaktır.

Marka sadakati, markanın sadece beklentileri karşılaması yönünden ele alınmamalı; markanın imajı ve markanın kalitesi ile de değerlendirilmelidir. Marka sadakati, marka imajı, ürün kalitesi ve tatmin düzeyi ile doğru orantılı olarak artan bir kavramdır. Gelişen ürün kalitesi, marka imajı ve tatmin düzeyi, marka sadakatini oluşturmaktadır. Dolayısıyla marka sadakatini tatminden daha geniş bir kavram olarak ele almak gerekmektedir (Özgün ve Önce, 2005:266).

Marka sadakati, firmanın geçmişte uyguladığı politikalarının nasıl sonuçlar doğurduğunu görmesi ve gelecekte de nasıl bir yol izleyeceğini belirlemesi açısından önemli bir analiz noktasıdır. Marka sadakati, firmanın hem kendi markasının sadakat kavramını planlayıp geliştirmesine hem de rakip markaların bu alanda neler yaptığını gözlemesine neden olmaktadır. Sonuç olarak değerlendirildiğinde tüketici sadakatini yakalamış markaların marka değerleri her geçen gün daha da artacaktır.

2.1.7.4. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, iletişim sürecinde gerekli olan temel bir unsurdur. Marka farkındalığı olmadan iletişimin etkisi sağlanamaz. Alıcıların bir ürünü tercih etmesi için öncelikli olarak ürünün farkında olmaları gerekmektedir. Alıcı markanın farkında olmazsa, marka tercih edilmesi ve satın alma eylemi oluşmaz. Marka farkındalığı, marka kimliklerinden olan logo, sembol, işaret gibi işlevlerin tüketici zihninde başarıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği sorunu ile ilgilidir. Kısaca marka farkındalığı, markanın tüketicinin aklındaki izinin gücüdür. Marka farkındalığı söz konusu olabilmesi için tüketiciye marka ile ilgili ipucu verildiğinde tüketici önceki bilgilerinden yola çıkarak markayı diğer markalardan ayırt edebiliyor olmalıdır. Marka farkındalığı, tüketicilerin karar verme ve satın alma sürecinde önemli rol oynamaktadır.

Cravens ve Piercy'e göre marka farkındalığı, tüketicilerin zihninde oluşan markaya dair tanınırlık ve hatırlanırlık izlerinin bütünüdür. Tüketicilerin zihninde markaya yönelik farkındalık söz konusu ise, o markayı diğer markalara göre daha

fazla tercih ettikleri görülmüştür. Killer'e göre de marka farkındalığı, markanın hatırlanırlığı ve tanınırlığı özelliklerini kapsamaktadır.

Marka farkındalığı, tüketicilerin zihnindeki marka gücü anlamındadır (Alkibay, 2005:86). "Marka farkındalığı, markaya ilişkin fikirlerin ve algılamaların oluşması için ön koşul niteliğindedir" (Kılıç ve Çağıran, 2005:57).

Uztuğ, markanın farkındalığının ölçümünde istifade olunan marka farkındalık düzeylerini şu şekilde sıralamaktadır:

· Tanınırlık
· Hatırlanırlık
· Marka bilgisi
· Hatırlamada ilk sıradaki marka olma
· Marka kanısı
· Marka baskınlığı

Scott'a göre de, marka farkındalığını olüşturan faktörler aşağıdakilerdir:

- Marka logosu
- Marka ismi
- Markanın kişilik özellikleri
- Marka sembolleri
-Markanın ambalajı
-Marka sloganıdır

2.1.7.5. Marka Değeri

Entelektüel sermaye çağı da denilen 1990'lı yıllardan günümüze kadar olan zamanda, marka ve marka değeri firmaların en önemli değer varlıklarıdır ve firmaya değer kazandırırlar. Gezer'e göre, günümüzde işletmelerin en önemli amacı, sahip oldukları markalarla yüksek finansal değerler elde etmek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak güçlü bir marka olmak ve iyi bir marka değeri yaratmaktır. "Marka değeri; markayla, marka adıyla, marka simgesiyle bağlantılı olan ve firmaya ya da firmanın müşterilerine hizmet ve ürün yoluyla sağlanan değeri azaltan veya arttıran aktiflerden ve taahhütlerden oluşan bir bütündür". Marka değeri, markaya yapılmış pazarlama yatırımlarının sonucunda elde edilmiş ve markayla özdeşleşmiş değerlerin toplamıdır.

Özkaya'ya göre de marka değeri, marka envanterde gösterildiğinde ya da marka satıldığında ayrıştırılabilir bir varlık olarak toplam değerdir. Markanın değeri, markanın algılanma kapasitesine, markanın farkındalığına ve toplam tüketici memnuniyeti ile alakalıdır (O'Neill ve Mattila, 2004, 156-165). Bir marka değerinin ilk ilkesi, "marka tüketicilerin ürün hakkındaki düşüncesidir" fikridir. Markanın iki çeşit değeri vardır;yapısal değerler ve eklenen değerler. Mesela, klasik pazarlama değişkenlerinden olan fiyat, ürün, ambalaj ve dağıtımla birlikte ölçülmüş marka imajı,markanın yapısal değeridir.

2.1.8. Marka Yönetimi Kavramı, Gelişimi ve Yararları

Günümüzde, pazarlardaki rekabet koşulları kıyasıya devam etmektedir. Bu durumda işletmeler ayakta kalabilmek, rakiplerine fark atabilmek için büyük bir arayış içine girmektedir. İlk etapta yeni ürünler oluşturarak farklılık yaratmaya çalışan işletmeler, zamanla düşük maliyetli ürün üretme ve toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri odaklı bir gelişim göstermektedirler. "Pazarlama hedefini oluşturan tüketicilerin zihninde, belirgin ve somut farkların en az olduğu ürünlere özel yer vererek rakipleri geride bırakma çabası marka yönetimini de öne çıkarmıştır. Marka yönetimi, markanın oluşturulması, markanın karakteristik özelliklerinin ortaya çıkartılması ve bu özelliklerin verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşması için örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol ve sürekli bir planlama sürecidir" (Schmitt ve Simonson,1997:21).

"Marka yönetimi, markanın oluşturulduğu ilk günden başlayarak, pazarda istenilen yolu alıp en iyi konuma sahip olması ve firmaya en faydalı olacak şekilde yoluna devam etmesi için gösterilen bütün çabalara denir. Markanın değerinin en yüksek yere gelebilmesi, geniş alanlara yayılabilmesi, çok uzun yıllar hatırlanabilmesi ve ürünlerden yüksek verim alınabilmesi amacıyla işletmelerin aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler ve gösterdiği bütün çabalar marka yönetiminin konusudur. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamının etkilerine baktığımızda, ürünler arasında belirgin ve somut farklılıkların yok denecek kadar azaldığını söyleyebiliriz. Bu nedenle ürünlere bağlı özelliklerin artık önemini yitirmesi marka ve markalama faaliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. Artan verimlilik ve karlılık çalışmalarıyla

bağlantılı olarak da marka yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır. En basit tanımla marka yönetimi, marka oluşturma ve markanın yönetilmesi sürecidir. Ancak markalama oldukça karmaşık ve çok fazla özen gerektiren eylemlerden oluşur. Markalama da denilen ve günümüzde marka yönetimi anlamına gelen kavram;bir marka oluşturma, markayı genişletme, markayı yeniden konumlandırma, markayı piyasaya tekrar tekrar sürme ya da yenileme, bir markanın ömrünü uzatma ya da markayı büyütme gibi uygulamaları içine alan geniş bir kavramdır" (Leventoğlu, 2014: www.pazarlamamakaleleri.com)

Marka yönetiminde yapılan ilk faaliyet, markanın tüketicilerin zihinlerinde konumlandırılmasıdır. Artan rekabet koşullarında firmaların ayakta kalabilmeleri veya varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişiklik yapmaları ya da yeni ürünlerin pazarlardaki konumlarını sürekli güçlü tutması lazım (Uzun, 2004, 59).

Sürekli rekabetin yaşandığı pazar ortamında tüketicilerin bir markayı benimsemesi hem firmaya hem de tüketiciye birçok yarar sağlamaktadır. Marka yönetiminin sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz (Leventoğlu, 2014: www.pazarlamamakaleleri.com):

• Marka yönetimi, ürüne dair bilgileri içerir, ürün ve tüketici arasındaki iletişimi sağlar.

• Ürünlerin kişiselleştirilmesine yardımcı olur ve ürünler arasında farklılıklar oluşturur.

• Markaya karşı bağımlılık yaratır ve sabit bir tüketici grubunu oluşturur.

• Tüketiciyi korur, satın almada kolaylıklar ve uyum sağlar.

• Yasal avantajlar sağlar.

• Kurum imajının yaratılmasına ve firmanın devamlılığına katkı sağlar.

•Tanınmış pazarlarda imajı güçlü bir marka yaratılmasında ve yeni ürünlerin sunulmasında kolaylıklar sağlar.

• Tanıtım çalışmalarında yardımcıdır.

• Karlı hedef pazarların oluşturulmasına yardım eder.

• Markaya ait başka ürünler varsa bunların satın alımını kolaylaştırır.

Marka yönetimi, işletmelerin yanında aracı firmalara ve tüketicilere de faydalar sağlamaktadır. Bunlar (Ergün, 2011: 28):

Marka Yönetiminin Pazarlama Yönetimi ve İşletme Açısından Sağladığı Yararlar: Marka yönetimi, özellikle tüketicilerin tekrar satınalma davranışları, promosyon maliyetlerinin azaltılması, satış rakamlarının yükselmesi ve firmanın rekabete karşı durabilmesi için yardımcı olan bir uygulamadır. Marka yaratma işlemi, uzun zaman isteyen ve zahmetli bir süreçtir; ancak işletmeye karlı bir yatırım sağlar. İşletmelerin markalardan elde ettiği faydalar şunlardır:

• Yüksek fiyat

• Pazar payı

• Daha az riskli ve daha sabit karlılık

• Marka giriş engelleri

• Marka bağlılığı

• Gelecekte büyüme potansiyeli

• Tanıtım avantajları

• Şirket kültürü

Aracı Kurumlar Açısından Marka Yönetiminin Sağladığı Yararlar: Pazarlama yöneticilerine göre güçlü bir kurum imajının olumlu etkileri vardır ve bu imajı yaratma konusunda aracı kurumlarla önemli ölçüde ilişki içine girilmelidir. Bununla birlikte marka yönetimi aracı kurumlara da faydalar sağlamaktadır. Bunlar:

• Markalı olan mal, bulunduğu mağazaların tanınmasına katkı sağlar.

• Aracı kuruluşa özel bir fiyat uygulanmasını sağlar.

•Aracı kuruluşun marka yönetimi kararlarının istenilen düzeyde olması ile tüketiciler, üretici firmanın markasından uzaklaşabilir ve aracı kurumun markasını tercih edebilirler.

•Aracı kurumun yarattığı ucuz mağaza imajı ile hedef tüketiciler aracı kuruma yönelebilirler.

• Aracı kurumlar ürünleri daha ucuza alabilir ve tüketiciye daha düşük fiyattan satabilirler.

Marka Yönetiminin Tüketiciler Açısından Sağladığı Yararlar: Tüketicilerin karar verme ve satınalma sürecinde önemli bilgi merkezi olan markalamanın tüketiciye sunduğu yararlar şunlardır:

• Marka, ürünler hakkında tüketicilere bilgi verir ve karar verme sürecini kolaylaştırır.

• Marka, tüketicilere güven sağlar.

• Ürünü satın aldıktan sonra ürünle ilgili sorun yaşayan tüketiciler yasalara uygun olarak korunurlar; yani marka tüketicinin korunmasını sağlar.

• Bazı tüketiciler markalı ürünleri kullandıklarında psikolojik olarak tatmin olmakta, markalı ürünler ile saygınlık sağlayabilmektedirler. Yani bazı tüketiciler ürünlerin fiziksel özelliklerinden daha çok ürünlerin sembolik değerlerini ön planda tutarlar. Bazen bu tarz bir tutum tüketicilerin bazı referans gruplarına girmesi konusunda yardımcı olabilmektedir.

• Marka, tüketicilere zamandan tasarruf ve risksiz seçim yapma imkânı sunar.

Günümüzde iyi bir şekilde yönetilenmarkalar, tüketiciler tarafından üstün kalite belirtisi olarak kabul görmekte ve işletmeler etkin markalama ile pazar paylarını arttırmaktadır (O'Neill ve Mattila, 2004,156-165). Pazarı ayrıntılı bir şekilde inceleyen işletmeler, kendilerinin ve rakiplerinin durumlarını analiz etmelidir. İşletmeler, hedef alınan kitlenin eğilimlerinin neler olduğu araştırmalı ve faaliyetlerini bu yönde geliştirmelidir. Sonraki adımda ise markanın kişilik özelliklerinin pazarda nasıl algılandığına bakılmalı ve bu doğrultuda marka ile ilgili yapılacak değişiklikler varsa yeni kararlar alınmalıdır.

İşletme, marka ile ilgili bütün analizleri yaptıktan sonra ileride izleyeceği stratejileri belirlemeli, işletmenin önündeki bütün seçenekleri değerlendirerek bir test uygulamalıdır. İşletmelerin test uygulamasının en genel yöntemi tabiki reklamlardır. Yapılacak en son aşama ise, bütün çalışmaların değerlendirilmesi aşamasıdır (Demir, 2006:45)

2.1.9. Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi

Gelişmekte olan ülkelerdeki güçlü marka sahiplerinin sağladığı avantajlar gün geçtikçe daha da fazla artmaktadır. Güçlü markaya sahip olan firma, ekonomik koşulların zorlaştığı dönemlerde ayakta kalabilmekte, uzun ömürlü bir işletme olabilmekte, dağıtım kanallarını dahada güçlendirebilmekte, çalışan bulma konusunda daha da başarılı olabilmekte ve en önemlisi de karlılıklarını arttırabilmektedirler (Henderson, Cote, Leong ve Schmitt, 2003). Ayrıca güçlü markaya sahip olan işletmeler, küreselleşme veya uluslararasılaşma sürecinde

rekabet edebilmek için sahip oldukları markaları küresel ölçekli hale getirmek için çalışmaktadırlar.

Uluslararası marka, birçok ülkede iyi bilinen ve bulunabilen, ülkelere göre farklı özellikleri olabilen marka olarak tanımlanmaktadır (Cheng, Blankson, Wu ve Chen, 2004).

Johansson'na (2006) göre, uluslararası marka, dünyada herkes tarafından bilinen, dünyanın her yerinde rahatça bulunabilen ve herkesin kabul ettiği markalardır.

Cheng'e göre, işletmeler küreselleşme ve uluslararasılaşma sürecinde rekabet edebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için küresel ölçekte marka yaratmaya çalışmaktadırlar. Uluslararası pazarlarda markalaşan işletmeler incelendiğinde, işletmelerin önce iç pazarda markalaştıkları daha sonra da dış pazarlara açıldıkları görülür. Kendi yerel pazarlarında başarı sağlayan işletmeler, kendi markalarının olduğu ürünleri öncelikle gelişmiş ülkelere pazarlamaya çalışmakta, bu pazarlardan istedikleri başarıyı aldıktan sonra ise ürünlerini üçüncü dünya ülkelerine yönlendirmek için çaba göstermektedirler.

İşletmeler, marka yaratma çabasına başlarken öncelikli olarak sadece bu faaliyetleri yürütecek farklı bir organizasyon oluşturmalı ve oluşturulan bu organizasyonun vizyon ve misyonunu belirlemelidirler. Kurulacak olan bu yeni organizasyon, var olan yapıdan tamamen bağımsız ve ayrı olmalıdır. İşletmenin markasının başarı sağlaması organizasyonun misyonunun belirlenmesine ve açıkça ortaya konulmasına bağlıdır (Aaker, 1994).

Markalaşma aşamasında işletme tarafından yapılması gereken öncelikli faaliyet markalaşma stratejilerinin belirlenmesi ve uluslararası pazarlarda kullanılacak markaya yönelik temel prensiplerin oluşturulmasıdır. Markanın yaratılması sürecinde oluşturulan bu prensipler sayesinde, işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerden istenilen sonuçlar alınabilecek ve işletme, sonraki çalışmalarında izleyeceği yolu kolayca belirleyebilecektir (Douglas vd., (2001).

2.1.9.1. Uluslararası Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler

Şirketler uluslararası pazarlara girmek istediklerinde marka yönetimini ve marka stratejilerini belirlerken birçok faktörün etkisinde kalmaktadırlar. Bu faktörler,

küresel ürün üretmeyi ve küresel marka yaratmayı zorlaştıran ya da kolaylaştıran faktörlerdir. Dış pazarlara girişte işletme için önemli farklılıklara sebep olan bu faktörleri dört ana gruba ayırabiliriz. Bunlar:

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

Bu faktörlerden çevresel faktörler, işletmelerin kontrolünde olmayan; fakat işletmelerin pazarlama stratejilerini belirledikleri süreçte etkili olan, farklı şekillerde farklı ülkelerde işletmelerin karşısına çıkan etkenlerdir.Bu etkenlerin işletmelerin marka yönetimi ve marka stratejileri üzerindeki etkisi, çevresel farklılıkların birbirine yaklaşmasıyla azalacaktır. Çevresel faktörleri, dil, din, kültürel farklılıklar, eğitim, ekonomik durum ve teknoloji olarak ayırabiliriz.

Kültürel Farklılıklar: Kültürel farlılıklar tüketicilerin davranışlarının farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Kültürel farklılıkların çok olması markanın uluslararasılaşma sürecinde başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer yandan kültürel farklılıklar az ise işletmeler marka ile kendi farklılıklarınıifade etme şansı yakalarlar. Quelch'e göre kültürel farklılıklar çok da olsa bazı ürünlerin özelliklerine göre farklılıkların etkisi düşük olacaktır. Örneğin; yiyeceklerle ilgili farklılıklar farklı ülkelerdeki tüketicilerin duyarlı olmasına neden olurken; tüketiciler, bilgisayarları hemen her ülkede aynı satın alma davranışı ile satın almaktadırlar. Diğer yandan tüketiciler yerel markalara bağlılık gösterebilir. Bu durum da işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaşabilecekleri bir sorundur. Küresel işletmeler uluslararası pazarları dikkate aldığında, herhangi bir ülkede tüketiciler tarafından yerel ürünlerle birlikte küresel ürünler de tercih ediliyorsa, küresel işletmeler bu durumu kendi lehlerine çevirebilmek için yerel özellikleri de içinde bulunduran markaları ürün portföylerine eklemektedirler. Bu şekilde davranış gösteren işletmeler, daha üst tüketici grubuna ulaşmaktadırlar. Mesela, Türkiye'de Coca Cola Turkuaz markasını da kendi ürünlerinin yanında portföyüne eklemiştir. Coca Cola bu faaliyeti ile farklı tatlar isteyen ya da farklı düşünce yapılarına sahip tüketicileri de hedef kitle olarak seçmiş bulunmakta ve bu hedef kitleyi kazanmaya çalışmaktadır.

Din: Din olgusu marka konusunda önemli bir konumdadır. Farklı dinlere mensup olan kişiler farklı düşünce yapılarına sahiptir ve buna bağlı olarak da değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. Örneğin, dünyada önemli bir konumda olan bir bira markası alkol ile ilgili olmasa da ürettiği ya da kullandığı bir ürünü Müslüman bir ülkede istediği gibi pazarlayamayacaktır. Müslüman ülke ürünü hoş karşılamadığında işletmenin bu ülkedeki başarı şansı azalacaktır (Aref ve diğ., 2002: 25).

Dil: Burada önemli olan nokta, farklı dillere sahip olan ülkelerde markanın ifade ettiği anlamdır. Marka farklı ülkelerde farklı anlamlara gelebilmektedir; anlam farklılıklarının tüketicilerce olumsuz değerlendirmelere neden olması uluslararasılaşma sürecindeki işletmelerin marka yönetimlerini zorlaştırmaktadır. Örneğin, General Motors şirketi, Nova isimli bir marka otomobili Meksika'da pazara sunmuştur. İspanyolca'da "gitmeyecek" anlamına gelen marka pazarda talep edilmemiş ve şirket istenilen başarıyı elde edememiştir. Daha sonra şirket aynı ürünü farklı bir isimle Güney Amerika pazarına sunmuştur. Tüketicilerin orijinal markalara isminden dolayı gösterdiği tepkiler bazı ülkelerde daha şiddetli de olabilmektedir. İşletmelerin böyle bir durumda pazara uygun isimde markalar yaratması önemlidir (Aref ve diğ., 2002:26).

Eğitim Seviyesi: Marka yönetimi üzerinde etkileri olan diğer bir unsur da ülkeler arasındaki eğitim seviyelerinin farklı olmasıdır. Eğitim seviyesi özellikle reklamda verilen mesajların doğru algılanıp algılanmaması noktasında önemli bir unsurdur. Verilen mesajlar farklı ülkelerdeki tüketiciler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir.

Siyasi ve Ekonomik Koşullar: Uluslararasılaşma sürecindeki işletmelerin küresel ürünlerini sunacakları pazarlardayer alan ülkelerin politik ve ekonomik koşulları önemli bir unsurdur ve işletmelerin yönetimleri tarafından önemle üzerinde durulması gerekmektedir. Uluslararası pazarlara girişler ulusal düzenlemelerle engellenmiş olabilir veya siyasi açıdan pazarlar bütünleşmiş olabilir. Engel teşkil eden gümrük vergisi ve kota gibi uygulamalar en aza indirildiğinde işletmelerin, bu pazarlara giriş şansları ve pazardaki başarıları da artacaktır. Hiçbir yasal engelin olmadığı durumda işletmeler, küresel ürünlerini hedefledikleri pazarlara uyarlamak

zorunda kalmayacak ve aynı ürünü aynı marka ile değişik ülkelere de pazarlayabilecektir.

Ekonomik koşullara baktığımızda da ekonomik açıdan birbirine benzeyen ülkelerde işletmeler, standart ürünlerini ve markalarını daha rahat sunabileceklerdir. Gelir seviyeleri farklı olan ülkelerde ise ürün standardizasyonu sağlanamayacaktır. Güçsüz bir ekonomiye sahip ülkelerdeki tüketiciler, bazı markaları satın alamayacaklardır. Bu nedenle işletmeler, ekonomik yönden güçsüz olan ülkelere daha düşük kaliteli ve fiyatı daha düşük olan modelleri sunmaktadır. Bu durum markayı olumsuz olarak etkilemekte ve işletmeler pazarlarda farklı markalarla faaliyet göstermektedir. Örnek olarak GAP firmasını incelediğimizde, firma yüksek gelirli tüketicilerin olduğu pazarlara Banana Republic markasıyla, orta gelir düzeyine sahip tüketicilerin olduğu pazarlara GAP markasıyla ve düşük gelirli tüketicilerin olduğu pazarlara da Old Navy markasıyla ürünlerini sürmüştür (Kotler, 20003:102).

Teknolojik Seviye: Teknolojinin ilerlemesi ile teknolojik gelişmişliğin yakalanması ülkeler arasındaki homojenliği ve dolayısıyla standartlaşmayı beraberinde getiren bir unsurdur. Tutundurma faaliyetlerinde teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmasıyla bilgiler ve mesajlar tüm dünyaya ulaştırılabilmekte ve bu durum küresel ürünleri arttırıcı olabilmektedir. Özellikle internet kullanımının yaygınlaşması tüm dünyadaki tüketicilere ulaşma maliyetlerini azaltmaktadır. Hızlı gelişen teknoloji ile sadece iletişimin etkinliği sağlanmamakta aynı zamanda ürünler ve sermaye daha düşük maliyetlerle transfer edilebilmekte ve ulaştırma maliyetlerinde de olumlu etkiler görülmektedir.

İşletmeler, uluslararası pazarlarda yaşanan yoğun rekabetin etkisinde kalmaktadır. Pazar faktörü dış pazarlara girişte işletme için önemli farklılıklara sebep olmaktadır. Küresel boyutta faaliyet gösteren işletmeler, pazarlara ilk giren marka olmadıklarında buişletmelerin hedef ülke pazarlarındaki yerel işletmeler ile rekabet edebilme şansları azalmaktadır. Yaşanan yoğun rekabet, işletmenin marka yönetimini etkilemekte ve marka yönetiminin belirleyicisi olmaktadır. İşletmeler, rekabetin yüksek olduğu pazarlarda yerel tüketici taleplerini karşılayan rakip işletmelerden farklılaşma yoluna giderek rekabete karşı direnmeye çalışacaktır. Diğer yandan rekabetin olmadığı pazarlarda ise işletmeler, pazarlama karmasına gidebilecek ve bu durumu standart bir hale getirebilecek.

Bir "uluslararası marka yönetiminin işletme açısından etkili bir şekilde sağlanması için en önemli unsurlardan biri de özellikle tutundurma faaliyetlerinin uygulanması için gerekli altyapının hazır olmamasıdır. Pazarlarda gelişmiş bir medyanın olmaması, işletme faaliyetlerinin küresel pazarın bazı bölgelerinde sınırlı kalmasına sebep olacaktır" (Mutlu, 1999:99). Diğer yandan bu alt yapı içinde bulunan ve küresel markayı tüketicilere ulaştıracak olan perakendeciler yani dağıtım ağı da markanın uluslararası etkinliğini arttıracaktır; dolayısıyla işletmenin sunduğu küresel ürünün başarısında da etkili olacaktır.

Uluslararası marka yönetimini etkileyen işletmelere bağlı faktörlerin başında işletmenin yönetim yapısı gelmektedir. Sony gibi merkezi yönetim yapısında olan işletmeler küresel ölçekte marka stratejisi belirlemeye daha uygundur. Bu işletmeler uluslararası stratejilerini farklı ülkelere göre farklılaştırmadan oluşturmaktadır; marka çeşitliliği yapmadan ve farklı ülkelerdeki farklı tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini önemsemeden standart ürünler üretmekte ve bu ürünleri tüm pazarlara sürmektedir.

Uluslararası marka yönetiminde etkili olan diğer bir faktörde ürünle ilgili olanlardır. İşletmeler marka ile birlikte ürünlerini de geliştirmeye çalışmalıdır. İşletme ürünün farklı ülkelerdeki yaşam çizgisini dikkate almalı, ürünün hangi evrede olduğunu tespit ederek stratejilerini belirlemelidir. Faaliyette bulunulan pazarlardaki farklı gelişmişliklerin dikkate alınmaması gibi nedenlerle ürünler farklı gelişmişlik seviyesine sahip ülkelerde değişik hayat döneminde bulunabilecektir ve bu durum tüketicilerin farklı değerlendirmelerde bulunmasına neden olacaktır. Kozlu'ya göre, işletme ürünün giriş döneminde yapacağı reklamları eğitici ve tanıtıcı olarak kullanmalıdır; ürünün olgunluk evresinde aynı reklamları devam ettirmek maliyet artışıdır ve gereksizdir. Ürünün olgunluk döneminde satışları arttırmak amacıyla rakipler hedef alınmalıdır. Olgunluk evresinde ve düşüş evresinde ürünün yaşamını uzatmak amacıyla yeni kullanımlar yapılmalı ya da ürünü geliştirmeye çalışılmalıdır.

Ayrıca, endüstriyel ürünler genellikle tüketim ürünlerine göre; dayanıklı ürünlerde dayanıksız olan ürünlere göre daha kolay standartlaştırılabilirler. Solberg, küresel faaliyetlerin bu tarz ürünlere daha kolay uygulanabileceğini söylemektedir. Yine teknoloji ağırlıklı ürün markaları uluslararası pazarlara daha çabuk

girebilmektedir. 2011 yılındaki araştırmada ilk on markanın arasında teknolojiağırlıklı olanların fazla olduğu görülmektedir. Diğer bir ürün çeşidi olan lüks ürünleri talep eden tüketiciler benzer satın alma davranışı göstermektedir. Tüketici davranışlarının benzer olması, işletmelere lüks ürünlerini farklı pazarlara sunma aşamasındayken satış stratejilerini kolay belirleme avantajı sağlamaktadır.

2.1.9.2. Uluslararası Marka Gelişim Aşamaları

Cheng ve diğerleri (2004), uluslararası marka oluşturmayla ilgili çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmaların sonucunda da ortaya bir model çıkartmışlardır. Model, uluslararası marka oluşturulmasını beş aşamaya ayırmıştır. Bu aşamalar şunlardır:

1)Yerel Pazardaki Fırsatlar Aşaması: Küreselleşmiş olan bütün markalara baktığımızda, bu markaların hemen hepsinin kendi yerel pazarında çok güçlü olduklarını görürüz. Uluslararası markanın oluşturulması, işletmenin kendi yerel pazarında markalaşmasıyla ve bu pazarda başarıyı yakalamasıyla başlamaktadır. Bu nedenle işletmenin hedefi öncelikle kendi yerel pazarında önemli bir konuma gelebilmek ve başarıyı sağlamak olmalıdır. İşletmenin bu ilk aşamada karşılaşacağı sorunlardan en önemli olanları etkin olmayan üretim, eğitimli eleman yetersizliği ve teknik yetersizliklerdir. İşletme bu sorunları aşmak için yabancı işletmelerle anlaşma yaparak fason üretim yoluna gitmeli ve yabancı markalardan fayda sağlamalıdır. Etkin bir üretime geçilmesi, ürün kalitesinin arttırılması, yeni üretim süreçlerine geçilmesi ve elemanların eğitilmesi gibi konularda yabancı firmalarla ortaklaşa faaliyetlere girilebilir.

2) Küresel Pazarda Var Olma Aşaması:İşletmelerin bu aşamada belirlemesi gereken misyon, Avrupa, Amerika ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin olduğu pazarlarda yer edinmek ve sonraki aşamada da bu pazarlarda marka farkındalığı yaratmaktır. İşletmelerin uluslararası boyutta yapacakları ilk faaliyet, dış pazarlardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda bu pazarlara yapılacak ihracatlardır. Dış pazarlar hakkında gerekli bilgilerin toplanmaması küresel pazarda var olma aşamasında karşılaşılacak en büyük sorundur. Bu sorunu aşmak için işletmeler yabancı pazarlardaki yerel distribütörler ve temsilcilerle anlaşmalar yapmalıdır. Küresel pazarda var olma aşamasının son dönemlerinde ise artık dış pazarlarda işletmelerin markaları tanınmaya başlamakta ve uluslararası marka

oluşmaktadır. İşletmeler bu aşamada uluslararası markalarla fason üretime devam etmekte ve işletmelerinin üretim hacimlerini korumakta ve arttırmaktadır.

3) Uluslararası Markalaşma ve Pazarda Başarı Elde Etme Aşaması: Bu aşamada işletmeler, gelişmiş ülkelerde kendi markalarını oluşturmak için çalışmaktadır. Gelişmiş olan ülkelerin tanınan ülkeler olması ve işletmelerin üretimde belirli ölçeklere ulaşmış olması, markalaşma faaliyetlerinde işletmeye kolaylıklar sağlamaktadır. Uluslararası marka oluşturulmasının bu aşamasında işletmelerin karşılaşacakları en önemli sorunlar, üretim yapılan uluslararası markalar ile rekabetin oluşması, bu işletmelerin alımlarını azaltması ve gelişmiş olan ülkelerden yapılan teknoloji transferinin azalmasıdır. İşletmeler, bu sorunları çözmek için modaya uygun ürünler üretmeli, ana merkezlerini gelişmiş ülkelere taşımalı ve çeşitli küresel etkinliklere sponsor olmalıdır.

4) Üçüncü Dünya Ülkeleri Aşaması: Gelişmiş ülkelerde markalaşma aşamasını geçen ve başarı elde eden işletmelerin yeni hedef pazarları üçüncü dünya ülkeleridir ve işletmeler markalarını bu pazarlarda da başarıya ulaştırmak için çalışmaktadır.

5) Kaynak Kıtlığı Aşaması: Uluslararası marka oluşturulmasında ve markalaşma aşamasında en çok karşılaşılan sorunlardan biri kaynak kıtlığıdır.İşletmelerin, markalarının tüm dünya pazarlarında büyümesiyle teknik yetersizlikler, nitelikli hammadde eksikliği ve kalifiye eleman eksikliği gibi kaynağa bağlı sorunlar gündeme gelebilmektedir.

2.1.9.3. Bölümlendirme, Hedef Pazarın ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Pazar, çeşitli tüketici, ürün ve ihtiyaçlarla dolu geniş bir alandır. İşletmede pazarlama hedeflerinde başarı elde edilmek isteniyorsa, hangi pazar bölümü iyi ise o bölüm seçilmelidir. Pazarlama stratejisini belirleyenler, öncelikli olarak pazarı bölümlere ayırmalıdır ve bu bölümlerden bir ya da daha fazlasını hedef olarak belirlemelidir. Pazar bölümlendirmesi, "Homojen olmayan büyük pazarlarda benzer talepleri olan ya da pazarlama karmasına benzer şekillerde cevap veren homojen alt grupları oluşturmaktır" şeklinde tanımlanmaktadır (Duran, 2014: http://www.pazarlamadunyasi.com/Default.aspx?tabid=203&ItemId=64).

Değişik talepleri, özellikleri ve davranışları olan pazarların bölümlendirilmesi işletmelere bazı faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları sıralarsak:

* Kaynaklar daha etkin olarak kullanılır,

* Tüketicilerin istekleri ve ihtiyaçları daha iyi değerlendirilmiş olur,

* Pazar bölümlendirme rakipleri daha iyi tanımaya yardım eder,

* Pazar bölümlendirmesi yapan işletmelerin amaçları daha net bir şekilde belirlenmiş olur,

* İşletme, pazardaki faaliyetlerini ve performansını daha iyi değerlendirebilmektedir.

Günümüzde tüketiciler, pazarlama ve pazarlama iletişiminin odak noktasını oluşturmaktadır. Tüketicilerin odak nokta olmasıyla başlayan çağdaş pazarlama anlayışı, pazarların bölümlendirilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir (Duran, 2014: http://www.pazarlamadunyasi.com/Default.aspx?tabid=203&ItemId=64).

İşletmelerin pazar bölümlendirme yolları her işletmeye göre değişiklik gösterir. Pazar bölümlendirmesinde işletmeler çeşitli değişkenler belirlerler.Pazarlamacıların genelde kullandığı üç aşamalı yol şu şekildedir: (http://www.volkanderinbay.com/tarimnet/gidapazarlama.asp?konuno=5):

İlk olarak pazar genel bir incelemeden geçirilir. Araştırmacılar anket düzenler ve bu anketlerle pazarın durumu ortaya konulur. Yapılan anketle şu bilgilere ulaşılır:

- Üründe aranan özellikler ve ürün ağırlıkları,
- Markanın tanınırlığı ve markaların önem düzeyi,
- Tüketicilerin tüketim şekilleri,
- Tüketicilerin ürün grubuna yaklaşımları,
- Demografik, psikolojik, coğrafi ve medyatik özellikler.

"Pazarın bölümlendirilmesi, pazarlama stratejisinin önemli bir alanını oluşturmakta ve tüketicilerin sosyo-kültürel, bireysel, tüketim davranışları gibi özelliklerinin belirlenmesine ve anlaşılmasına yönelik unsurları içermektedir. Uztuğ'a göre bölümlendirme, tüketicilerin bireysel taleplerini karşılamak için oluşmuş büyük bir pazarı alt bölümlere ayırmak için kullanılan bir tekniktir. Pazar bölümlendirme, satın alıcıları belli grup ya da sınıflar olarak belirlemektedir" (http://www.volkanderinbay.com/tarimnet/gidapazarlama.asp?konuno=5).

Karafakioğlu, uluslararası pazarlama çerçevesinde pazar bölümlendirmesini şu şekilde tanımlamaktadır: Dış pazardaki tüketicilerin pazarlama açısından anlamlı gruplar olarak toplanmasına pazar bölümlendirme denir.

İşletmeler, yurt dışı pazarlarda başarılı olmak için uluslararası pazarları bölümlendirerek her tüketici grubunun ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya yönelik farklı mal ve hizmet üretmektedir. Uluslararası pazarlamada pazar bölümleri değişiklik gösterir; bazen bir ülke bir pazar bölümü olarak ele alınabilir, bir ülke pazarındaki belirli bir tüketici grubu pazar bölümü olabilir ya da bir bölgenin insanları pazarın bölümü olabilir.

Pazar bölümlendirmesinde başarı sağlanması için öncelikle pazar bölümlerini ortaya çıkartacak değişkenler ölçülmelidir. Nüfus, gelir düzeyi, eğitim seviyesi gibi değişkenler ölçülerek pazar bölümlere ayrılabilir. Bu şekilde bölümlendirme yapılırken, ulusal ve uluslararası verilerden yararlanarak kolay bir çalışma yapılabilir; ancak materyal kültür dışındaki kültür ögelerini ölçmek çok zordur.

Pazar bölümlendirme, tüketicilerin oluşturduğu homojen grupların rekabet ve pazarlama stratejilerinin oluşturulması amacıyla değerlendirilmesi, keşfedilmesi ve seçilmesidir. Araştırmacılar ve pazarlama yöneticileri farklı stratejiler oluşturmak ve geliştirmek için pazar bölümlerini seçip değerlendirmek ister. Endüstriyel ve tüketici pazarlarında araştırmacıların ve pazarlama yöneticilerinin, pazar bölümleme ile ilgili karar verme aşamasında altı aşamalı bir süreci izlemeleri gerekmektedir (http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite06_0.pdf).

• **Amaçları Tanımlamak:**İşletmenin pazarlama yöneticisi pazar bölümlemesi yapmaya başlarken öncelikli olarak işletme ve pazarlama amaçlarını ortaya koymalıdır. Bu amaçlar ile işletmenin uzun dönem için yaptığı stratejik planlar birlikte değerlendirilerek pazar bölümlendirme stratejisi belirlenmelidir.

• **Pazar Bölümlendirme Temellerini Tanımlamak:**Bir işletme, bölümlendirme işlemine pazarı tanımlamak için bölümlendirme temellerini araştırmayla başlar. Bu temeller ayrıntılı analiz yapılması amacıyla sınıflandırmayı mümkün kılan potansiyel tüketici özelliklerinin bir veya bir kaçından oluşur. Buradaki amaç, pazarlama karması alternatifleri için benzer tepkileri veren tüketicilerden oluşan bölüm veya bölümleri saptamaktır.

• **Her Bölüm İçin İlgili Müşteri Profilleri Geliştirmek:** Pazarın bölümleri tanımlandığında, pazarlamacılar her bölümdeki müşterilere dair daha fazla bilgi toplamalıdır. Pazarlama yöneticilerinin tüketicilere yönelik yapacakları böyle kapsamlı bir analizle, işletme pazarın taleplerini daha iyi karşılayabilecektir. Bu aşamada hem bölümler arasındaki benzerlikler hem de her bölümdeki tüketicilerin benzerlikleri tanımlanmalıdır. Tipik müşteri profilleri bu aşamada geliştirilmesi gereken bir konudur. Bu profillerin içerisinde yaşam biçimi şekilleri, ürünlere yönelik tutumlar, marka tercihleri, ürün kullanım alışkanlıkları, demografik özellikler ve coğrafi konum vardır.

• **Pazar Potansiyelinin Tanımlanması:**Pazar fırsatlarının analizi ve pazar bölümleme aşaması her bölüm için ayrı ayrı yapılacak olan pazar potansiyeli araştırmalarıyla devam eder. Pazar potansiyelinin tanımlanması aşaması pazarlama yönetimi için başlangıç noktasıdır; çünkü bu aşamada her bölümdeki toplam satış potansiyelleri analiz edileceğinden ileriki dönemlerde yapılacak analizlerin mümkün olup olmayacağı belirlenmektedir.

• **Olası Pazar Payını Tahmin Etmek:** Bir önceki aşamada belirlenen pazar potansiyeli ile işletmeler ne kadar bir taleple karşılaşacaklarını da tahmin etmektedir. Hedeflenen pazar bölümlerinde bulunan rakip işletmeler analiz edilmeli ve her bölüm için özel olarak pazarlama stratejileri oluşturulmalıdır. İşletme, bölümlerde bulunan rakiplerin analizlerini ve her bölüm için tasarladığı stratejik planları eş zamanlı olarak yürütmelidir. Diğer yandan, bu aşamada yapılan pazarlama stratejileri ve pazarlama taktikleri ile her bölümdeki talebe ulaşmak için yapılması gereken maliyetler ve kullanılacak kaynak düzeyi de belirlenmiş olur.

• **Spesifik Pazar Bölümlerinin Seçimi:**Pazar bölümlendirme sürecinde toplanan bilgiler, yapılan tahminler ve analizler; işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için potansiyelin değerlendirilmesi ve işletmelere uygun pazar bölümlerinin seçilmesi için yönetime katkı sağlar. Mesela, pazardaki talebin tahmin edilmesi ve bu talebe göre hesaplanacak maliyetler birlikte değerlendirilirse, pazarın her bölümünden beklenen karlar ve yatırımın geri dönüş oranları belirlenebilmektedir.Yapılan analizin bu aşamasında hesaplanan maliyetler ve sağlanan faydalar sadece finansal olarak değerlendirilmez; aynı zamanda ölçümlemenin zor olduğu çevresel ve örgütsel faktörlerde ele alınır. Karar verme

sürecinin en önemli aşaması olan bu aşamada finansal faktörleri ve de finansal olmayan faktörleri değerlendirmek zordur (http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite06_0.pdf).

Karafakioğlu'na göre, uluslararası pazarlarda yapılan pazarlama bölümlendirme aşamalarında işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli unsur seçilen pazara ulaşılıp ulaşılamayacağıdır. Örneğin, dış pazarlarda talebi olan bir ürünü, ülke yönetimleri ithalat yasağı koyarak yasaklamış olabilir ya da ülkedeki veya çevre ülkelerdeki var olan savaşlar ürünlerin pazarlara taşınmasını engelleyebilir. İşletmeler bu gibi durumları iyi analiz etmeli ve bu konuyu detaylı olarak incelemelidir.

Hedef pazarlamasında ise, işletmelerin belirli pazar bölümlerini seçmesi ve seçilen bu pazar bölümlerindeki tüketici ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılamaya yönelik planların oluşturulup geliştirilmesi söz konusu olmaktadır. Pazarlamada konumlandırmayı doğrudan etkileyen en önemli unsur hedef pazarın ve hedef kitlenin belirlenmesi sürecidir. Hedef pazarın ve hedef kitlenin belirlenmesi ile işletmeler, belirli ihtiyaçları olan tüketici kitlesine kolayca ulaşabilir ve bu tüketici kitlesine uygun ürünleri sunarak tüketici taleplerini karşılayabilir.

Kotler ve Armstrong, pazarları şu şekilde bölümlere ayırmaktadır:

Demografik Bölümleme: Gelir, cinsiyet, meslek, eğitim, din, etnik grup gibi genel nüfus özellikleri ve demografik değişkenler dikkate alınarak yapılan pazar bölümlemesine demografik bölümleme denir. Demografik bölümleme, bütün pazarı bölümlere ayırmak için kullanılan en temel yöntemdir. Bir ülkedeki demografik değişkenleri ölçmek, diğer değişkenleri ölçmeye göre daha kolaydır.

Coğrafi Bölümleme: Pazarın mahalle, bölge, şehir, eyalet ve ülke gibi coğrafi birimlere göre bölünmesine coğrafi bölümleme denir. İşletmeler bir veya birkaç coğrafi bölgeyi ya da tamamını seçebilir. Coğrafi bölgeler seçilirken, bu bölgelerin tüketicilerinin ihtiyaçları ve talepleri dikkate alınır.

Jeo-demografik Bölümleme: Bir pazarın o bölgede yaşayan kişilerin belirgin özelliklerine göre ufak coğrafi bölgelere ayrılmasına jeo-demografik bölümleme denir.

Davranışsal Bölümleme: Pazar tüketicilerin ürünlerle alakalı bilgilerine, ürünleri satın alma ve kullanma davranışlarına göre parçalara ayrılmasıdır.

Pazarlamacıların çoğuna göre, davranışsal bölümleme pazar bölümlemede en önemli kısımdır ve en doğru pazarlama başlangıcını yapmayı sağlar.

Yarar Bölümlemesi: Bu bölümlemede tüketicilerin ürünlerden bekledikleri farklı yararlara bakılarak pazar bölümlemesi yapılmaktadır.

Kotler, bir işletmenin sunacağı ihtiyaç ve özellikleri pazarlarda satın alacak tüketici topluluğuna hedef kitle demektedir. Koter'e göre, hedef pazar, işletme tarafından üç farklı stratejiyle ele alabilir. Bunlar:

1) Farklılaştırılmamış pazarlama (undifferentiated marketing),

2) Farklılaştırılmış pazarlama (differentiated marketing),

3) Yoğunlaştırılmış pazarlama (concentrated marketing).

Borça'ya göre hedef kitlenin doğru bir şekilde belirlenmesi için aşağıda belirtilen unsurlar dikkate alınmalı; gerekli araştırmalar ve incelemeler yapıldıktan sonra da elde edilen bilgilerle pazar çalışmaları yapılmalıdır.

· Demografik veriler

· Psikografik veriler ve grupların yaşam tarzları

· Tüketici alışkanlıkları, ürün kullanımı

· Sorunlar, ihtiyaçlar

· Tüketicilerin ürünlere ve kategoriye karşı tavırları.

2.1.9.4. Marka Konumlandırma

Küreselleşme ile bütün dünyadaki tüketicilerin tercihleri homojen bir hale gelmekte ve bu durum uluslararası ticareti daha kolay ve basit bir hale getirmektedir. Çavuşgil'e göre, uluslararası ticaretin artması, ürünlerin pazarlarda konumlandırılmasını kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerin faaliyet göstereceği pazarlarda ürünlerinin nerede duracağının tanımlanması sürecine marka konumlandırma denir. Konumlandırma, markanın rakiplerinden farklılaştırılmasını ifade eder. Tüketiciler tarafından baktığımızda marka konumlandırması, hedef pazar olarak seçilen tüketici grubundakilerin, markanın pazarda elde ettiği yeri algılayışlarıdır (http://www.pazarlamamakaleleri.com/).

Tüketicilerin zihninde markanın algılanış biçimi, markayı farklılaştıran, markayı tanımlayan ve iletişim faaliyetleriyle sürekli desteklenen tek ögedir.Uztuğ'a göre, marka konumlandırma, markanın tüketicilere sunduğu özelliklerin ve vaatlerin tamamını ifade etmektedir. Çünkü marka konumlandırmanın amacı, hedeflenen grubun zihninde markayı rekabet açısından üstün bir konuma yerleştirmektir. Marka konumlandırma,marka yönetiminin en temel konusudur.Marka konumlandırma ile tüketicilere ürünün nasıl sunulduğu, ya da ürün olarak ne sunulduğu değil ürün ya da markanın tüketiciler tarafından algılanış biçimini aktarır (Arnold, 2004: 90)

"Marka konumlandırma ilk olarak Al Reis ve Jack Trout'un yazdığı "Positioning: The Battle for Your Mind" isimli kitapla 1982 yılında pazarlama literatürüne girmiştir. Al Reis ve Jack Trout, marka konumlandırmanın ürünlere yönelik değil de tüketicilerin zihnine yönelik bir çalışma olduğunu söylemektedir" (Kotler, 1996:68). Markanın rakiplerinden farklılaştırılması, güçlü ve başarılı bir marka oluşturmanın ön koşuludur. Bu noktada marka konumlandırmanın işlevi, markafarkındalığının oluşturulması ile markanın tüketici zihninde hangi kimlikle ve hangi kişilikle hatırlanacağını belirlemektir.

Markanın tüketicilerin zihninde bir değer yaratması için markanın bir konumunun olması şarttır. Sağlanan etkili ve iyi bir marka konumlandırması, pazara sunulan ürünün başarısını sağlayan en önemli unsurdur. İşletmeler markalarını doğru ve bilinçli bir şekilde pazarda konumlandırmazlarsa, tüketicilerin kafası karışabilir. Pazarda doğru bir şekilde konumlandırılamayan markalar rakiplerinin karşısında dezavantajlı olmaya mahkûmdur. "İşletmeler için önemli olan marka konumlandırma kavramının öncelikli olarak çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Benzer ya da aynı ürünleri üreten işletmeler, tüketicilerin zihninde farklı şekillerde konumlanırlar ve markalarını tüketicilerin gözünde farklılaştırmış olurlar. İşletmeler hedef pazar olarak seçtikleri alanda iyi ve doğru bir şekilde marka konumlandırması yaptıklarında marka, rakiplerine kıyasla şu yararları sağlar":

• Marka konumlandırmasından elde edilen başarı ile ürünlerin fiyatını pazar değil de markanın değeri belirleyecektir. İşletme, böyle bir durumda ürünlerin fiyatı üzerinde hakimiyet sağlayabilir ve yine ilk fiyatı işletmenin kendisi belirleyebilir.

• Marka konumlandırmasının başarılı olması ile marka, tüketicilerin zihninde çok iyi bir yer edinebilir ve tüketicilerin markayı unutması zorlaşmaktadır.

• Marka, tüketicilerine sunduğu kaliteli servise bağlantılı tüketicilerin gözünde çokiyi bir yer edinebilir.

• Marka konumlandırması sayesinde tüketiciler, marka ile alakalı düzenli bilgi edinebilir.

• Marka konumlandırması ile pazarlama yöneticileri marka içinuygun ve yeni pazarlama stratejisi oluşturabilir(Aaker, 1996:201–202).

İşletmeler, kendi içinde bulundukları durumu iyi bir şekilde analiz ederek marka konumlandırması yapmalıdır. En objektif yapılan marka konumlandırması, en iyi marka konumlandırmasıdır. ABD'deki otomobil kiralama şirketi olan Avis geçmişte, kendinden büyük bir rakibi olan Hertz'e karşı şu konumlandırmayı uygulamıştır: "Biz bu alanda ikinci sıradayız, bu sebepten dolayı daha çok çabalarız." Avis, yapmış olduğu bu konumlandırma ile rakip firmanın kendisinden güçlü olmasını avantaja çevirmiştir ve başarılı olmuştur. Diğer yandan "Vakko modadır." şeklinde ifade edilen konumlandırmalar tüketicilere güven verir ve lider bir firmanın marka konumlandırmasını tam olarak göstermektedir.

İşletmelerin pazarda başarılı olabilmesi için marka konumlandırmasının özenilerek yapılması ve tüketici kitlesinin çok iyi seçilmesi gerekmektedir. Borça, okun atıldığı yere girmesi için ucunun çok iyi sivriltilmesi gerektiğini söyler ve iyi bir konumlandırmanın başarıyı kolaylaştırdığını ifade eder. Chernatony, Halliburton ve Bernath, uluslararası alanda iyi bir marka konumlandırmasının iki temel unsuru olduğunu söyler. İlk olarak marka, diğer markalardan farklı olarak hangi faydaları ve ilave değerleri sunacaksa, bu fayda ve değerleri açık ve net bir şekilde belirlemelidir. Bunların belirlenmesi ile iyi ve başarılı bir marka konumlandırmasının yolu açılır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, uluslararasılaşmaya çalışan işletmeye göre, pazarı daha iyi tanıyan ve bilen yerel işletmelerin rekabetleridir. İkinci olarak da, markanın sunacağı yararlar ve ek değerler, uluslararası pazarda başarılı bir şekilde sunulmalıdır.

Uluslararası marka konumlandırmasında araştırılması gereken asıl önemli konu, marka konumlandırmasının yeni ülkeler için ayrı ayrı mı yoksa aynı mı yapılması gerektiğidir. Birçok küresel marka, her zaman başarı yakalayamasa da "marka imajını güçlendirmek için benzerlikleri tercih etmektedir. Sony firması yüksek fiyatlı ürünleriyle ve teknolojik anlamda lider olarak bilinmekte ve

“innovative” (yenilikçi) sloganıyla tüm pazarlarda faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan McDonald’s birçok ülkede menülerini ve dekorunu daha yerel olarak uyarlamakta ve değiştirmektedir. McDonald’s bu şekilde bir tercihle Amerikan yiyeceğini yerel pazara göre konumlandırmaktadır”.

Marka konumlandırması yapılırken ve strateji seçilirken, ürünlerin yaşam eğrileri ve pazarların uluslararasılaşma dereceleri de önemlidir. Globalleşme ile tüm dünyadaki tüketici tercihleri daha da homojen bir hal almıştır ve global pazarlarda özellikle de teknolojik ürünpazarlarında tüketicilerin aradığı ürün faydaları ve ürün özellikleri yakınlık göstermektedir. Böyle küresel pazarlarda uygulanan konumlandırma “tek tip” konumlandırmadır. Tek tip konumlandırma, istekleri karşılamak ve maliyet sağlamak için mal ve hizmetlerin, marka adları, dağıtımkanallarının ve pazarlama iletişimlerinin ülkeler arasında benzerlik göstermesidir. Tek tip konumlandırmayı etkisizleştiren faktör, ürünlerin yaşam eğrilerinin her ülkede farklı evrede olmasıdır. Ürünün erken evresinde mümkün olmayan konumlandırma, olgunluk evresinde daha önemli olabilmektedir. Çünkü pazara giriş aşamasında tüketiciler ürünlerle ilgili yeterli bilgiye sahip değildirler. Johansson’a göre uluslararası pazarlamada, satışları azalmaya başlayan ürünün, olgunlukevresinde olduğu pazarlardanyurtdışındaki pazarlara açılması yeni pazarların ele geçirilebilmesini sağlayabilir.

Uztuğ’a göre, markanın rakiplerinden farklılaşması, güçlü ve başarılı bir marka yaratmanın ilk koşuludur. Bu noktada marka konumlandırmasının görevi, marka farkındalığının oluşturulması ile markanın tüketici zihninde hangi kimlikle ve hangi kişilikle hatırlanacağını belirlemektir. Marka konumlandırması, özellikle pazar bölümüyle beraber ürünü, hedef tüketici grubunun ürün kategorisindeki referansları doğrultusunda yerleştirmek olarak da tanımlanabilmektedir. İdeal olan, her pazarlamanın; iletişim planlarının konumlandırılmasını, ürünün konumlandırılmasını, hedef tüketici gruplarında özellikle bir faydanın konumlandırılmasını ve mevcut pazarlarda bu konumun anlaşılmasını içermesi gerekmektedir.

Marka konumlandırmasının özünde özgünlük ve sahiplenme vardır. Bu şekildeki bir özellik tüketicilerin zihninde bir marka ile eşleşmektedir. Her tüketicinin zihninde markaya dair bir anlam vardır ve marka her tüketici için bir yere sahiptir. Mesela, markete alışverişe giden bir tüketici alternatif tüm markalar

arasından birini seçerken kısa bir karar anı sonunda genelde tanıdığı ve aklında yer etmiş olan markayı tercih eder.

2.1.9.5. Marka Unsurlarının Seçilmesi

"Marka, bir işletmenin mallarını belirlemek, tanıtmak ve rakip mallardan farklılaştırmak gibi fonksiyonları olan, isim,logo, renk, amblem ve bunların bileşimidir" (Mucuk, 2001:135). Uluslararasılaşma sürecinde güçlü ve başarılı bir marka yönetiminin amacı, markanın tanıtıcı unsurlarının, pazarı ve hedef kitlesini düşünerek etkili bir biçimde yansıtılmasıdır.

Marka unsurlarının seçiminde genelde şu altı kriter önemlidir:

1. Markanın akılda kalıcılığı
2. Markanın anlamlı olması
3. Markanın sevilebilirliği
4. Markanın aktarılabilirliği
5. Markanın uyum sağlayabilirliği
6. Markanın korunabilinmesi.

2.1.9.5.1. Marka Adının Belirlenmesi

Marka isminin seçilmesi, işletmeler açısından markalama sürecinde en önemli adımlardan birisidir. İşletmenin ürüne uygun bir ismi seçmesi oldukça hassas ve özen gerektiren bir iştir. Çünkü bir ürünün markası demek, ürünün farklı kişilik yaratabilmesi, ürünün tüketicileresunulması ve en önemlisi ürünün reklamaracı olarak kullanılması demektir. Baydu'ya göre, seçilecek olan marka ismi ürünün piyasaya sürülmesinden itibaren tüm ticari yaşamı boyunca üzerinde taşıyacağı, ürüne yapılan ütün yatırımların buluştuğu, ürünün tüketicilerin gözünde temsil edilmesini sağlayacak ve ürünün pazar başarısını etkileyecek bir adrestir.

Ülkeler arasında kültürel farlılıkların olması nedeniyle, girilmesi planlanan her pazarda düşünülen marka ile ilgili bazı sorular sorulmalıdır. Kozlu'ya göre bu sorular şunlardır:

- Marka ismi kolay okunabiliyor mu?
- Marka isminin söylenişi rahat mı?
- Marka ismi akılda kalıcı mı?

- Seçilen marka isminin anlamı, sesi ya da biçimi pazarın olduğu ülkenin kültürüne uygun mu?
- Marka ismi ürün ve ambalajıyla uyum içinde mi?

İşletmelerin seçtikleri marka ismi, markanın pazar içindeki başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. İyi seçilen isimler başarıyı kolaylaştırmaktadır. İşletmenin seçeceği marka isminin uygun ve doğru olması için ürünü, ürünün faydalarını, hedef kitleyi ve tasarlanan pazarlama stratejilerini dikkatle incelemesi gerekmektedir.

Kotler ve diğerleri, iyi bir marka isminde olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Markanın ismi, ürünün faydaları ve kalitesi hakkında bir tavsiye içermelidir.
- Marka isminin telaffuzu, hatırlanması ve algılanması kolay olmalıdır. Marka ismi seçilirken kısa isimler kullanılırsa daha kolay hatırlanır ve algılanır.
- Marka ismi, net ve ayırt edilebilir olmalıdır.
- Marka isminin yabancı dillere kolayca tercümesi yapılabilmelidir.
- Marka ismi, tescil edilebilmeli ve yasal olarak korunabilir olmalıdır. Diğer markaları çağrıştıran ve ya diğer markalara benzeyen marka isimleri tescil edilemez.

Marka ismi seçilirken işletmelerin ulaşmak istedikleri hedefleri açık ve net olarak belirlemeleri gerekir. İşletme bir marka ismi seçerken, bütün ürünlerine aynı marka ismini kullanabilir, farklı ürünler için farklı marka ismi yaratabilir ya da marka ismi olarak işletmenin ismini ön plana çıkartabilir (Douglas ve diğerleri, 2001: 98).

Seçilen marka ismi tescil edilmeli ve yasal olarak da koruma altına alınmalıdır. Türkiye'deki ilk marka ismi tescil uygulaması, Cumhuriyet öncesi döneme dayanan 1304(1808) tarihli "Alameti Farikası Nizamnamesidir."Bu nizamname 3 Mart 1965 gün ve 551 sayılı Markalar Kanunu ile yürüklükten kaldırılmıştır. Bu nizamnamede "Mamulat ve eşyanın imal olunduğu mahallin veya fabrikanın veyahut bunları imal edenlerin veya ticaret zımnında satanların isim ve şöhret ve mevkilerini bildirmek

için o şeylerin üzerine vazolunan isim ve mühür ve resim ve huruf ve erkam ve mahfaza ve saire yani temyiz ve tahsis için ittihaz kılınan her nevi işaret ve damga alametifarikası ada ve itibar olunur" şeklinde bir tanımlama bulunmaktadır (Karahan, 1996).

2.1.9.5.2. Markanın Görsel İfadelerini Belirlemek

Yerel pazarlarda çoğu rakip markayla rekabet etmeye çalışan işletmeler, uluslararası pazarlara yöneliklerinde daha güçlü bir rekabetle karşı karşıya kalırlar. Markanın görsel olarak ifade edilmesi, tüketicilere ulaşmanın en iyi yoludur; görsel ifade işletmenin ürünlerinin tanınmasına, markanın etkili bir şekilde hafızaya yerleşmesine, markanın hedeflenen pazarda itibar kazanmasına, işletmenin kurum kimliğinin ve kurum kültürünün ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Aktuğlu, 2008: 136) Amblem, çizgi ve renk görsel ifadenin unsurlarıdır.

Amblem, çizgilerle ve resimlerle yapılan işaretlerdir. Aaker'e göre amblem, ürün ve hizmet üretenkuruluşlara bir kimlik kazandıran, sözcük özelliğinde olmayan, soyut veya nesnelgörüntülerle veya harflerleoluşturulan simgelerdir. "Amblem çeşitlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Formlarını Harflerden Alan Amblemler: Marka amblemleri sadece harf veya harf gruplarından oluşabilir. Marka isminin baş harfinin kullanıldığı amblemler (tipografik), sadece bir harf kullanılarak oluşturulacaksa, o harf normal formun dışında bir formda yazılmalıdır. Amblemin genel olarak kullanılan harflerden ayrılması ve akılda kalıcı olması için bu özellikte olması gerekir.

b) Firma Hakkında Bir İmaj Veren Biçimlerden Oluşan Amblemler: Amblemlerden bazıları biçimleriyle işletme hakkında bilgi taşıyabilirler. Böyle amblemlerde sembolik motifler kullanılmaktadır. Ayrıca marka, ismini bir nesneden almışsa, o nesneye yönelik tasarımlar amblem olarak kullanılabilir.

c) Harf ve Firma Hakkında İmaj Veren Amblemler: Harflerin ve resimsel biçimlerin birlikte kullanıldığı amblemlerdir. Bu amblemler formlarını harflerden alırlar ve işletme hakkında imaj verecek biçimde amblemlerin kombinasyonundan oluşturulabilirler. Bu tür amblemler, işletme hakkında imaj verirken işletmenin adının baş harfi ya da tüm adın yazılmasıyla da markanın diğer işletmelerin

markalarından ayrılmasını kolaylaştırır ve markanın akılda kalmasını arttırır" (Taşcı, 1992).

Görsel ifade unsurlarından olan logolar ve ticari marka, küçük alanlarda büyük mesajlar iletme özelliğiyle tüm dünyadaki en uluslararası dili oluşturmaktadır. Bilinen çoğu markanın logosu okunmadan bile tanınabilmektedir. Markaların ayrıcalıklı yazım şekilleri kullanılarak yazılması ve diğer ögelerle birlikte kullanılması markanın tanınmasını kolaylaştıran ve birlikte çalışan unsurlardır (Knapp, 2000: 98)

Renkler de görsel ifadede önemli bir yere sahiptir ve markanın farklılaştırılmasında kullanılan önemli unsurlardandır. Markaya ait görsel ifadede kullanılacak renkler verilmek istenen mesajın anlamını güçlendirip, mesajın daha iyi algılanmasına ve marka kimliğinin belirlenmesine destek olmaktadır. Renk unsuru, tüketicilerin bir ürünü kabul etmesine ya da ürünü reddetmesine neden olabilmektedir. Renkler; ürünün kalitesi, lezzeti, tadı ve psikolojik ihtiyaçları karşılayıp karşılayamayacağı konularında tüketicilere mesajlar iletme özelliğine sahiptir. Örneğin gıda sektöründe iştah açıcılık ve tazelik gibi duyguları yaratan yeşil ve kırmızı; deterjan sektöründe temizlik ve ferahlık gibi duyguları yaratan mavi ve beyaz; otomobil sektöründe ve cep telefonu sektöründe ise üstünlük duygusu yaratan gri ve tonları daha fazla tercih edilen renklerdir (Aktuğlu, 2008: s.146). Diğer yandanpastel tonlar ve nötr renkler zengin ve sofistike tüketiciler için kullanılmaktadır. Örneğin, Hilton'un logosu lacivert renklidir ve karizmatik bir imaj yaratılarak, insanların büyük kuruluş imajını algılaması sağlanmaktadır.

Uluslararası pazarlarda kullanılacak renklerin yerel pazarlarda kullanılanlara göre daha fazlasembolik anlamları vardır. Dikkat edilmesi gereken en önemli unsur renklerin anlamlarının her kültürde değişmesidir. Birçok ülkede matemi yansıtan renk siyahken, Japonya'da matem rengi beyazdır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rengin anlamlarının iyi analizi yapılarak insanlar üzerindeki etkilerinden yararlanılabilir ve renkler marka yönetimi konusunda etkili ve başarılı bir şekilde kullanılabilir.

Bunların yanında el yazısının kişiliğe ait ipuçları vermesi gibi, markalarda kullanılan yazı karakteri de markaların kişiliği ile ilgili ipuçları verebilir. Marka logosunda kullanılacak yazı tipleri seçilirken okunur olmasına dikkat etmek gerekir.

Estetik durması, güzel görünmesi gibi kavramlar ikinci planda tutulmalıdır. Seçilen yazı tiplerininilettikleri mesajlar da farklılık gösterebilmektedir. Hafif yazı tipleri feminen dururken, daha kalın yazı tipleri daha erkeksi durabilir (Reis ve Reis, 2000:126). İnternetin ünlü arama motoru Google'ın yazılışına baktığımızda yazı karakterlerinin renkli ve sade olduğunu görürüz. Altı tane yazı karakteri el yazısını andıracak şekilde kullanılmış ve logoya şıklık ve ayrıcalık anlamları katılmıştır. Harfler arasında boşluk bırakılması ise okunurluğu arttırmıştır.

2.1.9.5.3. Marka Sloganı

Marka için seçilen slogan, markaya ait ikna edici bilgileri ve markanın ana vizyonunu yansıtan kısa önermelerden oluşur.Sloganlar, markayı farklı kılanın ne olduğunu ve markanın ne olduğunu belirterek, tüketicilerin markanın anlamını kavramasını sağlar.Örneğin, Nokia "Connecting People" sloganıyla saydam ve net bir ifade kullanarak milyonlara ulaşmıştır ve markanın tanınırlığını arttırmıştır.

Markanın ismi ve marka için seçilen semboller markanın önemli unsurlarıdır; ancak isim ve sembol yaratılması planlanan marka konumunu ve ürünlerle ilgili vurgulanması gereken yararı belirtmedefazla etkili değildir. Aynı sebeple marka için seçilen slogan, konumlama stratejilerine biçim verir ve markanın adına ve markanın sembolüne değerkatar. Bir slogan ile markanın isminde ve markanın sembolündeki belirsizlikler ortadan kaldırılabilir. Diğer yandan slogan markanın ismini ve markanın sembolünü güçlendiren bir unsurdur.

İngiltere'deki "The Art and Science of the Advertising Slogan" ismindeki "sitenin sahibi ve birçok reklam kitabının da yazarı olan Timothy Foster'a göre, marka sloganının başarılı olması için şu kriterleri taşıması gerekmektedir:

Slogan Orijinal Olmalı: Sloganın güçlü olması için orijinal olması gerekmektedir. Margarin firması Luna, Sana markası ile rekabet etme mücadelesinde, "Yoksa siz hala annenizin margarinini mi kullanıyorsunuz" sloganı ile dikkat çekmeyi başarmıştır.

Slogan Basit Olmalı: Basit sloganlar, markanın neden tercih edilmesi gerektiğini sade ve etkileyici bir şekilde vurgular; ancak basit sloganların oluşturulması çok zordur. Nike'a ait olan "Just do it" sloganı basit ve akılda kalıcıdır.

Slogan İnandırıcı Olmalı: Slogan inandırıcı değilse sloganın etkili olması beklenmemelidir. Deterjan firması ABC, "Farkı Fiyatı" sloganını kullanmış ve deterjan sektöründe fiyat rekabetini başlatmıştır. ABC firmasının kullandığı slogan tüketici üzerinde istenilen etkiyi yaratmıştır.

Slogan Marka İsmini Çağrıştırmalı:Slogan markanın ismini içermelidir ya da markanın ismi olmadan da markayı çağrıştırmalıdır" (Deniz, 2008:309). Mesela, Sharp'ınseçtiği "From Sharp Minds Come Sharp Products" sloganı markanınismini tekrarlamaktadır. Seçilen slogan ürünlerin ana özelliklerini içermeli ve birkaç cümleyle ürünün ve markanın tüketiciye sağladığı faydalar özetlenmelidir. Fotoğraf makinesi üreticilerinden Nikon, "Profesyonellerin fotoğraf makinesi" olarak bilinmektedir. Nikon'un seçtiği "Biz dünyanın en iyi fotoğraflarını çekiyoruz" sloganı ile Nikon, ürünlerinin alınması ile ürünlerin işlevsel getirilerinin olacağını vurgulamaktadır.

Slogan Markanın Kişiliğini Yansıtmalı:Tüketiciyle marka arasında kurulan iletişimle markanın kişiliği oluşmaktadır. Otomobilfirması Volkwagen Touran reklamlarında kullanılan "Biz Daha İyisini Yapana Kadar En İyisi Bu" şeklindeki slogan ile markanın karakter özellikleri vurgulanmış ve markanın yenilikçi yapısı gösterilmiştir.

Slogan Markayı Farklılaştırmalı: Slogan ile ulaşılmak istenen asıl hedef markanın tüketicilerin gözünde rakiplerinden ayrılmasını sağlamaktır. Bu nedenle sloganlarda genellikle iddialı vurgulamalar yapılmaktadır. Ford firması, kaliteli olma niteliğini vurgulamak ve rakiplerinden ayrılmak için "Quality is a Job No 1 sloganını kullanmıştır.

Slogan Pozitif Duygular Yaratmalı: Sloganlarda duygusallık da vurgulanarakmarkanın insani yönlerinin de olduğu, sadece tüketim için olmadığı ifade edilmek istenmektedir. Coca Cola'nın kullandığı "Hayatın Tadı" şeklindeki kısa sloganı, uzun yıllardır kullanılmakta ve geniş kitlelere ulaşarak tüketiciler üzerinde olumlu etkiler yaratılmaktadır.

Markanın bütün ögelerinde olduğu gibi, tüketicilerle hızlı iletişim kurulabilmesi açısından seçilen sloganlar da devamlı olmalıdır. Diğer yandan markanın sloganının değişmesi gerektiği durumlar da olabilir. Tüketicilerin zihnindeki marka ismine bir tazelenme hissi katmak için slogan değişimi yapılabilir.

Slogan değiştirmenin genelde iki nedeni vardır. İlk olarak sloganla iletilmek istenen mesaj değiştirilmek istenirse slogan değiştirilebilmektedir. Örneğin, Philips kullandığı "Let's make things better!- Herşeyi daha iyi hale getirelim!" sloganı yerine, duygularadaha çokhitap ettiği düşüncesi ile "Sence and Simplicity- Duygu ve Basitlik" sloganını seçmiştir. İkinci olarak da marka yenipazarlara girmek istediğinde firma sloganını değiştirebilmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen firma, ülkeler arasındaki kültürel, dilsel ve dinsel gibi bazı farklılıkların olması sebebiyle tüketicilere ulaşmak için sloganını değiştirmek zorunda kalabilmektedir. Ömer B. Tek'e göre yeni pazarlara girerken slogan değiştiren firmalara verilebilecek en güzel örnek, Honda markalı motosikletlerin ABD pazarına girişinde geliştirdiği slogandır. Amerikalılar arasında motosiklet kullanan kişilerle ilgili, "deri ceketli, suç işlemeye yatkın, asi insanlar motosiklet kullanır" şeklinde bir düşünce vardı. Hondabu genel kalıplarıyıkmak için sadece Amerikapazarına yönelik olarak "Bir Honda'da en zarif insanlara rastlarsınız." şeklinde bir slogan geliştirerek, Amerikan pazarındaki motosiklet imajını değiştirmiştir (Deniz, 2008:306).

Sloganlar, uluslararası pazarlarda olduğu gibi de kullanılabilir; fakat pazarda dil farklarının olduğu durumlarda sloganın aynı kullanılması sorun yaratabilmektedir. Bu nedenle seçilen sloganların farklı dillere tercümesi yapılabilmeli ve anlam kayıpları oluşmaması sağlanmalıdır.

2.1.9.6. Marka İletişimleri

Yerel pazarlarda ve uluslararası pazarlarda markaların, ürünlerin başarısını artırarak güçlenmesi ve yoğun rekabet nedeniyle ürünlerin sunumunda yaşanan artışlar, tanıtımlara daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini ortaya çıkartmıştır. İşletmelerin tanıtım kararlarına verdikleri önemin artmasının nedeni pazar ortamındaki yaşanan değişimler ve bu değişimlerin sonuçlarıdır. Üretimin büyük boyutlara ulaşması, ikame malların çoğalması ile körüklenen rekabet, teknoloji ile mallar arasındaki farklılıkların azalması, dağıtım alanının genişlemesi, üreticiler ve tüketiciler arasındaki mesafelerin artması, artan gelir ve nüfusa bağlı olarak büyüyen pazarlar, tüketicilerin tercihlerindeki değişimler ve bilinçlenen tüketici kitlesinin artması gibi değişimlerin yaşanması ile pazarlama alanı da hızlı bir değişim sürecine girmektedir.

Bir marka yaratırken ana amaç, tüketicilere ulaşmak ve tüketicilerin ilgisini markaya çekmektir. Marka yaratmak için iletişim ve iletişim teknikleri kullanılmaktadır. Marka yaratmanın ilk aşamasında ve sonraki aşamalarında en sık başvurulan teknikler iletişim teknikleridir. Markanın farklılık yaratması için, çok çeşitli olan iletişim tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılması ya da işletmenin kendi iletişim kanallarını oluşturması gerekmektedir. Kullanılan geleneksel iletişim teknikleri ve yenilikçi yöntemler ile markanın farklılaşması noktasına odaklanılmalıdır. Farklı iletişim yöntemleri pazarda bulunmayan, tanınmayan veya düşük verimlilikte ve az sayıda kullanılanyeni iletişim kanallarının etkin ve aktif kullanımıileilgilidir. Bilişimteknolojilerinde hızlı gelişmelerin yaşanması, yeni iletişim kanallarını daha etkin, daha aktif ve daha maliyetli olacak şekilde ortaya çıkarmıştır. Markanın yeni odak noktalarından biri olan bu yenilikler rekabeti farklı boyutlara taşımıştır.

Marka tanıtımının öneminin vurgulandığı araştırma sonuçlarına göre, işletmeler markaların tanıtılması ve hedefledikleri satışlara ulaşabilmek için toplam satış gelirlerinin % 10-15'lik bölümünü tanıtım faaliyetleri için tanıtım bütçelerine ayırmaktadır (Aktuğlu, 2008:257).

İşletmelerin ihracattan uluslararası pazarlamaya geçişlerinde en önemli koşullardan biri de, uluslararası pazarlarda marka tanıtımının sürekli olarak yapılmasıdır. İşletmeler planlı bir şekilde ve uzun süreli yapacakları tanıtımlar ile ürünlerini dış pazarlarda tanınır, denenir ve yer edinir hale getirerek artan pazar paylarından faydalanabilir. Bir işletme ürünün farklılığı ve üstün özellikleri pazarda tanıtmış ve pazar tarafından ürün benimsenmiş ise, fiyat farklılıkları olsa da tüketicilerden talep gelir ve işletmenin ürünü uluslararası pazarda satmaya devam eder. Aktuğlu'nun da ifadelerinden de yola çıkarak, uluslararası işletmeler, ürünlerinin rakiplerinden üstünlüklerini ve farklılıklarını anlatmak amacıyla çeşitli harcamalarda bulunurlar ve yapılan bu harcamalar uluslararası pazarlara girebilmek, oralarda faaliyette bulunmak ve büyümek için yapılacak en önemli harcamalardandır.

Marka yönetimialanında marka ile ilgili tanınma, imajve kişiliğinfarklılaştırılmasında tanıtım karması yapılması etkili bir yöntemdir. Markaya atfedilen değerler tüketicilerin algılaması ile başlamaktadır ve sona ermektedir. Tanıtım çalışmaları markanın olmazsa olmaz unsurlarındandır ve iletişim faktörü

tüketicilerde istenilen algıyı oluşturmak için destekleyici bir unsur olmaktadır. İşte modern reklamcılığın da temel hedefi, tüketicileri ikna etmek için yapılması gerekenleri planlamaktır. İşletmelerin başarısı, kesin bir yargı olmasa da ürünleri yaratmak, pazarlama desteği sağlamak, tüketicileri elde tutmak, markanın değerini oluşturmak ve olumlu geri dönüşleri sağlamakla mümkündür.

Marka değerinin oluşturulmasında ve tüketicilerin elde tutulmasında pazarlama desteğinin doğrudan etkisi vardır. Ürünlerin satışlarını arttırmak için başvurulan, pazarlama araçlarından olan reklam, diğer tutundurma araçlarına göre markanın oluşturulması ve marka değerinin arttırılması konularında daha fazla tercih edilmektedir. Babacan'a göre, reklamın bedel ödenmesi, ürünlerin tanıtılması, reklam verenin bilinmesi, mesajları kitlesel boyutlara taşıması ve daha geniş ifade gücüne sahip olması gibi özellikleri bulunmaktadır. Kitle iletişim araçlarından reklam, marka imajı ve marka farkındalığı yaratacak mesajları tüketicilere iletmektedir. Reklam, bir ürünün varlığını göstermek, ürünün özelliklerini anlatabilmek ve bir imaj yaratmak için gerekli bir unsurdur. Isır'a göre de reklam ile markaya bir kişilik kazandırılmakta ve ürünün üreticisine ekonomik bir güç kazandırılmaktadır. Reklam çalışmalarındaki amaç, tüketicilerin isteklerini karşılamaya yönelik olarak ürünlerin kalite özelliklerini garanti etmek ve tüketicilerde marka değeri bilinci oluşturabilmektir (Ar, 2004:122).

Reklamlar, satışlarla, elde edilen karlarla ve yatırımlardaki geri dönüşlerle ilişkilendirilmiştir. Günümüzde pazarlama iletişimi içerisinde en sık kullanılan ve üzerinde önemle durulan reklam, aslında eski bir geçmişe sahiptir. "Sözlü yapılan reklamlar, ilk olarak insanlar arasındaki mübadelelerin yaşandığı ilk zamanlarda ortaya çıkmıştır. Başlangıcı kesin olarak bilinmemekle birlikte ilk yazılı reklam ise, İngiltere'de British Museum'daki 3000 yıl öncesine ait bir papirüse yazılmış bir çeşit duyurunun olduğu eserdir. Reklam, bir iletişim sürecidir ve bir mal veya hizmete dair bir iletiyi sözlü veya görüntülü olarak pazardaki birimlere sunmak için yapılan eylemlerdir" (Odabaşı ve Oyman, 2002:98).

Reklamın özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

• Reklam belirli ücret karşılığında yapılmaktadır,

• Reklam ile geniş kitlelere ulaşılır,

• Reklam, tüketicileri ürünlerin müşterisi haline getirmek için çalışır,

• Reklam ile tüketicilerin ürünler hakkında daha fazla bilgi edinmesi sağlanır,

• Reklam, tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilemek için kullanılır,

• Reklamlar ilgi uyandırmak ve dikkat çekmek için kullanılır,

• Tüketiciler ve müşteriler ile iletişim sağlar,

• Reklamlar ikna edici, bilgilendirici ve hatırlatıcıdır,

• Reklam marka oluşturmak ve var olan markayı korumak için kullanılan etkili bir yöntemdir.

İletişim amacı olan reklam, tüketicilerde kişi, kurum, mal ve hizmete karşı olumlu tutumlar yaratmak ve tüketicilerin satın alma davranışlarını yönlendirmek için vardır. İletişim sürecinde değerlendirilen reklamların tüketiciler üzerindeki etkilerini dört başlıkta inceleyebiliriz (Aktuğlu, 2008:158):

• **Farkına Varma:**Reklam, tüketicilerin herhangi bir olay, olgu ya da kavram karşısında tepkide bulunması için dikkatlerini çekmektedir.

• **Kabul Edilebilirlik:** Tüketiciler, reklamlar ile ihtiyaçlarını belirli ürün gruplarıyla ilişkilendirmektedir.

• **Tercih Etme:**Reklamlar sayesinde, belirli ürün grubundakisayısız seçenekten tüketiciler aynı seçeneği devamlı satın alabilmektedir.

• **Satın Alma Davranışı veya Niyeti:**Reklamlar, bireyleri herhangibir ürünü satınalması için satış noktalarına çekmektedir. Reklamlar tüketicilerde satın alma davranışı oluşturmakta en etkili yöntemlerdendir.

Uluslararası pazarlamacılar, reklam sürecine girmeden reklam stratejilerini belirlemelidir. Reklam kampanyalarında, reklam araçları ve ajanslar gibi ayrıntılar değişse bile belirlenen stratejiler değiştirilmemelidir. İşletme çalışacağı reklam ajansı ile anlaşma sağlarken bu temel stratejiyi belirtmelidir.

Günümüzdeki tüketiciler satın almayı tercih ettikleri markaların performansı, servisi ve garantisi gibi unsurların yanında; markanın üreticisi kurumun sosyal fayda sağlama sürecindeki performansını, kurumsal bilinirliğini, itibarını, diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkilerini ve marka üreticisinin medyaya yansıyan tarafını da dikkate almaktadır. Bu süreçte rolü, değeri ve katkısı artan halkla ilişkiler faaliyetleri gündeme gelmektedir (Bozkurt, 2004:149). Halkla ilişkiler kurumların iç ve dış kitlelere kendisini tanıtmasında, sunduğu mal ve hizmetlerin değerlendirilmesinde ve algılanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlamada sürecinde hakla ilişkilerin

amacı, markaya yönelik gereksinim yaratmaktır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin; benzerlerinden farklı olmayan ürünleri duygusal ögeler kullanarak, tanıtma ve hatırlatma yolunu seçerek farklılık sağlama ve bu doğrultuda marka bilgisini oluşturma, marka bağlılığı oluşturma ve marka tutumu yaratma gibi etkileri olmaktadır (Ar, 2004:138).

Halkla ilişkiler, marka yöneticilerinin tanıtım amacıyla yoğun olarak başvurduğu, üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciler tarafından kabul edilmesine ve desteklenmesine yardımcı olan işletme fonksiyonlarındandır. "Günümüzde önemi artan ve tanıtımlarda çok sık yer verilen halkla ilişkiler, insan ilişkilerini temel almakta ve firmaların toplumla bütünleşme çabalarını içermektedir. Marka yönetimi açısından yapılan değerlendirmeye göre, satış geliştirme faaliyetleri genellikle reklamların etkilerini arttırmak, marka hakkındaki bilgi edinme sürecine hız kazandırmak ve marka bağlılığına katkı sağlamak için kullanılmaktadır. Çünkü reklamlar ile tüketicilerde satın alma sebebi yaratırılırken, satış geliştirme faaliyetleri ile tüketicilerde satın alma dürtüsü yaratılmaktadır" (Keller, 2003:309)

Örneğin, satış yerlerindeki sergileme çabalarıyla markanın etkili bir tanıtımı yapılarak marka bağlılığı oluşturulması hedeflenmektedir. Diğer yandan ürünlerde yapılan indirimler ile tüketicilerin yeni markaları denemeleri sağlanmakta ve indirimler ile piyasaya yeni giren markaların kabul edilmesine destek olunmaktadır. Numune ya da hediye dağıtmak da ürün kullanımını arttıran ve hedef tüketicilerde farkındalık düzeyini yükselten uygulamalardandır. Bu uygulamalar ile tanıtımı yapılan markaların imajı güçlendirilmekte ve markalara olan bağlılığın sağlanması hedeflenmektedir.

"Satış geliştirme faaliyetlerinden uluslararası pazarlarda iyi bir tutundurma yöntemi olarak yararlanabilmek için, ilk önce uluslararası pazarlardaki tüketicilerin ve müşterilerin satış geliştirme araçlarından hangilerini tercih ettikleri belirlenmelidir. Örneğin, verilen hediyeler tüketicilerin beklentilerine ve yaşam şekillerine uygun olmak zorundadır. Okuma yazma bilmeyen bir kişiye defter, kitap, hesap makinesi ya da hesap cetveli gibi hediyeler vermek uygun olmaz. Burada önemli olan hediyenin birim değeri değil işe yarayıp yaramamasıdır" (Terpstra, 2000:390).

Diğer bir marka tanıtım ve iletişim aracı olan sponsorluk, son yıllarda marka imajını geliştirmek için çok fazla kullanılmakta ve önemi gittikçe artmaktadır. Peltekoğlu'na göre sponsorluk, kurumsal hedeflere ve amaçlara ulaşmak içinspor, kültür, sosyal veya sanat alanlarıda kişilerin ya da organizasyonların hizmet, para ya da araç gereçlerle desteklenmesi ve yapılacak bütün aktivitelerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrolüdür. İşletmeler sahip oldukları markaların tanınması, hatırlanması ve satın alınması için çalışmalar yapar. Bu doğrultuda marka bağlılığını ve imajını güçlendirmeye yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunurlar.Marka imajını ve bağlılığını güçlendiren sponsorluk faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılabilmesi, seçilen sponsorluk faaliyetinin markanın kişiliğine ve markanın hedeflediği kitlesine uygun olmasına bağlıdır.

Çeşitli spor, sanat, kültür ve sosyal organizasyonlara hiçbir karşılık beklemeden yapılan, ürün, ekipman ve para gibi yardımlar sponsorluk faaliyetlerindendir. Hedef kitleye ulaşmada kullanılan spor gibi faaliyetlerin kurumsal sponsorluğu, işletmelerin pazarlama iletişiminde hızla büyüyen bir yapı göstermektedir. İşletmeler markayla ilgili sponsorluk faaliyetleri ile tüketiciler için önemli faaliyetleri çağrıştırması bakımından tüketicilerin dikkatini çekmekte ve ilgisini kazanmaktadır. Sponsorluk için yapılan harcamaların büyüme oranı, satış promosyonlarından ve geleneksel medya reklamlarından daha yüksektir.

Tüketicilerin ilgi alanlarına uygun sponsorluk faaliyetleri, tüketiciler tarafından olumlu geri dönüşler sağlamakta ve sponsor olan işletmenin tanınması ile yapılan sponsorluk faaliyetinden imaj transferi sağlanmaktadır. Yapılan sponsorluk faaliyetlerinin işletmeye olumlu dönüşleri ile marka farkındalığı, marka imajı veya kurumsal imaj artmakta ve tüketicilerin marka bilgi yapısı başarılı bir şekilde güçlenmekte ve şekillenmektedir. Tüketiciler sponsorluk faaliyetlerinde marka ile karşılaştıklarında tüketicilerin yüksek değerli marka hakkındaki marka bilgileri düşük değerli olan markaya göre daha da artacaktır. Marka bilgisi burada tüketicilerin sponsor-faaliyet uyumu ile ilgili karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Sponsor edilen faaliyetler ile aynı faaliyetleri sponsor edenden, yüksek değerli marka sponsorluğu düşük değerli olan marka sponsorluğuna göre daha yüksek bir uyum olarak algılanmaktadır. Sponsorluk uygulamaları düşük değerli olan markalar için de marka geliştirmenin yapısına uygundur; fakat düşük değerli markanın sponsorluk

faaliyetlerinde bulunması için ek olarak yardımcı pazarlama iletişim faaliyetlerini de kullanması gerekmektedir. Sponsor olan markanın pazardaki ünü sponsorluk faaliyetlerini etkilemektedir (Roy ve Cornwell, 2003:377-382).

İşletmeler, markalarını hangi sponsorluk faaliyetlerinde kullanacaklarını ve sponsorluk alanında izleyecekleri yolu çok iyi belirlemelidir. Çünkü sponsorluk faaliyetleri marka için oldukça maliyetli olan uygulamalardır. Sponsorluk için seçilen faaliyetlerin belirlenmesinde, seçilen faaliyetlerin marka için belirlenen iletişim stratejileri ve pazarlama hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Sponsorluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde başarı elde etmek için şu koşullar göz önüne alınmalıdır:

• Yapılacak faaliyetlerin hedef kitleye uygun olması gerekir.

• Sponsorluk faaliyetleri olumlu bir biçimde tüketicilerin dikkatini çekmelidir.

•Sponsorluk yapılacak tüketici alanı farklı olmalıdır; çok fazla sponsoru içermemelidir.

• Sponsorluk faaliyetleri pazarlama faaliyetlerine de yardımcı olmalıdır.

• Sponsorluk faaliyetleri markanınya da şirketin imajına uygun olmalıdır ya da bu imajı arttırmalıdır. (Erdil ve Uzun, 2009:150).

Sponsorluk faaliyetleri arasından çevre, toplum ve hayır işleri için olan faaliyetler, diğer sponsorluk faaliyetlerine göre yüksek farkındalık ve satın alma eğilimi yaratır. İşletmeler hedef kitlelere ulaşmak için en etkin iletişim yöntemi olarak spordan müziğe, festivallerden televizyon kanallarına, sergilerden arkeolojik kazılara kadar çok fazla konuda sponsorluk faaliyetlerinde bulunur. İşletmenin imaj geliştirmek için yaptığı doğru sponsorluklar iletişim araçları arasından en uygun olanıdır. Sponsorluk hiç olmayan iletişimi oluşturmak için yapılan bir faaliyet değildir; ayrıca iletişimi sağlaması bakımından tek başına yeterli olmamaktadır. Sponsorluk var olan iletişimi güçlendiren ve tamamlayan bir faaliyettir. Sponsorluğun başarılı olabilmesi için iyi bir reklam, satış promosyonları ve halkla ilişkiler ile desteklenmesi gerekmektedir. Bozkurt'un ifadelerine göre sponsorluk, satışa yönelik bir pazarlama çalışmasından ziyade işletmenin varolan imajını güçlendirmek için yapılan bir iletişim faaliyetidir.

2.2.Uluslararasılaşma Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamaları

Batı'da yirminci yüzyıl başlarında halkla ilişkiler alanında yapılan düzenli ve planlı faaliyetler uygulanmaya başlanmıştır; Türkiye'de ise halkla ilişkiler alanındaki ilk çalışmalar 1960'lı yıllarda yapılmıştır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin kabul görmesi ve uygulanması ülkelerin demokratikleşmesi ile paralellik göstermektedir. Kazancı, halkla ilişkiler ve demokratikleşme ile ilgili olarak, "Etkili bir halk iradesinin ve duyarlı devlet anlayışının bileşimi günümüzde varolan halkla ilişkileri doğurmuştur ve halkla ilişkilerin işleyiş yönünü belirlemiştir" demektedir.

2.2.1. Halkla İlişkiler Kavramı

Bazı uzmanlar halkla ilişkilerin başlangıcını eski çağlardaki bazı uygulamalara dayanarak ilk çağlara kadar götürmektedir; oysa planlı, düzenli ve belirli amaçlara yönelik bir çalışma olarak halkla ilişkilerin ortaya çıkışı yüzyılın başında olmuştur (Kazancı 2007, 1).

Günümüzdeki şekliyle halkla ilişkilerin oluşmasını sağlayan başlangıç, kapitalist ekonomik sistemin ve siyasal pazarın ortaya çıkması ve özellikle de gelişme safhalarındaki sorunlardır. Bu da halkla ilişkiler kavramını genel olarak burjuvazinin meydana gelmesine ve feodal sistemin çökmesine neden olan koşullara ve özellikle de 19. yüzyılın koşullarına geri götürmektedir. Keloğlu'na göre, halkla ilişkilerin günümüzdeki şekliyle gelişmesi, kapitalist üretim tarzının ve ilişkilerinin Avrupa'da ve özellikle de Amerika'daki gelişmesi doğrultusunda olmuştur. Anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler, sanayi devriminin sonucunda ortaya çıkmış ve sanayileşmesini tamamlamış ülkelerde etkin olarak faaliyette bulunan bir meslektir. Halkla ilişkiler yeni bir meslek olmasına rağmen, yapılan halkla ilişkiler uygulamaları çok eski bir geçmişe dayanmaktadır; halkla ilişkiler çalışmalarına ilk yüzyıllarda önem verildiği görülmektedir.

Halkla ilişkiler kavramı birçok kurum, bilim adamı ve yazar tarafından değişikşekillerde tanımlanmıştır. Tanımlardan bazıları:

Halkla ilişkiler, önceden düşünülmüş, gerçek politikalara dayanan ve planlı performans isteyen; uygulamalarda kamu yararını göz önünde tutan "iki yönlü bir iletişim unsurudur ve aynı zamanda yönetimin bir fonksiyonudur" (Ural, 2006:3).

"Halkla ilişkiler halk toplulukları ile ilişki kuran ve kuruluşların sosyal sorumluluk çerçevesinde yaptıkları bir etkinliktir. Aynı zamanda halkla ilişkiler bir iletişim sürecidir ve yönetimin fonksiyonudur" (Çamdereli, 2000:19).

Halkla ilişkiler, bir meslek ve bir uzmanlık alanıdır (Kocaman, 2006:22). Halkla ilişkiler, özel veya kamukurum ve kuruluşlarının, ilişki içinde oldukları kimselerin sempati, anlayış vedesteğini sağlamak amacıyla sürekli olarak yaptıkları örgütlenmiş bir yönetim görevidir (Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği (IPRA)).

Halkla ilişkiler kavramı ile ilgili pek çok tanım olmasına rağmen Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği'nin yaptığı tanım çok önemlidir. Gerçekten de toplumun sempatisini, anlayışını ve desteğini kazanan kamu kurum ve kuruluşlarının kriz dönemlerinden daha rahat çıktıklarını ve toplum gözünde yüksek bir itibara sahip olduklarını yapılan birçok araştırmada görmekteyiz. Güllüoğlu, halkla ilişkiler kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların halkla ilişkilerin işleviyle orantılı olarak gün geçtikçe arttığını söylemektedir. Çok fazla tanımı olmasına rağmen Güllüoğlu'na göre, ortak halkla ilişkiler şu düşünceler üzerinde birleşmektedir:

- Belli davranışları benimsetmek için halkı etkilemek ve inandırmak için yapılan çalışmalar,

- Dış dünyanın iyi niyetini ve sempatisini kazanmak için yöneticilerin başvurduğu yöntemler,

- Yönetimlerin izlemekte olduğu politikaların halka benimsetilmesi düşüncesi.

Yalçındağ'a göre halkla ilişkiler kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları şu şekilde sıralanmalıdır:

Bilinçlilik: Halkla ilişkiler anlayış sağlamak, etkilemek, bilgi vermek ve yapılan çalışmalardan etkilenenlerin tepkilerini (feed-back) kazanmak için tasarımlanan ve bilinçli olarak yapılan etkinliklerdir.

Planlı Çalışma: Halkla ilişkiler araştırmalara, analizlere, mantıklı öngörülere dayanan programlı, sürekli ve sistemli bir çalışmadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri düzenli ve örgütlü bir çalışmadır.

Hizmette Başarı: Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı olması için yapılan çalışmaların bir kuruluşun uygulamalarına ve hizmet politikalarına uygun olarak yürütülmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler programları, başarısız hizmet politikaları

ve uygulamaları için ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin kamuoyunun sevgisini, güvenini ve desteğini sağlaması olanaksızdır.

Kamu Yararı: Halkla ilişkilerin sadece bir kuruluşun veya belirli grupların çıkarlarını savunması, halka benimsetmeye çalışması mümkün değildir; böyle bir durum gerçek halkla ilişkilerin amaçlarına, felsefesine ve işlevlerine uygun olmayan ve bütün bunlarla bağdaşmayan bir durumdur. Halkla ilişkiler çalışmalarındaki temel amaç, kuruluşun ve halkın çıkarlarının birbirleriyle uyumlu olmasını sağlamak ve bunu yaparken kamu yararı kavramını göz önünde bulundurmaktır.

Dürüstlük ve Açıklık: Bu iki unsur halkla ilişkiler kavramlarında egemen olması gereken unsurlardır. Halkla ilişkiler dürüstlük ve açıklık unsurlarını taşıması bakımından reklam ve propagandadan ayrılmaktadır.

İki Yönlü İletişim: Halkla ilişkilerle ilgili yapılan bazı tanımların aksine halkla ilişkiler sadece kuruluşlardan halka bilgi akışı sağlamaz; aynı zamanda halktan kuruluşlara ulaşacak bilgi akımına da önem vermektedir. Bu tarz iki yönlü iletişim, halkla ilişkiler çalışmalarının başarılı olmasını sağlayan temel unsurdur.

Yönetsel İşlev: Halkla ilişkilerin işlevinin başarılı olması, halkla ilişkilerin üst düzeydeki yönetsel karar alma süreçlerinin ve bütün düzeylerdeki uygulama süreçlerinin parçası olmasına bağlıdır.

Asna'ya göre, halkla ilişkiler çalışmaları birbirleriyle ilişkili dört süreçten oluşur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

Araştırma: Halkla ilişkiler çalışmalarının başlangıç aşamasını oluşturan bu süreç, bilgi toplama sürecidir. Bilgi toplamak için yoğun ve bilimsel bir araştırma gerekmektedir.

Planlama: Birinci süreçte elde edilen bilgilerden ve bulgulardan yararlanılarak çalışma planının hazırlandığı süreçtir. Yapılan çalışmalarla hedefe ne söylenecekse ve nasıl söylenecekse o kararlaştırılır.

Uygulama: Bu süreçte daha önce hazırlanan planlar uygulanır. Uygulama süreci, çeşitli haberleşme araçlarından ya da kitle ilişkilerinden yararlanılarak, hedef kitleler için hazırlanan mesajların ulaştırıldığı adımdır.

Değerlendirme: Son adım olan değerlendirme sürecinde, halkla ilişkiler çalışmalarının eksikleri ve fazlalıkları, istenilen amaca ulaşılıp ulaşılmadığı gözlenmektedir; gerekiyorsa düzenlemeler yapılmaktadır.

Halkla ilişkiler çalışmalarının özü bu dört aşamalı süreçten oluşmaktadır diyebiliriz.

2.2.2. Uluslararası Halkla İlişkiler Kavramı

Bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve artan yönetim ve iletişim olanakları sayesinde insanlar kendi hayatlarını kolaylaştıran, ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerinvarlığından artık dahakolay haberdar olmaktadır. Sonucunda da talep artışları yaşanmakta ve bu talep artışlarını karşılamakiçin bir yandan dünya genelinde dünyanınfarklı bölgelerinin beklentileri doğrultusunda ürün çeşitlilikleri artmakta, diğer yandan da teknolojinin yaygın kullanılması sonucu ürünler birbirlerine benzemekte ve bu benzer ürünler tüm dünya pazarlarına yayılmaktadır.

İletişim olanaklarının gelişmesi ve dünyanın giderek küçülmesi ile kurumlar halkla ilişkiler alanındaki çalışmalarını da uluslararası boyuta yaymaları gerektiğini görmüşlerdir. Pira'ya göre, uluslararası boyutta faaliyet gösterecek olan kurumların faaliyetlerinin geniş hedef gruplarını etkilemesi ve bu hedef gruplarını etkileyen bilgilerin sadece kurumların faaliyet gösterdikleri alanda kalmaması ve dünyanın her yanına yayılması sonucunda, uluslararası halkla ilişkiler daha çok ön plana çıkmıştır.

Halkla ilişkilerin uygulandığı alanlar gün geçtikçe genişlemektedir; bununla birlikte halkla ilişkiler sadece ulusal sınırlarda değil uluslararası sınırlarda da uygulama alanını genişletmektedir. Özel sektör kurumlarından halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunmayanlar, ekonomik rekabetin getirdiği şartlara uyum sağlayamamaktadır.Diğer yandan kamu kurumları özellikle devletler, halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulamadıklarında ya da bunlara göz yumduklarında uygun olmayan imaj yarattıkları için ülkelerini ilgilendiren bazı fırsatları kaybedebilmektedir (Okay ve Okay, 2001:297).

2000 yılından itibaren tüm dünyadaki kurumları ve bireyleri birbirlerine bağlayarak dünyanın küresel bir topluma dönüşmesine neden olan internet kullanımındaki artışlar kurumları ve ülkeleri etkisi altına almıştır. "Bu küreselleşme süreci ile halkla ilişkiler için yeni fırsatlar ve güçlükler meydana gelmekte ve halkla ilişkiler alanı, gelişen uluslararasılaşma sürecine hızla ayak uydurmaktadır.Kurumların ve ülkelerin etki alanının genişlemesiyle birlikte halkla ilişkiler alanı bu gelişmelerden etkilenmiş ve uluslararası hale gelmiştir. Wilcox'a

göre, uluslararası halkla ilişkiler, bir şirketin, kurumun ya da hükümetin başka ülkelerin halkıyla karşılıklı faydalı ilişkiler kurmak amacıyla yaptığı organize edilmiş ve planlı çabalarıdır" (Okay, 2007:414). "Grunig, uluslararası halkla ilişkiler kavramını daha geniş bir açıdan ele almış ve uluslararası halkla ilişkileri halkla ilişkiler uzmanlarının birçok ülkede işbirliği halindeki çalışmalarına olanak sağlayacak geniş bir alan olarak tanımlamıştır. John Reed ise, uluslararası halkla ilişkileri şöyle tanımlamıştır: Uluslararası halkla ilişkiler, bu işi başka bir yerde, kültürel, dilsel ve coğrafi bakımdan sizden ayrılan farklı hedef kitlelerle yapmaktır" (Akt. Wakefield, 2009, s.92).

"Uluslararası halkla ilişkilerin farklı ulusları ve değişik coğrafyaları kapsayan geniş faaliyet alanları vardır. Uluslararası halkla ilişkiler süreci, başka ulusların yasal ve politik yapılarının, uluslararası gelişimlerinin ve tarihsel süreçlerinin farklı olmasından dolayı kültürlerarası düzeyde yürütülmektedir. Kültür, uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarında önemli bir unsurdur; fakat uluslararası halkla ilişkiler, sadece kültürlerarası ilişkiler olarak düşünülmemelidir. Uluslararası ilişkiler uzmanlarına göre, ülkelerin kendilerine özgü, politik, yasal ve ekonomik yönleriyle birlikte yani daha geniş kültürel bütünlükte ele alınması gerekmektedir" (Karakaya, 2006:6).

2.2.3.Uluslararası Halkla İlişkileri Etkileyen Unsurlar

Uluslararası halkla ilişkiler alanında yapılacak programlar, uygulanacak ülkelerin değerlerini, kültürlerini ve şartlarını göz önünde bulundurarak oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Bir ülkede uygulanmış halkla ilişkiler programını başka bir ülkede uygulamakla az başarı elde edilir ya da tamamen başarısızlık ortaya çıkmaktadır; çünkü insanlariletişim ve teknoloji alanlarında ortayaçıkan gelişmelerden ve yeniliklerden yararlanarak ortakaraçları kullansalar dahi sahipoldukları değerler, kültürler ve inançlar farklılık göstermektedir (Okay ve Okay, 2001:268).

Diğer yandan belirli bir ülkede uygulanacak halkla ilişkiler stratejisi oluşturulurken, uluslararası ve kültürlerarası genel kurallar ve o ülkedeki çevresel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bir ülke için uygulanacak halkla ilişkileri o ülkenin siyasal sistemi ve kültürü şekillendirmektedir (Culbertson ve Chen 1996: ix).

Bir ülkenin siyasal yapısı, o ülkede yapılacak halkla ilişkileri ve tanıtım faaliyetlerini etkilediğinden halkla ilişkilerden başarılı sonuçlar almak için hedef ülkenin siyasal yapısını tanımak gerekmektedir. Ülkenin siyasal yapısı ve ülkenin dünya ülkeleriyle ya da çeşitli uluslararası sosyal, siyasi, ekonomik, askeri ve kültürel örgütlerle ve teşkilatlarla ilişkileri incelenmeli ve yapılacak olan uluslararası halkla ilişkiler programı buna göre şekillendirilmelidir. Örneğin, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin 883 sayılı kararı ile bazı ürünlerin Libya'ya satılması yasaklanmıştır. Böyle bir durumda Libya'ya satılması yasaklanan ürünler için halkla ilişkiler çalışmaları yapmak gereksizdir.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri de halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen faktörlerdendir. Halkla ilişkiler programı oluşturulurken faaliyet gösterilecek ülkenin gelişmişlik düzeyi ile ilgili bazı sorular sorulmalıdır. Bunlar:

1) Ülkenin ekonomik olarak gelişme düzeyi nedir?

2) Ülkedeki ekonomik kararlar hükümet tarafından mı alınmaktadır?

3) Ülkedeki özel sektör gücü ne durumdadır?

4) Ülkedeki iletişim teknolojileri, taşımacılık gibi altyapı ne durumdadır?

Ülke profilinin çıkartılmasına yardımcı olacak bu sorular halkla ilişkiler uygulamalarının oluşturulmasından sonuçlarına kadar etkili olacak sorulardır. Örneğin, Afrika'daki birçok bölgede, yüksek taşıma maliyetlerini azaltacak ve dağıtımdaki gecikmeleri engelleyecek yeterli bir haberleşme sistemi yoktur. Taşkın'a göre Afrika'nın birçok ülkesindeki varolan farklı kültürel standartlar, kötü eğitim, okuma yazma oranının düşük oluşu ve gerekli reklam ortamının olmayışı gibi nedenlerle tutundurma iletişimlerine farklı yöntemlerle yaklaşılmalıdır.

Uluslararası medyayı daha çok, çok uluslu ve büyük kuruluşlar kullanmaktadır. Medya, ülkelerin tüm dünyada nasıl algılandıklarını etkileyen önemli ve güçlü bir araçtır. Medya aracılığıyla etkin ilişkiler kurmak için yapılacak stratejileri belirlenmeden önce, ilişki kurulacak ülkede medyanın nasıl işlediğini bilmek gerekmektedir. Bilinmelidir ki seçilecek olan medya kültürden kültüre değişiklikler göstermektedir. Medya aracılığıyla sağlanacak ilişkilerde basın bültenlerini kullanarak duyurum yapmak maliyet bakımından daha ekonomiktir; fakat duyurumun da kendine has zorlukları vardır. Mesela, haber değeri olacak bir etkinliği oluşturmak ve bunu duyurmak, yoğun bir işbirliği ve uzmanlık

gerektirmektedir (Odabaşı, 1995:97).Halkla ilişkiler uygulayıcısı, böyle bir uygulamada ülkenin basın özelliklerini araştırmalı, hedef grupları üzerinde etkili olacak basının hangisi olduğunu belirlemeli ve basın mensuplarının kültürel özelliklerini saptayarak bir hareket programı oluşturmalıdır (Okay ve Okay, 2001:524).

Diğer yandan halkla ilişkiler uygulanacak ülkenin yasal düzenlemeleri, ülkedeki adaletin gücü ve ülkenin bağımsızlığı, ülkenin siyasal yapısı, ekonomik gelişmişlik düzeyi, ülkedeki teknik altyapı gibi unsurlar birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmemesi gereken unsurlardır. Hedef ülkedeki iletişim faaliyetleri ile alakalı özel yasaların olup olmadığı da önemlidir. Örneğin bazı ülkelerde, alkollü içecek, ilaç gibi ürünlerle ilgili reklam yapılması yasaktır. Ayrıca ihracat yapılacak olan ülkelerle kurulacak ticari ilişkilerin nasıl olacağı da yasal düzenlemelerle belirtilmiştir. Halkla ilişkiler çalışmalarına geçilmeden önce ilgili ülkede ihracata konu olan ürünlerin ithalatı ile ilgili mevcut yasal düzenlemeleri araştırılmalı ve zaman kayıplarının önüne geçilmelidir.

Halkla ilişkiler konusunda ülke profiline ilişkin ele alınması gereken diğer önemli unsur da sosyal yapıdır. Zaharna'nın ifadesine göre, sosyal etkileşim karmaşık bir dokudur ve bunu belirlemek zorlayıcıdır. Fakat demografik verileri toplamak, bir ülkenin sosyal yapısını incelemede başlangıç olarak sayılabilir. Aynı şekilde ülkenin aile, din ve eğitim gibi sosyal kurumlarının incelenmesi için veriler toplamak da hedef kitleleri belirlemede önemli ipuçları verir. Sosyal yapının belirlenmesindeki zorluklara rağmen hedef pazarların sosyal yapılarını belirlemeye çalışmak, ülkelerin profillerini çıkartmaya ve hedeflenen kitlelerin tanımlanmasına yapılacak en önemli katkılardandır.

Uluslararası ilişkileri etkileyen en önemli unsur kültürdür. Çünkü kültür, ülkelerin profilini oluşturan; ekonomik yapı, siyasal yapı, medya kültürü, yasal düzenlemeler, teknik altyapı ve sosyal düzey gibi unsurlardan daha kapsamlı bir unsurdur. Kısaca kültür, günlük uğraşlardan, sahip olunan özelliklerden ve ekonomik, teknolojik, eğitsel ve politik kurumlardan daha kapsamlıdır. İlk antropologlara göre kültür, temelde inançlar, gerçeklik ve dünya görüşlerinin özel inşasıdır. Kültür farklılıklarını bilmek uluslararası halkla ilişkiler konusunda yapılacak çalışmalarda birçok psikolojik engeli de ortadan kaldıracaktır.

2.2.4. Uluslararası İşletmelerde Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve artan yönetim ve iletişim olanakları sayesinde insanlar kendi hayatlarını kolaylaştıran, ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin varlığından artık daha kolay haberdarlar. Bunun sonucunda da talep artışları yaşanmakta ve bu talep artışlarını karşılamak için bir yandan dünya genelinde dünyanın farklı bölgelerinin beklentileri doğrultusunda ürün çeşitlilikleri artmakta, diğer yandan da teknolojinin yaygın kullanılması sonucu ürünler birbirlerine benzemekte ve bu benzer ürünler tüm dünya pazarlarına yayılmaktadır.

İletişim olanaklarının gelişmesi ve dünyanın giderek küçülmesi ile kurumlar halkla ilişkiler alanındaki çalışmalarını da uluslararası boyuta yaymaları gerektiğini görmüşlerdir. Pira'ya göre, uluslararası boyutta faaliyet gösterecek olan kurumların faaliyetlerinin geniş hedef gruplarını etkilemesi ve bu hedef gruplarını etkileyen bilgilerin sadece kurumların faaliyet gösterdikleri alanda kalmaması ve dünyanın her yanına yayılması sonucunda, uluslararası halkla ilişkiler daha çok ön plana çıkmıştır.

2000 yılından itibaren tüm dünyadaki kurumları ve bireyleri birbirlerine bağlayarak dünyanın küresel bir topluma dönüşmesine neden olan internet kullanımındaki artışlar kurumları ve ülkeleri etkisi altına almıştır. "Bu küreselleşme süreci ile halkla ilişkiler için yeni fırsatlar ve güçlükler meydana gelmekte ve halkla ilişkiler alanı gelişen uluslararasılaşma sürecine hızla ayak uydurmaktadır.Kurumların ve ülkelerin etki alanının genişlemesiyle birlikte halkla ilişkiler alanı bu gelişmelerden etkilenmiş ve uluslararası hale gelmiştir" (Wakefield, 2009, s. 89).

Wilcox'a göre, uluslararası halklailişkiler, bir şirketin, kurumun yadahükümetin başka ülkelerin halkıyla karşılıklı faydalı ilişkiler kurmak amacıyla yaptığı organize edilmiş ve planlı çabalarıdır (Okay, 2007:414). "Grunig, uluslararası halkla ilişkiler kavramını daha geniş bir açıdan ele almış ve uluslararası halkla ilişkileri halkla ilişkiler uzmanlarının birçok ülkede işbirliği halindeki çalışmalarına olanak sağlayacak geniş bir alan olarak tanımlamıştır" (Wakefield, 1996, s.18). John Reed ise, uluslararası halkla ilişkileri şöyle tanımlamıştır: Uluslararası halkla ilişkiler, bu işi başka bir yerde, kültürel, dilsel ve coğrafi bakımdan sizden ayrılan farklı hedef kitlelerle yapmaktır (Akt. Wakefield, 2009, s.92).

“Uluslararası halkla ilişkilerin farklı ulusları ve değişik coğrafyaları kapsayan geniş faaliyet alanları vardır. Uluslararası halkla ilişkiler süreci, başka ulusların yasal ve politik yapılarının, uluslararası gelişimlerinin ve tarihsel süreçlerinin farklı olmasından dolayı kültürlerarası düzeyde yürütülmektedir. Kültür, uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarında önemli bir unsurdur; fakat uluslararası halkla ilişkiler sadece kültürlerarası ilişkiler olarak düşünülmemelidir. Uluslararası ilişkiler uzmanlarına göre, ülkelerin kendilerine özgü, politik, yasal ve ekonomik yönleriyle birlikte yani daha geniş kültürel bütünlükte ele alınması gerekmektedir” (Karakaya, 2006: 6).

İşletmeler, gelişen ve genişleyen uluslararası pazarlarda pazar fırsatlarından yararlanmak için bu pazarlara yönelmişler ve bu pazarları etkisi altına alan büyük rekabetin avantajlarını elde etmek için birçok strateji geliştirmek zorunda kalmışlardır. Eskiden klasik pazar stratejileri yapan işletmeleri, küreselleşme ile meydana gelen karmaşık pazar yapısında başarılı olmak üzere yeni ve etkili stratejiler yapmaya iten en temel unsur, bugünkü tüketicilerin eskiye göre daha karmaşık ve daha farklı kültürel özelliklere sahip olmalarıdır. Günümüzdeki tüketici kitlesi eskiye göre daha bilinçli ve daha duyarlı olduğu için, çevreye zarar veren veya çalışanlarıyla sorun yaşayan işletmelere ait ürünleri tüketme konusunda daha seçici olmaktadır. Bunu bilen günümüz işletmelerinin, iç ve dış çevrelerdeki hedef tüketici kitleleriyle daha duyarlı etkileşim ve iletişim içinde olduklarını görebiliriz. Bu oluşumun içindeki günümüzün çağdaş üreticileri; sosyal sorumluluk taşıyan, müşteri odaklı, tüketicilerin beklentilerine hemen cevap veren, hatta tüketicilerin beklentilerini önceden sezip kalite standartlarını yükselten, rekabet gücünü elde etmek için en kaliteli girdileri kullanan, tedarikçilerle işbirliği içinde olan, girdileri ekonomik ve hızlı bir şekilde temin eden, sürekli gelişmeye odaklanan, verimli ve üretken bir üretici olmak için çabalamaktadırlar (Us, 2000:5).

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştıkları sorunlar, ulusal pazarlarda karşılaştıklarısorunlara göre daha fazladır ve daha karmaşıktır. Her ülkenin doğal koşulları, yaşam biçimleri ve tüketici davranışları birbirinden farklıdır (Cemalcılar, 1999:275).Bu nedenle uluslararası halkla ilişkiler alanında yapılacak programlar, uygulanacak ülkelerin değerlerini, kültürlerini ve şartlarını göz önünde bulundurarak oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Bir ülkede uygulanmış halkla ilişkiler

programını başka bir ülkede uygulamakla az başarı elde edilir ya da tamamen başarısızlık ortaya çıkmaktadır; çünkü "insanlar iletişim ve teknoloji alanlarında ortaya çıkan gelişmelerden ve yeniliklerden yararlanarak ortak araçları kullansalar dahi sahip oldukları değerler, kültürler ve inançlar farklılık göstermektedir" (Okay ve Okay, 2001:268).

İşletmelerin uygulayabileceği uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinden en önemli olanlar şunlardır:

- Uluslararası fuarlara katılmak,
- Yurt dışına yapılacak ziyaretler ve ikili görüşmeler,
- Yabancı dilde hazırlanan tanıtım broşürleri,
- Web sitesi oluşturmak,
- Yurt dışında temsilcilik ya da acente bulundurmaktır.

Bazı işletmeler uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerini düzenli ve sürekli olarak yürütüyorken, bazı işletmeler sadece kriz dönemlerinde halkla ilişkiler faaliyetlerine odaklanmaktadırlar.

2.2.4.1. Yeni Kavram ve Uygulamalar

2.2.4.1.1. Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler (MPR)

Bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşması için halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik olarak sağladığı desteğe pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR) denir (Odabaşı ve Oyman, 2002:151).

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler, değişik iletişim tekniklerinin başarılı şekilde bileşimidir ve işletmelerin pazarlama ve satış amaçlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı bir unsurdur. Yıllar içinde, duyuru, halkla ilişkiler (PR), promosyon ve reklam gibi iletişim tekniklerinin sınırları değişti; pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR) bütün bu iletişim tekniklerini de kapsayıcı bir şekilde ortaya çıktı. Bir zamanlar sadece reklam ajansları tarafından gerçekleştirilen çeşitli pazarlama faaliyetlerini halkla ilişkiler firmaları da gerçekleştirmek için zaman içinde büyüdü ve gelişti. Diğer yandan reklam ajansları da halkla ilişkiler firmaları gibi gelişmek ve ilerlemek için, duyuru "gibi halkla ilişkiler faaliyetlerini içerecek şekilde yapı ve vizyonlarını genişlettiler. Uluslararası faaliyet gösteren büyük reklam ajansları çoğu halkla ilişkiler firmasını satın aldı ve müşterilerinin en iyi hizmetle buluşması amacıyla ortak çalışmalar yürüttü. Dolayısıyla pazarlama amaçlı halkla ilişkiler,

stratejik iletişim araçları arasından en çok tercih edilen araç haline gelmeye başlamıştır" (Rene, 1995:3).

Harris'e göre pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR); tüketicilerin, istek, ihtiyaç, ilgi ve çıkarlarını göz önüne alarak işletmelerin ve ürünlerinkimliklerini belirlemek, güvenilir iletişim ve bilgi aracılığıyla tüketimin ve tüketicidoyumunu sağlanmak için planlanmış, uygulanmış ve değerlendirilmiş programları kapsayan bir süreçtir. Bu tanımdan yola çıkarsak, MPR sadece işletmelerin maliyetlerini azaltan politikaların bir sonucu olmamalıdır; aynı zamanda MPR, halkla ilişkilerin maliyetlerini sürekli tüketiciler aleyhinde artmasını engelleyecek bir bakış açısına sahip olmalı ve toplumsal sorumluluğun gereklerini yerine getirmelidir.

Sietel'e göre, özellikle pazarlama amaçlı halkla ilişkilerin, işletmelerin ürettiği insan sağlığına olumsuz etkileri olan ürünleri denetleyen, ürünlerin standartlara uygun olup olmadığını kontrol eden, tüketici şikâyetlerini dikkate alan ve araştıran, çevreye verilen zararları gidermek için proje geliştiren ve bu projeleri hayata geçiren bir birim olması gerekmektedir.

Son dönemde yapılan araştırmalardan, MPR'nin tutundurma harcamaları içindeki payının arttığını görmekteyiz. MPR'nin payının artmasında temel neden olarak, MPR'nin reklama göre az maliyetli olması ile imaj ve farkındalık oluşturma gücünün daha fazla olması gösterilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002:152). Bozkurt'a göre, günümüzdeki bireyler yoğunlukta yaşamakta ve bu bireyler, kitle iletişim araçları kullanılarak gönderilen mesajlara kapalı hale gelmektedir. Dolayısıyla, kalplere ve beyinlere ulaşmanın giderek zorlaşması ile insanlara mesaj iletmeye çalışan mesaj üreticileri her geçen gün daha zor kitlelerle karşılaşmaktadır. Böyle bir ortamda mesaj göndermek isteyen mesaj üreticileri diğer iletişim araçlarına ve iletişim disiplinlerine yönelmeye başlamıştır. Mesaj üreticilerinin yöneldiği bu yeni iletişim unsuru, toplumu içine alan sosyal aktivitelerden, etkin ve güçlü bir haberden, ürün pazarlamasındaki aktivitelerden, hedef kitlelerin dikkatini çekecek ve kalbini kazanacak iletişim unsurlarından ve yaratıcı düşüncelerden oluşmaktadır.

Halkla ilişkilerin proaktif ve reaktif stratejiler olmak üzere iki pazarlama stratejisi vardır. Proaktif pazarlama stratejisi, işletmelerin pazarlama amaçlarına göre işletmenin ve ürünlerin tanıtımını yapmayı amaçlar. İşletmelerin satış amaçlarını gösteren, pazarı ve pozisyonunu belirten halkla ilişkiler stratejileri proaktif yapılıdır.

Goldman'a göre proaktif halkla ilişkiler uzun dönemlipazarlama politikaları için belirlenmektedir. Proaktif halkla ilişkiler, problemlerin tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi, iletilecek mesajların ve kullanılacak araçların seçilmesi, belirlenen programın uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Pazarlama amaçlı halkla ilişkilerin kullanıldığı diğer bir alan da dış etkenler ve pazarın değişen şartları tarafından belirlenir. Hükümet politikaları, tüketici davranışları ve rekabet durumu gibi değişimler işletme kaynaklı olmadığı için ve işletme tarafından belirlenemediği için planlanamaz durumlardır. Bu durumları genellikle pazarlama politikaları yönlendirir. Burada reaktif yapılı bir stratejiden bahsedilebilir. Reaktif yapılı halkla ilişkiler politikaları, işletme imajını ve işletme gelirlerini arttırma amacında olan proaktif halkla ilişkilerin tersine, işletmenin zedelenen itibarını onaran, kayıp satışları yeniden kazandıran ve varolan statüyü koruyan ve pazardaki kayıpları engellemeye çalışan politikalardır. Kısaca proaktif halkla ilişkiler, işletmelerin güçlü olan yanlarıyla ilgilenir, reaktif halkla ilişkiler ise işletmelerin zayıf yönleriyle ilgilenir ve bu zayıf yönleri onarmak için vardır.

Sorun çözücü reaktif halkla ilişkiler işletmelerin yakın ve kısa dönemli zayıflıklarıyla ilgilenir ve savunma stratejilerini kısa dönemli olarak belirler. İşletmelerin kısa dönemli değişiklerini kriz olaraknitelendirebiliriz. İşletmelerin güçlüolduğu dönemlerde tanıtımın yapılması kadar, güçsüzolduğu dönemlerde de tanıtımının yapılması, iyi imajın devam ettirilmesi ve krizin önlenmesinin önemi büyüktür. Değişen pazar şartlarına ayak uydurabilmek için işletmelerin yönetimlerinin ileri görüşlü davranmaları ve proaktif halkla ilişkilere değer verdikleri gibi reaktif halkla ilişkilere de değer vermeleri gerekmektedir.Reaktif halkla ilişkiler politikaları, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler açısından şu durumlarda uygulanır:

* İşletme ya da ürün pazarda yeni ise,

* Pazara sunulan ürün aynı kategorideki ürünler ile benzer özellikler taşıyorsa,

* Birçok nedene bağlı olarak işletme kapanmış ise,

* İşletme el değiştirmiş ise,

* Dağıtım kanalında aksamalar yaşanmışsa,

* Geleneksel yöntemlerle üretim ve satış yapılmışsa,

* Tüm sermaye tek bir işe yatırılmışsa,

* İşletmenin pazara sunduğu ürünlere olan talep yetersiz ise (Kocabaş ve Çelebi 1999:113-117).

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR) stratejileri, halkla ilişkiler politikaları çerçevesinde beş aşamalı bir süreci izlemektedir. Bu süreçler şunlardır:

Problemi Tanımlama ve Hedefleri Belirleme: Burada öncelikli olarak yapılması gereken durum analizidir. Durum analizini çevresel durum analizi ve işletmeye yönelik durum analizi olarak ikiye ayırabiliriz. Pazarın genişliği, ekonomik koşullar, politik ve yasal durum, rekabet koşulları ve tüketici özellikleri gibi konular çevresel durum analizinin içerisinde yer alırken; işletmenin yapısı, işletmenin üretim ve dağıtımsistemi, işletme yönetimi, işletmenin yeni ürün geliştirme olanakları, işletme tanıtımfaaliyetleri gibi konular işletmeye yönelik durum analizi içerisinde yer almaktadır. Kocabaş'a göre analizi yapılan konular; ürün, pazar, tutundurma, fiyat ve dağıtımdır.

Durum analizi yapılırken; "Geleneksel pazarlama yöntemleri ya da halkla ilişkiler planlaması nelerdir?" sorusuna yanıt aranır. Problemi tanımlama ve hedefleri belirleme süreci pazarlamaya ilişkin sorunların neler olduğunun ve fırsatların olup olmadığının anlaşıldığı, önemli bilgilerin toplanıldığı bir süreçtir. Harris'e göre bu süreçte toplanan bilgiler, ürünle, iş çevresiyle, pazar ve tüketici ile ilgili bilgilerdir.

Analiz ve Araştırma: Bu süreç, işletmelere pazarlar ve tüketiciler hakkında temel bilgileri sağlayan bir süreçtir. Tüketicilerin yaşam tarzlarının ve onların medya tercihlerinin belirlendiği bu süreçte işletmelere Gallup gibi şirketler yardımcı olurlar. Diğer yandan hükümet istatistikleri hedef tüketici kitlelerinin demografik yapısını öğrenmede kullanılır. Elde edilen ikincil verilerle tüketicilerin işletme ya da markaya ilişkin algıları incelenir. Bu verilerin elde edilmesine yönelik, alan araştırmaları ve birebir mülakatlar yapılabilir; diğer yandan pazarlamacılar hemen bilgi elde etmek için sık sık odak grupları kullanabilir (Harris, 1998:230-231).

Halkla ilişkiler önemli veriler elde etmek için pazar araştırmalarını da kullanır. Halkla ilişkilerin pazarlama alanında ortaya çıkması ve önemli bir faktörü oluşturması, halkla ilişkilerin planlama yaparken araştırmaya önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Halkla ilişkiler hem tüketiciler ve işletme arasında hem de

işletme ve medya arasında aracılık göreviüstlenir. İşletme ve markanın genel olarak medyatarafından nasıl algılandığı da önemlidir (Harris, 1998:232).

İşletmelerin kampanya stratejilerinin belirlenmesinde ve kampanya zamanlamasının seçilmesinde en büyük yardımcı araştırmadır. Piyasaya yeni ürün sunacak işletmenin, kendi yeterliliklerini ve zayıflıklarını bilmesi, tüketicilerin ürün fiyatı, ürünün görüntüsü, renkleri, boyutu gibi konularda neler beklediğini bilmesi işini daha da kolaylaştıracaktır.

Analiz ve araştırma sürecinde genellikle pazarlama araştırmalarında önemli bir yere sahip olan SWOT analizi, PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik) analizi ve Ansof Matrix kullanılmaktadır (Kocabaş ve Çelebi 1999:89-92). Bu araştırma yöntemlerine ek olarak geliştirilen ve İkinci Dünya Savaşı yıllarında akademisyenler ve araştırmacılar tarafından kullanılan bir diğer yöntem de odak grubudur. ABD ordusu Amerika'nınsavaşa girişini haklı göstermek için yaptığı filmlerinetkilerini önce belirli gruplarüzerinde denedi ve alımlayıcıların filmlere verdiği tepkileri ölçmek için de karmaşık röportajteknikleri kullandı. Daha sonra 1940'lı yıllarda Dr. RobertK. Merton "bireye odaklı mülakat" adında bir teknik geliştirdi. 1960'lı yıllarda psikolanalistler ve psikologlar odak grup tekniğini "grup terapi yöntemleriyle geliştirdiler. Bu yöntem ortak sorunları olan kişilerin kendilerini grupla birlikte ifade edip açığa vuracağı anlayışına dayanıyordu. 8-12 kişi, profesyonel grup lideri başkanlığında toplanıyordu. Bu yöntem duygular, davranışlar ve insani tepkiler gibi bilgileri içeriyordu. Halkla ilişkiler de işletme mesajlarının hedef kitleler üzerindeki etkilerini anlamak için araştırma yöntemi olarak daha nitelikli bilgiler sunan odak grup tekniğini kullanmaktadır ve bu teknik, halkla ilişkiler için oldukça önemli bir tekniktir"(Mutlu 1999, 98)..

Mesaj ve Araçları Seçme: Durum analizini ve araştırmaları yapan işletme artık duyuracağı mesajları ve kullanacağı iletişim araçlarını seçebilir.

Programın Uygulanması: Halkla ilişkiler planlarının uygulandığı bu süreç büyük bir özen ve dikkat isteyen bir aşamadır. Şu aşamada oluşacak en ufak sorun ya dayanlış değerlendirme tüm çalışmaların tehlikeye girmesine neden olur.

Sonuçların Değerlendirilmesi: Busüreç halkla ilişkilerplanlamasındaki son aşamadır. Bu süreçte yapılan tümfaaliyetlerin kamuoyu tarafından ne kadar algılandığı ve algılamanın niteliğinin ne olduğu ölçülür. Bütün disiplinlerde olduğu

gibi, hedef kitleye verilen mesajların yarattığı davranış ve tutum değişikliklerini ölçmek halkla ilişkiler alanı için de oldukça zordur. Burada mesaj hedef kitleye iletilmeden önce pre-test, mesaj hedef kitleye aktarıldıktan sonra da post-test kullanılabilir. Böyle bir uygulama ile mesajın algılanmasından önceki durum ve mesaj algılanmasından sonraki durum karşılaştırılabilir.

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR), işletme yönetimlerinde giderek önemi artan bir uygulama halinegelmiştir. Modern pazarlama metödlerinden olan MPR, tüketicilerin belirleyiciolduğu pazar koşullarında işletme ve tüketici arasında uyumu sağlamaya çalışan bir halkla ilişkiler politikasıdır. MPR'nin kullandığı bütün araç gereç ve kanallar halkla ilişkilerin ya da iletişimin kullandığı temel unsurlardır. Ancak halkla ilişkiler ve iletişim bu unsurların kullanımını sınırlandırmıştır. Bu noktada MPR işletmenin kısa veya uzun vadeli pazarlama politikalarının gereklerini yapmak için, ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım gibi pazarlamakarması unsurlarını göz önüne almakta ve piyasanındeğişen koşullarına ayak uydurması açısından işletmenin alanını genişletmektedir. İletişimin ve işletme mantığının kesişme noktasından biri olan MPR, önemi yadsınamayacak bir unsurdur. Halkla ilişkilerin ve pazarlama kavramlarınınmetodoloji ve amaçları bakımından birbirlerine yaklaştığını savunan görüşten hareketettiğimizde dört basamaktan oluşan şu yönetim süreci karşımıza çıkmaktadır: Analiz – Planlama – Uygulama– Kontrol

2.2.4.1.2. Kurumsal Halkla İlişkiler

Kurumsal halkla ilişkiler, halkla ilişkilerin uygulama alanlarından biridir ve kurumların veya kuruluşların muhatap olacağı ve muhatap olduğu tüm hedef kitleler ile ilişkilerini düzenleyen bir uygulamadır. Kurumsal halkla ilişkiler ile bu hedef kitlelerin bilgilendirilmesi, ilgilerinin çekilmesi ve sempatilerinin kazanılması sağlanmaktadır. Kurumsal halkla ilişkiler ve hedef kitleler arasındaki iletişim çift yönlü bir iletişim sürecinden oluşur. İletişimin ilk yönünde kurum tarafından belirlenen bazı araçlarla tüketicilere iletilen mesajlar vardır. Tüketicilerin kurumdan gelen mesajları algılamalarının ardından verecekleri tepkiler iletişim sürecinin ikinci yönünü oluşturmaktadır. Kurum ve tüketiciler arasında gerçekleşen iletişim sürecinde iletişimde kamuoyu oluşturma teknikleri ve medya araçları kullanılır.

Kurumsal halkla ilişkiler, uyguladığı teknikler ve kullandığı araçlar bakımından klasik halkla ilişkilerin görevlerini yerine getirmektedir diyebiliriz.

Bozkurt'a göre kurumsal halkla ilişkiler faaliyetleri, tüketici kitlelerinin kuruma karşı olan ilgisizliklerinin ilgiye, bilgisizliklerinin bilgiye ve sempatilerinin de kurumsal kimliğe dolayısıyla da satışlara dönüştürülmesidir. Kurumsal bilinirliği sağlamak ve imaj çalışmalarını gerçekleştirmekiçin kurumsal halkla ilişkilerin gerçekleştirdiği bazı faaliyetler vardır. Bunları; danışmanlık, toplumsal ilişkiler, kurumsal yayınlar, kurumsal imaj yaratmaya yönelik reklam ve mesajlar, kamuoyu yaratma ve sosyal içerikli programların düzenlenmesi olarak sayabiliriz.

Kurumsal halkla ilişkiler faaliyetleriyle marka değeri yaratılırken, marka farkındalığının oluşturulması, marka imajının arttırılması, marka duygularının uyandırılması ve marka güvenilirliğinin sağlanması ile markaya yönelik olumlu etkiler oluşturulmaktadır. İşletmelerin gerçekleştirdikleri kurumsal halkla ilişkiler programlarının başarılı olması ile kurumsal imajın arttırılması sağlanır ve bu yolla elde edilen avantajlar sayesinde tüketiciler ile marka arasında ruhsal ve duygusal bağlar kurulur. Tüketiciler ve marka arasında kurulan bu bağlar markanın rakiplerinden farklılaşmasını sağlayarak markanın tanınmasını arttırır. Olumlu bir kurum imajı, kurum kimliğini oluşturma çalışmaları ile sağlanır ve hedef kitlelerin kurum imajını nasıl algıladıklarını değerlendirmeleri ve bunun sonucunda kurum kimliğini geliştirmeye katkı sağlamaları gerekmektedir (Arslan ve diğerleri, 2001:118).

Marka farkındalığı yaratmak marka değeri oluştururken yapılması gereken ilk aşamadır; fakat marka değerinin oluşturulmasında tek başına yeterli değildir. Marka imajı yaratılırken markanın anlamının oluşturulması ve markanın karakterize edilmesi gerekir. Kurumsal sosyal pazarlama, markanın imajı ile ilgili çağrışımlar yaparak marka bağlantısının kurulmasını sağlar. Marka kişiliği, marka değeri ve kullanıcı profilleri kurumsal sosyal pazarlamanın yaptığı çağrışımlardır. Kurumsal halkla ilişkiler ile marka ve kurumla ilgili sosyal onay ve saygı sağlanır; bu da toplumun markaya olan güvenini arttırmaktadır (Hoeffler ve Keller, 2002:78-80).

Kurumsal marka değeri yaratılırken yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri ve stratejik kurumsal iletişim sağlama çalışmaları ile kuruluşların sosyal paydaşları ile olan iletişiminin tasarlanması, etkili bir biçimde yönetilmesi ve kurumun itibar ve

saygınlığının arttırılması sağlanmış olur. Bunu sağlamanın yolu da toplumsal sorumluluk, yatırımcıya değer katma, müşteri memnuniyeti, inovasyon, finansal saydamlık, kaliteli ürün ve hizmet ve kaliteli yönetimdir. Bu faktörleri önemseyen kuruluşların kurumsal iletişime ve halkla ilişkilere önem verdiği söylenebilir. Vural'a göre, kurumsal marka değeri yaratılırken yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri öncelikli olarak kurum kültürünü iyi analiz etmelidir ve sonrasında kuruluşun itibarını ve toplumdaki algılamasını etkili bir şekilde yönetip sonuçlara yansıtmalıdır. İşletmeler ise hedefleri ile paralel sosyal paydaşlarını iyi tanılayabildikleri ve bu paydaşlarla etkili iletişim sağladıkları sürece uzun yaşamaktadırlar.

2.2.4.1.3. Proaktif Halkla İlişkiler

Proaktif halkla ilişkiler, fırsat yaratmaya yönelik halkla ilişkilerdir ve satışla ilgili olan fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. Proaktif halkla ilişkilerin amacı, işletmenin ürün ve hizmetlerini tanıtmak, ürünlere ve hizmetlere yönelik güvenin kazanılmasını sağlamak ve ürün ve hizmetlere yönelik değişimleri anlatmaktır. Diğer yandan proaktik halkla ilişkiler ürünlere haber niteliği ve değeri katmaya çalışmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi, araştırma yapılması, mesaj oluşturulması ve uygulanması ile sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşan proaktif halkla ilişkiler,yönetim ve hedef kitleler arasında bağ kurulmasını sağlamaktadır. Kurumun imajını yükseltmeye ve karları arttırmaya yönelik amaçları olan proaktif halkla ilişkiler, kurumun güçlü tarafları analiz edilerek planlanan bir uygulama sürecidir. Kurumun ters giden işleri ve zayıf yönleri ile ilgilenmeyen proaktif halkla ilişkiler kurumu daha rasyonel bir hale getirmektedir.

Ürünlerin tanıtılması ve ürün yelpazesindeki değişikliklerin değerlendirilmesi proaktif halkla ilişkilerin en önemli rolüdür ve diğer pazarlama iletişim unsurları ile bütünleşen proaktif halkla ilişkiler, ürünlerin tanıtılmasına haber değeri ve özelliği katmaktadır. Proaktif halkla ilişkiler genellikle pazarlama ile olan iletişimin birlikteliğini içermektedir.

Smith'e göre, halkla ilişkiler alanındaki stratejiler, kurumun proaktif olarak adlandırdığı stratejiler ile başlar. Bu stratejiler kurumdaki planlamaların yürütülmesine veya uygulanmasına imkân tanıdığı için en etkin stratejilerdir. "Proaktif halkla ilişkiler stratejileri kurumdaki performansı ve etkileri arttırmayı,

özel olayları, dinleyici katılımlarını, anlaşmaları, durumları, birleşmeleri ve sponsorları da içermektedir. Proaktif iletişim ile haber değeri taşıyan bilgiler verilmekte ve açık iletişim adımları sunulmaktadır. Proaktif halkla ilişkilerde, işletmenin tanıtım çalışmaları, işletmenin pazarlama hedefleri ve ürünler ve hizmetler geniş ölçüde yer almaktadır. Bu durumda kurumun uyguladığı strateji, hücuma yönelik, sorunun çözümünden çok fırsat kollayıcı ve düzeltmekten çok destekleyici niteliktedir" (Odabaşı ve Oyman, 2003:153). Proaktifhalkla ilişkiler stratejilerinin uzun vadeli olduğu ve hedefeyönelik işlediği söylenebilir.

2.2.4.1.4. Reaktif Halkla İlişkiler

Herhangi bir kurum veya kuruluşun karşılaştığı negatif durumları çözmek ve başarılı bir şekilde zor dönemi atlatabilmek için uyguladığı halkla ilişkiler reaktif halkla ilişkilerdir. Dış güçlerin veya rakiplerin ortaya çıkardığı olumsuz durumlardan, tüketicilerin davranışlarındaki değişimlerden, hükümet politikalarındaki değişimlerden ve diğer dış unsurların sonuçlarından yola çıkarak faaliyette bulunan ve işletmelerin olumsuz sonuçlar doğuran değişiklikleriyle ilgilenen reaktif halkla ilişkiler dış etkenlere karşı verilen bir cevap niteliğindedir.

İşletmenin imajını ortaya koyarak işletmeyi güçlendiren ve satış gelirlerinin arttırılmasını amaçlayan proaktif halkla ilişkilerin tersine, reaktif halkla ilişkiler, işletmelerin zedelenen itibarını onarmak, düşen satışları tekrar kazanmak ve pazardaki kaybı önlemek amacını taşır. Genel olarak reaktif halkla ilişkilere işletmelerin kriz dönemlerinde başvurulmaktadır.

Pazarlarda meydana gelen değişiklikler, rekabet koşullarındaki değişiklikler, tüketicilerin davranışlarında meydana gelen değişiklikler ve hükümet politikalarındaki değişiklikler gibi durumlarda reaktif halkla ilişkiler faaliyetleri harekete geçmektedir. Meydana gelen bu değişiklikler kurum itibarına zarar veren genellikle olumsuz değişikliklerdir (Odabaşı ve Oyman, 2003:153). İşletmelerin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde krizin değerlendirilmesi ve sorunların ele alınması gibi durumlarda reaktifhalkla ilişkiler gündemegelmektedir.

Proaktif ve reaktif olarak ikiye ayrılan pazarlama amaçlı halkla ilişkilerin (MPR), genel olarak bulunduğu faaliyetler şunlardır (Mardin, 2002):

- Mevcut ürünleri tanıtmak ve canlandırmak.

- Yeni ürünlerin tanıtımında yardımcı olmak.
- İşletmeyi konusunda uzman bir işletme haline getirmek ve işletmenin lider olarak konumlandırılmasını sağlamak.
- Tüketicilerin ürünlere olan ilgilerini arttırmak ve güvenlerini kazanmak.
- Ürünlere destek sağlayan güçlü bir kurum imajının yaratılmasını sağlamak ve bu amaçla CPR faaliyetlerini desteklemek.
- Yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı bulunmak veya kriz dönemlerindeki olumsuz etkilerden en az şekilde etkilenmek için çalışmalarda bulunmak.
- Yeni pazarlar oluşturmak ve ikincil pazarlara ulaşmak.
- İşletmenin zayıf olduğu pazarlara destek sağlamak.

2.2.4.1.5. Stratejik İletişim Yönetimi

Çınarlı'ya göre strateji, taktik, kampanya, hedef gibi kavramlar ve terimler askeri terminolojiden alınmıştır ve halkla ilişkiler ile stratejik iletişim literatüründe sıkça karşımıza çıkmaktadır. Eski Mısır ve eski Yunan uygarlıklarında strateos, sivil yöneticileri ve en yüksek rütbeli askerleri ifade etmek için kullanılmıştır. Dedeoğlu'nun ifadelerine göre ise strateji, uluslararası politikanın tarafları arasındaki ilişkiler için kullanılan bütün yöntemlerdir.

Strateji gibi birçok disiplinin ilgi alanına giren diğer bir kavram da iletişim kavramıdır ve iletişim çok yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fransızca ve İngilizce'deki sözcük karşılığı "communication" olan iletişim kavramı Latince "communis" kavramındangelmektedir.İletişim kavramı günümüzde haberleşmeyide ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. İletişim kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde "bir yerden başka bir yere, bir kişiden başka bir kişiye, bir makineden bir başka makineye herhangi bir ortamdan faydalanarak bilgi gönderme" şeklinde tanımlanmaktadır.

Strateji ve iletişim kelimelerinin birleşiminden oluşan stratejik iletişim, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için belirlenen mesajları en uygunyerde ve en uygun zamanda, enuygun araçlarla en güçlü etkiyi saylayacak ve en uyumlu şekilde hedeflenen kamuoyu ile paylaşılması ve kamuoyunun etkilenmesi şeklinde ifade

edilmektedir. Beyaz Saray'a göre stratejik iletişim, enformasyon operasyonlarını ve kamu diplomasisini içeren, hedeflenen kitlelerle iletişimi sağlayan, hedef kitleleri dâhil etmek isteyen programları ve aktiviteleri düzenleyen bir uygulamadır (Morrison, 2010:178).

Sancar'a göre, imaj, itibar, reklam, algı yönetimi, pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler gibi kavramları da içinde barındıran temelinde iletişim olan stratejik iletişim yönetimi, kamu diplomasisinin güçlü bir silahı olarak değerlendirilebilir ve aslında ilişkilendirildiği diğer kavramlarla birlikte aynı gövdeye ait farklı dallardır denilebilir. Gövdenin ismi ister kamu diplomasisi olsun isterse uluslararası halkla ilişkiler olsun iki disiplininde bünyesinde imaj, itibar, propaganda, reklam, algı yönetimi, halkla ilişkiler ve pazarlama iletişimi barınmakta ve iki disiplinde bu kavramları kapsamaktadır.

Alıcıdan daha çok kaynağa odaklanan ve tek taraflı bilgilendirme esaslı olan geleneksel iletişim anlayışı, iletişimde yaşanan hızlı değişimler ve alternatif haberleşme kaynaklarının çoğalması ile artık kullanılmaz olmuştur. Bilgi kanallarının artması, çeşitlenmesi ve bilgiye erişim hızının artması ile kurumlar ve hükümetler kullandıkları geleneksel iletişim modellerini terk etmişler ve stratejik iletişim sürecine girmeye mecbur kalmışlardır. Günümüzde hedef kitleler tek bir haber kaynağı yerine yüzlerce iletişim kanalından ve haber kaynağından beslenmektedir. Artık doğru ve gerçek bilginin saklanamaması ve gerçek olmayan enformasyonun da olumsuz algıya dönüşebileceği gerçeği, tek boyutlu monolog yapıda olan iletişimi, çok boyutlu diyalog yapıya taşımıştır.

Kurum hakkındaki eksik ya da yanlış bilgiler zamanla yanlış algılama sorununa neden olmaktadır ve ilerleyen dönemlerde yanlış algılamalar yanlış kanaatlere dönüşmektedir. Yerleşen yanlış kanaatlerin yok edilmesi masraflı ve uzun süreyi kapsayan bir süreçtir. İşte bu noktada önemi yadsınamayacak olan stratejik iletişim ile hedef kitlelerin yanlış algılamasına asla izin verilmez.

Toğa'ya göre, devletler tarih boyunca insanları ikna etmek ve meşruiyeti sağlamak için çeşitli araçlar kullanmışlardır. Günümüzde devletlerin sadece askeri ve sivil güçlerini kullanması kendi lehlerine kamuoyu oluşturulmasına yetmemektedir. Sanat, bilim, teknoloji ve özellikle de medya alanlarında kontrol

mekanizmaları kurmak devletin kendi lehine kamuoyu oluşturması konusunda askeri ve sivil güçleri kullanmasından daha etkilidir (Toğa, www.afasam.org).

2.2.4.1.6. Algı Yönetimi

Algı yönetimi, birçok akademisyence farklı başlıklar kapsamında tanımlamıştır; fakat yapılan bu tanımlamalarla algı yönetiminin kapsamı ve sınırı net olarak çizilememiştir. Algı yönetimi kapsamında Ankara'da 21-22 Ocak 2011 tarihinde "Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi" konulu sertifikalı eğitim programı düzenlenmiş ve bu programda, konu ile ilgili birçok disiplindeki uzman tarafından faydalı sunumlar yapılmıştır. Yapılan sunumlarda, yurt dışındaki yapılan araştırmalarla paralel olarak ele alınan algı yönetimi kavramının, diğer kavramlarla ilişkileri doğrultusunda çok fazla tanımı yapılsa da, sınırları net olarak çizilememiştir.

Nye, algı yönetimini propaganda ya da ikna gücünü iyi bir şekilde kullanmak olarak tanımlamaktadır. Grupların tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını etkileyen algı yönetimi psikolojik harekâtın da bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan algı yönetimini kamu diplomasisinin ve stratejik iletişimin bir alt dalı olarak değerlendirebiliriz (2004'ten aktaran Çevik ve Çevik, 2010:5).

Garfield'e göre de algı yönetimi bir propaganda olarak değerlendirilmemelidir. Algı yönetimi hedef kitlelere iletilen mesajların onların anlayacağı şekilde belirlenmesi ve belirlenen bu mesajların hedef kitlelerde arzu edilen davranış ve tutum değişikliklerine neden olmasıdır.

Algılama yönetimi ile elde edilmek istenen, seçilen enformasyonu ve kitlelerin duygularını etkileyen bütün göstergeleri iletmek veya gizlemektir. Algılama yönetimi ile bireylerde istenilen davranışların edinilmesine yönelik olarak, kaynağın gerçekliğini benimsemeleri amaçlanmaktadır. Algılamayı yönetme kavramı ilk olarak ABD Savunma Bakanlığı içindeki birimler tarafından kullanılmıştır. Saydam'a göre yöntem, ABD siyasi kararlarının ABD ve tüm dünyada kamuoyu tarafından benimsenmesi için ortaya çıkmıştır. Algıların yönetilmesi insanların ikna edilmesinde en temel koşuldur ve algıları kontrol etmek gerçekliği kontrol etmek demektir. Bu da stratejik iletişimin temelini

oluşturmaktadır. Sancar, algılama yönetiminin hegemonyaların güçlendirilmesine ve çıkarların devam ettirilebilmesine hizmet ettiğini söylemektedir.

Algılamanın gerçekleşmesinde önemli bir yeri ve işlevi olan duyu organlarının yanında bireylerin ihtiyaçları ve ihtiyaçlardan kaynaklanan güdüleri, bireylerin deneyimleri ve bilgi birikimlerinin de önemli bir rolü vardır. Algının kendi içerisinde bazı çeşitleri vardır. Bunlar: Simgesel algı, duyusal algı, görsel algı ve seçimleyici algıdır. Diğer yandan algının "Gestalt ve Öğrenme Kuramı gibi kuramsal yaklaşımları da bulunmaktadır. İnsan davranış modelleri, iletişim ve tutumla yakından ilişki içerisinde olan algı, çok geniş bir kavramsal içeriğe sahiptir; ancak bu başlık altında algının etkili yönetilmesinin kamu diplomasisi açısından önemi incelenmiştir. ABD siyasi kararlarının ABD ve tüm dünyada kamuoyu tarafından benimsenmesi için kullanılan algı yönetimi kavramını ABD Savunma Bakanlığı şu şekilde tanımlamıştır: Algıyönetimi, her düzeyden istihbarat departmanları ve liderlerini de içeren yabancıları, bu bölgelerdeki geniş kitleleri, kendi (ABD) hedefleri doğrultusunda tutum geliştirmeleri ve adımlar atmalarını sağlamak için, yönlendirilmiş bilgive belgeleri sunmak ya da bunu reddederek, hedef kitlelerin deneyimlerini, düşünce sistemlerini etkilemek için yürütülen faaliyetlerdir" (Saydam, 2005:70-71). Algı yönetimi; gerçekleri yansıtma, faaliyet güvenliği oluşturma, hakikati gizleme ve değiştirme, psikolojik faaliyetleri yönetme gibi unsurların birleşiminden oluşur ve bunları yapmak için çeşitli yolları kullanır (Saydam, 2005:70-71).

"Bir ülke ile ilgili yabancı kamuoyundaki algılar o ülkenin itibarını ve uluslararası alanda konumlandırılmasını etkileyebilmektedir. Örneğin; Türkiye'de askerin siyasetteki rolü Avrupa kamuoyu tarafından olumsuz algılara neden olmuştur ve bu algıları değiştirmek için Türkiye çeşitli yasal değişikliklere gitmiştir" (Sancar, 2012:69). Türkiye'nin AB üyeliğine girmesine engel olan unsurlardan biri, Avrupa kamuoyundaki Türkiye ile ilgili önyargılar ve olumsuz düşüncelerdir. Türkiye'nin AB üyeliğinde yolunu açacak unsur da yine Avrupa kamuoyudur. Kamuoyları hükümetlere baskı yapan ve kararlarda etkili olan önemli bir güçtür.

"Algılama yönetimi ile olumsuz önyargılar yönetilerek olumlu yönde geliştirilebilmekte ve bu yolla bireylerin zihinlerindeki resimler yönlendirilmekte ve imaj yönetimi sağlanabilmektedir. Sonuç itibariyle algılama yönetiminin de, başka

halkla ilişkiler araçlarında olduğu gibi, rızaların üretilmesinde etkili olduğu söylenebilir" (Sancar, 2012:68).

Algı yönetiminde başarı elde edilmesi hedef kitlenin kanaatlerinin ve tutumlarının değiştirilmesi için yapılan ikna faaliyetlerinden haberdar olmamasına bağlıdır. İnsanlar ikna edilmeye çalışıldıklarını anladıklarında daha çok karşı argüman geliştirir ve sahip oldukları davranışlara ve tutumlara daha sıkı sarılırlar. İnsanları algı yönetimine karşı uyarmak onların ikna edilmesini daha da zorlaştıran bir unsurdur (Kamalski ve diğerleri, 2008:550). Bu sebepten dolayı algılama yönetimi gizli olarak yapılmaktadır ve algılama yönetiminin uygulanmasında temel olarak yumuşak güçler kullanılmaktadır.

Diğer yandan toplumun algılarının yönetilmesi ile kanaat ve tutumlarının değiştirilebileceği konusunda topluma bilgi vermek ve toplumu bilinçlendirerek toplumda farkındalık yaratmak algı yönetimine karşı uygulanabilecek bazı tedbirlerdir.

2.2.4.1.7. İtibar Yönetimi

İtibar yönetimi temelde bütünsellik, kalıcılık, tutarlılık ve sürdürülebilirlik kavramlarından oluşmaktadır. Güvenilirlik ise, işletmeyi tanıyanlar arasındaki işletme itibarının kalitesidir. Ürün veya işletmenin tanıtımından daha öte bir kavram olan itibar yönetiminin başarılı olabilmesi, disiplinli ve planlı bir yaklaşımla mümkün olmaktadır. İtibar yönetimi bütünsel olarak yönetilmesi gereken, işletme içinde bir departmana veya işbirliği yapılan ortaklara bırakılmaması gereken bir konudur. Ancak bu şekilde yönetildiğinde doğru konumlandırma sağlanmaktadır. Kuyucu'ya göre, itibar yönetimi ve çalışmalar üst yönetim tarafından benimsemesi gerekir. Üst yönetimin tutum ve davranışlarıyla paralel olarak itibar yönetimi, işletme içinde bir kültür haline getirilmeli ve işletmenin iletişim içinde olduğu bütün paydaşlarınca aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır.

Daha fazla müşteriyi, işletmeye güvenen nitelikli elemanları, toplumun desteğini ve yatırımcıların güvenini beraberinde getiren itibar kavramı işletmelerin en önemli sermayesidir. İtibarlı işletmeler yerel yönetimler, medya, kamu kurumları ve kuruluşları ile toplum nezdinde daima iyi bir yere sahiptir. İtibarlı işletmelerin

her zaman söyledikleri önemli görülür, bu işletmelerin fikirleri ve görüşleri daima dikkate alınır (Kadıbeşegil, 2006:251).

İtibar yönetimi kavramını dünya literatürüne girdiren Edelman Worldwide'dir. Bu anlayışa göre, işletmelerin itibar yönetimi halkla ilişkiler karşısında alternatif olarak görülmektedir. Diğer taraftan bazı profesyonellerce itibar yönetimi kavramı, halkla ilişkilerin en temel büyüme alanlarından biri kabul edilmektedir (Kadıbesegil, 1998:32-38). Halkla İlişkiler DanışmanlarıBirliği'ne (PRCA) göre, toplam halkla ilişkiler gelirleri içerisindeki payı %1 olan itibar yönetimi gelirleri, üç yılda %20'ye çıkacak ve yedi yıl içinde halkla ilişkiler endüstrisine hakim olabilecektir (Gofton, 1999, (Aktaran: Okay, Okay 2001:455.).

Bu gelişmeler doğrultusunda son yıllarda halkla ilişkilerle ilgili özellikle itibar yönetimi ve algılama yönetimi vurgulanmaktadır. Bu yönde bir yaklaşımla yola çıkanlara göre, daha önceden yapılan halkla ilişkiler tanımlamaları ve halkla ilişkiler faaliyetleri bu alanda yapılan çalışmaları karşılamamakta ve tanımlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenden dolayı itibar yönetimi ve algılama yönetimi, halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. İşletmeler stratejilerini belirlerken itibar yönetimi ve algılama yönetiminden oluşan bir bileşkeden faydalanarak işletmenin kurumsal planlarını yapmaktadır (Kocabas, ve diğ., 1999:70).

İç ve dış paydaş grupların, en geniş anlamı ile toplumun işletmeye ait bilgi, düşünce ve duyusal tepkilerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecine kurumsal itibar yönetimi denir. Kadıbeşegil, itibarın çok önemli ve vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamak için "İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz mi var?"bir soru yöneltmiştir. Kurumsal itibarına önem vermeyerek duyarsız kalmak veya kötü bir itibara sahip olmak işletmelerin varlık nedenlerini yok edecek güce sahiptir (Karatepe 2008:82).

Nakra'ya göre, kurumsal itibar yönetimi, işletmenin ismini iyi bir biçimde oluşturmak, bu ismi sürdürmek ve işletmenin mali ve stratejik amaçlarını karşılamak için olumlu bir kanaat oluşturma yöntemidir. Halka ilişkiler uzmanlarına göre itibar çok önemli ve övülmesi gereken bir unsurdur; itibarın kaybedilmesi veya lekelenmesi durumunda itibarı tekrar kazanmak oldukça zordur.

Kurum itibarı, işletmenin yapısının, stratejilerinin ve değerlerinin analiz edilmesiyle başlamaktadır (Okay, Okay 2001:475). İyi bir işletme itibarı, işletme çalışanlarının iyi yönetilmesinden müşteri şikâyetlerinin yanıtlanmasına kadar işletmenin yaptığı bütün faaliyetlerle bağlantılı oluşmaktadır. Günümüzde karşılıklı bağımlı küresel ekonomide bir işletmenin itibarı işletmenin sahip olduğu en büyük değerlerindendir. İşletmenin sahip olduğu itibar hem pazarlardaki rakiplerden farklılaşmasını ve tercih edilmesini sağlamakta hem de her zaman olabilecek muhtemel krizlerde çıkışları kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler her zaman itibarlarını geliştirmek, korumak ve desteklemek zorundadır. İtibar ile ilgili herhangi bir çalışma yapmayan işletmeler kriz dönemlerinde krizden kurtulmak için halkla ilişkiler veya kriz yönetimi çalışmaları yapmış olsa da çalışmaları etkili olmayacaktır ve iyi bir itibar oluşturamadıkları için pazarlarda kolay bir şekilde yok olabileceklerdir (Okay, Okay 2001:476).

2.2.4.1.8. İnternet ve Halkla İlişkiler

İnternet, bütün dünyada pek çok ülkeden kullanıcısı olan ve bütün bu kullanıcıların birbirleriyle iletişim içinde olduğu "ağlar arası ağ" şeklinde tanımlanabilir (İnan, 2000:36). İnternet ilk başta askeri kurumların savunma sistemleri ve strateji geliştirme konularındaki araştırmalarının tek elden yürütülmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu ağa kısa zaman sonra farklı ülkelerin üniversiteleri ve kuruluşları da katılmıştır ve katılım giderek büyümüş tüm dünyaya yayılmıştır. Günümüzde teknolojinin kullanıldığı alanların genişlemesi ile teknolojinin yapısal alanı da hızla gelişmiştir ve bu gelişme internet için de söz konusu olmuştur.

İlk başlarda internet üzerinden yalnızca bilgi toplama, yazılı olarak iletişim kurma, görsel ve yazılı ifadeler kullanarak hedef kitlelere ulaşma gibi eylemler yapılıyorken artık görüntülü ve sesli iletişimde mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmeler sayesinde internet üzerinden sesli ve görüntülü konferanslar, seminerler düzenlenmekte, işletmelere, ürün ve hizmetlere ait reklamlar sunulmakta ve canlı yayın ile çeşitli aktiviteler yapılmaktadır. Halkla ilişkiler ise, tanıtma işlevi için internetin sunduğu bütün bu olanaklardan sınırsız olarak yararlanabilmektedir. Halkla ilişkiler departmanlarının, işletmeyi tanıtmak, işletmenin duyurularını yapmak, hedef kitlelere bilgiler sunmak için yaptığı birçok faaliyet artık internet

ortamından yürütülmektedir. İnternet bir taraftan işletme kültürünün, kimliğinin ve imajının oluşturulmasına katkıda bulunurken diğer taraftan işletmenin kültürünün, kimliğinin ve imajının hedef kitlelere yansıtılması konusunda önemli bir araç olmaktadır.

İnternet interaktif bir ortam sunmaktadır ve işletmenin kurum içi iletişiminde de kullanılmaktadır. Özellikle Extranet ve Intranet sistemleri ile işletme içi faaliyetler için hazırlanmış davetiyeler, yıllıklar, raporlar, kataloglar, mektuplar ve ürün ve hizmet duyuruları gibi bütün yazılı ve basılı araçlar iç müşterilere kolay bir şekilde iletilebilmekte ve bu yöntemle çift yönlü bir iletişim akışı sağlanabilmektedir. Ayrıca bu sistemler ile işletme geneline ulaştırılacak bilgiler bütün alıcılara aynı anda iletilebilmektedir; diğer yandan istenilirse kişiye özel bilgiler de düzenlenebilmektedir. Kısaca internet, Intranet ve Extranet sistemleri ile iç ve dış gruplara yönelik yapılan iletişim çalışmalarında editörlük hizmeti de sağlamaktadır.

Biber'e göre internet,aşağıdakilerden dolayı halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmaktadır:

- Kısa sürede geniş kitlelere ulaşabilme olanağı sağladığı için,
- Hedef kitlelerin işletme ile ilgili düşüncelerinin kısa sürede öğrenilmesine olanak sağladığı için,
- Herhangi bir ürünün özelliklerini ya da ürünlerle ilgili yeni gelişmeleri hedef kitlelere kısa sürede ulaştırma olanağı sunduğu için,
- Hedef kitlenin kısa sürede, düşük maliyetle eğitilmesine ve bilgilendirilmesine olanak sağladığı için.

Theaker'a göre, bilgi sağlama potansiyeli, geniş kitlelere ulaşabilme imkânı, bazı uygulamaları ile diğer mecralar ile uyum içinde kullanılabilmesi gibi özellikleri göz önüne alınırsa internetin halkla ilişkiler uzmanları tarafından göz ardı edilmesi mümkün değildir (Theaker, çev. Murat Yaz, 2006:358). "Radyo, televizyon, video, dergi, gazete gibi geleneksel halkla ilişkiler araçlarından çoğunu bünyesinde barındıran internet hem kitle iletişim aracıdır hem de kişilerarası iletişim aracıdır" (Biber, 2000:164).

Gelişen teknoloji doğrultusunda internet, halkla ilişkilere hareketlilik ve hız kazandırmaktadır. Web siteleri, forumlar, bloglar, elektronik postalar, sohbet odaları, haber grupları, ses konferansları ve video, arama motorları, sponsorluk ve reklamcılık, halkla ilişkilerin kullandığı internet araçlarındandır ve internet, halkla ilişkiler çalışmalarında çok büyük bir öneme sahiptir.

Birçok işletme web sitesi oluşturarak internette yer almaktadır; diğer yandan internet sayesinde sponsorluk çağrıları yapılmakta, sponsorluğu yapılacak konu, sponsorluğun şartları, bütçesi ve medya ile ilişkiler gibi konular hakkında bilgiler verilmektedir (Peltekoğlu, 1998:277). Oluşturulacak web siteleri işletmelere halkla ilişkiler alanındaki uygulamalarında birçok fırsat sunmaktadır. Web siteleri ile işletme hakkında bilgiler sunulurken; işletmenin kimliğini yansıtan unsurların verilmesi, işletmeye ait yayınların geniş ölçekte ve az maliyetle dağıtılması, medya ile olan ilişkilerin kolaylaşması ve iletişim imkanlarının genişlemesi de sağlanmaktadır (Öztürk ve Ayman, 2007:58).

Web sitelerinden şu şekillerde yararlanılmaktadır:

- İşletmenin ve markanın imajını geliştirmek,
- Ürünlerle ve hizmetlerle ilgili ayrıntılı bilgiler sunmak,
- İşletmenin rakiplerine göre farklılıklarını göstermek,
- Hedef kitleler hakkında bilgiler edinmek,
- Yatırım ilişkilerinde artış sağlamak,
- İşletmenin çalışma sistemini ilgililere tanıtmak,
- Medya için haber kaynağı oluşturmak,
- İşletmeye web sitesi kanalıyla eleman almak,
- İşletme içinde ve dışında iletişimi arttırmak,
- Web sitesine ziyaretleri arttırmak,
- İnternet aracılığıyla işletmedeki bazı birimlerin yükünü azaltmak (Uçar ve diğerleri, 2002:163).

Marka değerinin ve işletme imajının internetteki temsilcisi olarak görülen web sitesi, pazarlama karmasının basılı ögeler ve reklamlar gibi unsurlarına göre geniş bir kitleye düşük maliyetle ulaşabildiği için işletme için büyük önem

taşımaktadır. Başçı'ya göre, web sitesi üzerinden sağlanan iletişim üçe ayrılmaktadır. Bunlar: İşletmeler arası, tüketicilere yönelik ve içsel iletişimdir.

İnternetin en yaygın araçlarından olan elektronik posta, kişiler arasındaeşzamanlı gerçekleşmeyenhaberleşmeyi sağlamaktadır. Elektronik postayla kişilere istenilen zamanda, istenilen yerde ve doğrudan ulaşılabilmektedir. Elektronik posta ile mesaj gönderen kişiler söylemek istedikleri şeyler hakkında istedikleri kadar düşünebilir ve düzeltme yapabilirler. İnternetin mesafeler arasında iletişimi sağlama özelliği burada da geçerlidir ve elektronik posta sayesinde dünyanın öbür ucundaki kişilere ulaşılabilmektedir. İşletmeler elektronik posta ile postalama, telefon, faks gibi geleneksel iletişim araçlarının yarattığı masrafları en aza indirgemektedirler.

Yazıya yorum ekle özelliği ile kullanıcı görüşlerini ifade eden iletişim aracına forum; bir topluluğa ait olmak için ilgili birçok gruba katılarak sorulara yanıt aradıkları ve yanıt verdikleri, tartışma olanakları buldukları ve ilanlarını bıraktıkları interaktif iletişim aracına da haber grupları denir (Başçı, 2005:73). Halkla ilişkiler uzmanları için forumlar ve haber grupları çok önemlidir ve geribildirim sağladıkları için çok sık kullanılmaktadır. Bu iki aracın sağladığı olumlu veya olumsuz geribildirim alma olanağı, işletme veya ürün ve hizmetlerle ilgili ön yargıları ve yanlış anlamaları yok etmek için karşılıklı iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Diğer yandan forumlar ve haber grupları iyi bir araştırma alanıdır ve hedef kitlenin şikâyetlerini veya beklentilerini öğrenmek, sektör ve rakipler hakkında bilgiler toplamak mümkündür.

İlk olarak askeri haberleşme amacıyla kullanılan internet, kullanıcı sayısındaki artışla ve yeni iletişim olanaklarıyla günümüzde, reklamdan lobi faaliyetlerine, haberleşmeden tanıtıma kadar birçok alanda kullanılmaktadır. Bloglar da bu alanlarda hizmet veren en popüler araçlardan biri haline gelmiştir. Blog, weblog sözlüğünün kısaltılmasıyla dile yerleşmiş bir kelimedir ve ağ günlüğü veya internet günlüğü anlamına gelmektedir.

Halkla ilişkileralanında tanıtım ve bilgidağıtımı amacıyla kullanılan diğer önemli araçlardan biri de konferanssistemleridir. Video ve ses konferansları ile kişiler ya da gruplar birbirlerini yüz yüze görebilir ya da dinleyebilir. İşletmelerin gerek internet ve intranet gerekse bunların dışında gerçekleştirdiği işletme içi ve dışı

konferans, seminer, sergi, fuar, yarışma gibi etkinliklerinin videosu ya da sesi kaydedilebilir ve bu kayıtlar, radyo programları ya da televizyon programları üzerinden verilen demeçlerle veya görüntülerle işletmenin web sitesinde görüntülenmesi ile işletmenin tanıtımına destek verilebilmektedir.

Halkla ilişkiler alanında kullanılan arama motorları da internetin en önemli araçlarından biridir; çünkü arama motorları halkla ilişkiler uzmanlarının veya hedef kitlenin işletme web sitesine ve web sitesindeki diğer araçlara çok hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Arama motorları ile hem web sitelerindeki bilgilere hem de işletme hakkında çıkmış veya işletmeyi ilgilendiren birçok bilgiye kolaylıkla ulaşılabilmektedir.

İnternette kullanılan halkla ilişkiler uygulamalarından önemli olanları şunlardır:

- Medya ilişkileri
- Yatırımcı ilişkileri
- Hükümet ile ilişkiler
- Topluluklarla ilişkiler,
- Kriz iletişimi,
- Marka oluşturmak ve diğerleri.

2.2.4.1.9. Lobicilik

Lobicilik, hükümet, parlamento ve parlamento üyelerinin verdikleri "kararları etkileme çalışmasıdır ve bu çalışmalar kanun koyucuları ve memurları etkilemeye yönelik her türlü faaliyeti kapsamaktadır Lobicilik, ilk olarak 1946 yılında Amerika'da Federal Regulation of Lobbying Act ile yasal çerçeve içine alınmıştır. Federal hükümetlere göre lobicilik faaliyetleri modern devlet sisteminin ve hükümet anlayışının vazgeçilmez bir unsurudur. Lobicilik, siyasal anlamıyla kanun koyucuları etkileme ve alınacak kararları yönlendirme faaliyetleridir. Devlet çalışmalarını ve yasaları, bir çıkar veya bir lobi faydası uğruna etkilemeye çalışan kişilere de lobici denilmektedir" (Dincer 1998:51–52).

Parlamentonun olduğu yönetimlerde örgütlü gruplar, sosyal ve siyasal çıkarlar için bazı profesyonel faaliyetlerde bulunur. Bu faaliyetlerin adı genel olarak lobicilik olarak adlandırılmaktadır ve lobicilik ilk olarak birçok disiplinin kaynağı

olan Amerika'da ortaya çıkmıştır. Örgütlü baskı gruplarının lobicilik yaparak adına faaliyet gösterdikleri kurumlara önemli sonuçları olmaktadır. Bu profesyonel baskı gruplarının hedef grupları etkilemek için yaptıkları faaliyetler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki doğrudan etkileme, diğeri de dolaylı etkileme faaliyetidir. Lobicilik, stratejik ve sistematik bir planlamayı gerekli kılar. Lobicilik istatistiklere ve bilimsel araştırmalara bağlı kalınarak yapılmaktadır ve lobici, bilimsel verileri bir sunumla veya dosya şeklinde sunarak karar vericileri etkilemeye çalışmaktadır.

Lobicilik kavramının pek çok tanımı vardır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Düzenleyici maddeleri ve hukuki kararları etkilemek amacıyla doğrudan devlet nezdinde gerçekleştirilen etki denemelerine lobicilik denir (Theaker 2006:167).

Parlamento ile olan ilişkileri düzenli bir şekilde etkilemeye lobicilik denir (Grunig ve Hunt 1984:215).

İstenilen hükümet görevlilerinin atanması için veya özgül siyasal kararların alınmasını sağlamak için gösterilen etkileme çabalarına lobicilik denir (Çam 2000:472).

Kamuoyunu etkilemek için modern iletişim tekniklerinin tümünün kullanıldığı bir alan olan lobicilik faaliyetlerinden halkla ilişkiler alanında da yararlanılmaktadır. Lobicilik kamu kesiminin yasama ve karar alma sistemlerini etkileme amacı gütmekte ve bu özelliğiyle kamuoyu oluşturma konusunda halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülebilmektedir. Lobiciliği halkla ilişkilerden ayıran tarafı, genelde siyasi bir amacının bulunması ve siyasi doğrultuda bir etkileme aracı olmasıdır. Halkla ilişkilerde ise ülkelerin değil daha çok kurumların ekonomik ve sosyal çıkarları gözetilmektedir.

Lobicilik kavramını, halkla ilişkiler uygulayıcıları, basit olarak hükümeti bireysel çıkarları elde etmek için yönlendirme olarak görebilmektedir. Lobiciliğin bu şekilde anılması pek hoş değildir. Oysa lobicilik, yasa koyucuları etkilemek amacıyla gerçekleştirilen ve uzmanlık gerektiren bir alandır. Halkla ilişkiler ve lobicilik alanları incelendiğinde ikisinde de ortak iletişim araçları kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanı, hedef kitleyi aydınlatmak için konuya ilişkin grafikler veya yazılar hazırlarken; lobici de aynı şekilde etkilemek istediği kişilere yönelik

çalışmalarında grafik ve yazı yönteminden yararlanmaktadır. Lobicilik ve halkla ilişkilerin ikisi de ayrıntılı bir şekilde çalışmayı ve konu hakkında iyi bir bilgi sahibi olmayı gerektiren planlı çalışmalardır.

Özsoy'a göre, lobicilik alanında kabul edilen en etkili yöntem ilgili bürokratlarla doğrudan doğruya ve yüz yüze görüşmek ya da Kongre üyesi yöntemidir. Kongre üyesi ile yüz yüze yapılan konuşmalar yazılı olarak ifade edilenlere göre daha etkilidir ve bu metotla görüşme yapılan kongre üyesinin veya bürokratın lobicinin kim olduğunu ve lobicinin ne istediğini kavraması daha kolaydır. Bu tarz bir temas sağlandıktan sonra, aradaki iletişim mektupla ya da telefonla sürdürülebilir (Arı,1997:179).

Lobiciler, kanun koyuculara yasa tasarılarını hazırlayarak sunarlar; buna bilgi sunma denir.Sunulacak bilgiler akademik araştırmalardan, vakıfların yapmış olduğu araştırmalardan, siyasi kurumların çalışmalarından veya yönetimin arşivlerinden elde edilir. Diğer yandan özel bilgilere ihtiyaç duyulabilir; bu durumda da teknik uzmanlara yasa koyucular için araştırmalar yaptırılarak raporlar hazırlatılabilir (Zorack,1990:121). Lobicilerin aktarmış olduğu bilgilere genelde ihtiyaç duyulmaktadır; bu sebeple lobiciler idare nezdinde çoğu zaman parti, yasama ve bilim kurumlarından daha itibarlı ve daha etkindirler (Ay,2003:217).

Lobiciler ve baskı grupları; mahalli, federal ve ulusal düzeylerde uygun gördükleri bütün finansal araçları kullanarak politikacıları etkilemek için çaba gösterirler. Lobicilerin siyasetçiler ile olan ilişkileri sadece yasa hazırlama ile sınırlı değildir; çıkarlarına uygun düşen politikaların güdülmesi konusunda ilgilileri etkilemeye çalışırlar ve kendilerine yardımcı olacak personelin atanması veya seçilmesi konusunda kendi payları da olsun isterler (Akad,1976:92). Bu sebeple fon oluşturma aktivitelerine katılırlar ve yardımcı oldukları kişilerle dostluk kurmayı hedeflerler.

Lobicilerin destek sağlamak için yaptığı lobi tekniklerinden biri de medya ile olumlu ilişkiler sağlamak ve bu ilişkileri sürdürmektir. Lobicilerin medya ile sağladığı bu olumlu ortam iki açıdan önemli görülmektedir. İlk olarak lobiye ya da baskı grubuna üye olmak isteyen veya destek olmayı düşünen vatandaşlar ve kamuoyunun olumlu izlenim edinmesi sağlamaktadır. İkinci olarak ise lobi

faaliyetlerinin medyada olumlu gösterilmesi yasama organı üzerinde gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin kabulünü kolaylaştırmaktadır.

Peltekoğlu'na göre, lobiciler halkla ilişkiler çalışmalarında yazılı, görsel ve işitsel medyadan yararlanarak destek sağlarlar. Aslında bir kuruluşun veya grubun halkla ilişkiler çalışmalarının bir bölümü olarak, yasa koyucu ve hükümetle olan ilişkilerini içeren lobicilik faaliyetlerinde medya çevreleri, sanatçılar, kamuoyu önderleri gibi hükümetin dışında olan fakat sesi yasa koyucular tarafından dikkate alınacak kurumlar ve kişilere yönelik faaliyetlerle yakından ilgilidir.

Halkla ilişkiler faaliyetleri arasında; seminerler, bilimsel toplantılar, konferanslar, geziler, fuar ve sergiler, festivaller, yarışmalar, sportif karşılaşmalar gibi çok çeşitli alanlar vardır. Bu ilgi çekici etkinliklere kongre üyeleri, baskı grubundaki üyeler ve bunların çalışanları ile medyanın da katılımları sağlanmaya çalışılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL PAZAR ODAKLI İŞLETME ÖRNEĞİ OLARAK COLİN'S MARKASININ İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmanın alt amaç sorusundan yola çıkarak araştırmanın örneklemini oluşturan Colin's markası ve Eroğlu Holding, ayrıca amaç sorusu ile bağlantılı çözümlemeler, uluslararasılaşma sürecinde hayata geçirilen uygulamalar ortaya konmaktadır.

3.1.Colin's'in Ulusal ve Uluslararasi Alanda Marka Yönetimi Ve Halkla İlişkiler Uygulamaları nelerdir?

3.1.1. Organizasyon şeması nasıldır?

1. **ÜRÜN DİREKTÖRLÜĞÜ**

- **Ürün Satınalma Müdürlüğü**

Ürün Satın Alma Müdürlüğü, koleksiyonu yapılacak ürünlerin hangi ülke ve imalatçıda yapılacağına karar vermek; istenen fiyat, kalite ve zamanda teminini sağlamak, siparişten mağazalara gelene kadar olan süreci takip ve kontrol etmek ile görevlidir.

- **Ürün Teknik Müdürlüğü**

COLIN'S ürün teknik standartlarını herbir ürün grubu (denim, örme, dokuma ve triko) ve malzemeleri (kumaş, aksesuar vs.) için tüm yönleri ile yönetir. Aksesuar ürünler (çanta, ayakkabı, takı, vs.) için temel standartları oluşturur.

- **Tasarım Müdürlüğü**

Trend (moda) araştırması yaparak hem bay hem de bayan müşterilerin COLIN'S'ten beklentileri doğrultusunda, COLIN'S stratejisine ve imajına uygun ürünlere göre uygun koleksiyonları hazırlar.

- **Üretim Teknik Müdürlüğü**

Ürün Satın Alma Müdürlüğü, koleksiyonu yapılacak ürünlerin Ürün COLIN'S, Üretim Teknik Standartlarını her bir ürün grubu (denim, örme, dokuma ve triko) için tüm yönleri ile belirlemek, acente ve üreticilerin bu standartlar doğrultusunda çalışmasını sağlayarak üretim kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapar.

- **Perakende Planlama Grup Müdürlüğü**

COLIN'S'in stratejisine ve modaya uygun koleksiyon geliştirerek plan yapar. Koleksiyonların satış performansını değerlendirir ve tasarımdan mağazalara dağıtıma kadar olan süreci yürütür. Müşteri profilini ve modayı bütünüyle anlamaya çalışır. Satış hızını, satış miktarını ve karı arttırmak için her sezonda mağazalar için ideal ürün karışımını sağlar. Pazardaki değişimlere uyum sağlayacak şekilde, sezonun her safhasını planlar. Tasarım, Ürün Satın Alma ve Satış Müdürlüğü ile koordinasyon halinde, iş planının uygulanmasını sağlar. Ürünlerin kategori, beden, renk bazında satış performanslarını analiz eder ve buna uygun olarak yeni sezon ürünlerin stratejisini ve koleksiyon matriksini belirler. Mağazalarda eksilen ürünlerin yerine, en hızlı sürede yenisinin konulması için çalışır.

2. LOJİSTİK ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ

- **Lojistik Müdürlüğü**

COLIN'S hedefleri doğrultusunda; sipariş ve numunelerin lojistik operasyonunun; tedarikçiden antrepoya eksiksiz, hatasız ve doğru zamanda gerçekleştirilmesini koordine eder, gümrükleme ve ithalat-ihracat işlemlerinin yürütülmesini sağlar.

- **Depo Müdürlüğü**

Lojistik Müdürlüğün'den bilgisi gelen, Kalite Kontrol Müdürlüğün'den sevk edilebilir onayı alınmış, depo kaydı ve satış siparişi oluşturulmuş, sevk noktalarına göre ayrıştırılmış antrepoya ve depoya ulaşan ürünlerin, sistem üzerindeki mevcut müşteri listesi ve sevk bilgileri ışığında; araç, taşıma tarihi, detayları türünden operasyonunu organize edilmesini sağlar.

- **Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü**

COLIN'S bünyesindeki işlerin daha etkin, hızlı ve karlı bir şekilde yapılması için bilgi teknolojileri süreçlerinin en uygun duruma getirilmesi ve doğru yönetilmesinde hem COLIN'S hem de Eroğlu Grup şirketlerine hizmet verir. Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü; tüm iş süreçlerinde, bilgi birikimi ve teknolojik altyapıyı kullanarak görevlerini hızlı ve güvenli çözümler üreterek yapar.

3. İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRLÜĞÜ

- **İnsan Kaynakları Müdürlüğü**

İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün amacı kaliteli insan kaynağını bulup sisteme dahil etmek, yasal ve uluslararası kabul görmüş etik ilkeler çerçevesinde ve en verimli şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

- **Eğitim ve Gelişim Müdürlüğü**

Eğitim ve Gelişim Müdürlüğü'nün amacı, çalışanların COLIN'S'e adaptasyon süreçlerini yönetmek, iş yetkinliklerini geliştirmedeki eğitim ve gelişim faaliyetlerini organize etmek, yetiştirme programları ile farklı lokasyonlarda görev alacak çalışanları bünyeye katmak ve kişisel gelişim süreçlerinde destek sağlamaktır.

4. MALİ İŞLER DİREKTÖRLÜĞÜ

COLIN'S kaynaklarının hedefler doğrultusunda belirlenen alanlarda etkin şekilde kullanılmasını sağlama amacı ile yasaların ön gördüğü kural ve şekillere bağlı kalarak iş yapma, belgeleme ve raporlama çalışmalarını; gerekli denetim ve izlemeye olanak tanıyacak şekilde organize eder. Dünyanın çeşitli ülkelerinde, faaliyet gösteren COLIN'S'in, ilgili ülkelerin öngördüğü vergisel ve hukuksal yasalar çerçevesinde çalışmalarını yürütmektedir.

Mali İşler Müdürlüğü, Yönetim Kurulu'nun öngördüğü para cinsinden hareket ile, tüm Eroğlu Grup şirketlerinin yıllık bütçelerinin konsolide (birleştirmek) olarak karşılaştırılmasından ve analiz edilerek Yönetim Kurulu'na sunulmasından sorumludur.

5. GLOBAL SATIŞ DİREKTÖRLÜĞÜ

- **Uluslararası Satış Müdürlüğü**

COLIN'S gelişimi için bölge ve lokasyon bazında öneriler sunar, dağıtım kanalı ve müşterileri belirler ve satışların düzgün bir şekilde yönetilmesini sağlar. Üretimden gelen ürünlerin zamanında mağazalarda olmasını ve mağazaların ürün ihtiyacının en kısa sürede temin edilmesini, Perakende Planlama Müdürlüğü ile birlikte koordine eder.

- **Türkiye Perakende Müdürlüğü**

COLIN'S'in pazarlama ve satış stratejileri doğrultusunda tüm mağazaların satış performansını ve karlılığını artırmak için çalışır. Yapacağı pazarlama analizleri ile müşteri ve beklentilerini yakından izler. Satış geliştirme faaliyetlerini, COLIN'S stratejileri doğrultusunda, beklentileri dikkate alarak planlar.

- **Global İş Geliştirme Müdürlüğü**

Mağaza açmaya yönelik pazarları analiz eder, fizibilite oluşturur ve ilgili müdürlükler ile birlikte yurt içinde ve yurt dışında mağaza açılışına kadar tüm süreçleri takip eder.

- **Görsel Düzenleme Müdürlüğü**

Mağaza ve bayilerin mağaza içi ve vitrin düzenleme uygulamalarının, COLIN'S kimliği doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlar.

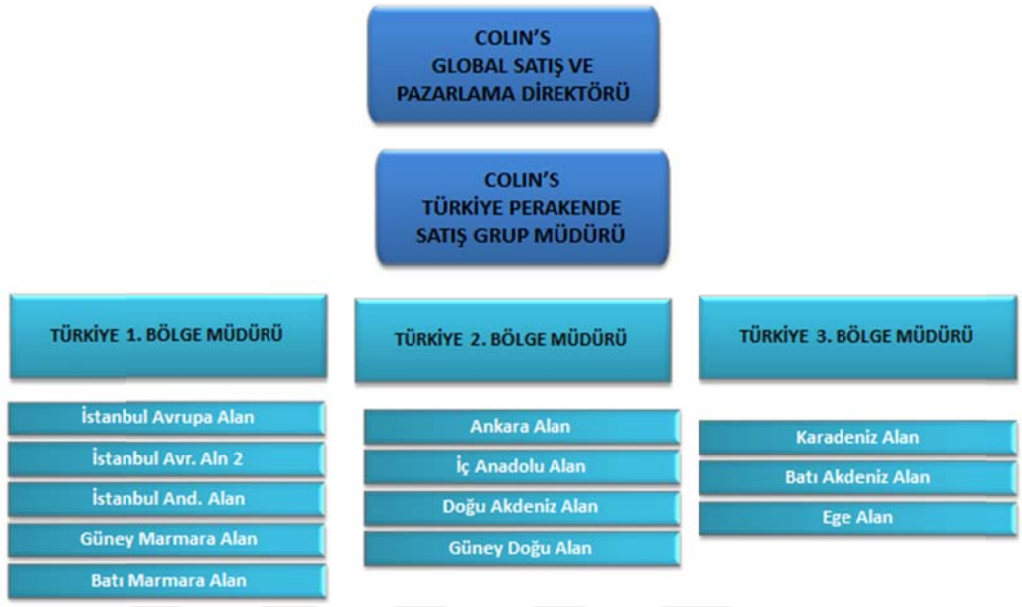
- **Mimari Departman Müdürlüğü**

COLIN'S kurum kimliği ile paralel dekorasyon standartlarını belirler; tüm yurt içi/yurt dışı mağaza ve bayilerin açılış ve tadilat çalışmalarının tasarım, tedarik ve takibinin gerçekleştirilmesini sağlar. Sözleşmesi yapılan, mağaza içi tüm dekorasyon (iç düzen, teşhir grupları, konumlandırma vb.) tasarımlarının, belirlenen süre içinde oluşturulmasını sağlar.

- **Pazarlama İletişimi Müdürlüğü**

Türkiye genelinde COLIN'S'in yerel basın-yayın organları ve üçüncü şahıslar ile ilişkileri ve iletişimin yönetilmesinden sorumludur.COLIN'S'in reklam uygulamalarını ve reklam ajansları ile ilişkileri yürütür. Gazete veya dergilerde yayınlanan haber veya röportajların merkezde takibi ve arşivlenmesi görevlerini üstlenir. CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi Departmanı), Pazarlama İletişimi Müdürlüğü bünyesinde yer alır. Müşteri beklentilerine yanıt verebilmek için modern mağazacılık anlayışı ve bilimsel yaklaşımlarla yapılan ölçümler ve araştırmalara göre çalışmaktadır.

Tablo 2. Perakende Yönetim Kadrosu



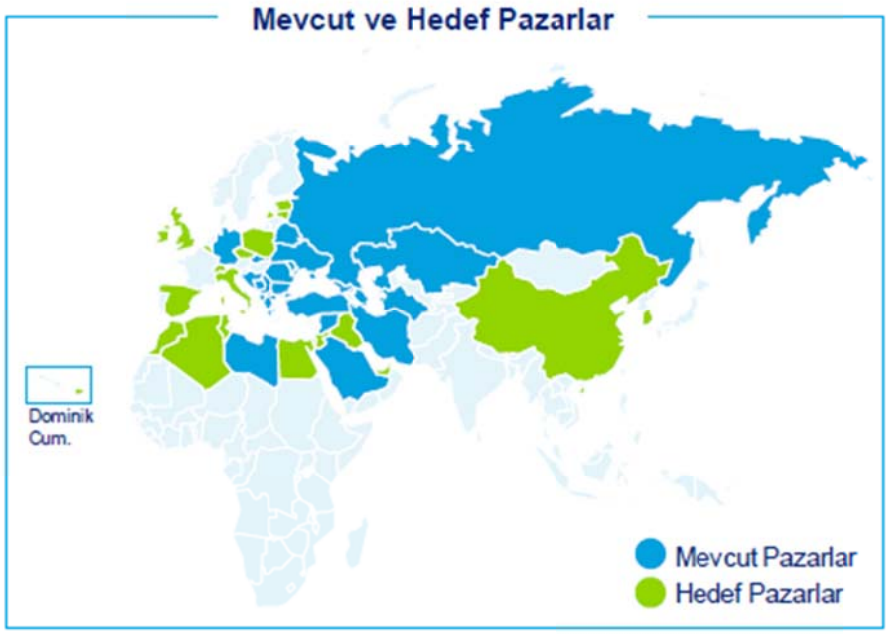
Kaynak: Colin's Ortak Oryantasyon Raporu, Mayıs 2016, s.21

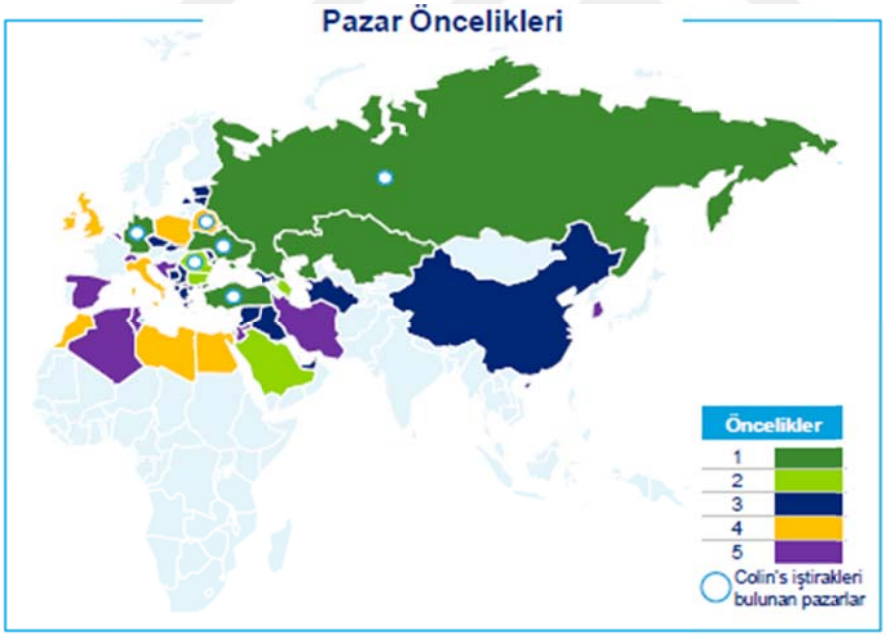
3.1.2. Markanın Mevcut ve Hedef Pazarları Hangilerdir?

3.1.2.1. Mevcut ve Hedef Pazarlar, Önceliklendirme

Eroğlu Grubu, yıllardan bu yana sürdürdüğü COLİN'S markalı yurtdışı satış faaliyetlerinde çok önemli tecrübeler edinmiş bulunmaktadır. COLİN'S markası Türkiye, Rusya, Kazakistan, Suudi Arabistan,Almanya ve Ukrayna'da uzun yıllardan bu yana çok güçlü bir şekilde faaliyetlerine devam etmektedir. Bu ülkelerde yeni şirket ve franchiseemağazaları açılmakta ve sayıları hızla artmaktadır. Marka adı geçenülkelerde, pazarın en önemlioyuncularından biri haline gelmiştir.

Şekil 2. Mevcut ve Hedef Pazarlar





Kaynak: Colins Stratejik İş Planı 2012 – 2016, s.11

Rusya, Beyaz Rusya ve Ukrayna da merkez ofisler kurulu olup bu ülkelerdeşirkete ait yaygın mağaza ağı yönetilmektedir.

Avrupa faaliyetlerinde merkez ülke COLİN'S bulunduğu Almanyadır. Almanya merkezli olarak, Almanya civarındaki Belçika,İsviçre gibi ülkelere çoklu marka kanalında satışlar devam etmektedir.Avrupa pazarında çoklu kanalda büyürken, başta Almanya'da olmak üzere şirket mağazalarının sayı artmaktadır.

Rusya, Beyaz Rusya ve Ukrayna'nın ardından diğer Doğu Bloku ülkelerinde deyoğun olarak faaliyette bulunulmaktadır. Bu ülkelerden Romanya'da bayiağı iptal edilerek yeniden yapılanma başlatılmış, şirket mağazası açılmışve yayılma planı hazırlanmıştır. Beyaz Rusya ve Bulgaristan'da aynı operasyon başlamış ve şirket mağazacılığı başarılı bir şekildedevam etmektedir.

Doğu Avrupa ülkelerinden olan Slovakya, Sırbistan, Estonya,Makedonya, Bosna Hersek, Kosova, Arnavutluk, Litvanya ve Letonya'da da etkinlik ve satışlar yıldan yıla gelişme göstermektedir. Türki Cumhuriyetler de şirket faaliyetlerinin devam ettiği ülkelerdir. Başta Kazakistan ve Azerbaycan olmak üzere tüm Türkmenistan, Özbekistan ve Kırgızistan'ı da kapsayan Türki Cumhuriyetlere satışlar devam etmektedir. Buralara bayilikler verilmekte ve Corner satışları teşvik etmeye devam edilmektedir. Son üç yılda bu ülkelerde satışlar ve mağaza sayıları iki katından fazla büyümüştür. Yine bubölgedeki Gürcistan'da da faaliyetler, satışlar artarak,sürmektedir.

Hedef pazarlar olarak belirlenen bölgeler arasında Orta Doğu ve Kuzey Afrika da bulunmaktadır. Orta Doğu'da özellikle Suudi Arabistan'da faaliyetler son yıllarda önemli gelişmeler kaydetmiştir.Bu ülkede toplam 23 satış noktasına erişilmiştir. Bu bölgedebulunan İran da özel ilgi alanındadır. 2013-2014 senelerinde İranda 6 COLİN'S mağazası açılmıştır. Satışlar ise tüm beklentilerin üzerinde devam etmektedir.

Körfez Ülkeleri ise hedeflemiş olmakla birlikte henüz şirketin yoğunlaşamadığı pazarlar olarak ifade edilebilir. Kuzey Afrika tarafında bulunan Libya, Cezayir, Mısır, Tunus ve Fas ise gelecek vaateden ülkelerdir. Bu ülkelerdeki satışlar politik ve siyasi krizlerdendolayı etkilensede, problemlerin çözülmesiyle beraber büyümeningeleceği ülkelerdir.

Pazarlar beş grupta incelemekteyiz:

1. Grup : Rusya ve Ukrayna
2. Grup : Avrupa (Doğu ve Batı)
3. Grup : Orta Doğu, K. Afrika
4. Grup : BDT Ülkeleri
5. Grup : Uzakdoğu

Tablo 3: Öncelikli Pazarlarda Mağaza Sayısı



Kaynak: Colins Stratejik İş Planı 2012 – 2016, s.14

3.1.2.2. Hedef Pazarlarda Müşterilerin ve Ürünlerin Analizi

3.1.2.2.1. Rusya, Ukrayna, Beyaz Rusya

Rusya pazarı 1998'den itibaren COLİN'S'in faaliyetlerinin sürdürdüğü Pazarolarak öne çıkmaktadır. Markanın Rusya pazarında büyüme potansiyeliçok yüksektir. Ardından Ukrayna, Avrupa'ya kıyasla rakamlar bazındadaha küçük olmasına rağmen tek ülke başarısı gösteren önemli Pazar olarak büyümeye açık görülen bir diğer pazardır. Beyaz Rusya pazarına da 2010 yılında şirketin kendi iştirakiyle yatırım yapılmayabaşlanmış ve çok kısa sürede 8 adet mağaza sayısına ulaşılmıştır.Her üç ülkede de COLİN'S markası lider konumdadır. Moda, kalite, fiyatdeğerlendirmesi çerçevesinde tüketicilerin gözünde trendleri oluşturanüst sınıf bir marka olmayı sürdürmektedir.

Özellikle liberal yapıya geçiş sürecinin etkileri halkların üzerinde devametmektedir. Geçiş sonrası oluşan ekonomik sınıflar, orta sınıf ağırlıklı biryapı oluşturmuş ve bu nüfusun gelir kaynakları emeğe dayalı olduğu içinekonomik krizlerden öncelikli etkilenen kesim olmuştur. Ekonomik krizbeklentileri yerini daha istikrarlı bir yapıya bırakması ile birlikte halkınsosyal hayata verdiği önem artmıştır. Bu bağlamda dış görünüşe, modave trendlere önem artmış ve hazır giyim harcamaları yükselmiştir.

3.1.2.2.2. Avrupa (Doğu & Batı)

COLİN'S büyümesini, var olduğu pazarlarda derinleşirken rekabetin yüksek olduğu, olgunlaşmış Batı Avrupa pazarlarına girerek gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. COLİN'S'in birincil öncelikli pazarları incelendiğinde, mevcut durumda güçlü olduğu ve kendi iştirakleri ile yer aldığı pazarların yanı sıra Almanya pazarında kendi mağazaları ile büyümeyi planladığı görülmektedir. Ağırlıklı olarakAlmanya'da bayilik (çoklu marka satan noktalar) sistemi yapısına ilave olarak, Bulgaristan, Romanya pazarında perakende operasyonu yönetilmektedir.

Mağazalaşma hareketinde bundan sonraki açılım Batı Avrupa'daAlmanya, İngiltere 'de açılacak mağazaların sayısını artırmak olacaktır.Almanya civarındaki frachise sistemi ile çalışılan Belçika,İsviçre, İtalya gibi ülkelere sürdürülen satışlarla, bu ülke pazarlarının nabzı da yakındanizlenmektedir.

Avrupa pazarlarında COLİN'S markası, kaliteli ürün - iyi fiyat denklemi ilekonumlanmıştır ve müşteri beklentilerini karşılamaktadır. Bununlabirlikte, tüm Avrupa pazarlarındaki müşterilerin, özellikle alım gücü açısından, homojen bir yapı arz etmediği kesindir.Avrupa kıtasına yayılmış ülkeleri kendi içinde iki ayrı grupta değerlendirilmektedir:

Birinci Grup : Yıllık 20.000$ üstü gelire sahip gelişmiş ülkeler.

İkinci Grup : Yıllık 20.000$ altı seviyede kalan ülkeler.

Birinci gruba giren ülkelerde tüketiciler marka gözetmeden ürün odaklı biralım kararı içerisinde hareket etmekte, kendi içinde marka algılamasıoluşmuş kesim ise daha çok üst sınıf zengin kitleden oluşmakta vetercihlerini daha çok tasarımcıların ve buna bağlı dağıtım yapısıoluşturmuş büyük mağazacılığın sunduğu markalardan yanakullanmaktadır.

Colin'in sahip olduğu müşteri kitlesi ise daha çok orta sınıf vemoda/kalite/fiyat değerlendirmesini gözeterek alım kararını şekillendirenbir yapıda hareket etmektedir. Marka sunduğu ürün yelpazesi vekalite/fiyat dengesi ile pazarda tanınmaktadır. İkinci grup 20.000$ altıgelire sahip ülkelerden oluşmakla birlikte, bu ülkelerCOLİN'S markasının Rusya'daki konumunun etkisinde olmalarından dolayı, markanın üst sınıf olarakkonumlandığı ülkelerdir.

3.1.2.2.3. Diğer Ülkeler (FRT)

Büyümeye çok açık olan ve hali hazırda bayilikler ve toptan dağıtımla yürütülen bir dizi karma ülke grubunu da İstanbul merkezdeki teşkilat ile takip edilmektedir. Bu grup Kuzey Afrika, Orta Doğu ve BDTülkelerini kapsamaktadır.

BDT ülkeleri Rusya etkisinde olduğu için ve hali hazırda piyasada yoğunbir marka rekabeti olmamasından dolayı markanın büyümesinde önemlibir alt grubu oluşturmaktadır. Özellikle Kazakistan, Azerbaycan, Gürcistangibi ülkeler çok hızlı gelişme göstermektedir ve beş yıllık öngörümüzdeulaşacakları standartlarla Rusya, Türkiye, Ukrayna seviyeleriniyakalayabileceklerdir. Markanın uzun yıllardır bu bölgelerde bilinir olmasıve yüksek kalitede ürün hizmeti sunması tüketici ile özel bir bağoluşturmuştur. Gelecek dönemlerde ülkelerin performanslarının artmasıile pazara daha çok marka girecektir, ancak bu performans artışıberaberinde alım gücünü arttırarak öncelikli tercih edilen markamızüzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.

Suudi Arabistan bir çok global markanın çok yoğun rekabet ettiği ve çokgeniş dağıtım ağlarına sahip olduğu bir yapıdadır. Yaklaşık nüfusun %40'ıyabancılardan oluşmakta ve ana tüketici yapısını oluşturmaktadır. Yabancınüfusunun alışkanlıklarını sürdürme eğiliminde olması ve orijinal ürünlerinfiyatlarının dünya piyasalarına kıyasla ucuz olması büyük bir alıcı kitlesioluşturmuştur.

Orta Doğu yine büyüme potansiyeli olarak Lübnan, Suriye'nin ağırlıkkazandığı diğer bir alt grubu oluşturmaktadır. Özellikle BAE, Katar,Kuveyt gibi nüfus olarak zayıf ancak alım gücü olarak çok güçlü ve çok iyiyapılanmış satış lokasyonlarına sahip olan Körfez Ülkeleri de dahiledilmiştir.

İran çok genç ve kalabalık bir nüfusa sahip olmakla beraber globalmarkaların çok rahat yer alamadığı bir pazardır ancak global markalarıntaklitleri piyasada çok talep görmekte ve yüksek satışlara ulaşmaktadır.Tüketici bilinci ve tercihleri oldukça gelişmiştir. Tüketici markanınorijinaline daha yüksek fiyata rağmen sahip olmayı tercih edebilmektedir.

Genç nüfus sosyalleşmeyi ve iletişim kurmayı ağırlıklı olarak görünüşü vegiyim tarzı ile çözümlemiştir. Bundan dolayı gelir düzeyi orta seviyedegözükmesine rağmen, giyime ayrılan fert başı harcamaları yüksektir.

Bir diğer alt grup olarak Afrika bulunmaktadır. Bu grupta öne çıkan MısırEroğlu Grubun tekstil üretimi alanında yatırımlarının bulunduğukonumdadır. Ancak politik ve siyasal belirsizlikler yatırım kararlarını sonrakı yıla bıraktırmıştır. Mısır; nüfus büyüklüğü açısından oldukçaiyi fırsatlar sunmakla beraber gelir düzeyinin çok düşük olması ve üreticibir ülke olması nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Özellikle tüketici ucuz taklitürünlere ve ihracat fazlası ürünlere rağbet etmektedir. Bu tür ürünlerinsergilendiği büyük pazar yerleri ve satış noktaları tüketicilerinçoğunluğunun tercihi halindedir. Kahire ve İskenderiye'de bulunan birkaç satış noktası belli bir kesime hizmet vermektedir. Ancak bu lokasyonlardada taklit ürün ve ihraç fazlası ürüne rastlamak mümkündür. Bizim içinMısır'ın cazibesi bugününden çok gelecek yıllardaki göstereceğiperformansı ile paralel büyüme sağlamak ve markanın konumlanmasınısağlamaktır.

Kuzey Afrika'da öne çıkan diğer ülkeler arasında Libya , Fas ve Tunusbulunmaktadır. Küçük nüfuslarına rağmen mağazacılığı ve markayı dahaöne çıkartabilmiş olmaları ayrıca Kuzey Afrika bölgesine dağıtımda öneçıkmaları bu ülkeleri hedeflerimiz arasına koymamızı sağlamıştır.

3.1.2.3. Hedef Pazarlarda Rakiplerin ve Ürünlerin Analizi

Perakende hazır giyim ve moda sektöründe rekabetin oldukça fazlaolduğu bu günlerde artık sadece trend ve kalite ön planda olmayıp fiyatve hız da oldukça önem kazanmıştır. Bu durum karşısında sezonda 3 kezolarak şirket takvimi doğrultusunda hazırlanan ana koleksiyonlar arada enjekte edilen hızlı alımlarla da desteklenmektedir.

3.1.2.3.1. Koleksiyon ve Ürün Yelpazesi

Hızlı moda dediğimiz alım şeklini her geçen gün daha da geliştirerek şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak benimseniştir.4-6 haftalık üretim süreleri ile yapılan alımlar oldukça başarılısonuçlar vermektedir. Gerek Tasarım gerekse Satın alma ekibi hızlıalım şekli için yeniden yapılandırılmıştır. Satınalma Bütçesinin bugün içinminimum %30'unu hızlı alım yapmak üzere açık alım bütçesi olarak bırakılmaktadır. Hızlı alım modelini en iyi uygulayan H&M, Zara, Bershka, Pull and Bearve Stradivarius gibi markalar COLİN'S'in en güçlü rakipleri

arasındabulunmaktadır. Bu markalarla koleksiyon yapımı kıyaslandığında COLİN'S'in çok daha geniş bir yaş aralığına hitap ettiği gözlenmektedir.

Gerek Jean gerekse Casual-Wear ürünlerinde 15-45 yaş müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yaş gruplarınauygun temalarla yola çıkılıyor. Temaların içindeki ürünlerin renk vekalıplarına hitap edeceği müşteri kitlesine göre karar veriliyor. Yaşgruplarının dışında hedef kitlenin yaşam tarzını da göz önündebulundurmak da oldukça önem taşıyor. Bu konuda hem tasarım hem de satın alma ekibi düzenli olarak mağazaları ziyaret edip değişik kesimdeki müşterilerle beklentileri ile ilgili olarak birebir görüşüpkoleksiyon içinde gerekli aksiyonu alıyorlar.

33 ülkede koleksiyonun %80'i standart olarak eş zamanlı mağazalarda yer alabilmektedir. Aynı zamanda %20'lik bir kısım iseiklimsel ve kültürel özelliğe sahip olarak değişkenlik gösterir. Değişikcoğrafyalarda bulunan gerek satış kanalları gerekse üretim organizasyonları bir çatı altında toplayabilmek adına şirket PLM (ProductLife Cycle Management) olarak adlandırılan ERP alt yapısını da oluşturmuş durumdadır. Koleksiyon aşamasından başlayarak üretim,kalite kontrol, sevk ve satış adımlarını PLM ile günlük olarak izlenebilmektedir.

3.1.2.3.2. Rakipler ve Fiyat Farklılaştırması

COLİN'S global arenada 33 ülkede birbirinden çok farklı pazarlarda verekabet koşullarında yüzlerce farklı marka ile başarıyla rekabet etmeye devam etmektedir.Gittikçe daha organize olan, özellikle dünya perakende devlerinin hızlı akın ettiği, yerli markaların daha da bilinçlendiği ve güçlendiği, alışverişinnoname ürünlerden markalı ürünlere hızla kaydığı ülkemizde de rekabetve pazar koşulları ciddi bir şekilde çetinleşmiştir. Bugün itibariyle moda vefiyat anlamında COLİN'S markasının konumlanması Türkiye için aşağıdakigibidir.

COLİN'S markasının Rusya ve Ukrayna'da yüksek bilinirlilik oranına sahip olması ve yapılan tanıtım çalışmaları çevre ülkeleri de etkilemiş olup bu bölgede ayrıcalıklı bir konuma sahip olasını sağlamıştır. Bölge nüfusunun moda/kalite/fiyat beklentilerini iyi analiz etmiş olmanın avantajı, dağıtım ağının sunduğu servis ile Zara, H&M, Mango gibi bir çok global markanın önünde bu pazarlarda COLİN'S'in lider konumda olmasını sağlamaktadır. Avrupa pazarları için durum biraz farklıdır.

Bu pazarlarda rekabet daha yoğun yaşanmaktadır. Global markalar büyük metrekareli mağazaları, çok sayıda lokasyonları ve yüksek marka bilinirlilikleri ile daha güçlü konumdadır. Bu rekabet ortamında koleksiyon gücü daha çok ön plana çıkmaktadır. Özellikle ürün grubu bazında fiyat/kalite dengesinin Avrupa piyasaları için daha hassas olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4. Türkiye ve Rusya Rakipler-Fiyat Aralıkları (2013)

TÜRKİYE (TL)	COLIN'S		ZARA		Bershka		Pull and Bear		Stradivarius		MANGO		H&M		KOTON		Mavi	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Denim	49,90	99,90	49,95	119,9	39,95	99,95	39,95	100	35,95	89,95			39,9	79,95			69,95	149,9
Elbise/Etek	39,90	59,90	49,95	89,95	39,95	45,95					44,95	99,95	9,95	59,95	34,99	79,99		
Gömlek/bluz	29,90	79,90	59,95	129,9	17,95	69,95	59,95	69,95	25,95	79,95	39,95	94,95	19,95	99,95	29,99	139,9	59,95	99,95
Kazak/Süveter	34,90	99,90	29,95	199	19,95	109,9	39,95	149,9			34,95	139	19,95	129,	25,99	76,99	39,95	79,95
Mont/Ceket	49,90	169,9	89,95	399,9	49,95	149,9	59,95	219,9	99,95	119,9	59,95	309	29,95	299	39,9	159	99,95	199,9
Pantalon/Şort	29,90	79,90	49,95	129,9	19,95	49,95	39,95	99,95	15,95	35,95	39,95	94,95	9,95	129	19,99	79,99	49,95	89,95
T-Shirt/S-Shirt	9,90	59,90	19,95	59,95	12,95	59,95	19,95	44,9	9,95	49,95	19,95	49,95	8,95	49,95	9,99	59,99	19,95	54,9

RUSYA (RBL)	COLIN'S		Bershka		Pull and Bear		H&M		ZARA	
Row Labels	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Gömlek/bluz	990	1990	799	1699	799	1799	499	1499	1499	1999
Kazak/Süveter	990	3990	699	2399	1199	2499	499	2499	799	4599
Mont/Ceket	1990	6990	1399	5499	1399	4599	1499	3999	1999	11999
T-Shirt/S-Shirt	390	2490	499	1999	599	1999	499	3999	499	2999

Kaynak : **Colins Stratejik İş Planı 2012 – 2016**, s 14

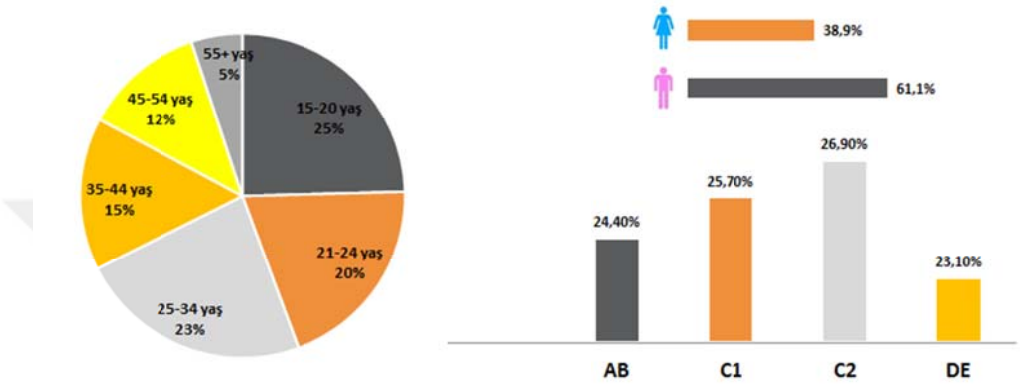
3.1.2.3.3. Markanın Hedef Kitlesi ve Marka Algısı

Türkiye'de Blue jean üreten firmaların çoğu gençleri hedef kitlesi olarak belirlemektedirler. Tüm üreticiler ve markalar hem erkek hem de kadınlara yönelik ürünler üretmektedir. Colin's markasının hedef kitlesi 15-44 yaş grubudur, gelir grubu olarak markanın hedefi, ortanın üste yakın olan kısmıdır.

- Müşterilerine giydiğinde rahat ve iyi hissettiren trend (moda) giysiler sunar.

- **Moda** ve **Ürün Çeşitliliğ**ine önem verir.
- **İyi fiyat (Ulaşılabilir)** ve **iyi kalite'de (+Fit)** ürünler sunar.
- **Ağırlıkla 18-25** yaş grubunu hedefliyor ve 25-30 yaş grubuna da çok çeşitte ürün sunabiliyor.

Şekil 3. Colins tüketicileri demografik dağılımı



Kaynak: Veritas Media TGI Rapor

Satışlarının büyük kısmı Rusya ve bölgesindeki ülkelere yapılan markanın Avrupa ve iç pazardaki satışlarını arttırma çalışmaları sürmektedir.

Yapılan son araştırmaya göre (4-21 Eylül 2016, marka çalışanları ve tüketicileri arasında yapılan Marka Algısı çalışması) mevcut müşteriler nezdinde Colin's kullanılan ve beğenilen bir marka. Ancak potansiyel müşterilerde eğilim daha çok LC Waikiki, DeFacto gibi hazır giyim mass markalarında. Bu kitlenin marka portföyüne girmek önemli bir potansiyel taşıyor:

- Potansiyel müşteriler, mevcut müşteriler ile benzer alışveriş sıklığı ve harcama tutarlarına sahipler. Mevcut müşteriler kadar jean'e sahipler. Ürün kalitesi ve tarzlarına uygun olması en önemli kriterleri;
- Önümüzdeki 6 ay içerisinde potansiyel müşterilerin yarısı Colin's'i kullanabilir. Diğerleri ise «fiyat» nedeniyle kullanmayacaklar;
- Colin's potansiyeller nezdinde farklı algılara sahip. Bir kısım uygun fiyatlı bulurken, bir kısım fiyat yüzünden tercih etmiyor. Tarzlarına hitap etmemesi Colin's'in zayıf yönlerinden.

Bahsi geçen araştırma sonuçlarına göre marka seçimi yaparken önem verilen konuların başında kalite, çeşitlilik ve tarza uygun olması geliyor.

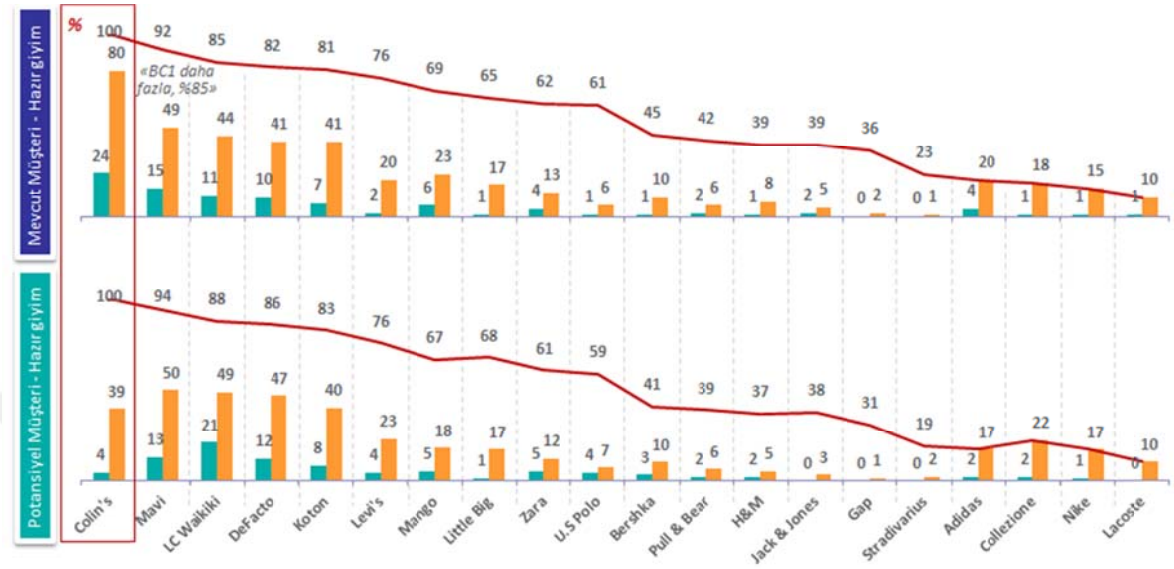
Tablo 4. Mevcut ve potansiyel müşterilerin Colin's'i tercih etme sebepleri

Endeks değerlerdir	**MEVCUT MÜŞTERİ**	**POTANSİYEL MÜŞTERİ**
Ürünlerinin kalitesi	10	9
Model çeşitliliği	9	8
Benim giyim tarzıma uygun olması	9	9
Fiyatlarının uygun olması	8	8
Tasarımlarını beğeniyor olmam	8	8
Markaya güveniyor olmam	8	8
Son moda ürünler satıyor olması	7	7
Mağazalarına kolay ulaşabiliyor olmam / yaygın olması	7	7
Birbiriyle kombine edilebilen ürünleri birlikte sergilemesi	7	7
Cazip kampanyaları/indirimleri olması	7	8
Kolay değişim/iade yapabiliyor olmam	7	7
Aranan her ürünü bulabilmiyor olmam	7	7
Mağazalarında vakit geçirmekten de keyif alıyor olmam	6	7

Kaynak: Ipsos, Marka Algısı Araştırması, Ekim 2016

Mevcut müşterilerin zihninde Colin's'in önemli bir payı var. Potansiyel müşteriler nezdinde hazır giyim markası olarak Colin's'in yadımsız bilinirlikleri düşüyor.

Tablo 5. Mevcut ve potansiyel müşterilerin Colins ve rakip markaların bilinirlilik düzeyi.



Kaynak: Ipsos, Marka Algısı Araştırması, Ekim 2016

Mevcut müşteriler nezdinde hazır giyim markalarının arasında satışı sadık müşteriye çevirmede en başarılı marka Colin's.

Tablo 6. Markaların beğenilirlik düzeyi.

Değerler %'dir	Toplam Bilinirlik	Conversion	Bugüne Kadar	Retention	Son 1 yıl	Loyalty	En sık
COLIN'S	100	100	100	93	93	31	29
mavi	92	47	43	93	40	23	9
LC WAIKIKI	85	64	54	81	44	25	11
DeFacto	82	60	49	78	38	21	8
KOTON	81	62	50	74	37	22	8
Bershka	45	29	13	62	8	25	2
PULL&BEAR	42	24	10	70	7	14	1
H&M	39	23	9	67	6	17	1
JACK&JONES	39	23	9	56	5	20	1
stradivarius	23	9	2	100	2	0	0
Ortalamalar	63	44	34	77	28	20	7

Kaynak: Ipsos, Marka Algısı Araştırması, Ekim 2016

Hazır giyim markaları genel olarak kalitesi ve tarza uygun olması nedeniyle tercih ediliyor. Potansiyel müşterilerde Mavi; ürün kalitesi ve tarza uygunluk konularının dışında, markaya duyulan güven ile rakiplerinden ayrışıyor.

Mevcut müşteriler nezdinde Colin's «samimi» algılanıyor. Mavi, Colin's müşterilerinin gözünde daha *çekici, güçlü, prestijli* bir marka.

Tablo 7. Müşterilerin gözünde farklı markaların algısı



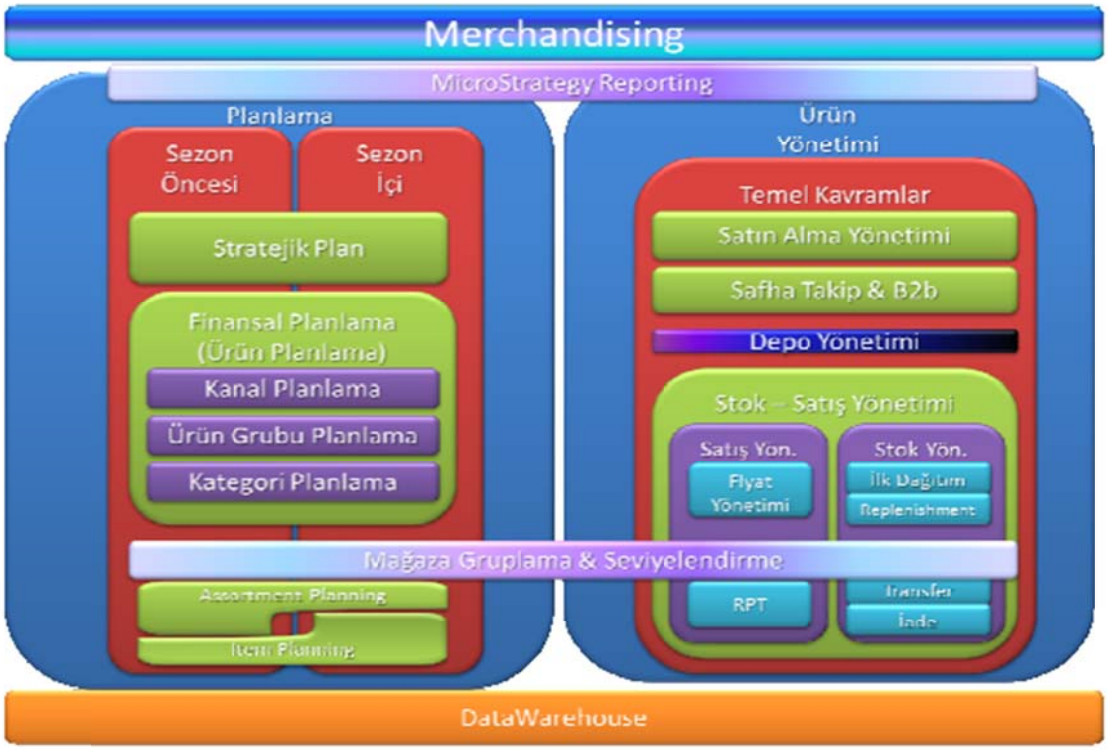
Kaynak: Ipsos, Marka Algısı Araştırması, Ekim 2016

3.1.2.3.4. Perakende Planlama Süreçleri ve Örnek Modelinin Geliştirilmesi

Perakendede daha da büyümeyi hedefleyen COLİN'S, bu hedefine ulaşmak için planlama, geliştirme ve tanımlanmış hedef kitleye fiyatı, çeşidi, modayı ve zamanlamayı dikkate alarak ürün grubunu sunmada ihtiyacı olan süreçlerini yapılandırmakta dikkate değer mesafe katetmiş olup global pazarda rekabet gücünü koruyup, dünya perakende devleriyle rekabette kendini daha da güçlendirebilecek alt yapı ve süreç çalışmaları ile ileri teknoloji ve insan kaynağı yatırımlarına önemli ölçüde ağırlık vermiştir.

Daha önce ayrı bir departman olmayan Perakende Planlama ayrı bir "Global Grup Müdürlüğü" haline getirilmiş, bununla ilgili olarak konusunda uzman, yurtdışı ve yurtiçi deneyimli profesyoneller istihdam edilmiştir; Türkiye ofisi, COLİN'S içerisinde ortak genel merkez olup, tüm ülke ofisleri fonksiyonel olarak genel merkeze bağlanmış böylelikle ortak süreçlerle yönetebilecek yapılanmasını tamamlamıştır. Perakende plan alanları tespit edilmiş, yerine hızlı ve daha doğru karar almayı sağlayacak süreçler tanımlanmıştır.

Tablo 8. COLİN'S Perakende Planlama Modeli, Perakende Planlama Akış Şemaları



Kaynak : Colin's Çalıştay Raporu 2015

Türkiye, Rusya, Ukrayna, operasyonları daha yoğun olduğu tüm ülke pazarları için, ülke bazında uzun dönemli ve yıllık "Stratejik İş Planları" hazırlanmıştır. Tüm satış kanalları için sub-class seviyesine inen Merchandise Finansal Planları ile (SKU bazında analizlerle) option seviyesinden başlayan "Item Planning" sistemleri geliştirilmiştir.

"Mağaza Sınıflandırma ve Seviyelendirme Sistemi olan "Store Clustering & Grading" tamamlanmıştır. Segmente edilmiş tüm dünya mağazaları için ürün çeşitliliği planlama sistemleri oluşturulmuş, temel ve moda ürünler bu segmentlerin özelliklerine uygun olarak planlanmaya başlanmıştır.

3.1.3. Pazara Giriş Yöntemleri Nelerdir ve Dağıtım Kanallarının Oluşturulması Nasıl Gerçekleştirilmektedir?

COLİN'S'in yurtdışı satışları kanal bazlı satış stratejileriyle yapılandırılmıştır. Bulunduğu her ülkenin satış kanalları incelenmiş COLİN'S'in global dağılımını

sağlayacak ve ülkelere göre lokalleştirilmiş kanal stratejileri, ülke bazında oluşturulmuştur.

3.1.3.1. Dağıtım Kanalları

Satış stratejileri, ülke yapısına ve potansiyellerine göre değişmek ile beraber, temelde 3 ana kanal olarak belirlenmiştir :

1. COLİN'S şirket mağazaları (yatırım ve işletim COLİN'S tarafından yapılır)
2. Master Franchisee mağazaları (yatırım ve işletim Ülke Master Franchise tarafından yapılır)
3. Departman Mağazalar (Master Franchise veya COLİN'S şirketi tarafından servis verilir)
4. Internet (Master Franchise veya COLİN'S şirketi tarafından hizmet verilir)

Türkiye'deki merkezden yurtdışındaki iştiraklere veya franchiselara satış yapılmaktadır. Lojistik nedenlerden dolayı, yurtdışındaki iştiraklerin bayilerine doğrudan satış yapıldığı durumlar da olmaktadır. Bu kanalların yanı sıra son yıllarda Internet satış kanalı önem kazanmıştır. Özellikle Almanya , Ukrayna ve Türkiye'de internet satış şirketleri vasıtası ile tüketiciye erişmeye başlanmıştır.

Firma olarak dağıtım stratejisi, güçlü olduğu büyük pazarlarda kendi şirketlerini kurarak pazardaki dağıtım yapısını doğrudan yönetmektir. Markanın güçlü olduğu Rusya'da kendi iştiraki bulunmaktadır. Türkiye'den buraya satılan ürünler, buradan da şirketin kendi mağazaları ile beraber franchise mağazalara satılmaktadır. Buradaki ana hedef, pazarda kendi satış ağını oluşturmak, ikincil hedef ise satış noktalarının yönetimi ve ürünlerin müşterilere sunumu operasyonlarını geliştirmektir.

Benzer hedefler çerçevesinde, markanın güçlü olduğu bir başka pazar olan Ukrayna'da, var olan kendi mağazalarını ve sınırlı sayıda var olan franchise mağazaları ile hizmet vermeye devam edilecektir.

Çok büyük bir pazar olan Avrupa pazarında ise uzunca bir süredir Almanya merkezli olarak COLİN'S kendi şirketi ile bulunmaktadır. Avrupa'daki bu iştirakin üzerinden yürüyen satışların yanı sıra, Bulgaristan , Romanya, Beyaz Rusya pazarlarında toplam 13 mağaza ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yıl içerisinde

Almanya'da mağazalaşmada büyük bir hamle yaparak şirkete ait mağazanın açılması planlanmaktadır.

Orta ölçekli pazarlara yönelik strateji ise hedef pazarlarda markayı ileriye taşıyacak bayiler bulmak, seçilen franchise adayları ile mevcut satış kanallarıyla pazarda bilinirlik kazanmaya çalışmaktır.

Franchise'ler aracılığıyla oluşturulan toptan dağıtım yapısı yeni piyasalara çok hızlı bir giriş yapmayı mümkün kılmaktadır. Bayilik sistemi ise daha çok satış lokasyonlarına bağlı olarak gelişmektedir. Uygun lokasyon sağlayabilen adaylar ile marka konseptine uygun tüm koleksiyonu sunulabileceği noktalarda franchise formatında çalışmalar yürütülmektedir.

3.1.3.2. Hedef Pazarlara Giriş Modeli

Önümüzdeki 5 yıllık zaman diliminde COLİN'S için ana hedef, aktif olduğu ülkelerde varlığını güçlendirerek büyümektir. Mevcut çalışılan ülkelerin yanı sıra yeni Pazar arayışları da sistematik olarak devam etmektedir. Gelecek 5 yıla ait Hedef Listesi belirlenmiştir.

Hedef Listemisi belirlerken, şirketin bu bu pazarlardaki tecrübeleri ve uluslararası güvenilir kuruluşların yayınladığı istatistikler de kullanılmıştır. Aynı tecrübeler ışığında COLİN'S global iş geliştirme modeli geliştirilmiştir . Bu model organize bir şekilde girilen her pazarda adım adım uygulanmaktadır:

- COLİN'S uluslar arası büyüme stratejisi netleştirilmiştir. Yıllar bazında giriş planları ve kanal stratejileri belirlenmiştir.

- Pazar giriş stratejileri, varsa partner ile detaylı analiz edilip, dış ticaret mevzuatları incelenerek, risk analizleri ve pazara giriş stratejilerinin belirlenip detaylandırılması ve aksiyon planları hazırlanmakta ve uygulanmaktadır.

- Giriş ve büyüme planlanan her ülke için, hane halkı gelirlerinden tüketici alışkınlıklarına ve iş geliştirme yapılarına uzanan geniş kapsamlı pazar araştırmaları yapılmaktadır. Ülke bazında karşılaştırmalar yapılarak öncelikler belirlenmektedir. Giriş Stratejilerinde operasyon modeli, kontroller, raporlamalar, iş geliştirme modelleri detaylı olarak çalışılmaktadır.

- Ülke Değerlendirmeleri iş modelleri çerçevesinde detaylı olarak yapılmaktadır.

- Giriş önceliği belirlenen ülkelerde hangi kanallarda nasıl bir büyüme planı yapılacağı; partner seçimi ve yatırım analizleri yapılmaktadır.

- Çalışmalar uzun dönemli hazırlanıp, üzerinde dikkatle çalışılıp, yönetim onayına sunulmakta; ardından, aksiyon planları belirlenip ülkeye giriş sağlanmaktadır. Üst yönetimin iş planlarını onaylaması ile pazara giriş çalışmaları başlamaktadır.

- Mağazacılık kanalında, her mağaza için 4 yıllık fizibilite çalışmaları tamamlanmadan herhangi bir yatırım yapılmamaktadır.

- Ürün portföyü, müşteri segment ve gelir analizi ve fiyatlandırma çalışmaları Pazar dinamikleri göz önüne alınarak hazırlanmaktadır.

- Son derece ayrıntılı "YURTDIŞI MAĞAZA AÇILIŞ PLANI" süreç haritası hazırlanmıştır. Girilen her ülkede, proje bazında, adım adım uygulanmaktadır.

- Satış Organizasyonu genişleme stratejisine ve coğrafi bölge özelliklerine, tüketici profillerine uygun olarak yeniden yapılandırılmıştır.

3.1.4. Yerel ve Küresel Marka Stratejisi Nasıl Geliştirilmekte ve Yürütülmektedir?

COLİN'S vizyonunu "2023 yılı itibariyle 50 ülkede 1.200 mağaza ve 500.000 m2 toplam alanda 10.000 çalışanıyla elde edeceği 2 milyar dolarlık ciro ile Türkiye'nin dünyada en büyük ve en beğenilen hazır giyim markası olmak" olarak belirlemiştir. Bu çerçevede COLİN'S'in ulaşmak istediği MARKA ÖZÜ; jean'deki gücünü daha da arttırarak kadın ve erkekler için trendy ve farklı, global ve çekici bir rahat hazır giyim markası olmaktır.

3.1.4.1. Marka Değerlendirmesi ve Tanımı

COLİN'S'in tüm dünyadaki hedef kitlesi 18-44 yaş aralığındaki B,C1 ve C2 sosyo-ekonomik gruplardan kadın ve erkeklerdir. Bu paralelde COLİN'S'in var olduğu tüm ülkelerde, 18-24, 25-34 ve 35-44 yaş gruplarındaki kadın ve erkekler için "Yenilik", "Fit" ve "Kalite" olguları tüm bu kırılımlar nezdinde ayrı ayrı ortaya konmuştur. Tüm bu marka analizleri neticesinde, COLİN'S temel marka vaadini "yenilikçi, fit ve kaliteli koleksiyonlarıyla COLİN'S kendi tarzıyla iyi hissedenlerin markasıdır" olarak belirlemiştir.

3.1.4.2. Marka Eylem Planı

COLİN'S bu paralelde bugün dünyadaki tüm tüketicilerin ortak içgörülerinden biri olan "DEĞİŞİM" temasını marka kavramı olarak benimsemiştir. Global marka stratejilerimizi en başarılı şekilde uygulayabilmek için COLİN'S başta Türkiye, Rusya, Ukrayna ve diğer yurt dışı pazarları olmak üzere, REKLAM, PR, MEDYA, İNTERAKTİF ve ARAŞTIRMA şirketlerinden oluşan 5 tip şirket ile düzenli çalışmaktadır. Bu çalışmalar yurt dışı pazarlarda, her pazar için en uygun lokal ajans ve şirketlerle gerçekleştirilmektedir. Ajanslar ortaya koyduğu fikirler ve etkinliklerin bütünsel marka stratejilerine entegrasyonu COLİN'S Global Marka Yönetimi tarafından sağlamaktır.

Son iki yılda hız verilen global kampanyalarda COLİN'S'in marka denkliği olan DEĞİŞİM kavramı işlenmiştir. Bu paralelde "Değiş. Geride kalma / Change. Don't get left behind" sloganıyla başka Türkiye, Rusya, Ukrayna ve diğer yurt dışı pazarlarda olmak üzere Ekim-Kasım 2010'da birinci faz, Mart-Nisan 2011'de de ikinci faz reklam kampanyaları gerçekleştirildi.

Gerçekleştirilen tüm iletişim faaliyetleri ölçülmektedir. Türkiye'de TNS ile gerçekleştirilen araştırmaya göre, toplam 6 Temel Performans Göstergesine yönelik % 80 olarak belirlenen 2013 yıl sonu hedefinde, daha ilk 6 ay sonunda yaklaşık % 70 mertebesinde olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Bunun yanında COLİN'S araştırmalarından bağımsız olarak, BRANDage dergisinin HORACORE araştırma şirketine, 15-45 yaş grubunda İstanbul, Ankara ve İzmir temelli olarak Haziran 2011'de yaptırdığı 1.250 kişilik araştırmada COLİN'S markası kadınlar nezdinde en beğenilen marka çıkmıştır.

Rusya ve Ukrayna'daki ölçümlemeler ise 2015 yılının son çeyreğinde TNS ile gerçekleştirilecektir. Buna yönelik soru formları Ekim 2014 sonu itibariyle her iki ülke için de ayrı ayrı tamamlanmıştır.

3.1.4.3. Marka Kültürü Oluşturma

Marka ile ilgili tüm yönetici ve çalışanların, müşterinin zihnindeki algılamada hedeflenen konumlandırmaya ulaşmak için izlenen faaliyetleri anlaması

ve tutku ile sahiplenmesi için marka vaadini kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası yapmak şirketin temel amaçlarından biridir.

Bu paralelde COLİN'S "Kurumsal Akılda Markalaşmak" adı ile bir başarı alanı ve bu başarı alanı altında buna yönelik olarak ölçülebilir "Temel Performans Göstergeleri" belirlemiştir.

COLİN'S'in "Kurumsal Akılda Markalaşmak" başarı alanında yarattığı iç iletişim konsepti "ZAFER YILDIZLARI" adını taşır ve bu konseptin sloganı da "SEN OLMADAN ZAFER OLMAZ" olarak belirlenmiştir. COLİN'S, mağaza çalışanından üst yönetimine kadar tüm çalışma takımını 2015 vizyonu ile tanımladığı ZAFER YILDIZLARI olarak görmektedir. Mağazalarını tüketici deneyiminin yaşandığı en önemli alan olarak konumlayan COLİN'S, Genel Müdürlüğünü de "Mağazalarının Destek Merkezi" olarak konumlamaktadır. Bu paralelde her altı ayda bir, genel müdürlük çalışanlarını mağazalarda tam günlük satış deneyimi yaşamak üzere mağaza yöneticilerinin emrine vermektedir. Bu çalışma COLİN'S'in var olduğu tüm coğraflarda gerçekleşen global bir eğitim kampanyasıdır.

COLİN'S'in global kurumsal kültürünün en önemli parçası misyonudur. COLİN'S misyonunu aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır: Sadece hazırgiyim işindedeğil, aynı zamanda insanları iyi hissettirme işindeyiz.

3.1.4.4. Marka Stratejisinin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri

Marka şirketin pazarlama girişiminin tam ortasında yer alıp bütün pazarlama çalışmalarını yönlendirir. "Marka Algısını Yükseltmek" ve "Kurumsal Akılda Markalaşmak" dışındaki en önemli diğer iki başarı alanı "Ürün" ve "Perakende Yönetimi"dir. Bu paralelde "Ürün" ve "Perakende Yönetimi"ne yönelik yeni ürün tanıtımı, indirim kampanyaları, özel günlere yönelik kampanyalar, müşteri ilişkileri yönetimi, doğrudan pazarlama, sosyal medya yönetimi gibi tüm pazarlama faaliyetleri marka stratejisinin ayrılmaz ve önceden planlanmış parçalarıdır.

COLİN'S'in amacı "Marka Algısı Yönetimi", "Ürün Yönetimi", "Perakende Yönetimi" ve "Kurumsal Akılda Markalaşmak" başarı alanlarını tüm pazarlama faaliyetleri bütününde doğru mesajı, doğru zamanda, doğru kişiye doğru maliyet ile ulaştırmaktır. Tüm bunların yanında son yedi yıldır düzenli olarak PR ajanslarıyla

çalışarak yurt içinde ve yurt dışındaki COLİN'S kurumsal itibarını arttırma çalışmaları da aynı tutarlılıkla devam etmektedir.

3.1.5. Satış ve Pazarlama Alanlarında Neler Yapılmaktadır?

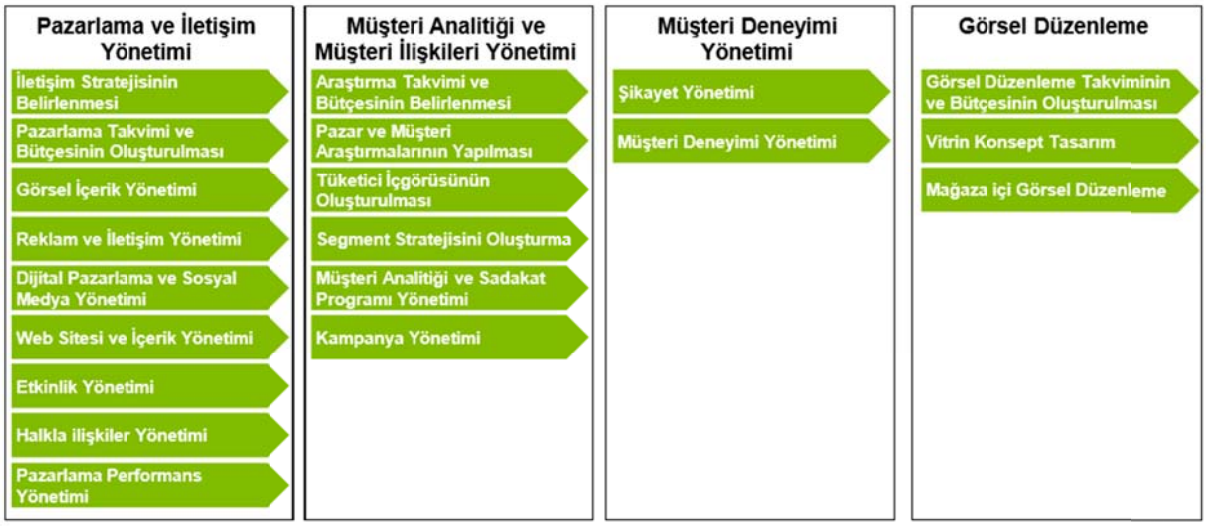
Bir yıl içinde iki sezon 6 faz olarak hazırlanan koleksiyon İstanbul merkez showroomda yurtdışından gelen müşterilere sunulmakta ve siparişler toplanmaktadır.

2015 yılı ve sonrasında Rusya ve Ukrayna'da, kendi mağazaların yanı sıra franchise mağazalar da açarak satışların hızlandırılması planlanmaktadır. Buradaki ana hedef, pazarda kendi satış ağını oluşturmak, ikincil hedef ise satış noktalarının yönetimi ve ürünlerin müşterilere sunumu operasyonlarını geliştirmektir. Mevcut olan perakende satış ağını güçlendirerek ve franchising sistemi ile açılacak mağazaların sayısını da artırarak, markanın piyasa payının daha da gelişmesi amaçlanmaktadır.

Avrupa pazarındaki satışları artırmaya yönelik olarak yine şirket mağazalarınınaçılmasıplanlanmaktadır. Beyaz Rusya, Romanya'dan sonra Almanya ve İngiltere'de de yeni mağazalar açmayı planlanmaktayız.

Hedef pazarlarında, mevcut ve yeni Franchiselere yönelik merkezlerden yapılacak satışlarla da önemli ölçüde artırılmasıplanlanmaktadır. Hedef pazarlarda markamızı ileriye taşıyacak bayiler bulmak, seçilen bayiler ve diğer satış kanallarıyla pazarda bilinirlik kazanmaya çalışmak, diğer ülke pazarları için, önümüzdeki dönemin ana hedefleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 9. COLİN'S Pazarlama Yönetimi Şeması



Kaynak: Stratejik yol haritası geliştirme Projesi. Deloitte

Türkiye merkezdeki global satış organizasyonunun yanı sıra, Rusya ve Ukrayna satış organizasyonlarındaki satış ekipleri bölge müdürlükleri bazında yapılandırılmıştır. Bu organizasyonların içerisinde ayrıca destek ekip olarak mağazacılık, görsel düzenleme ve mimarlık birimleri mevcuttur.

3.1.5.1. Pazarlama İletişimi

COLIN'S'in ana hedefi, ürün ve hizmetlerinin yaratacağı müşteri deneyimini stratejik pazarlardaki tüm satış ve medya kanallarında yaymaktır. Tüketicinin COLIN'S müşteri deneyimini görebileceği, hissedebileceği tüm ögelerin tespiti, analizi ve iletişimi, Üründe, Mağazalarda (vitrin, ürün sergileme, görsel yönetim, hizmet, promosyonlar) ve tüm Reklam Mecralarında yapılmaktadır.

Satış= f (Ziyaret sayısı, satışa dönüşme oranı, sepet büyüklüğü) formülünden hareketle,

- mağazalara müşteri trafiğini arttırmak için marka farkındalık ve promosyon kampanyaları yaparak doğru mecralarda iletişimi sağlamak ve hedef kitlesine en yüksek oranlarda erişmek,
- mağazaya giren müşterinin satışa dönüşmesi ve sepet büyüklüğünü arttırmak için mağaza içinde kampanyalarla ilgili görsel malzemeleri hazırlamak ve
- marka konumlamamız paralelinde algımızı arttırmak için çalışmaktayız.

COLIN'S Marka Yönetimi ve Pazarlama İletişimi Departmanı COLIN'S markasının konumlaması ve iletişime yönelik çalışmalarını, Ürün Yönetimi, Kanal Yönetimi, Fiyatlandırma ve İndirim Yönetimi, Kampanya ve Promosyon Yönetimi gibi stratejik pazarlama unsurlarını gerçekleştiren COLIN'S birimleriyle entegre olarak gerçekleştirmektedir.

İlgili birimler tarafından belirlenen ürün, kanal, promosyon ve fiyatlandırma gibi pazarlama fonksiyonları ve stratejilerine yönelik Kampanya Yönetimi Ve Iletişimi "Pazarlama İletişimi Departmanı" tarafından gerçekleştirilmektedir.

“Perakende Yönetimi” tarafından planlanan ve “Perakende Takvimi” olarak adlandırılan yıllık detaylı plan, ülke bazında ürün grubu ve/veya temaya ait kampanya takvimini ortaya koymaktadır.

Bu plana göre 3 stratejik pazar (Türkiye, Rusya, Ukrayna) için hazırlanan Colin’s Global Brifi önce Colin’s ülke yönetimleri ve kurumsal iletişim birimleriyle, ardından da tüm ajansları ile paylaşılmaktadır. Global Brief’le beraber, “Global COLIN’S Marcom Planı ve Bütçesi” de hazırlanmakta ve paylaşılmaktadır.

Ayrıca, ajanslar kampanyanın niteliğine göre 3 ile 8 hafta öncesinden her bir kampanya için detaylı olarak briflenmektedir. Bu brif sonucu çıktılar aşağıdaki 5 disiplin altında alınmaktadır:

1. Reklam Konsepti: Reklam Ajansı kampanyanın ana konseptini ve kreatif uygulamalarını hazırlar; Medya Ajansımız ve İnteraktif ajansı ile koordinasyon halinde çalışır. Onaylanan medya planındaki reklam mecralarının materyallerini (TV reklamı, bant reklam, advertorial, gazete, dergi ilanları, sinema reklamı, açıkhava pano, billboard ve raketler, radyo reklamları vb.) hazırlayarak, COLIN’S yönetiminden aldığı onay ile mecralara istenen formatta iletir.

2. Medya Plani: Medya Ajansı Kampanyanın medya stratejisini ortaya koyar ve COLIN’S yönetiminden aldığı onay ile satın alma aşamasını tamamlar. Reklam Ajansı ve İnteraktif ajansı ile koordinasyonlu olarak çalışır; onaylanan medya planlarındaki mecralara yönelik kreatif materyallerin hem reklam hem de interaktif ajanslardan COLIN’S onaylı olarak temin edilmesini takip eder. Kampanya sonrası mecra performans değerlendirmesini COLIN’S yönetimi ile paylaşır.

3. İnteraktif Mecralar: İnteraktif Ajansı kampanyaya yönelik olarak web sitesi güncellenmesi, sosyal medyada kampanyanın işlenmesi, arama motoru reklamcılığı açısından kampanyanın değerlendirilmesi ve onaylanan medya planındaki display kampanyaların bannerlarının hazırlanmasını sağlar. Kampanya sonrası interaktif mecra performans değerlendirmesini COLIN’S yönetimi ile paylaşır.

4. Medya İlişkileri: Kampanyanın medyada yer alması için gerekli ön hazırlıkları yapar; medya iletişim planını COLIN’S’e sunar ve COLIN’S’ten aldığı onay ile medya ile iletişime geçerek, takibini gerçekleştirir. Kampanya sonrası medya performans değerlendirmesini COLIN’S yönetimi ile paylaşır.

Kampanyalarımızın ana KPI'ları aşağıdaki şunlardır: Marka farkındalığı ve algısı / Mağazalarımıza yapılan müşteri ziyaret sayısı / Satışa dönen müşteri sayısı (ve oranı) / Fatura başına satılan ürün adedi / Sepet değeri.

Öte yandan, "Pazarlama İletişimi" departmanı ana sorumluluk alanında 4 numaralı başarı alanı olan "Müşteri zihninde COLIN'S markasının farkındalık ve algısını" yılda iki kez Omnibus araştırma türü ile Türkiye çapında ölçmektedir. Bu araştırmalarda aşağıdaki soruların cevapları düzenli olarak alınmaktadır:

- COLIN'S'i bir hazır giyim markası olarak görüyor musunuz?
- COLIN'S'i iddialı bir marka olarak görüyor musunuz?
- COLIN'S'i hem erkek hem de kadınlara hitap eden bir marka olarak görüyor musunuz?
- COLIN'S'i modern bir marka olarak görüyor musunuz?
- COLIN'S'i çekici bir marka olarak görüyor musunuz?
- COLIN'S'i global bir marka olarak görüyor musunuz?

3.1.5.2. Medya Kullanımı ve Bütçeler

Stratejik planda öngörülen satış hacimlerine ulaşılabilmesi için COLİN'S olarak Türkiye, Rusya, Ukrayna ve diğer yurt dışı pazarlarda güçlü reklam kampanyalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Başta TV, Radyo, Basın, Açıkhava, İnternet mecraları ve yılda en az 3 kez yayınlayarak mağazalarda ve ilgili ülkenin önemli dergileri ile dağıtılan COLİN'S LOOK dergi çalışmalarını kullanılarak duygusal ve rasyonel olarak marka değerini arttırılmaya devam etmektedir. 2010-2012 yıllarında Türkiye ve Ukrayna'da yapıldığı gibi, 2015 yılı ve sonrasında başta Türkiye, Rusya ve Ukrayna'da yayınlanmak üzere, güçlü bir yapımla TV reklamları yapılmaktadır. Çünkü bu 3 stratejik pazarda tüketici algısını olumlu anlamda etkileyen mecraların başında TV mecrası gelmektedir.

Rusya ve Ukrayna pazarlarında, Türkiye için olduğu gibi, gazete, dergi, açıkhava, internet mecralarına yapılan yatırım artarak devam etmektedir.

Tablo 10. COLİN'S 2012-2016 Yurdışı Reklam Bütçeleri

ÜLKELER	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL (USD)
Rusya	4.934.000	6.203.000	7.669.000	9.445.000	11.841.000	40.092.000
Ukrayna	1.184.000	1.489.000	1.841.000	2.267.000	2.842.000	9.623.000
Avrupa	658.000	827.000	1.023.000	1.260.000	1.579.000	5.347.000
Diğer	1.974.000	2.481.000	3.067.000	3.778.000	4.738.000	16.038.000
TOTAL (USD)	8.750.000	11.000.000	13.600.000	16.750.000	21.000.000	71.100.000

Kaynak : Colin's Çalıştay Raporu 2015

3.1.5.3. Halkla İlişkiler

Yurt içi ve yurt dışı pazarlarda medya odaklı bir stratejiyle pazarlamaya yönelik halkla ilişkiler yöntemi kullanılarak şirketin ve COLİN'S markasının etkili olarak duyurulması sağlanmaktadır. Bu sayede ürün tanıtımında tüketicinin ve medyanın potansiyel ilgisi dikkate alınarak haberler hazırlanmakta ve yayınlanmaktadır. Her ay düzenli olarak basın bültenleri ve advertorial çalışmalar markayı kuvvetlendirmek amacıyla, markanın bulunduğu ülkelerdeki yerel ve ulusal sektörel dergilere ve gazetelere gönderilmektedir. Ulaşılan hedef kitle ve dönüşümleri ölçümlenerek, yerel ve uluslararası pazarlama stratejilerinin güncelleştirilmesinde kullanılmaktadır.

Tablo 11. Perakende takvimine göre yıllık reklam programı

OCAK	Kış İndirimi
ŞUBAT	Sevgililer Günü / 14 Şubat İlkbahar-Yaz Sezon Açılışı
MART	Kış Sezonu İndiriminin Bitişi Dünya Kadınlar Günü (Rusya ve Ukrayna özelinde) Mart Sonu İlkbahar-Yaz lansmanı (TV filmi, gazete, açıkhava, internet ve halkla ilişkiler faaliyetleri.)
NİSAN	İlkbahar-Yaz Sezon satış başlangıcı İlkbahar-Yaz lansmanı (TV filmi, gazete, açıkhava, internet ve halkla ilişkiler faaliyetleri.) JEANSFEST (Türkiye, Rusya, Ukrayna'da TV, gazete, radyo, internet mecraları, mobil mecralar ve halkla ilişkiler faaliyetleri)
MAYIS	Anneler Günü (Radyo, İnternet Web kullanımı destekli çalışmalar açıkhava uygulamaları, duvar, CLP, otobüs durağı ve halkla ilişkiler faaliyetleri)
HAZİRAN	Babalar Günü (Basın, advertorial çalışmalar, gazete, dergi ilanları)
TEMMUZ	Yaz indirimi başlangıcı (Gazete eklerinde ilan çalışmaları)
AĞUSTOS	JEANSFEST (Türkiye, Rusya, Ukrayna'da TV, gazete, radyo, internet mecraları, mobil mecralar ve halkla ilişkiler faaliyetleri) Sezon sonu indirim kampanyaları (Vitrin çalışmalarıyla duyuru, Radyo kullanımı) Ramazan Bayramı (ilgili ülkeler)
EYLÜL	Kış sezonu Açılış: Gazete, dergi, internet ağırlıklı medya planı Yaz indirimi devam
EKİM	Kış Sezon Satış devam (Outdoor, otobüs durağı, CLP kullanımı, radyo, dergi, gazete kullanımı) Kurban Bayramı (ilgili ülkeler)
KASIM	Kış satış kampanyası devam
ARALIK	Yılbaşı (vitrin uygulamaları) Sezon durumuna göre indirim başlangıcı

Kaynak : Colin's Çalıştay Raporu 2015

3.1.5.3.1. Medya Röportajları

Yazılı basında, radyo ve televizyonlarda yappılan röportajlar kamuoyunda COLİN'S'in kurumsal itibarının arttırıldığı önemli bir alandır. COLİN'S'in üst düzey yöneticileriyle yapılan bu röportajlarda tüm başarı alanlarındaki çıktıların en uygun mesajlarla basınla paylaşılması ve bunların basında arzulanan şekilde yer aldığının takibinin yapılması sağlanmaktadır.

3.1.5.3.2. Sponsorluklar

COLİN'S'in medyada olumlu tanıtımına olanak sağlayacak, marka farkındalığını arttıracak ve güçlü bir kurumsal imaj geliştirilmesine yardımcı olacak sponsorluk faaliyetlerinde bulunulmaktadır. Eğitim (burs, ödül verme), sanat alanı (konser, film festivalleri), spor (tenis, voleybol turnuvaları) gibi alanlarda sponsorluk etkinlikleri ile kurumun genel kamu nezdinde tanınırlık düzeyini artırma yönünde çalışmalar devam etmektedir.

Cumartesi, Pazar ve Pazartesi akşamları StarTV'de, **SURVIVOR'ın** öncesinde, reklama gidiş ve dönüş aralarında ve program sonunda jenerik Colin's reklamları yer almaktaydı.

Şekil 4. Survivor reklamı ile ilgili görseller.





Kaynak: Colın's Markalama Faaliyetleri Raporu Nisan 2015

3.1.5.3.3. Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Colin's her sene çok sayıda yurtlara ve kurumlara ücretsiz kıyafet yardımı yapmaktadır. Mesela BMD 250.000 çocuğu giydirme kampanyası yapıldı, bu kampanya için için 10.000 ürün ayrıldı. Van depremi için kiyafet yardımı yapıldı.

Şirket defolu ürünleri yakmak yerine, yırtık, hasar görmüş jean v.b ürünleri geri dönüşümde kullanmakmaktadır. Ayrıca satışta sadece geridönüşümlü poşetleri kullanılmaktadır.

Eroğlu Holding her sene yüzlerce üniversite öğrencisine burs imkanı sağlamaktadır.

3.1.5.4. İnternet Stratejisi

COLİN'S web sayfası her sezon dünyadaki tüm stratejik pazarlarında bu pazarlara özel olarak ayrı ayrı yenilenmektedir. Buna paralel olarak 2012 yılından itibaren online satış kanalları da devreye girmiştir. İnternete yönelik müşteri ziyaretlerini ölçümleyip, ziyaretçi sayısı, zamanları, kalış süreleri gibi detaylara ulaşılıyor ve buna göre düzenlemeler yapılıyor. Bu alanda hedef, sontasarım ve bilişim teknolojilerini kullanarak ilerici internetçözümleri yaratmaktır. Bu çözümler

başta müşterilerin, bayilerin, üreticilerin ve tüm iş ortakların hizmetine web tabanlı programlarla sunulmaktadır.

Şekil 5. Colin's internet sitesi



Kaynak : Colın's Markalama Faaliyetleri Raporu Nisan 2015

Böylelikle ilgili her kullanıcının internet üzerinden hem işlemlerini yürütmesini hem izleyebilmesini ve hem de satınalmasını sağlamak hedeflenmiştir. Bu amaçla mobil internet uygulama çalışmaları da yapılmış, halen bazı raporlar mobil uygulamalar içerisine dahil edilmiştir. Kısa bir süre içerisinde bu raporlar Microstrategy çalışmaları ile genişletilip zenginleştirilecektir. Böylelikle, çok fazla raporlama seçeneği kullanıcılara sunulacaktır.

Mağazalara koyulan Touch-Pad ekranlarla, ürün çeşitliliği görsel ekranlarla da desteklenmektedir. Ek olarak, mağazalara, müşteri ziyaretlerini ölçümleyen, ziyaretçi sayısı, zamanları, kalış süreleri, ilgilendikleri ürün çeşitleri gibi detaylara ulaştıran bir izleme sistemi kurulmuştur. Kurum içindeki enformasyon akışını daha güçlü bir şekilde koordine etme imkanı sağlayan bu sistem, ürünler, marka, tanınırlık, bilinirlik oranları ile ilgili ciddi datalar elde etme imkan vermiştir.

Şekil 6. Colin's'in facebook, twitter, instagram sayfaları.



Kaynak : Colın's Markalama Faaliyetleri Raporu Nisan 2015

3.1.5.5. 2013-2016 yıllarında Ulusal ve Uluslaraarası Reklam ve Diğer Markalaşma Faaliyetleri

2013 yılının başında COLIN'S pazarlamadepartmanının yönetiminde, COLIN'S'in stratejik pazarları olan Rusya, Ukrayna ve Türkiye'deki mazağalarda araştırmalar gerçekleştirildi. Rusya'da 1630, Ukrayna'da 2392 ve Türkiye'de 2850 COLIN'S tüketicisi ile görüşüldü. Bu araştırma verileri içinden Rusya, Ukrayna ve Türkiye pazarları için stratejik çıkarsamalar yapıldı.

2013 yılının ilk çeyreğinde COLIN'S'in ana pazarlarında markalama çalışmalarının temelini teşkil edecek stratejilerin belirlenmesi amacıyla COLIN'S global pazarlama, pazarlama iletişimi ve görsel yönetim departmanlarının katılımıyla Klasis Otel'de COLIN'S Marka Stratejileri Çalıştayı düzenlendi.

Medyanın en yoğun kullanıldığı pazar olarak Türkiye'de, COLIN'S'in ve başlıca rakiplerinin ölçülen TV, ölçülmeten TV, gazete, dergi, radyo, sinema ve

açıkhava reklamlarına yönelik Ses Payı (SOV - Share of Voice) raporları medya ajansından alınmış ve Senbir Danışmanlık tarafından COLIN'S için yorumlanmıştır.

Buna göre COLIN'S ölçülen TV'de Defacto'dan sonra ikinci ses payına sahip marka olup; ölçülmeyen tematik kanallarda ise Defacto'nun önüne geçerek birinci sırada yer almaktadır. COLIN'S gazete ve dergi kullanımları rekabetin kullanımının çok gerisinde yer almaktadır. COLIN'S radyo kullamınında açık ara liderdir; sinema mecrasının kullanımında ise tek başına % 100 paya sahiptir. Açıkhava mecrasını ise sektörün en düşük kullanan markasıdır.

COLIN'S'in medya kullanımı hedef kitlesinin ilgililiği (affinity) açısından TGI analizlerine bakılarak ayrıca değerlendirilmeli; bu sonuçlar Medya Harcamaları Payı (SOS - Share Of Spending) ile karşılaştırılarak audit edilmelidir. Bu sonuçlar bir sonraki sayfada da görüldüğü gibi erişim ve COLIN'S hedef kitlesi ile uyumluluğu açısından TGI analizlerine bakılarak değerlendirildiğinde, açıkhava ve internet hem erişim hem de hedef kitlenin ilgililiği (affinity) açısından yüksek olması nedeniyle odaklanılacak mecralar olarak görülmektedir. COLIN'S'in sinema ve radyodaki iyi performansı ise aynı gerekçelerle devam etmelidir. Medya bütçesinin büyük bölümünün harcandığı TV mecrası ise erişim açısından lider mecra olmakla birlikte hedef kitlenin ilgililiğinin (affinity) açısından düşük olması nedeniyle 2013 yılı içinde hassasiyetle değerlendirilmelidir.

Medyanın en yoğun kullanıldığı pazar olarak Türkiye'de, COLIN'S'in hedef kitlesinin medya alışkanlıklarını anlamak için medya ajansından alınan sunum değerlendirilerek 2013 yılı pazarlama iletişimi için kritik bulunan unsurlar COLIN'S 2013 pazarlama planına dahil edildi.

2013 reklam ve görsel yönetim bütçeleri hazırlandı. Reklam iletişimi kurgulanırken, TV, radyo, internet, gazete, dergi, açıkhava, sosyal medya, satış teşvik, sms, email gönderimi, sponsorluklar, ajans hizmet giderleri kreatif produksiyonlar, PR etkinlikleri, promosyon materyalleri, kataloglar, kampanya ödülleri, araştırma faaliyetleri, CRM gibi başıklar ele alındı ve markalama stratejilerinin gerektirdiği şekilde planlandı.

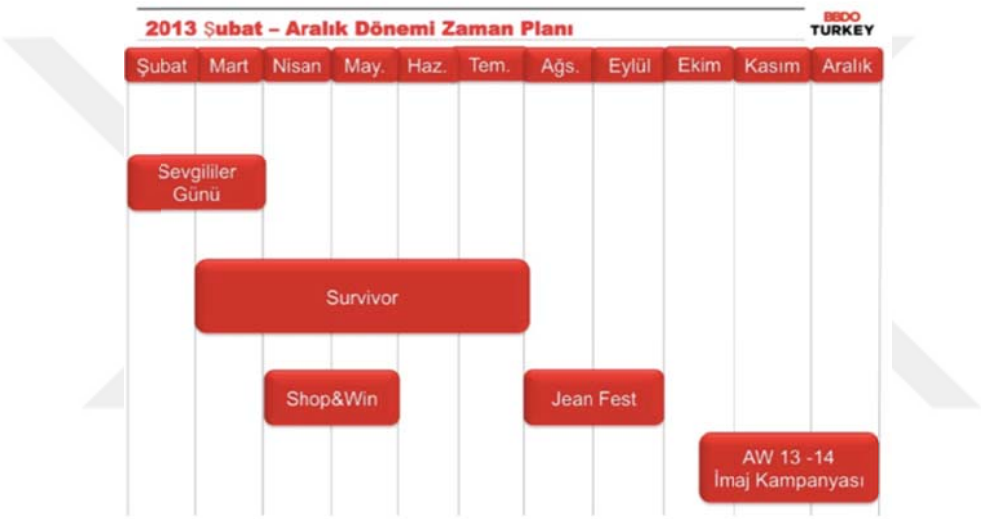
Görsel iletişim bütçeleri hazırlanırken, mağaza içi ve dışı uygulamalar, vitrin uygulamaları, sezon kampanyaları, Shop&Win ve JeanFest gibi özel kampanyalar,

özel günler kampanyaları, indirim kampanyaları gibi tüm yılı kapsayan faaliyetler kendi özelliklerine göre ve reklam iletişimi ile bütünleşik olacak şekilde planlandı.

COLIN'S'in yeni konumlamasının reklam iletişimini yapmak üzere BBDO reklam ajansının Türkiye ofisi ile anlaşıldı.

BBDO ile, 2013 yılında reklam iletişiminin önemli kilometre taşları olan sezon imaj kampanyaları, Survivor sponsorluğu iletişimi, Shop&Win, JeanFest ve özel günler iletişimi için planlama yapıldı.

Tablo 12. Yıllık kampanya planlaması



Kaynak : Colın's Markalama Faaliyetleri Raporu Ekim 2013

Reklam ajansının ilk işi olarak Sevgililer Günü kampanyası yapıldı . Kampanya, yerelve ulusal radyolarda, facebooksayfasında (kampanyayı duyuran banner reklamı), mağazalarda IP radyo ile seçili AVM'lerde poster alanlarıyla, web sitesi ve sosyal medya sayfalarında duyuruldu.

Şekil 7. Sevgililer Günü Kampanya görseli



Kaynak : Colın's Markalama Faaliyetleri Raporu Ocak 2014

Daha sonra ajans tarafından Kadınlar Günü Kampanyası hayata geçirildi. Kampanya Türkiye, Rusya, Ukrayna, Beyaz Rusya ve Azerbeycan ve dğ. ülkelerde geçirildi. Duyurulması yine Tv, Radyo kanallarında, sosyal medya aracılığıyla duyuruldu.

Şekil 8. Kadınlar Günü Kampanya görseli



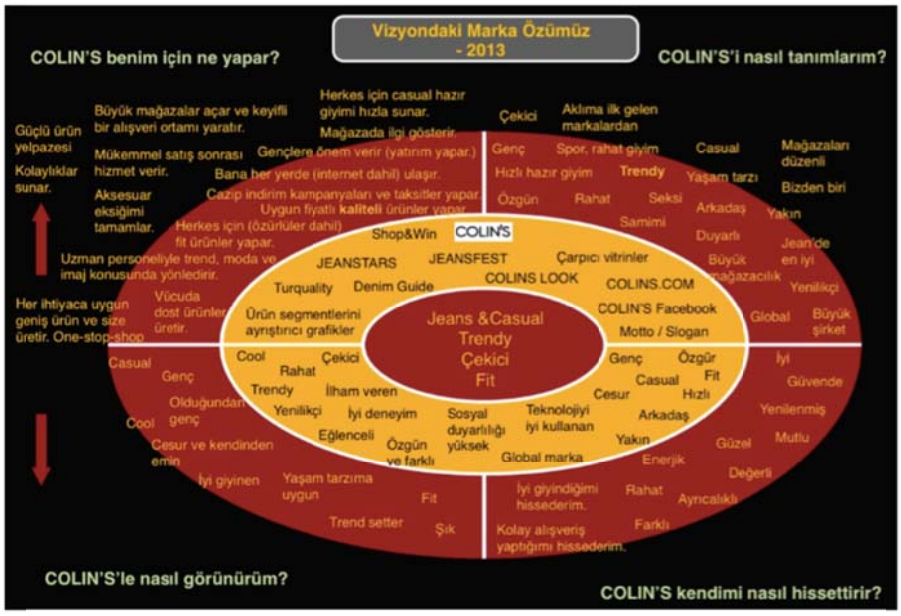
Kaynak : Colın's Markalama Faaliyetleri Raporu Ocak 2014

2013 yılının ikinci çeyreğinde COLIN'S'in reklam ajansı BBDO ve bağımsız bir kalitatif araştırma şirketi olan Future Bright şirketine gençlik araştırması yaptırıldı. COLIN'S'in hedef kitlesi olan, B, C1 ve C2 sosyo-ekonomik statü gruplarından 18-24 yaş aralığında, üniversite öğrencisi, 2 erkek ve 1 kız grubu ile "jean" odaklı hazır giyim araştırması gerçekleştirildi.

Bu araştırma verileri COLIN'S'in marka konumlaması temelinde stratejik çıkarsamalar yapılarak Senbir Danışmanlık tarafından yorumlandı. Ajans araştırmaların tasarım ve yorumlanmasında COLIN'S'e know-how verdi ve danışmanlık yaptı.Bu araştırmada gençlerin yaşam tarzları, ihtiyaçları, beklentileri, alışkanlık ve iç görülerinin yanında 3 farklı "jean" konsepti hakkındaki düşünceleri alındı.

COLIN'S global pazarlama ve pazarlama iletişimi departmanının ve görsel yönetim ekibinin katılımıyla 2013 yılı ve sonrasında markalama stratejileri için temel teşkil edecek COLIN'S Marka Özü çalışması tamamlandı.

Şekil 9. COLIN'S Marka Özü çalışması



Kaynak: Colin's Markalama Stratejileri Raporu, 2013

2013 yılı birinci çeyreği sırasında yapılan araştırmalar, marka özü analizi ve brifing çalışmaları göze alınarak 2013 yılı ve sonrasındaki markalama faaliyetlerine temel teşkil edecek COLIN'S Marka Konumlama Çalışması & 2013 Brief Raporu

hazırlandı. Bu raporun en önemli bölümü olarak, yurt çapında yapılan mağaza araştırmalarına dayanarak mevcut müşterileri bölümlendirdi.

C COLIN'S Marka Stratejileri & 2013 Brief Raporu'nda, hem mevcut müşteri analizi hem de mevcut+potansiyel kitle üzerinde yapılan BBDO'nun Metaphor Dedective analizini incelemiş; Tüketici Analizi, COLIN'S ve Rekabet Algısı gibi verilere dayanarak Marka Kimlik Sistemi, Marka Değer Önermesi ve TV Reklamı için Ses Tonu u belirlenmiştir.

COLIN'S global pazarlama ekibi, COLIN'S'in stratejik pazarlarda 2013 yılı pazarlama stratejisini birlikte hazırladı.

2013 yılında şirket Colin's markası en önemli adımlardan birini yaparak Acun Medya ile anlaşma yaptı ve 17 Mart-1 Temmuz tarihleri arasında yayınlanan Survivor programına sponsor olundu. Programın içinde Acun Ilıcalı'nın seslendirdiği 63 saniyelik COLIN'S'e özel advertorial'lar COLIN'S'in İlkbahar-Yaz'2013 sezonuna yönelik kullanıldığı gibi, Shop&Win gibi dönemsel kampanyalar için de kullanıldı.

Şekil 10. Acun Ilıcalı'nın seslendirdiği advertorial'ların görselleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Yine Survivor programı boyunca 2013 İlkbahar-Yaz Sezonu kreatif çalışmalarının eşliğinde "Survivor Macerası COLIN'S ile Başlıyor", "Survivor

Macerası COLIN'S ile devam edecek" ve "Survivor Macerası COLIN'S ile sona erdi" spot reklamları yayınlandı.

Survivor sponsorluğu boyunca COLIN'S mağazaları "Mağaza İçi Pazarlama - Shopper Marketing" esaslarına ve Survivor konseptine uygun olarak tasarlandı.

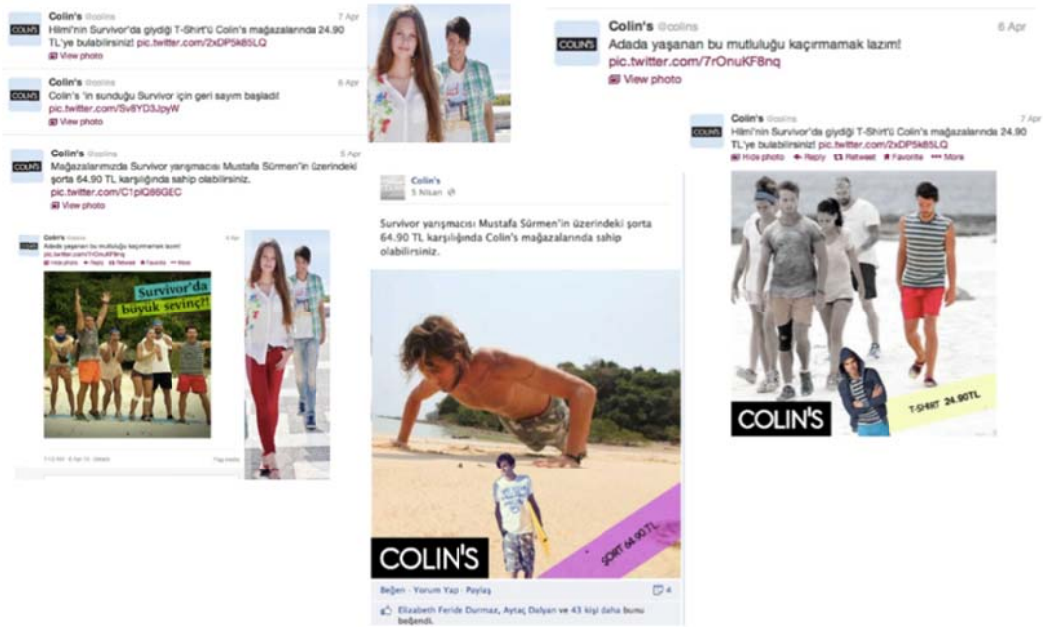
Şekil 11. Vitrin Görseli



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Survivor sponsorluğu sırasında COLIN'S'in Twitter ve Facebook hesapları Survivor programı ile güncellik sağlanarak kullanıldı.

Şekil 12. Facebook ve Twitter'de Survivor'dan görseller



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

COLIN'S'in üç yıldır Rusya, Ukrayna ve Türkiye'de düzenli olarak gerçekleştirdiği sezonun ilk kampanyası olan SHOP&WIN 2013'ü gerçekleştirdik. Kampanyaya Türkiye'de 133.249 kişi katıldı.

SHOP&WIN satış odaklı bir kampanya olma özelliğinin yanında, COLIN'S'in tüm stratejik pazarlarındaki 18-28 yaş grubundan kadın/erkek hedef kitlesinin arzu nesnesi olarak gördüğü cep telefonu, oyun ve müzik teknolojileri, tablet, bilgisayar ve jean gibi hediyeleri kazanma şansı vermesi açısından da, COLIN'S Marka Özü ile uyumlu bir kampanyadır. Kampanya gazete, radyo, metro board'lar ve internet mecralarında yayınlandı.

Şekil 13. Shop&Win kampanya görseli



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Ukrayna'da gerçekleştirilen Shop&Win kampanyasında Mc Donalds ekranları, radyo ve metro panoları kullanılmış; COLIN'S mağazaları kampanya görselleriyle giydirilmiştir.

Rusya'da gerçekleştirilen Shop&Win kampanyasında gazete ilanları ve metro panoları kullanılmış; COLIN'S mağazaları kampanya görselleriyle giydirilmiştir.

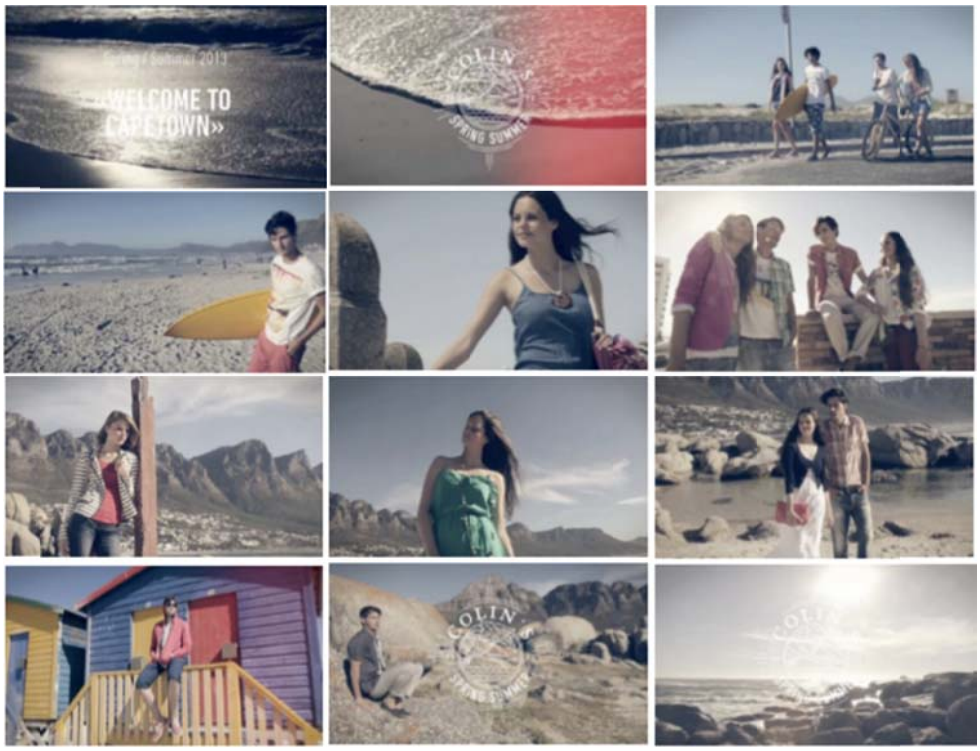
Şekil 14. Rusya Shop&Win kampanya görseli



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

COLIN'S'in 2013 İlkbahar-Yaz sezonu iletişim kampanyasının fotoğraf ve video çekimleri Güney Afrika Cumhuriyeti, Capetown'da yapıldı. Kampanya dergi, açıkhava, metro ve video temelli internet mecralarında yayınlandı.

Şekil 15. Capetown 2013 İlkbahar-Yaz çekimleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

“3 Nisan 2013’te Cevahir Alışveriş Merkezinde moda editörleri ile bir araya gelindi. COLIN’S İlkbahar/ Yaz Koleksiyonu ve öne çıkan detayların paylaşıldığı toplantıya Esquire, Boxer, FHM, All Dergi, Ommedya Dergi Grubu dergileri ile Akşam, Takvim, Türkiye ve Bugün gazetelerinin moda editörleri ve Elle, Cosmopolitan, Formsante gibi moda dergilerinin freelanse moda editörleri katıldı. Kahvaltı eşliğinde devam eden toplantı moda editörleriyle Cevahir COLIN’S mağazasında yeni koleksiyon ile ilgili detayların paylaşılması ve mağaza turuyla son buldu” ” (http://www.erogluholding.com/holding-sirketleri/colins)..

Şekil 16. 2013 Ilkbahar/Yaz Koleksiyonu çekimleri



Kaynak: Colin’s görsel departmanı arşivi

Mayıs ve Haziran aylarında COLIN’S Pazarlama İletişimi ve Mağazacılık departmanlarına “Marka Stratejileri” ve “Perakendede Marka Değeri İnşa Etmek” konulu eğitimler verdi.

Anneler ve Babalar Günü Kampanyaları geçirildi. Senbir Danışmanlık kampanyalarının brif, tasarım, medya planlama ve uygulama aşamalarında COLIN’S’in yanında yer aldı, know-how verdi ve danışmanlık yaptı.

Şekil 17. Anneler ve Babalar günü kampanyaları görselleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Üçüncü çeyreğin en önemli markalama aktivitelerinden biri, COLIN'S Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Yavuz Eroğlu ile ekonomi basınının en önemli isimlerinden Hürriyet Gazetesi Ekonomi Yazarı Sayın Vahap Munyar'ın röportajı idi. Röportaj yanda ve yukarıda görüldüğü gibi Sayın Munyar'ın köşesine "Olumlu Marka Çağrışımları" yaratarak yansımıştır.

Şekil 18. Hürriyet Gazetesinde Yavuz Eroğlu'nun röportajı



Rusya'da 310 milyon dolar göründü, Çin'e giriş için mağaza zinciriyle anlaştı

Vahap MUNYAR

Turquality'de ikinci 5 yılın içindeyiz

Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

2013 yılının üçüncü çeyreğin en önemli markalama aktivitesi Rusya, Ukrayna ve Türkiye'de geleneksel hale gelen Colın's Jeansfest kampanyasıdır.

Colın's Jeansfest, Rusya ve Ukrayna'da 15 Ağustos-16 Eylül, Türkiye'de 28 Ağustos-30 Eylültarihleri arasında gerçekleştirildi. Colın's JeansFest kampanyasında Rusya'da 30 iPad mini, 30 iPhone 5, 30 iPod Nano, CD'ler ve COLIN'S jean'ler hediye edildi. Ayrıca % 30 indirim verildi.

Şekil 19. Colin's JeansFest Kampanyası görselleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

COLIN'S'in 2013-2014 Sonbahar-Kış sezonu iletişim kampanyasının fotoğraf ve video çekimleri Finlandiya'da yapıldı. Kampanya dergi, açıkhava, metro ve video temelli internet mecralarında yayınlandı.

Şekil 20.. Finlandiya'da 2013-2014 Sonbahar-Kış çekimleri

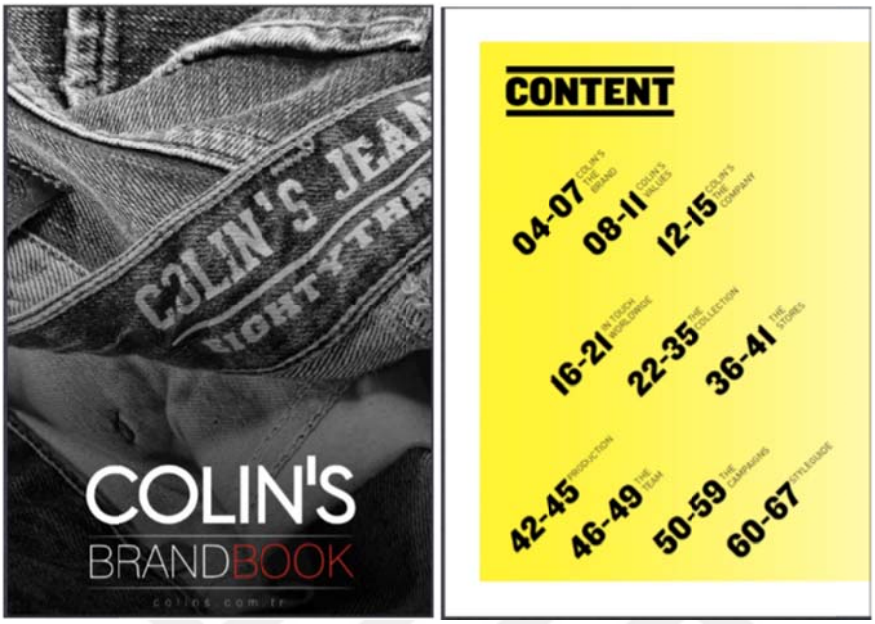


Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Kasım aylarında gerçekleştirilen geleneksel indirim kampanyası 2013 yılında MEGA GÜNLER adıyla lanse edildi. İndirim gibi markalama adına hassas ancak bir hazır giyim markası için belirli fazlarda gerekli olan bu süreç, COLIN'S'in marka konumlamasına uygun olarak ve sezon çekimleri eşliğinde gazete, ulusal radyo, yerel radyo ve dijital medya kullanılarak tanıtıldı.

COLIN'S'in 2013 yılı başında belirlenen marka stratejilerine ve yıl boyunca gerçekleştirilen markalama çalışmalarına uygun olarak Colın's Marka Kitabı (Brand Book) hazırlandı.

Şekil 21. Colin's Marka Kitabı



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

2014 yılının başında COLIN'S'in marka stratejilerine uygun olarak reklam iletişim çözümlemelerine daha kreatif yaklaşımlar getirmek üzere ajans görüşmeleri yapıldı ve Türk reklamcılığı adına dünyada önemli kreatif başarılara imza atmış olan Karpat Polat'ın ajansı KARPAT ile anlaşıldı.

COLIN'S pazarlama departmanının yönetiminde, COLIN'S'in stratejik pazarları için kalitatif nitelikli fokus grup çalışmaları ve mazağalarda araştırmalar gerçekleştirildi. Bu araştırma verileri içinden Rusya, Ukrayna ve Türkiye pazarları için stratejik çıkarsamalar yapıldı. MARKA BRİFİ'nin ardından, bu brifin bir sağlaması olarak MARKA ANAHTARI çalışması tamamlandı. MARKA ANAHTARI (BRAND KEY) çalışması SENBİR DANIŞMANLIK tarafından hazırlanılarak COLIN'S pazarlama iletişimi departmanına sunuldu.

2014 'te COLIN'S'in dört yıldır Rusya, Ukrayna ve Türkiye'de düzenli olarak gerçekleştirdiği sezonun ilk satış kampanyası olan SHOP&WIN 2014'ü gerçekleştirildi. SHOP&WIN satış odaklı bir kampanya olma özelliğinin yanında, COLIN'S'in tüm stratejik pazarlarındaki 18-28 yaş grubundan kadın/erkek hedef kitlesinin arzu nesnesi olarak gördüğü cep telefonu, giyilebilir teknolojiler ve jean

gibi hediyeleri kazanma şansına sahip olma ve tüm araştırmaların da ortaya koyduğu üzere, tüketicinin belirli indirim oranlarını garanti olarak elde etmesini sağlamaktadır.

2014 yılının birinci çeyreğinde hazırlanan marka brifine uygun olarak Murat Boz ve Rusya Güzeli Elmira Abdrazakova ile 3 sezonluk bir reklam anlaşması yapıldı. Bu anlaşmayla beraber reklam ajansının marka brifine uygun olarak hazırladığıreklam kampanyası prodüksiyonuna başlandı. Kampanyalar Türkiye ve Rusya'da yayınladı.

Şekil 22. Murat Boz ve Elmira Abdrazakova ile reklam çekimleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Türkiye'de TV, basın, açıkhava, internet ve radyo gibi ana mecralarla geniş çaplı olarak planlanan kampanyanın TV mecrasında, 715 GRP gibi etkili bir GRP oranıyla hedef kitlesinin 87'sine ulaşılmıştır. Rusya'da da TV, internet ve sosyal medya ağırlıklı bir planlama yapılmıştır.

Şekil 23. Reklamın medyaya yansıması.



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

COLIN'S pazarlama iletişimi departmanı yönetiminde ikinci çeyrek sonunda reklam kampanyasının yayınının hemen ardından bir reklam post-test çalışması başlatıldı. Bu post-test çalışması, Türkiye'nin 52 şehrinde, 160 mağazada 2937 tüketici ile yapıldı. Örneklemin % 50'si kadın, % 50'si erkek olarak seçildi.

Bu araştırma örnekleminin % 48'si iletişim hedef kitlemiz olan 17-25 yaş grubundan, % 31'i de ikincil kitle olan 26-34 yaş grubundan seçildi. Özetle, araştırma örnekleminin % 79'u gençlik kitlesidir. Bu yönüyle araştırma çıktıları, reklamın hedef gençlik tarafından değerlendirilmesi olarak ele alınabilir.

Reklamı TV'de görenlerin yoğunluğu TV merkezli yapılan planlamanın doğruluğunu ortaya koymaktadır. Bu kitlenin çok büyük bir bölümü birincil hedef kitlemiz olan 17-25 yaş grubu ve ikinci hedef kitlemiz 26-34 yaş grubudur. Aynı hedef kitleler nezdinde reklamın görünürlüğü açısından Sosyal Medya ve Vitrinlerin önemi açıktır.

Murat Boz & Elmira Abdrazakova ile gerçekleştirilen marka algı kampanyasının hemen ardından bağımsız bir medya değerlendirme kuruluşu olan DİYE DANIŞMANLIK firması MEDYA BAROMETER modeliyle medya

değerlendirme analizi yapmıştır. Bu değerlendirme analizi neticesinde planlama kalitesini ortaya koyan PLANNING QUALITY SCORE (PQS) olarak COLIN'S 100 üzerinden 74 almıştır. COLIN'S bu değerlerle piyasa ortalamasının üzerinde bir genel planlama başarısına sahip olup; iki alanda geliştirilmesi gereken yönü bulunmaktadır.

PQS 7 parametre üzerinden değerlendirilmektedir. Buna göre COLIN'S'in toplam sonucunu etkileyen her parametredeki performansı aşağıdaki gibi çıkmıştır:

1. Erişim: Kendi GRP seviyemizde rekabete göre elde etmemiz gereken erişim seviyesidir ve COLIN'S medya planlaması bu kriterde 24 üzerinden 24 puan almıştır.

2. GRPs Yönetimi: COLIN'S medya planlaması bu kriterde 20 üzerinden 20 puan almıştır.

3. Affinity: COLIN'S medya planlaması bu kriterde 14 üzerinden 0 puan almıştır.

4. Daypart Karması: PT/OPT kullanımına yönelik bir değerlendirme rasyosu olan Daypart Karması'nda COLIN'S medya planlaması 12 üzerinden 0 puan almıştır.

5. Top Program Kullanımı: COLIN'S medya planlaması bu kriterde 12 üzerinden 12 puan almıştır.

6. Spot Pozisyonları: Reklam kuşağı içinde ilk reklam / son reklam ya da ilk 2 / son 2 reklam olarak çıkma değerlendirmesinde COLIN'S medya planlaması 12 üzerinden 12 puan almıştır. COLIN'S'in oldukça başarılı bir spot pozisyon kullanımı bulunmaktadır.

7. Kanal Karması: En çok rating (performans) üreten ilk beş ana kanal kullanımı açısından piyasadaki durumumuzu gösteren bu rasyoda COLIN'S medya planlaması 6 üzerinden 6 puan almıştır.

Üçüncü çeyreğe damgasını vuran markalama aktivitesi Rusya, Ukrayna ve Türkiye'de geleneksel hale gelen Colın's Jeansfest kampanyasıdır.

Şekil 24. Colin's jeansfeast Kampanyası. 2014



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Jeans Fest kampanyası, başarı ile lanse edilen Marka Algı kampanyasının ardından yaz sezonu boyunca COLIN'S'in marka özünde yer alan en önemli unsurlardan biri olarak Jean temelli bir pazarlama-satış kampanyası olarak stratejik pazarları olan Türkiye, Rusya ve Ukrayna'da markalama açısından kritik öneme sahiptir.

COLIN'Smarkaalgı araştırmalarında JEAN algısının yüksek çıkmasında Jeansfest kampanyalarının etkisi büyüktür.

2014 yılının üçüncü çeyreğinde Murat Boz ve Rusya Güzeli Elmira Abdrazakova ile 3 sezonluk serinin ikinci devam kampanyasının senaryo, yapım ve medya planlama aşamaları tamamlandı.

Şekil 25. Murat Boz ve Abdrazakova ile çekimlerin ikinci kısmı



Kaynak: Colin’s görsel departmanı arşivi

Kampanyanın TV, basın, açıkhava, internet, sinema ve radyo gibi mecralarda lansmanı sadece Türkiye’de yapıldı. Kampanya görselleri COLIN’S’in tüm stratejik pazarlarındaki mağazalarında kullanıldı.

Şekil 26. Magaza vitrinleri



Kaynak: Colin’s görsel departmanı arşivi

2014 Sonbahar-kış marka algı kampanyası gerçekleştirildi. Türkiye’de TV, basın, açıkhava, internet ve radyo gibi ana mecralarla geniş çaplı olarak planlanan kampanyanın TV mecrasında 798 GRP gibi etkili bir GRP oranıyla birinci fazın biraz üzerinde bir planlama yapıldı.

Ölçümü raporlanan kanallar dışındaki tematik kanallardan gelen farkındalık etkisiyle beraber reklam kampanyamızın yüksek görülme oranının büyük bölümü TV’den gelmektedir.

Kampanyanın ilk adımından farklı olarak sinema mecrası da planlamaya dahil edildi.İnternet planlaması display, video, mobil, google, audio (spotify, TTNETmüzik) ve sosyal medyayı içeren 360 derece anlayışla gerçekleştirildi. COLIN’S pazarlama iletişimi departmanı yönetiminde dördüncü çeyrek sonunda reklam kampanyasının yayınının hemen ardından bir reklam post-test çalışması başlatılmıştır.Bu post-test çalışması Türkiye’nin 59 şehrinde, 173 mağazada 3460 tüketici ile yapıldı. Örneklemin % 50’si kadın, % 50’si erkektir.

2014 Medya planlama performansı ölçüldü. 2014 yılı içinde ölçülen kanallarda SOV (Share Of Voice - GRP payı) sıralamasında DeFacto, LCW ve

Koton'un ardından 4. sıradayız. Birinci ve ikinci sıradaki DeFacto ve LCW'nin Mart-Mayıs ve Eylül-Ekim dönemi dışında da rekabet sessizken reklam yapıyor olmaları SOV oranlarını artırmıştır.2014 yılı içinde ölçülmeyen tematik kanallarda SOV (Share Of Voice - Reklam Süresi Payı) sıralamasında Koton'un ardından ikinci sıradayız. Tematik kanallar COLIN'S için bir farklılaşma unsurudur.

2014 Aralık ayı içinde, bağımsız araştırma şirketi TNS ile, üniversite öğrencileri içinden 18/24 yaş grubundan kadın-erkek A/B SES grubundan 2 grup ve C1-C2 SES grubundan 2 olmak üzere toplam 4 grup tartışması gerçekleştirdik. Bu araştırmada, gençlerin giyim tarzları ve özenilen giyim tarzları, alışveriş alışkanlıkları, online alışveriş alışkanlıkları, iç görüler; COLIN'S marka algısına yönelik düşünceler; rakip marka algısına yönelik düşünceler; reklamlarda kullanılan ünlülerin değerlendirilmesi ile, COLIN'S ve rekabet reklamlarının değerlendirilmesi yapıldı.

COLIN'S markası D. Aaker'in "ürün olarak marka" olarak adlandırdığı marka özvarlık kriterinde "en rahat" olarak algılanmakta ve bu attribute kriterini MAVİ ile paylaşmaktadır. -COLIN'S "kişi olarak marka" algısında erkek, liseüniversiteli, orta halli, sosyal, herkesle arası iyi olan ve gelecek vaad eden özelliklere sahip. Özetle mahallenin, sevilen, cana yakın, efendi genci. -Öte yandan "en iyi reklam" özelliği de Murat Boz kullanımı nedeniyle D. Aaker'in "kişi olarak marka" olarak adlandırdığı marka özvarlık kriterine olumlu katkıda bulunmaktadır. Nitekim bu araştırma da göstermektedir ki, Murat Boz marka için doğru bir kişilik özelliği taşımakta olup, ünlü-marka uyumu güçlüdür. Murat Boz için çıkan "efendi, samimi, sıcakkanlı ve giyim tarzıyla ön planda" özellikleri, yukarıda da ifade ettiğimiz COLIN'S'in "kişi olarak marka" özellikleriyle uyum içindedir. COLIN'S fiyat-performans dengesi iyi olarak algılanmaktadır.

Senbir danışmanlık, COLIN'S'in Çağatay Ulusoy ve Taylor Marie Hill ile gerçekleştirdiği, 2016 İlkbahar-Yaz Sezonu marka algı kampanyasının brif, kreatif değerlendirme, ünlü seçimi, reklam yapım ve medya planı süreçlerinin tamamında COLIN'S'e knowhow vererek danışmanlık yapmıştır. Kampanya ulusal TV kanalları, tematik TV kanalları, açıkhava, indoor, dergi ve dijital mecralarda Nisan ortasından başlayarak Mayıs ayının son haftasına kadar yayınlandı.

Şekil 27. Çağatay Ulusoy ve Taylor Marie Hill ile reklam çekimleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Aynı Ajans COLIN'S'in 2016 İlkbahar-Yaz sezonu POP malzemelerinde, internette ve mağazalarda kullanılacak olan görsellerinin fotoğraf çekimine yönelik, marka kimliğine uygunluk konusunda COLIN'S'e danışmanlık vermiştir.

Şekil 28. İlkbahar-Yaz 2016 çekimleri



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Senbir Danışmanlık Ipsos araştırma şirketiyle, altı ayda bir gerçekleşen marka algı araştırmasının tasarımı ve raporlanması sırasında COLIN'S'e know-how vererek danışmanlık yapmıştır, ve halihazırda araştırma sonuçlarının COLIN'S

markalaşma karnesine girilmesi ve sonraki adımlarda yapılması gerekenlerin belirtileceği rapor üzerine çalışmaktadır. COLIN'S'in altı ayda bir yaptırarak marka sağlığını ölçtüğü bu araştırmada, tüketicinin hazır giyim ve jean kategorilerindeki alışveriş alışkanlıklarının yanında, bilinirlilik, beğeni, marka sadakati, marka kişilik unsurları, reklam beğenilme oranları ölçülmüş ve ortaya konmuştur.

COLIN'S marka algı ve itibarına yönelik kampanyaların dışında, yıllık perakende takvimine bağlı olarak satış odaklı kampanyalar da yapmaktadır. Bu çerçevede, Senbir Danışmanlık, 2015 yılı son çeyreğinde bir görsel bütünlük çalışması önerisinde bulunmuş ve reklam ajansı tarafından kampanyaların iletişim malzemelerinin markanın görsel dili adına COLIN'S'in tüm pazarlarında bütünlük oluşturması amacıyla, bir "Satış Kampanyalarında Görsel Dil Bütünlük Kimliği" hazırlanmıştır. Senbir Danışmanlık, Ocak-Mayıs ayları arasındaki Satış Kampanyalarında COLIN'S'e know-how vererek bu bütünlük çalışmasının (Brand Unity) uygulamaya başarılı olarak geçmesi için çalışmıştır.

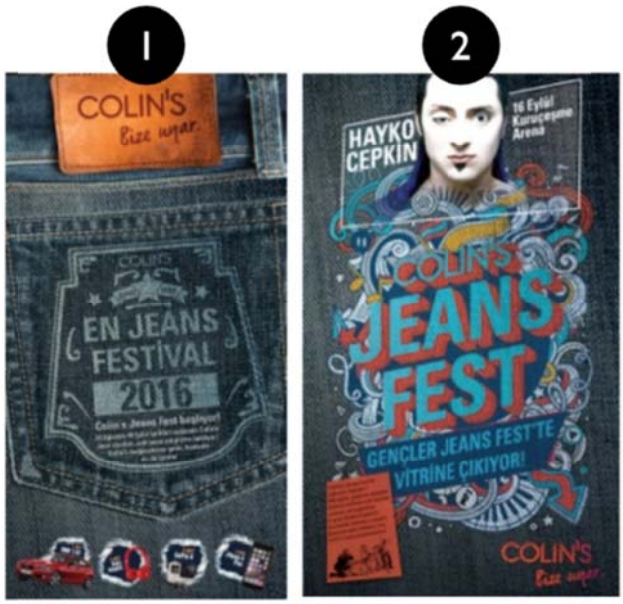
Şekil 29. Sevgililer günü kampanyası 2015



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

COLIN'S'in düzenli olarak global düzeyde gerçekleştirdiği JEANSFEST kampanyası 2016 yılında da yapıldı, Seenbir Danışmanlık ise kampanyanın brifini hazırlamış ve reklam ajansına COLIN'S pazarlama iletişimi departmanının da katılımı ile briflemiştir.

Şekil 30. Geleneksel JeansFest Kampanyası 2016



Kaynak: Colin's görsel departmanı arşivi

Sonbahar-Kış 2016/2017 sezonunda gerçekleşecek COLIN'S marka algı kampanyasına yönelik, aşağıdaki başlıklar altında know-how yapılmıştır:

- 2016 İlkbahar-Yaz Marka Algı Kampanyası'nın değerlendirilmesi.
- 2016 Mayıs ayında raporu alınan araştırma sonuçlarında gerek marka algı parametreleri ve gerekse reklam post-test sonuçlarına göre bir sonraki kampanyada yapılması gerekenler.
- Çağatay Ulusoy'un marka yüzü olarak gelecek kampanyada marka algı parametrelerinde etkili sonuç almak adına nasıl kullanılması gerektiğine yönelik öneriler.
- Çağatay Ulusoy'un yanında rol alacak olan kadın oyuncunun seçimine yönelik öneriler.

3.1.6. Küresel Marka Stratejisi Nasıl Uygulanmaktadır ?

COLİN'S markasının uluslararası pazarlarda büyüme hedefleri dikkate alındığında, tedarik zinciri stratejisi büyük önem taşımaktadır. Koleksiyon stratejisinin yılda iki sezon olduğu, bunların kendi içinde 3 ayrı faza bölündüğü ve çok satan ürünler için de tekrar ve hızlı üretimler yaptırılarak yaşanan tedarik periyodunun sürekli hale geldiği açıktır. Temalar ve buna bağlı grupların tüketici ile

buluşturulması, sonrasında oluşacak taleplerin karşılanmasını da kapsayan planlama yapılarak, ürünün mağazalarda olma termininden yola çıkılmaktadır.

3.1.6.1. Uluslararası Tedarik Zinciri ve Ürün Yönetimi

Geriye doğru oluşacak takvim, pazarlamanın koleksiyon isteme tablolarının, tasarımların fuar seyahatleri ve üretim gruplarıyla ar&ge çalışmalarını da kapsamaktadır. Bunların ışığında mevcut durum ve geliştirilmesi ilgili yapı aşağıdaki gibidir. Fiyat ve kalitesi bilinen, anlaşılan ürünlere açılan siparişler, yurtiçi ve yurtdışı üretim noktalarından, planlanan süreçler çerçevesinde temin edilerek pazara sunulmaktadır. İki sezon halinde yürütülen sipariş ana yapısı, pazar ihtiyacının uzun dönemler için tespit edilmesi zorluğunu yaşatmaktadır. Özellikle yurtdışı üretimlerinde, oluşan ihtiyacın karşılanma süresinin uzunluğu, buna bağlı olarak tekrar siparişlerin ve ara üretimlerin çok önceden düşünülmesi mecburiyetini getirmektedir.

Türkiye'den sipariş karşılama süreleri, ürünlere bağlı olarak; 60–75–90 gündür. Bu süre yurt dışı tedariği düşünüldüğünde 120–135–150 günlerde idi. Alınan tedbirler, izlenebilirliğin sağlanması, sistem desteği, nakliye ve gümrük iş ortakları ile SOP'lerin oluşturulması ve doğru iş ortaklarının seçilmesi ile süreler yaklaşık 15 gün aşağılara çekilmiştir. Şu an Yurt dışı için tedarik süreleri 105-120-135 günlere düşmüştür. Altta bu lojistik sürelerinin detaylı kırılımı da verilmiştir.

Ayrıca, proje bazlı bir çalışma olarak, en büyük Yurt Dışı satış ağının olduğu Rusya'ya bazı ürünler, Uzak Doğu'daki üretim ülkelerinden direk olarak yüklenmeye başlanmıştır. Bu yöntem ile yüklemesi gerçekleştirilen ürünlerin lojistik süreleri 10-15 gün daha düşürülürken maliyet ve işgücü avantajları da sağlanmıştır. Sürekli gelişim çerçevesinde bu noktaya nasıl gelindiği ve bundan sonraki gelişim sürecinde izlenecek yol haritası aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

Yine de koleksiyon hazırlama sürecinden başlandığında Pazar ihtiyacının 8–9 ay önceden tespit edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu da görülebilecek talebin karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Bugün için gelinmiş noktada, ürünler; sipariş yerleştirmeleri sonrası kritik noktaları ile izlenebilmekte, temin edilen örnekler ve üretim yerinde yapılan inspection'lar ile kalite sorunları giderilmektedir 2012 2.

yarısından itibaren devreye giren Web tabanlı Product Lifecycle Management projesi ile ürün tasarım aşamaları üretici ile birlikte güncel olarak izlenebilmektedir.

Bunlara ek olarak; 3 yıldan beri kullanılmakta olan Web tabanlı Logistics Tracking System yazılımı ile ürünlerin "model-renk-destinasyon-bedentermin" bazlı yüklemeçeki listesi onayları sistemsel verilebilmektedir. Bu onay ile oluşan cezalar da üreticiye uygulanabilmektedir. Sonrasında koli üzeri unique barkod etiketleri ile ürünler nakliyecilerimizin yurt dışı depolarına teslim edilmektedir.

Nakliyecilerin ile ülke-liman-yükleme şekli bazında belirlenmiş, birlikte hazırlanmış, Standart Operasyon Prosedürleri vardır. Yurt dışı depolara ürünler bu SOP'a göre kabul edilmekte, belirlendiği gibi ayrıştırılmakta, sayılmakta, RF el terminalleri ile barkod etiketleri okutularak, kaydi mal kabulü gerçekleştirilmekte, LTS de bu verilere göre otomatik olarak güncellenmektedir.

Nakliyeciler, şirket sistemine konteyner yükleme, gemi hareket bilgilerini de girmekte ve ürünleri Türkiye Liman varış yapana dek izlenmesini sağlamaktadırlar. Bu arada sigorta poliçeleri de yine otomatik olarak LTS üzerinden hazırlanabilmektedir. Üreticiler faturalarını LTS'de hazırladıkları için, statü bazlı ödeme raporları alınabildiği gibi, ödeme performansı ölçülebilmektedir. İthalat süreçleri de bu ölçümler sonucunda hızlandırılabilmiştir. Limana gelen ürünler için aktarma/ithalat iş emirleri; gümrük müşavirliği şirkete yine LTS üzerinden sistem entegrasyonu ile verilmektedir. Böylelikle hem insan kaynaklı hatalar ortadan kaldırılmıştır ve hem de veri transferi ile süreçler hızlandırılmıştır.

Aynı zamanda tamamlanan işlemler için prosesin her aşamasında geri bildirim de alındığından LTS üzerinden tam zamanlı, şeffaf ve doğru bilgiye her birim en hızlı şekilde ulaşabilmektedir. Bu bilgiler raporlar ile de desteklenmektedir.

Yine 2012 yılı ortalarında devreye giren AXAPTA RETAIL yazılımı ile, hem ihracat, hem de transit ihracat yapılan ürünler benzer şekilde izlenebiliyor. Ek olarak, bu program ile, Satınalma Siparişi (PO) – Taslak Fatura (PI) – Çeki Listesi (PL) ilişkisi kurulmakta, sistem üzerinden verilecek onay ile akreditif (LC) süreci hızlı bir şekilde başlatabilmekte ve izlenebilmektedir.

2012 yılında sağlanmış, AX. – PLM – WMS entegrasyonu ile de hem ürün hem LC hem de fatura kontrolü yapılabiliyor. Ek olarak; İş ortaklarından gelecek ikincil masraflar da otomatik olarak, sistemde onaylanıp, ödeme listelerine girerken

diğer yandan, masraf dağıtım modülü aracılığı ile doğru ürünlere, hızla dağıtılmaktadır.

Yeni PLM ile, ithal edilen ürünler için FOB-LDP hesabı; sistem üzerinden farklı yükleme yeri ve şekilleri için karşılaştırmalı olarak yapılabiliyor. Ek olarak, AX üzerinde; sezon başında, sezon içinde ve sonunda planlanan-gerçekleşen maliyet ve vergi karşılaştırmaları yapılabiliyor, raporlanıyor.

Tedarik edilen ürünlerin depolanması ve dağıtımı firmasının İstanbul'daki depolarından ve çalışılan antrepolardan yapılmaktadır. Burada da devreye alınmış Depo Yönetimi Sistemi (WMS) programını kullanılmaktadır. Hem AX hem de LTS'ye entegre olan bu program ile; başta alan, işgücü, ekipman gibi kısıtlı kaynaklar maksimum verimlilikle kullanılmaktadır.

Aynı zamanda WMS ile lokasyon bazında stok doğruluğu, ürün takibi de kolaylıkla sağlanabilmektedir. Örneğin, FRT grubu denilen (Rusya ve Ukrayna dışındaki tüm çalışılan ülkeler) birçok ülkeye olan ihracatı, da şirket Transit İhracata çevirmiş durumdadır. Yine bu sistem sayesinde, antrepoda koli içi elleçleme yapabiliyor ve bununla ilgili sistem kayıtları da kolaylıkla güncellenebiliyor.

Halen proje çalışmaları süren, Merkezi Konsolidasyon Deposu ile de şirketin amacı, ürünleri yurt dışında mağazalara gönderebilecek şekilde paketleyip sevkiyatını organize etmektir. Böylelikle, yurt dışı depolarında ve mağazalarında çok daha az ürün bulundurup, gerçekten satılan, satılacak, talebi olan ürünleri ilgili mağazalara hızla transfer etmiş olacaktır.

3.1.6.2. PLM (Product Lifecycle Management)

PLM, "bir ürünün fikir olarak ortaya çıkmasından itibaren planlanması, geliştirilmesi, üretilmesi, yüklenmesi gibi ürünün tüm ömrü boyunca geçtiği her aşamanın yönetilmesini sağlayan bir bilgi akışıdır. Şirket içinde tasarım, teknik, satınalma, lojistik, kalite kontrol departmanlarının ve şirket dışında üreticilerin ve nakliyecilerin entegre olduğu bir çalışma platformudur. PLM'in en önemli çıkış noktası geleneksel maliyet, kalite ve termin süresi üçgeninin ötesinde yeni kavramları ortaya sürmesidir. PLM çıkışının ana amacı şirketleri geleneksel rekabet etme biçimlerinin ötesinde rekabetçi kılacak diğer unsurlara dikkatleri çekebilmektir. Bu anlamda PLM yeni bir yaklaşım biçimini temsil etmektedir. PLM yaklaşımının

yenilikçi yönlerinden bir diğeri de sadece ürün yapısı ile değil, buna ilave olarak süreç ve kaynak bileşenleri ile ilgilenmesi ve tüm bileşenleri bir "ürünsüreç-kaynak" ile bütünleştirmeye çalışmasıdır"(http://www.erogluholding.com/bizi-taniyin/rakamlarla-eroglu).

3.1.6.2.1. PLM Süreçleri

• Koleksiyon Süreci
    - Koleksiyon Planlama (Storyboard Yönetimi, Line Plan)
    - Koleksiyon Hazırlama (Plan doğrultusunda tasarım, Tech Pack)
    - Koleksiyon Seçim (Seçim, Eleme ve Satış Toplantıları)

• Satınalma Süreci
    - Tedarikçi Portföyü Oluşturma (Ürün Kategorileri bazında)
    - Tedarikçi Değerlendirme (Scorecard ve Statü)
    - Sipariş Yerleştirme (Cost Sheet, Online İhale)
    - PO Yönetimi (E-Commerce Modülü)
    - LC Yönetimi
    - Time&Action Yönetimi
        - Üretim Öncesi Onay Süreci (Numune Yönetimi)
        - Üretim Takip Süreci (Kesim, Dikim, Boyama, Yıkama vb.)
        - Yükleme Onay Süreci ve Lojistik Tedarik Zinciri Süreçleri

• Kalite Kontrol Süreci

• Dinamik Raporlamalar

3.1.6.2.2. PLM'in Avantajları

- Ortak veritabanı üzerinde çalışma
- Doğru ve eksiksiz bilginin geçişi
- Sistem bütünlüğünü sağlama
- Mükerrer işlerin ortadan kaldırılması
- Zaman kaybının ortadan kalkması
- Veri tutarsızlığının ortadan kalkması
- Tedarikçilerin sisteme bağlanarak veri girişi yapması ve online izleme
- Sistem üzerinden haberleşme
- Mail trafiğinin azalması

- Otomatik mail gönderimi
- Otomatik alarm sistemi
- Performans Yönetimi (Şirket İçi & Şirket Dışı)
- Zenginleştirilmiş anlık raporlama sistemi

3.1.6.3. COLİN'S Ürün Yönetimi Ana Başlıkları

Tablo 13. Ürün Yönetimi



Kaynak: Stratejik yol haritası geliştirme Projesi. Deloitte

3.1.6.4. Kalite Yönetimi

Tedarik zincirindeki en önemli kriterlerden bir tanesi de ürün kalitesidir. Ürün kalitesi, bir ürünün zamanında mağazada olmasını ve satış performansını doğrudan etkilemektedir. Doğru ürün kalitesi için iyi bir kalite yönetim sistemi şarttır. Sürekli büyüyen pazarlar içerisinde pazar şartlarını doğru analiz etmek, tedarik ülkelerindeki tedarikçi altyapısını denetleyip, izleyip geliştirmek, ürün kalite ve performansını takip etmek son derece önemlidir. Bu nedenle ürünü sadece sonuç performansı olarak değerlendirmekle kalmayıp, hammadde ve üreticisi ile birlikte birçok performans kriteri ile birlikte değerlendirip geliştirmek ana kalite yönetimi şirketin hedefleri arasındadır.

2012 itibarı ile devreye alınan PLM yazılımı Kalite Güvence Yönetimi modülleri ile ürün ve tedarikçi performansını daha verimli yönetmeyi sağlıyor. Kalite Kontrol, Tedarikçi Yönetimi, Teknik Modüller başta olmak üzere, yazılımın esnek raporlama imkanları ile birçok noktada iyileştirme çalışmaları daha kontrollü hale getiriliyor. Üreticinin sahada kendi yaptığı kalite kontrol raporlarının sisteme dahil edilmesi ve şirketin kendi ekiplerinin incelemeleri ile karşılıklı sonuçları sürekli korelasyona tabi tutarak çıkan sonuçlara göre, kalite süreçleri işleyişlerinin üretici ile karşılıklı aynı düzlemde yürümesi sağlanıyor. Bu şekilde hedeflerin paylaşılması ve aynı paralellikte yürümesi güvence altına alınmış oluyor. Yine uçtan uca raporlama seçenekleri sayesinde etkin ve verimli bir şekilde tedarikçi skor kartları düzenleniyor, üreticiler seviyelerine göre etiketleniyor. Bu sayede sipariş yerleştirme çalışmaları üretici seviyelerine göre yönetilebiliyor ve birçok kalite sorunu henüz sipariş yerleştirme aşamasında çözümlenebiliyor. Aynı zamanda bu raporlar yardımı ile tedarikçiler kendilerini sürekli geliştirme imkanına sahip oluyor.

Tüm tedarikçi dokümanları, kılavuzlar, prosedürler, ürün etiketleri, ürün tanımlama kartları, model kalıp ve teknik dosyaları sistem üzerinde yüklenmiş ve ilgili modele göre indekslenmiş oluyor. Anlık olarak üretici erişimine açık olan bu sistemde bilgi paylaşımı konusunda oluşabilecek hatalar minimize ediliyor. Bu esnek yapı sayesinde hedef pazar bazında model kalıbı, fit bilgisi ve teknik detayları yönetmek, saklamak istendiğinde erişmek mümkün olacaktır. Bu da pazarda şirkete rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Gelişen bilgi teknolojileri altyapısına paralel olarak kalite güvence ekipleri de yeniden yapılandırılıyor. Yurtdışı ofisleri ve çalışma partnerleri standartlar ve yenilenen kalite yönetim sistemleri konularında sürekli eğitime tabi tutulmaktadır. Şirketin kendi ekiplerinin yaptığı kontrollere ek olarak tedarik ülkesinde tedarikçi ekiplerini de standartlara uygun olarak sürekli eğitiliyorlar. Tüm bu çalışmaların ışığında kişisel bazlı kalite kontrol süreçlerinden sistem bazlı kontrol ve iyileştirme süreçlerine doğru hızla geçiş sağlıyor ve sürekli gelişen pazarlarda COLİN'S ürün ve sistem kalite yönetimleri olarak da öncelikli yerini almaya devam ediyor.

3.1.6.5. Bilgi Sistemleri Yönetimi

Uluslararası pazarlardaki hedeflere ulaşmanın önkoşullarından biri, bilgi sistemleri altyapısının, bu büyüklükteki bir operasyonu kaldırabilecek niteliklere sahip olmasıdır. COLİN'S'in Bilgi Sistemleri altyapısının yeterliliği konusunda, TURQUALITY destekleri kapsamında Werner International Danışmanlık Firması ile yapılan ortak çalışmanın sonucunda alınan karar doğrultusunda, kapsamlı bir Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımı yatırımı olan AXAPTA hayata geçirilmiştir.

Bu yatırım ile, COLİN'S'in yurt içi ve yurt dışında yerleşik şirketlerin ve önemli bayilerinin aynı tür bilgi işlem sistemini kullanmaları sağlanmıştır. Böylelikle ürün gamında yer alan ürünlerin satışları ve bu satışlar paralelinde, nihai tüketicilerin tercihleri kolaylıkla izlenebilmektedir. Bu tercihler doğrultusunda planlanan yeni ürün akışı ile uluslararası satış hedefleri gerçekleştirilebilmektedir.

Mevcut Axapta'nın; perakende sektöründeki gelişmelerin, özellikle rekabetin, hızın, müşteri taleplerinin önemi sebepleriyle Axapta Retail ile upgrade edilmesi kararı alınmış ve hayata geçirilmiştir.

3.1.6.6. Eğitim ve Gelişim Yönetimi

COLIN'S hedefleri paralelinde, eğitim ve gelişim ihtiyaçları yıllık olarak belirlenmektedir. Gelişim alanları ve ihtiyaçlar doğrultusunda yetkinlik bazlı eğitimler planlanmaktadır. Perakende organizasyonunda her düzey için eğitim ihtiyaçları belirlenmiş, bu doğrultuda yetkinlik bazlı perakende eğitim kataloğu hazırlanmaktadır.

Şekil 31. Yetkinlik Bazlı Perakende Eğitim Kataloğu



Kaynak : Colin's Markalama Faaliyetleri Raporu, Q1 2016

COLIN'S satış servis yönetimini standardize etmeyi amaçlayan Satış Çemberi eğitimleri, tüm ülkelerde 2012 yılında verilmeye başlandı. Bunlar COLIN'S Temel yetkinliklerini geliştirmek amacıyla hazırlanmış eğitimlerdir. İçerikleri COLIN'S için özel olarak geliştirilmektedir.

Şekil 32. Colin's Satış Çemberi eğitimleri



Kaynak : Colin's Markalama Faaliyetleri Raporu, Q1 2016

Farklı konularda bilgi vermek amacıyla düzenlenen kısa süreli bilgilendirme toplantılarıdır. Eğitim sonrasında sunumları tüm şirket çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.

3.1.6.7. İnsan Kaynakları Yönetimi

COLİN'S markasının uluslararası büyümesinin insan kaynağı altyapısı, gerek kurum içinden yapılan terfiler, gerekse kurum dışından yapılan teminler ile oluşturulmaktadır. Buradaki temel tercih, kurum içerisinden terfi yapmak yönündedir. Bunu mümkün kılacak yetkinlik bazlı eğitim ve kariyer destek altyapısı çok boyutlu olarak oluşturulmuştur.

3.1.6.7.1. Yetkinkil Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi

TURQUALITY destekleri kapsamında Koç ve Sabancı Üniversitelerinde yürütülen Executive MBA programlarında COLİN'S'e ayrılan kontenjan çerçevesinde 9 yönetici eğitim almıştır. Bu programın açtığı ufukla, şirket bünyesinde, COLİN'S Uluslararası Perakendecilik Akademisi kurma fikri gündeme gelmiş ve hayata geçirilmiştir.

COLİN'S Akademinin müfredatı, uluslararası satış organizasyonunun hiyerarşik yapısına paralel olarak seviyeledirilmiştir. Her bir seviye ve pozisyon için hem davranışsal hem de fonksiyonel yetkinlik analizleri tamamlanmıştır. Yapılan yetkinlik analizleri çerçevesinde, insan kaynağı gelişimi için eğitimler geliştirilmiştir. COLİN'S Akademi müfredatı, geliştirilen bu eğitimleri kapsayacak şekilde yetkinlik bazlı yapılandırılmıştır. Yetkinlik bazlı akademi eğitimleri Türkiye, Rusya ve Ukrayna'daki merkez ofislerin yanı sıra, bölgelerdeki İnsan Kaynakları Uzmanları tarafından da sahadaki çalışanlara sürekli aktarılmaktadır.

Eğitimlerin temelinde müşteri odaklılık ve marka bilincinin artırılması vardır. Markanın global başarısı için tüm ülkelerdeki çalışanların sürekli bilinçlendirilmektedir. Şirket çalışanlarının yanı sıra bayi mağazalarının personeli de eğitim programının kapsamındadır. Merkez eğitim uzmanları kadrosunda bulunan yabancı dillerde eğitim verme yetkinliğine sahip kişiler, yapılan eğitim planları çerçevesinde COLİN'S marka ve hizmet ilkelerini tüm uluslararası ağa sürekli aktarmaktadır.

Yurtiçi ve yurtdışı mağazalarda servis standartlarını oluşturmak üzere yetkin danışmanlık firmaları ile ortak yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen "COLİN'S Hizmet İlkeleri" kitapçığı yayınlanmıştır. Kitapçık İngilizce ve Rusçaya çevrilmiş olup bağlı organizasyonlarda eğitimleri verilmeye devam edilmektedir.

3.1.6.7.2. Stratejik Performans Yönetimi

COLİN'S genelinde uygulanmakta olan Stratejik Performans Yönetimi Sistemi, yukarıda belirttiğimiz kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Stratejik Performans Yönetiminin iki alt sistemi bulunmaktadır. İlki, stratejik iş hedeflerinin Balanced Scorecard mantığıyla yapılandırıldığı hedefler kısmıdır. Bu kısımda her bir kurumsal hedef, Genel Müdürden başlamak üzere tüm çalışanlara, sorumluluğu ölçüsünde sahiplendirilmiştir. Dolayısıyla, kurumsal hedefler, sadece stratejik planda yazılı olarak kalmayıp, her bir çalışanın hayatına giren iş hedefleri haline dönüştürülmüştür.

İkinci alt sistem yetkinlikler sistemidir. Yetkinlikler kısmında, her bir çalışanın pozisyonundan beklenen yetkinlikler karşısında kendisinin ne kadar donanımlı olduğu değerlendirilmektedir. Yapılan dönemsel değerlendirmeler ışığında gereken destek eğitimleri ve diğer faaliyetler planlanmaktadır. Böylece, çalışanların kurumsal hedefleri hayatageçirme noktasında ihtiyaç duyacakları yetkinlik donanımı analiz edilmekte ve gereken destekler çalışanlara eğitim ve uygulama faaliyetleri olarak verilmektedir.

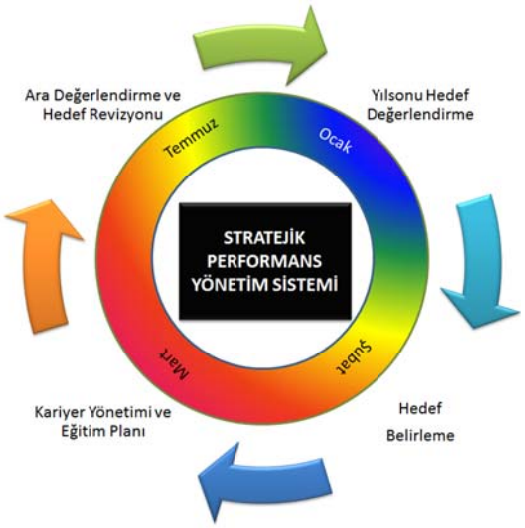
Stratejik Performans Yönetimi çerçevesinde yılda iki defa çalışan ve yöneticiler bir araya gelip performans değerlendirme görüşmeleri yapmaktadır. Bu görüşmelerde, çalışanların performansları, belirlemiş hedefler çerçevesinde ne düzeyde olduğu gözden geçirilmekte, çalışanlara geri bildirimde bulunulmaktadır.

COLIN'S Performans Yönetimi dengeli karne (Balanced Scorecard) yöntemiyle uygulanır. Bu yöntemde bireysel ve takım hedefleri 4 temel başlıkta gözden geçirilir:

- Finansal
- Müşteri Perspektifi
- İş Süreçleri
- Öğrenme ve Gelişim

Performans değerlendirme süreci merkez çalışanları için ara değerlendirme ve yılsonu değerlendirme olarak yılda iki defa, mağazacılık için her üç ayda bir olmak üzere yılda dört defa gerçekleştirilir.

Şekil 33. COLIN'S Stratejik Performans Yönetimi



Kaynak : Colin's Ortak Oryantasyon Raporu, Mayıs 2016, s. 21

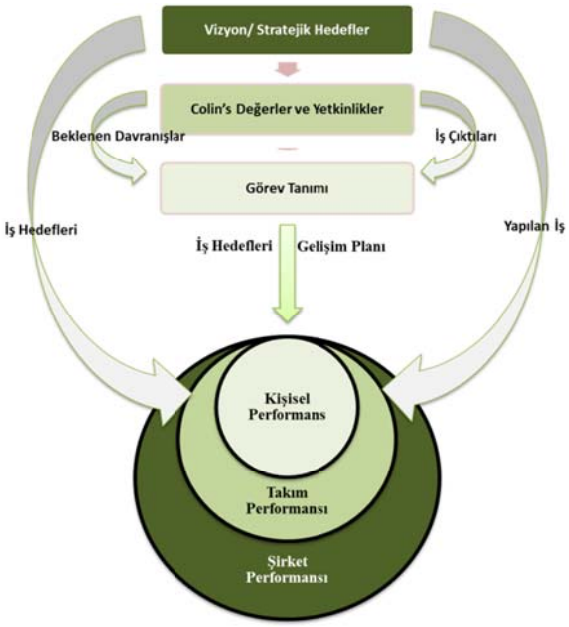
Perakende Stratejik Performans Yönetimi Finansal boyutta aylık hedeflerle takip edilir. Müşteri boyutunda; müşteri memnuniyeti, iade ve değişim oranları izlenir. İş Süreçlerinde Checklist aracılığıyla gelişim sağlanır.

- 4 nüshadan oluşan Check List Haftalık olarak doldurulur.
- Bölge Müdürü ile birlikte incelenerek aksiyon planları alınmasında etki sahibi bir yönetim aracıdır.
- Haftalık plan, mağaza kontrolü, stok kontrolü ve yapılacaklar listesinden oluşan 100 maddeyi içerir.

Stratejik Performans Yönetimini merkez tarafından şu şekilde gerçekleştirir:

- Şirket strateji ve hedeflerine paralel olarak departman hedefleri yıllık olarak belirlenir.
- Hedef belirleme, çalışan - yönetici ikili görüşmeleri ile gerçekleştilir. Tüm çalışanlar hedefleri doğrultusunda yıllık aksiyon planlarını oluşturur.

Şekil 34. Stratejik Hedefler



Kaynak: Colin's Ortak Oryantasyon Raporu, Mayıs 2016, s. 21

3.1.6.7.3. Sistem Geliştirme Çalışmaları

Şirketin kurumsallaşması ve gelecek nesillere sağlam bir yapıda aktarılması için sistem geliştirme çalışmalarına özel önem verilmektedir. Endüstri mühendislerinden oluşturulan Sistem Geliştirme Departmanı, şirketin iş süreçlerini sürekli analiz edip dokümante etmektedir. Dokümante edilen iş süreçleri yalın altı sigma perspektifinde tartışmaya açılarak verimlilik analizine tabi tutulmaktadır. Böylece, sürekli iyileştirme ve inovasyon çalışmaları yürütülmektedir.

İş süreçlerinin yanı sıra, şirket yönetsel dokümantasyonuna da ağırlık verilmektedir. İş seyahatleri, satın alma, sayımlar gibi temel yönetsel konularda yönetmelik çalışmaları tamamlanmıştır. Çalışmalar öncelikle Türkiye merkez ofiste yapılmakta, onaylanan dokümanlar Rusya ve Ukrayna ofisleri için yerelleştirme sürecinden geçirilerek uygulamaya alınmaktadır.

3.1.7. Yapılan Finansal Çalışmalar Nelerdir?

3.1.7.1. Yurtdışı Yatırımlar

COLİN'S markasının yurtdışı büyümesinde uzun yıllardır kendi organizasyonlarının bulunduğu Rusya, Ukrayna ve Almanya öncü ülkeler durumundadır. 2010 yılının sonlarına doğru kurulan Romanya ve Beyaz Rusya

organizasyonları da yurtdışı büyümenin yeni adresleridir. Bu ülkeler dışındaki yerlerde büyüme franchise yapılanma üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Rusya ve Ukrayna'da sadece COLİN'S markası satılan şirket mağazalarının yanı sıra franchising mağazalarıyla birlikte toplam 286 mağaza bulunmaktadır. 2018 yılı sonuna kadar 310 mağazaya ulaşılması hedeflenmektedir.

Almanya'da bulunan satış organizasyonu, ülke içine satışı toptan satış formatında gerçekleştirmektedir. 2012 yılından itibaren bu ülkede de şirketin kendi mağazalarıaçılmıştır. 2018 yılı sonu itibari ile de Almanya'da mağaza sayısının 6 olmasını hedeflenmektedir.

Beyaz Rusya ve Romanya'da bugün itibari ile 9 olan mağaza sayısı2018 yılı sonunda toplam 19 mağaza olması planlanmaktadır.

COLİN'S'in kendi iştiraklerinin olmadığı diğer pazarlarda franchising'ler üzerinden satış organizasyonu büyümesine devam edilecektir. Bu kapsamda, Kazakistan, Suudi Arabistan ve Azerbaycan yoğunluklu olmak üzere mevcut mağaza sayısı 75 olup 2018 yılı sonu itibari ile mağaza sayısının 214 olması planlanmaktadır. Bu sayıya, Çin Halk Cumhuriyetinde aşçılması hedeflenen 41 franchise mağaza da dahil olacaktır.

Bu plan çerçevesinde 2018 yılı sonu itibari ile, dünya genelinde (Türkiye hariç) sadece COLİN'S markalı ürünlerin satışının yapılacağı şirketin kendi mağazaları ve franchise mağazaları ile birlikte toplam 550 mağaza sayısına ulaşılmış olacaktır.

Yurtdışı organizasyonlarının bulunduğu Rusya, Ukrayna ve Almanya'da satış öncesi ve sonrası servis vermek üzere kurulu bulunan mevcut ofis ve depolara ilave yatırımlar öngörülmektedir. Ayrıca, bu ülkelerde bölgesel ofislerin açılması da planlanmaktadır.

2014-2018 yılları arasında stratejik büyüme planları doğrultusunda yukarıdaki hedeflere ulaşabilmek adına, şirketin kendi birimleri için planlanan toplam demirbaş dekorasyon konsept yatırımı olarak 26.000.000 USD, franchise mağazaları için ise 19.500.000 USD yatırım yapılması planlanmaktadır.

2014-2018 yılları arasında markanın geleceğine yönelik olarak yapılacak reklam ve tanıtım harcamaları 71.100.000 USD olması planlanmaktadır. Yaşanan küresel krizin etkisi ile, daha önceki planlardakoyulan hedeflere ulaşılmışolmasa da,

yeni 5 yıllık büyüme hedefine ulaşabilmek adına reklam ve tanıtım yatırımlarını en etkin biçimde kullanılmasıhedeflenmektedir.

Bundan önceki yıllardaki uygulamalarda da olduğu gibi, yapılan faaliyetlerin geri dönüşüne göre, reklam ve tanıtım faaliyetlerini ve yatırım tutarlarınıyeniden revize ederek markanın bilinirliğinin yükselmesi ve satışların hedeflenen seviyelere ulaşmasısağlanacaktır.

2006/4 sayılı tebliğde değişiklik yapılması sonucunda yayımlanan 2011/5 sayılı tebliğ kapsamında franchise mağazalarına getirilen kira desteğini önemli bir katkı olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, mevcut pazarlarda ve bilinmeyen yeni hedef pazarlarda franchise mağazalarına kira desteği sağlanması planlanmaktadır. Kira desteği için planlanan tutar 81.300.000 USD'dir.

COLİN'S markasına ait yeni hedef pazarlardaki tescil işlemlerine yeni dönemde de devam edilmekte ve daha önce tescil yapılmış ülkelerde süre uzatmaları yapılmaktadır. Marka tescili ve uzantılı işlerin organize bir şekilde dünya standartları düzeyinde yürütülebilmesi için dışardan danışmanlık desteği alınmaktadır. Hedef dünya genelinde markanın tam tescilini gerçekleştirmektir.

COLİN'S markasının yurtdışındaki kendi organizasyonlarında ve franchise yapılanmalarındaki tüm operasyonel faaliyetlerin Türkiye merkezli olarak yönetilebilmesi amacıyla kapsamlı bilgi teknolojileri projeleri yürütülmektedir. Bu doğrultuda, Bilgisayarlı Tasarım, Kurumsal Kaynak Planlaması, Tedarik Zinciri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kurumsal Performans Yönetimi, Perakende Yönetimi konularında yeni yazılım ürünlerinin alımı; mevcut ERP programlarına ait yıllık bakım ve güncelleme hizmetlerinin alımı; bu yazılımlarda yapılacak geliştirmelere ilişkin danışmanlık hizmeti alımı ile kurulacak alt yapının desteklenmesi için donanım satın alımı yapılmaktadır. Bu ve yapılacak diğer alımlarla ilgili olarak ilk etapta 2.750.000 USD yatırım yapılması öngörülmektedir.

3.1.7.2. Yararlanılması Planlanan Teşvikler

"Başta Rusya ve Ukrayna olmak üzere, Avrupa ve Diğer Ülke Pazarlarındaki gerek mevcut yatırımlar, gerekse yapılması planlanan ve yukarıda belirtilen yatırımlar için tebliğ kapsamında desteklenen Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım ve Marka Tescil Harcamaları; Kalite Belgeleri ile İnsan Can, Mal Emniyeti

ve Güvenliğini Gösterir İşaretlere ilişkin Harcamalar; Moda/Endüstriyel Ürün Tasarımcısı Giderleri; Tanıtım, Reklam ve Pazarlama Faaliyetleri Giderleri; Tanıtım, Reklam ve Pazarlama Faaliyetlerinin Yurtdışı Birimlere İlişkin Giderleri ile Danışmanlık Giderleri çerçevesinde öngörülen desteklerden faydalanılması hedeflenmektedir" (http://www.erogluholding.com/bizi-taniyin/rakamlarla-eroglu).

2014 yılı ve izleyen yıllara ilişkin markalı satışlar ile yurt dışı iştiraklerinin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki satışları ve bu iştiraklerin gider yapıları, bu bölümünün sonunda, Faaliyet Projeleri olarak bilgilerinize sunulmuştur.

3.1.7.3. Satış Kanalları ve Ödeme Koşulları

Son Stratejik İş Planını kapsayan beş yıllık süreçte, COLİN'S markalı satışların yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere toplam tutarı 2.431.799.000 USD olarak planlanmakta, bu tutarın 1.402.419.000 USD'si yurtdışı lokasyonlarında, 824.320.000 USD'si Türkiye'de, 205.060.000 USD'si Türkiye'den hedef pazarlarda bulunan franchise noktalara ihraç edilerek realize edilmesi planlanmaktadır.

Toplam ihracat tutarının 711.348.000 USD olarak planlanmaktadır. Bu tutarın 205.060.000 USD'si, yukarıda da belirttiğimiz gibi, Türkiye'den hedef pazarlarda bulunan franchise noktalara doğrudan ihraç edilecektir. Kalan 506.288.000 USD'lik kısmı yurtdışında yerleşik COLİN'S lokasyonlarına ihraç edilecektir.Şirketin kendi iştiraklererindesatışlar, ortalama 90 gün ve üzeri vadeli olarak yapılmaktadır. Ödemelerde sezonluk esneklik sağlanmakta, vade süreleri her yıl yurtdışı iştiraklerin yapacakları yatırım miktarlarına göre revize edilebilmektedir.

Yurt dışı hedef pazarlarda bayi ve distribütörlere yönelik olarak ihraç edilenürünler, ortalama 60 günlük vadelerle satılmaktadır. Hedef pazar olarak belirtilen bölgelerde franchising vererek çalışılan müşterilere de satışlar ortalama 60 gün vadeli olarak gerçekleştirilmektedir. Yurt dışındaki iştiraklere yönelik satışların vade yapısı da Eroğlu Grubunun genel satış politikasıyla uyumlu olup ilgili ülkelerde konuşlanmış bayilere ortalama 60 gün vade ile satılmaktadır. Bayileri satışa teşvik etmek amacıyla, ulaştıkları satış rakamları ve ödeme akışlarına göre, gerektiğinde reklam ve/veya ciro iskontosu verilebilmektedir.

Konsinye satış yöntemi, ağırlıklı olarak Rusya'da kullanılmaktadır. Rusya'da bayiler tarafından açılan ve sadece COLİN'S markalı ürünlerin satışı

gerçekleştirilmek üzere anlaşma yapılan mağazalarda, ürünlerinbayilere, satış riski grubunun üzerinde bulunmak koşulu ile sevk edilmekte, şirket tarafından tespit edilen perakende satış fiyatları üzerinden nihai tüketiciye ulaştırılmaktadır. Bahsedilen yöntem ile çalışan bayilere, gerçekleştirdikleri aylık ciro üzerinden komisyon verilmekte ve bu tür çalışma yöntemi sonucunda alacakların tahsilatı azami 1 ay vadeli olarak gerçekleştirilmektedir.

Mağazacılık satışı yönteminde, mevcut ve bundan sonra açılması planlanan mağazaların aracılığı ile nihai tüketiciye doğrudan satış yapılmaktadır. Satışlar genel olarak peşin ya da kredi kartı ile gerçekleştirilmektedir.

3.1.8. Colin's Markasının Uluslararasılaşma Sürecinde Devletin Sağladığı Teşvik ve Destekler Nelerdir?

COLIN'S markası, Eroğlu Grubunun yurtiçi ve yurtdışıpazarlarda bilinilirlik bakımından önemlimesafeler katetmiş tescilli markasıdır. Özellikle faaliyette bulunduğu bir çok ülkedeki pazar lideri konumu ile de bu başarılarını pekiştirmektedir. Bu başarısının arkasında, Türk insanının başarma azmi ve dünyaya açılma kararlılığı olduğu kadar, Türk devleti ve hükümetinin maddi ve manevi desteklerinin de oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır.

COLIN'S markası, "2003/3 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" hükümleri doğrultusunda, 21.05.2004 tarihinde destek kapsamına alınmış ve günümüze kadar geçen süreçte Rusya, Ukrayna ve Almanya'da muhtelifkira, showroom kira ve reklamdesteklerinden; Kazakistan, Slovakya, Suudi Arabistan, Lübnan, Irak, Romanya, Bulgaristan ve Gürcistan'da da franchising yolu ile açılan mağazalara yönelik franchising desteğinden yararlanmıştır.

T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığının 08.12.2006 tarih 47930 sayılı yazısı ile "2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" hükümleri çerçevesinde 5 yıl süre ile TURQUALITY Destek Programı kapsamına alınan COLIN'S markasının, T.C. Ekonomi Bakanlığı B.19.0.İHR.0.02.03.00 Sayılı

22.09.2011 tarihli ek mektubu ile 24.05.2011 tarihinden itibaren destek süresi ilave 5 yıl süreyle uzatılmıştır.

COLIN'S markasını ve perakandecilik faaliyetinde bulunan yurtdışı iştiraklerini bugüne kadar bünyesinde bulunduran Eroğlu Giyim San. ve Tic. A.Ş. firması 2011 yılı içerisinde 01.06.2011 tarih ve 18 sayılı kararı 06.10.2011 tarihinde tescil edilerek, Eroğlu Grubunn kurumsal yapılanmasını daha uzun dönemli ve efektif yapılandırabilmek adına tam bölünmeye tabi tutulmuştur. Tam bölünme sonrası faaliyet alanları göz önünde tutularak 3 (üç) firmaya bölünmüştür. Buna gore Eroğlu Giyim San. Tic. A.Ş. üretim faaliyeti ile ilgili varlık ve borçları alan üretim şirketi olmuştur. Erkse Tekstil Paz. ve Tic. A.Ş. perakende faaliyetini içeren COLIN'S markası ve yine bu faaliyete ilişkin yurtdışı iştirakleri içine alan yeni firma olarak ayrılmıştır. Ayrıca üçüncü olarak yurtiçi iştirak hisselerini içeren Nurer Tekstil Paz. ve Tic. A.Ş. kurulmuştur.

Tam bölünme işlemlerini takiben grubun iştigal konularında işlemlerini ve faaliyetlerini düzenlemek adına Erkse Tekstil Paz. ve Tic. A.Ş. firması 03.10.2011 tarih ve 1 nolu kararı ile ERK Paz. ve Giyim San. Tic. A.Ş. firması ile birleşmeye gitmiştir. Bu işlemler ile COLIN'S markası tüm yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri Erk Paz. ve Giyim San. Tic. A.Ş. üzerinden gerçekleştirilecektir.

Eroğlu Grubu, sahip olduğu COLIN'S markasını bir dünya markasına dönüştürme konusundaki azim ve kararlılığını devam ettirmektedir. Türkiye devleti TURQUALITY programı yoluyla markalaşmaya verdiği önem ve öngördüğü desteklerin meydana getireceği rekabet avantajının da, COLIN'S'in hedeflerine ulaşmasında çok büyük katkı sağlayacağı görüşündeyiz.

3.1.9. Markanın mevcut durumu nedir, global hedefleri nelerdir ve küreselleşme sürecini olumsuz etkileyen hangi uygulamalar mevcuttur

3.1.9.1. SWOT Analizi

Tablo 14. Swot Analizi

S GÜÇLÜ YANLAR	W ZAYIF YANLAR
Finansal Gücümüz (25 puan)	Yetki - Sorumluluk Verilmemsi (19 Puan)
Marka Bilinirliğimiz (16 puan)	E -Ticaret (17 Puan)
Genç Dinamik Ekibimiz (13 Puan)	Lojistik (Altyapı) Yatırımlarının Düşüklüğü (15 Puan)
Yaygın Mağaza Zincirlerimiz (12 Puan)	İK Yönetiminin Yetersiz Olması (15 Puan)
İnancımız (12 Puan)	Finans, Kalite, Kapasite Bazında Güçlü Tedarikçiler ile Çalışmamak (12 Puan)
Dış Pazarlara Önceden Açılmış Olmamız (11 Puan)	Şirket İçi İletişimin Azlığı (12 Puan)
Çözüm Odaklı Olmamız (11 Puan)	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Yapılmaması (11 Puan)
Teknolojiye Yatırım Yapmamız (10 Puan)	Prim Sistemi (10 Puan)
	İK Motivasyon Eksikliği (10 Puan)
O FIRSATLAR	**T TEHDİTLER**
Alt Markalaşma Fırsatı (19 Puan)	Bölgemizdeki Stabil Olmayan Ekonomik Siyaysal Tablo (17 Puan)
Orta Gelir Seviyesinin Yükselmesi (14 Puan)	Artan Kiralar ve Genel Giderler (11 Puan)
Bayan Ürünlerindeki Pazar Payının Büyük Olması (10 Puan)	Yükselen Müşteri Beklentileri (10 Puan)
Yakın Ülkelerdeki Pazar Payının Büyüyor ve Gelişiyor Olması (10 Puan)	Tedarikçi Ülkelerde Stabil Olmayan Durum (10 Puan)
	Küresel Markaların Pazarlarımıza Girmeye Çalışması (10 Puan)

Kaynak: Stratejik yol haritası geliştirme Projesi. Deloitte

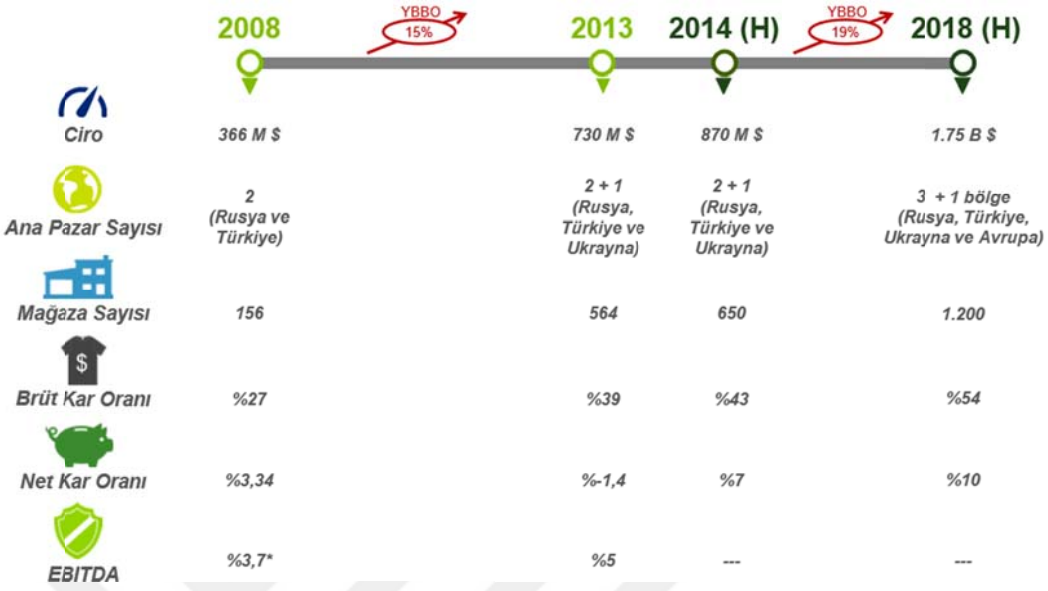
3.1.9.2. Global Hedefler

Colins Markası yakın gelecekte neyi başarmak istiyor?

- Global olarak anılan başarılı perakende markaları arasında yer almak
- Ülkelerin ihtiyaçlarını karşılayan ve merkezi yönetilen bir yapıya sahip olmak
- Global pazarlarda rekabetçiliği sağlayacak hızlı moda iş modelini uygulamak
- Teknolojiyi amaçlarımızı gerçekleştirmek üzere en etkin şekilde kullanmak
- Yetkin insan kaynağına sahip olmak (Hem yeni yetenekleri çekebilmek hem de yetenek geliştirmek)

Gelecek 5 yıllık dönemde Colin's büyümesini hızlandırmayı ve karlılık seviyelerini iyileştirmeyi hedeflemektedir.

Tablo 15. Kar oranları



Kaynak: Stratejik yol haritası geliştirme Projesi. Deloitte

Colin's orta vadede bölgesel gücünü arttırmayı ve sürdürülebilir büyümeyi garanti altına almayı hedeflemektedir. Markayı yukarı taşımak, global perakende markaları ile yarışır ve adı anılır seviyeye getirmek, gerçek anlamda global olmak.
Bu amaca ulaşmak için aşağıdakiler yapılacaktır:

Pazarlarlar: Ana pazarlar olarak Türkiye ve Rusya'da karlı operasyonun sağlanması Avrupa pazarı ve e-ticaret kanalına girilmesi Suudi Arabistan ve Kazakistan'da büyüme sağlanması.

Kurumsal Altyapı: Global insan kaynağının yetiştirilmesi ve yönetilmesi Sistemsel altyapıların oluşturulması ve tüm ülkelerin entegre edilmesi Büyümeyi sağlayacak finansal kaynağın yönetilmesi ve planlanması.

Ürünler ve Müşteriler : Hızlı moda yapısının oturtulması, lojistik ve depo operasyonlarının hızlandırılması Tedarik stratejilerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, bayan koleksiyonunun oranının arttırılması, m2 büyümesi, «Teen» segmente yönelik ürünlerin artırılması.

3.1.9.3. Yeni Organizasyonun Hayata Geçirilmesi

Tüm Ülkeler için :

- Yeni organizasyon yapısının ve geçiş planının üst seviye yöneticilere duyurulması

- Pozisyon – kişi eşleşmelerinin yapılması amacıyla mevcut İnsan kaynağı ve yetkinliklerin değerlendirilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyaçlarının doldurulması
- Organizasyonel unvan yapısında derecelendirme yapılması, unvanların seviyelerinin ve yan haklar koşullarının belirlenmesi
- Yeni organizasyon yapısının ve geçiş planının şirket genelinde duyurulması
- Pozisyon – kişi eşleşmelerinin açıklanması
- Süreç tasarımlarının detaylandırılması, prosedür ve yetkilendirme matrislerinin güncellenmesi

Türkiye Merkez için:

- CMO – Planlama hedef organizasyon yapısına geçiş
- CTO ve CLO ayrımının yapılması ve atamaların gerçekleştirilmesi
- Uluslararası Genişleme ve Gayrimenkul Geliştirme hedef organizasyon yapısına geçiş
- COO – Ülke hedef organizasyon yapısına geçiş
- İK – Geçiş organizasyon yapısına geçiş CHRO - Hedef organizasyon yapısına geçiş
- Lojistik ve BT – Geçiş organizasyon yapısına geçiş
- CMO – Geçiş organizasyon yapısına geçiş
- CFO – Hedef organizasyon yapısına geçiş
- İK – Geçiş organizasyon yapısı kadrolarının tamamlanması
- COO – Pazarlama ve e-ticaret hedef organizasyon yapısına geçiş
- Stratejik Planlama – Hedef organizasyon yapısına geçiş

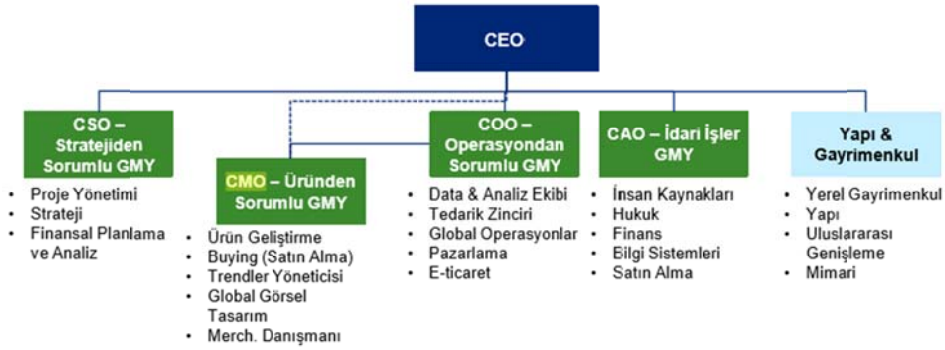
Rusya ve Ukrayna için:

- Rusya BT ve Lojistik Departman Müdürlerinin yeni görevlerine atanması

Stratejik Projeler

Üst yönetim organizasyonları şirketin büyüme stratejisine uygun olarak yapılandırılmalı**:**

Tablo 16. Üst yönetim şeması



Kaynak: Stratejik yol haritası geliştirme Projesi. Deloitte

3.1.9.3.1. Stratejik Planlar

Stratejik Planlama Döngüsü (CEO, Stratejik Planlama Kıd. Müd, CFO, Proje ve Süreç Geliştirme)

Stratejik planlama döngüsünün belirlenen süreçler paralelinde araştırmalar, sektörel karşılaştırmalarla desteklenerek işletileceği çalıştayların gerçekleştirilmesi, gelecek dönem kurum ve departman stratejilerinin belirlenmesi, kullanılacak analiz, rapor, finansal model ve iş planı gibi şablonların oluşturulması

Marka Stratejisi ve Marka Vaadinin Belirlenmesi (CMO, COO)

Global Marka Stratejisi projesiyle markayı global perakendemarkaları ile yarışır ve adı anılır seviyeye getirecek marka stratejisi ve marka hedefleri belirlenmelidir

Tüketici Analitiği ve Segment Stratejilerinin Oluşturulması (CMO, COO)

Etkili pazarlama ve kampanya yönetimi süreçleri için segmentasyon altyapısının kurulacağı ve tüketici profillerinin tanımlanacağı Tüketici Analitiği ve Segmentasyon Projesi yapılmalıdır.

Hızlı Moda Koleksiyon Planlama ve Takvim Yönetimi (CMO)

Hızlı Moda Ürün Yönetim yapısını hayata geçirecek şekilde Koleksiyon Planlama ve Takvim Yönetimi projesi gerçekleştirilmelidir. Marka ve Tüketici İç görüsü ile örtüşen, görsel düzenleme tasarımını zenginleştirecek Tema Bazlı Koleksiyon Tasarımına geçilmelidir.

Tedarikçi Bazının Geliştirilmesi (CMO)

Hızlı moda iş modeline cevap verebilecek yeterlilik ve kapasitede tedarikçi bazının zenginleştirilmesi için; farklı iş modellerine uygun talepleri karşılayabilecek tedarikçi araştırılması ve anlaşmaların yapılması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Stratejisi ve Politikaların Geliştirilmesi (COO, CHRO)

İnsan Kaynakları Stratejisinin Oluşturulması, performans, ücret, kariyer yolları, yetenek yönetimi politika ve prosedürlerinin kurgulanarak tüm ülkelerde yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Perakende İK Karyer ve Yetenek Yönetimi (CHRO)

Mağazacılık operasyonlarında çalışan personelin motivasyon ve memnuniyetinin arttırılması için kritik önem taşıyan yetenek gelişimini sağlayacak İK politikaları geliştirilmelidir.

Tablo 17. Stratejik planlar



Kaynak: Colin's Ortak Oryantasyon Raporu, Mayıs 2016

3.1.9.3.2. Taktiksel Planlar

Franchise Yönetim Modelinin İyileştirilmesi (COO)

Franchise ticari koşulların belirlenmesi (Akreditifli satış oranı, teminat mektubu limiti vb. finansal kriterlerin, ürün push/pulloranı, stok sorumluluğu, pazarlama iletişim, eğitim vb. desteklerin, Sistem altyapı entegrasyon(POS) desteği, fiyatlandırma ve indirim oranları koşullarının belirlenmesi gerekmektedir.

Gayrimenkul Geliştirme Metodoloji ve Şablonlarının Oluşturulması (Uluslararası Genişleme ve Gayrimenkul Geliştirme Direktörü)

Colin's hedef tüketicisinin tercihlerini yansıtan lokasyon seçimini sağlayacak lokasyon seçim kriterlerinin belirlenmesi, veri analizine dayalı lokasyon seçimi metodolojisi ve şablonlarının oluşturulması gerekmektedir.

Mevcut İnsan Kaynağı Yapısı ve Yetkinliklerin Değerlendirilmesi (CHRO, C-Seviye Yöneticiler)

Organizasyon bünyesinde bulunan mevcut insan kaynağının hedef organizasyon yapısındaki rollere atanmasının değerlendirilmesi, uygun adaylar için atama ve/veya kariyer gelişim planlarının oluşturulması gerekmektedir.

Kurumsal Performans Yönetimi Metodoloji ve Şablonlarının Tasarlanması (CFO, Proje ve Süreç Geliştirme, CHRO)

Yeni stratejilere uygun olarak şirketin stratejik başarısının ölçüleceği kurumsal performans göstergelerinin kurum geneli ve departmanlar için gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Mali İşler Süreç, Politika ve Prosedürleri ve Şablonlarının Oluşturulması/Güncellenmesi CFO

Mali işler süreçleri kapsamında muhasebe, finans, bütçe ve yönetim raporlaması gibi süreçlere ait global prosedür ve şablonların oluşturulması/güncellenmesi ve ülkelerde yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Süreç Tasarımlarının Detaylandırılması, Prosedür ve Yetkilendirme Matrislerinin Güncellenmesi (Proje ve Süreç Geliştirme, CFO, CTO, CHRO)

Organizasyonel genelinde yer alan ve yeni belirlenen rollerin stratejik önemi, yönettiği iş ve bütçe hacmi vb. kriterler üzerinden değerlendirilmesi, iç ve dış ücret araştırmalarından faydalanılarak unvan yapısı seviyeleri ve yan haklar paketlerinin oluşturulması gerekmektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmelerin çoğu kendi ulusal pazarlarının itici ve çekici kuvvetinden etkilenmekte ve ihracat, yatırım gibi faaliyetlerde bulunarak uluslararası pazarlara açılmaya çalışmaktadır. İşletmenin uluslararasılaşmaya başlaması uluslararası pazarlardaki rekabetin artmasına neden olmaktadır. İşletme hem ulusal pazarında hem de uluslararası pazarlarda oluşan bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için pazara sunacağı ürünlerin benzer ürünlerden farkını ortaya koymalı ve bunu tüketicilere göstermelidir. Bu anlamda farklılaşmayı sağlayan en önemli olgu ise, özellikle Türkiye'de son yıllarda önemi anlaşılan markadır. Marka, tüketicileri ve tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran bir değer olmanın yanında, işletmenin çevresiyle iletişiminin gerçekleştirilmesini sağlayan ve bu iletişimin devamlılığına katkıda bulunan etkili bir araçtır. Günümüzde işletmelerin rekabet edebilmelerindeki en önemli gücün marka olduğu görülmektedir.

Uluslararası olan güçlü markaların hemen hepsi süreçlerine yerel ve küçük bir marka olarak başlamıştır. Geleceğin büyük markaları da bu rotayı izleyeceklerdir. Bu rotanın uygulanması aşamalarında incelenen Colins's markasının uyguladığı stratejiler doğrultusunda hem ulusal pazarlarda hem de uluslararası pazarlarda markaya yaptığı yatırımlarının olduğunu ve yapılan bu yatırımların iyi bir yönetimle olumlu dönüşler sağladığını söyleyebiliriz. İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarı elde edebilmeleri değer yaratan bir marka geliştirmeleriyle eşdeğerdir ve ulusal, uluslararası ve küresel bir marka olma yolunda pazarlama yöneticilerinin verdiği stratejik kararlar çok önemlidir.

İşletme, kendi yerel pazarlarında hedef tüketici kitlesinin seçilmesi, hedef tüketici kitlesinin istenilen konumda markayı algılamasının oluşturulması, markanın isminin, logosunun, sloganının hatta ambalajının ne olacağı, markanın kimliğinin belirlenmesi gibi tüketiciye marka hakkında bilgi verilmesi konusunda pazar aktivitelerinde bulunmalı ve markaya yatırım yapmalıdır. Marka hakkında verilen bilgiler akılda kalıcı görsel unsurları içermelidir ve bu bilgiler uygun iletişim faaliyetleriyle tüketicilere ulaştırılması aşamasında uzman kişilerce birbirleriyle uyum içerisinde

organize edilmelidir. İşletmenin amacı tüketicilerin zihninde olumlu nitelikler oluşturarak güçlü bir marka imajı sağlamaktır. Oluşan güçlü marka imajı fiyata duyarlı olmayan, değişen durumlar karşısında bile markasına bağlı müşterileri beraberinde getirmektedir. Diğer yandan tüketicilerin zihninde yaratılan marka imajı ürünün maddi kalitesinin yanında ürünün belli sosyal statüye de yönelik olduğunu ifade etmeye çalışmaktadır.

İşletmelerin ulusal pazarlarda güçlü bir markasının olması ve yerel pazarların kendilerine yetmemesi ile işletmeler, yeni ve farklı pazarlara girmek istemekte ve böylelikle yeni bir süreç başlamaktadır. Başlayan bu yeni süreçte ilk olarak hangi pazara girileceği konusunda karar verilmelidir. Bu noktada titizlikle ele alınması gereken unsurlar çevresel faktörlerdir. Genel olarak ihracat yapılarak başlanılan uluslararasılaşma, pazarlarla ilgili siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal bilgilerin ve deneyimlerin artması ile ortaklıklar, lisans anlaşmaları ya da satın alma şeklinde gelişmektedir. Böylelikle işletmelerin markaları da işletmeleriyle birlikte uluslararasılaşmaya başlamaktadır.

Yerel pazarların ötesine geçerek, gelişen ve birbirleriyle daha fazla bağlantılı hal alan uluslararası pazarlara giriş yapan işletmelerin, markalarına yön verirken dikkatli olması ve uyumlu stratejiler geliştirmeye özen göstermesi gerekmektedir. Bu noktada üzerindedurulması gereken bazıönemli konular vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme mevcut markası ile mi devam edecek?
- Yerel uyarlamalarla desteklenmiş ve tüm pazarlar için geçerli global bir yaklaşım mı kullanacak?
- Faaliyette bulunduğu pazar için yeni bir yerel marka mı oluşturacak?
- Farklı pazarlarda ortaklık kurarak ya da yerel markaları satın alarak mı pazara giriş yapacak?

İşletmeler yukarıda sıralanan stratejik konulardan içinde bulundukları pazarın özellikleri ve işletme hedefleri gibi unsurlara bağlı olarak kendilerine en uygun olanı belirlemelidir. Bu aşamada verilen kararlar marka unsurlarıyla ilgili verilecek kararları etkilemektedir; yerel markası ile uluslararası pazarlara giriş yapmayı

düşünen işletmeler, oluşturdukları marka isimlerinin uluslararası alanda uygulanabilirliğine de dikkat etmelidir.

Kültürel farklılıklar, pazarın siyasal, ekonomik durumu, pazarın altyapısı ve pazardaki rekabet ortamı pazarın özelliklerine bağlı faktörlerden en çok dikkati çekenlerdir. Tüketicilerin davranışlarının farklılık göstermesinin temelinde kültürel farklılıklar yatmaktadır ve özellikle üstünde durulması gereken önemli bir faktördür. İşletmeler hedef pazarların kültürel unsurlarını detaylı olarak incelemeli ve pazarlama programlarını oluştururken farklı ülkelerdeki tüketicilerin ürünleri nasıl kullandıklarını ve ürünler hakkında ne düşündüklerini her ülkenin kendi normlarının, geleneklerinin ve tabularının olduğunu göz önünde bulundurarak analiz etmelidirler.

Uluslararasılaşma sürecinde marka yönetimi doğrultusunda standartlaşma-uyarlama ikilemiyle karşılaşılmaktadır. Standartlaşma-uyarlama ikileminin temelinde, farklı pazarlara giriş yapan işletmelerin bu yeni coğrafyalara üründen pazarlama programına kadar standartlaşmış ürün ve hizmetlerin hangilerinin sunulacağı veya yerel pazarlara göre hangi ölçüde uyarlanmış ürün ve hizmetlerin sunulacağı yatmaktadır. Standart marka isimleri, standart konumlandırma ve standart marka kimliği anlamına gelen standardizasyonun bazı avantajları vardır. Bunlar; üretim ve dağıtımda ölçek ekonomisi oluşturmak, pazarlama maliyetlerini önemli ölçüde düşürmek, pazarlama uygulamalarında benzerlik ve tam uyumluluk yaratmaktır. Diğer yandan farklı pazarlardaki tüketici ihtiyaçlarına odaklanamamak standardizasyon uygulamasının dezavantajını oluşturur. Uyarlama stratejisinde ise, pazardaki tüketicilerin davranışları belirlenerek farklılıklara uygun hareket edilir. Odak noktasında tüketici olan uyarlama stratejisinde işletmelerin amacı maliyetleri düşürmek değil müşterilerin daha fazla memnuniyetini sağlayarak satışları arttırmak ve uzun vadede kar elde etmektir.

Uluslararası pazarlarda işletmenin istenilen konumu yakalayabilmesi için pazarların yerel özelliklerini iyi analiz ederek standardizasyon ve uyarlama uygulamalarını iyi bir şekilde dengeleyebilmeleri gerekmektedir. Uluslararası pazarlarda marka oluşturmak ve bu pazarlarda markaya iyi bir yer edindirmenin yanında markanın pozisyonunu korumak ve markayı geliştirmek de önemli bir

konudur. Hızlı ve sürekli gelişen dünyamızda tüketicilerin de beklentileri ve istekleri değişmekte ve gelişmektedir. Ülkelerdeki yenilikler küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılarak tüketicilerin beklentilerine şekil vermektedir. Pazardaki yerini korumak isteyen ve yoğun rekabete ayak uydurmaya çalışan işletmeler tüketicilerin değişen beklentilerini karşılamak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önemsemeli, marka genişletme ya da hat genişletme gibi stratejileri uygulamalıdırlar. Bu doğrultuda marka yönetiminin değişkliklere uyumlu, yenilikçi, esnek ve dinamik olması gerekmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren markanın başarılı sayılabilmesi yerel ya da global ölçekte tanınan rakiplerin arasından sıyrılması ve kendine bağlı tüketiciler oluşturması ile gösterilebilir. Böyle bir durum rakip pazardaki tüketicilerin markaya daha fazla itibar göstermesini de beraberinde getirdiği için markaya yönelik planlanan stratejilerin markanın rakipleri karşısında tanınmasını sağlamalıdır. Tanınan marka demek daha fazla tercih edilen marka demektir. İşletme tüketicilerin o andaki satın alma eğiliminin yanında gelecekteki satın alma eğilimini de iyi değerlendirmeli ve markaya olan bağımlılığı arttırmaya çalışmalıdır. Unutulmamalıdır ki markaya yönelik yapılan pazarlama faaliyetleri marka değerini arttırırken işletme değerini de arttırmaktadır.

Doktora tezi kapsamında 7 hipotez ileri sürülmüş ve tez boyunca bu hipotezlerin sınanmıştır. Sonuç bölümünde önce hipotezler hatırlatılmakta, sonra da bunlarla ilgili bulguları özet olarak sunulmaktadır:

Colin' markasının uluslararasılaşma sürecinde dönüm noktası 1990'lı yıllara denk gelmektedir. Bu yıllarda en büyük atılımlar yapılmış ve çok hızlı büyüme gözlemlenmiştir. 1991 yılında 200 çalışanı ile günlük 1000-1500 adet üretim yapan kurum, büyüme hızını daha da çok arttırma konusunu gündeme getirmiştir ve 1992 yılında Avcılar'da yaklaşık 10.000 m² kapalı alana sahip bir yerde üretime devam etmiştir. Bu dönemde üretim bölümleri kendi içinde uzmanlaşırken; pazarlama, finans ve ihracat gibi bölümlerde kendi içinde hızlı bir şekilde yapılanmıştır. Daha sonra Eroğlu Konfeksiyonun ismi Eroğlu Giyim Sanayi olarak değiştirilmiş, KULİS markası ise COLİN'S Jeans adı altında üretime devam edilmiştir. 1995 yılında pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu için COLİN'S Giyim A.Ş. kurulmuştur.

Başta Rusya ve Türkiye Cumhuriyetleri olmak üzere bütün dünyaya pazarlama ve satış faaliyetleri hızlanmıştır. Yine Rusya'daki bütün çalışmaları doğrudan ve yerinde izleyerek yönetmek amacıyla Moskova'da şirket kurulmuştur. 700 çalışanı ve günlük 20.000 adet giyim üretme kapasitesine sahip olan kurum 1997 yılında yeniden yapılanma sürecine girmiştir. ERS Örme A.Ş. kurulmuş ve örme alanında da üretim yapılmaya başlanmıştır. Diğer taraftan markanın pazarlanması için ERK A.Ş., mağazacılık faaliyetlerinin yürütülmesi için de Erma A.Ş. kurulmuştur. 1999 yılında üretim tesislerinin yetersizliği nedeniyle Esenyurt'ta, inşaatı kurum tarafından yapılan 35.000 m²'lik büyük bir üretim tesisi hizmete girmiştir. Büyümenin çok hızlı bir şekilde devam ettiği bu yıllarda kurum üretim alt yapısını güçlendirmiştir. 1999 yılında Çorlu'da kurulan 45.000 m²'lik kapalı üretim tesisleri de dünyanın modern ve en gelişmiş spor giyim üretiminde bulunan ve yıkama konusunda da alanında uzmanlaşmış büyük bir tesistir.

Bu dönemde Rusya başta olmak üzere birçok ülkede çok önemli yatırımlar yapılarak mağazalaşma faaliyetleri devam etmiştir. Rusya'nın yanında Ukrayna ve Türkiye Cumhuriyetleri ile de pazarlama ve mağazalaşma faaliyetleri yoğun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Satış faaliyetlerinin yoğun bir şekilde gerçekleştirildiği diğer bir bölge de Orta Doğu'dur. 1999 yılında hızlı bir büyüme süreci yaşayan kurum Avrupa'nın çoğu ülkesinde de mağaza açmış ve bayilikler vermiştir. 45.000 m²'lik büyük bir kapalı alanı bünyesine ekleyen ve Rusya'da önemli yatırımlar yaparak mağazalaşan Eroğlu, Rusya'da konfeksiyon alanında faaliyet gösteren ilk Türk firması olma özelliğine de sahiptir. Kurum Rusya ve Türkiye Cumhuriyetleri'ndeki faaliyetlerini aynı hızda Avrupa ve Amerika'ya da taşıyarak burada da şirketler kurmuş ve mağazalaşma faaliyetlerine başlamıştır.

Colin's markasının küresel pazarlara giriş için kullandığı yöntemleri şöyle sıralayabiliriz:

- Dolaysız ihracat. Şirketin tüm ihracat işlemleri (ihracat, tranzit ihracat, re-tranzit ihracat) kendi ihracat departmanı tarafından yapılmaktadır.
- Doğrudan yatırım (Foreign Direct Investment- FDI). Rusya, Ukrayna, Beyaz Rusya, Gürcistan, Romanya, Bulgaristan ve Almanya'da şirket doğrudan yatırım yaparak kendi mağazalarını açmaktadır.

- Ortak girişimler (Joint Ventures) Bazı ülkelerde şirket yerel firma ile ortaklığa giderek yatırım yapmaktadır. Bu girişime örnek olarak İran'ı gösterebiliriz.
- Franchising. Şirketin doğrudan yatırım yapmadığı ülkelerde lokal firmalarla frachise sözleşmesi yaparak Colin's mağazalarını açmaktadır. Öneğin : Azerbeycan, Kazakistan, Kuzey Afrika ülkeleri, Moldova, Baltikler ve s. Bu sözleşmeler minimum 5 yıllık iş planına dayanarak imzalanmaktadır. Merkez firma tarafından mobilya, dekorasyon, eğitim ve teknoloji desteği verilmektedir.
- Sözleşmeli üretim. Şirket kendi üretimleri (Türkiye ve Mısır) yanı sıra farklı ülkelerde sözleşmeli üretim yapmaktadır (Bangladeş, Çin, Hindistan, Vietnam, Filippin, İndonezia ve s.)

Türkiye'nin coğrafi konumu, yani Avrupa, Asya ve Afrikaya yakınlığı ve deniz ulaşımının gelişmiş olması Türk markaları için büyük avantajlar sağlamaktadır. Özellikle Colin's markasının tedarikçilerinin Afrika ve Asyada, hedef pazarlarının ise Korfez ülkeleri ve Avrupa'da olması marka için hızlı ulaştırma ve düşük maliyet fırsatı sağlamaktadır.

Şirket markayı gelişimi için yaptığı teknoloji yatırımları kısaca şöyle sıralayabiliriz:

- COLİN'S'in Bilgi Sistemleri altyapısının yeterliliği konusunda, Werner International Danışmanlık Firması ile yapılan ortak çalışmanın sonucunda alınan karar doğrultusunda, kapsamlı bir Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımı yatırımı olan AXAPTA hayata geçirilmiştir.
- 2012 yılında AX. – PLM – WMS entegrasyonu sağlanmıştır
- 1C muhasebe ve POS sistemi ile AXAPTA sisteminin engerasyonu sonucunda bütün dünyadaki Colin's mağazalarının satış, stok, iade, perakende raporları ve müşteri bilgileri tek bir platformda toplanmıştır.
- Colin's lojistik üssünde ürünlerin el değmeden adreslenerek bütün dünyadaki mağazalara Sorter sisteminin JIT teknolojisi sayesinde hızlı şekilde ulaşması sağlanmaktadır.

Ürün yelpazesinde hem kadın hem de erkekler için kıyafet ve aksesuarların yer aldığı Colin's, üretim kousunda sahip olduğu uzmanlığın yanı sıra dünya genelinde yüksek standartta ürünleri ile dikkat çekmektedir. Şirketin hedefi dünyada Türk kökenli en beğenilen ve en büyük hazır giyim markası olmaktır; bu hedefini depolama ve lojistik alanında da gerçekleştirdiği yatırımlarla desteklemektedir. Colins's kullandığı Lojistik Takip Sistemi programı ile ürün satın alma, kalite kontrol, mali işler, lojistik, planlama, ithalat ve gümrükleme süreçlerini tekportal üzerinden takip edebilmektedir. Yazılımı tamamen Colins's'e ait olan bu programı üreticiler, gümrük müşavirlik firmaları ve seçilmiş nakliye firmaları kullanmaktadır. Programda bulunan ve manuel girişleri azaltan EDI bağlantıları sayesinde veri girişleri yapılmakta ve tedarik zincirindeki bütün statüler takip edilebilmektedir. Ayrıca program ERP sistemi ve Depo Yönetimi Sistemi (WMS) ile uyum içerisinde çalışmaktadır ve her türlü gelişmeye ve değişikliğe açık olarak tamamen kendi ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmıştır.

Colin's yetkilileri de hazır giyim ve tekstil sektöründe hızın en önemli konulardan biri olduğunu düşünmektedir. Colin's kara, deniz ve havayolu ile gerçekleştirdiği nakliyeişlerini lojistik iş ortağı olarak görünen nakliye firmaları ile sağlamaktadır. Colin's uzun süreli anlaşma yapacağı tedarikçilerini belirlerken aynı hizmet kalitesini bütün ofislerinde sağlayan tedarikçileri tercih etmekte ve şu unsurlara dikkat etmektedir:

- Tedarikçilerin operasyon kabiliyetleri
- Tedarikçilerin profesyonellikleri ve deneyimleri
- Tedarikçilerin çözüm odaklı yaklaşımları ve maliyetleri
- Tedarikçilerin sahip olduğu bilgi teknolojileri ve sistem altyapısı ve küresel altyapısı

Yapılan anlaşmalarda nakliye firmaları ve Colin's'in hedefleridikkate alınarak "Hizmet Düzey Sözleşmeleri (SLA=Service Level Agreement)" yapılmaktadır. Yapılan sözleşmeye göre performanslar aylık olarak takip edilmekte ve gereken aksiyonlar alınmaktadır. Büyüme hedefleri doğrultusunda sipariş miktarları her yıl artmaktadır. Yıllık toplam sipariş 25 milyon adet, 3130 TEU'dur.

İthalat için Bangladeş, Mısır ve Çin'den haftada 30 konteyner sevk edilmekte; ihracat için de Rusya, Belarus ve Ukrayna'ya ortalama 15 konteyner ve 6 tır gönderilmektedir.

Şirket faaliyet gösterdiği birçok ülkede pazar lideri konumundadır. Böylesine büyük bir başarının arka planında şirketin dünya markası olma kararlılığı ve kullanılan TURQUALITY programı yer almaktadır. TURQUALITY desteğini alan Colin's'in ihracatının yıllık ortalama yüzde 65 artış gösterdiği gözlenmektedir.

COLIN'S markası, "2003/3 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" hükümleri doğrultusunda, 21.05.2004 tarihinde destek kapsamına alınmış ve günümüze kadar geçen süreçte Rusya, Ukrayna ve Almanya'da muhtelifkira, showroom kira ve reklamdesteklerinden; Kazakistan, Slovakya, Suudi Arabistan, Lübnan, Irak, Romanya, Bulgaristan ve Gürcistan'da da franchising yolu ile açılan mağazalara yönelik franchising desteğinden yararlanmıştır.

T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığının 08.12.2006 tarih 47930 sayılı yazısı ile "2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" hükümleri çerçevesinde 5 yıl süre ile TURQUALITY Destek Programı kapsamına alınan COLIN'S markasının, T.C. Ekonomi Bakanlığı B.19.0.İHR.0.02.03.00 Sayılı 22.09.2011 tarihli ek mektubu ile 24.05.2011 tarihinden itibaren destek süresi ilave 5 yıl süreyle uzatılmıştır.

COLIN'S markasını ve perakandecilik faaliyetinde bulunan yurtdışı iştiraklerini bugüne kadar bünyesinde bulunduran Eroğlu Giyim San. ve Tic. A.Ş. firması 2011 yılı içerisinde 01.06.2011 tarih ve 18 sayılı kararı 06.10.2011 tarihinde tescil edilerek, Eroğlu Grubunn kurumsal yapılanmasını daha uzun dönemli ve efektif yapılandırabilmek adına tam bölünmeye tabi tutulmuştur. Tam bölünme sonrası faaliyet alanları göz önünde tutularak 3 (üç) firmaya bölünmüştür. Buna gore Eroğlu Giyim San. Tic. A.Ş. üretim faaliyeti ile ilgili varlık ve borçları alan üretim şirketi olmuştur. Erkse Tekstil Paz. ve Tic. A.Ş. perakende faaliyetini içeren COLIN'S markası ve yine bu faaliyete ilişkin yurtdışı iştirakleri içine alan yeni

firma olarak ayrılmıştır. Ayrıca üçüncü olarak yurtiçi iştirak hisselerini içeren Nurer Tekstil Paz. ve Tic. A.Ş. kurulmuştur.

Tam bölünme işlemlerini takiben grubun iştigal konularında işlemlerini ve faaliyetlerini düzenlemek adına Erkse Tekstil Paz. ve Tic. A.Ş. firması 03.10.2011 tarih ve 1 nolu kararı ile ERK Paz. ve Giyim San. Tic. A.Ş. firması ile birleşmeye gitmiştir. Bu işlemler ile COLIN'S markası tüm yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri Erk Paz. ve Giyim San. Tic. A.Ş. üzerinden gerçekleştirilecektir.

Eroğlu Grubu, sahip olduğu COLIN'S markasını bir dünya markasına dönüştürme konusundaki azim ve kararlılığını devam ettirmektedir. Türkiye devleti TURQUALITY programı yoluyla markalaşmaya verdiği önem ve öngördüğü desteklerin meydana getireceği rekabet avantajının da, COLIN'S'in hedeflerine ulaşmasında çok büyük katkı sağlayacağı görüşündeyiz.

Colin's diğer küresel markalardan farklı olarak halka açık ve borsada işlem gören bir şirket değildir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yeteri kadar önem verilmemektedir. Şirket dahilinde yetki ve sorumlulukların olta ve alt kademe yöneticilerine dağıtılmaması ve tüm önemli kararların sadece üst yönetim tarafından verilmesi karar mekanizmasını hantallaştırmaktadır.

Çağımızın en önemli satış kanalı olan e-ticarete Colin's markası rakiplerine nazaran çok geç önem vermeye başladı. Tahminen 2015 yılında kendi online satış sitesine kurdu ve diğer online satış sitelerinde yer almaya başladı.

Küresel marka olma yolunda Colin's markasının diğer eksik yönleri aşağıdakileri örnek verebiliriz:

- Lojistik yatırımlarının düşüklüğü
- İK yönetiminin yetersiz olması
- Finans, kalite, kapasite bazında güçlü tedarikçilerle çalışmaması
- Şirket içi iletişim azlığı
- Prim sisteminin olmaması
- İK motivasyon eksikliği

Colin's markasının güçlü olduğu bölgelerde son yıllarda yaşanan ekonomik ve siyasi krizler, kur piyasasındaki dalgalanmalar, rekabetin artması ve diğer

sebepler marka gelişimini olumsuz etkilemektedir. Diğer sebepler olarak aşağıdakileri sıralayabiliriz:

- Artan kiralar ve genel giderler
- Yükselen müşteri beklentileri
- Tedarikçi ülkelerde stabil olmayan durum
- Mevcut pazarlarda politik krizler (Rusya-Ukrayna savaşı ve Krım'ın ilhakı, Arap Baharı, Türkiye-Rusya krizi ve s.)
- Türkiye ve BDT ülkelerinde devalüasyonlar

Son yıllarda Türkiye'de yaşanan darbe ve terör olayları ülke markasını oldukça zayıflatmıştır. Yabancı yatırımların geri çekilmesi ve askıya alınması, turizm sektöründeki gerilemeler, Türkiye'nin komşu ülkelerle yaşadığı sorunlar Colin's markasını da fazlasıyla etkilemiştir.

Bir ülke olarak Türkiye'nin olumsuz imajının nedenleri şöyle sıralanabilir: ekonomik krizler ve yolsuzluklar, insan hakları ihlalleri, anti-demokratik uygulamalar, yıllardır devam eden yüksek enflasyon, demokratik sisteminin işleyişindeki aksamalar, Yunan, Rum, Ermeni lobilerinin uluslararası alanda Türkiye karşı yürüttükleri faaliyetler, gelenek, din, örf ve adet farklılığı, yurtdışı tanıtım faaliyetlerinin azlığı, yurtdışına yaşayan vatandaşlarımızın olumsuz davranışları ve ülkemize gelen turistlerin karşılaştıkları olumsuz durumlar.

Ayrıca Türk Malının olumsuz imajının oluşmasında aşağıdaki diğer nedenler de etkili olmuştur: 1980'lı yıllarda ihracat kültürüne sahip olmayan çok sayıda Türk şirketi yaptıkları ihracatla Türk ürünlerinin genelde 'ucuz ve kalitesiz' ürünler olarak algılanmasına yol açmıştır. Ayrıca ürün kalitesinde sürekliliğin olmaması, zamanında ve numuneye uygun olarak teslim edilmemesi, bavul ticaretindeki ürünlerin kalitesiz olması ve pahalı satılması, ülkeye gelen turistlere ürünlerin daha pahalı fiyattan satılması olumlu Türk Malı imajının yerleşmemesine sebep olmuştur.

Türkiye bir marka olarak yeniden konumlandırılmalıdır. Yeni bir konumlandırma ile Türkiye'yi marka olarak dünyaya yeniden pazarlama imkanı doğacaktır ve Türk markalarının küresel pazarda konumu değişecektir.

KAYNAKÇA

AAKER, David — **Marka Değeri Yönetimi**, Çev: Ender Orfanlı, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2007

AAKER, David — **Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity,** Free Press, 2. Baskı, 2004

ABRATİ A., Bick G. — "**Valuing Brands And Brand Equity: Methods And Processes**", 2004, www.hizenga.nova.edujjamejvaluing.htm, Erişim 12.12. 2013

ACAR, İbrahim Atilla; Yavuz, Ali — "Küreselleşme Olgusunun Finans Piyasaları Üzerine Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, (3) 1998

ADDA, J. — **Ekonominin Küreselleşmesi**, Çev.:S. İneci, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

AK, Mehmet — **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik Ve İmaj,** İstanbul, Isıl Ofset, 1998

AKAD Mehmed — **Baskı Gruplarının Siyasal İktidarla İlişkileri**, İstanbul ÜniversitesiYayınları, İstanbul, 1976

AKKAYA, Ebru — **Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama**, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay, 18-20 Kasım 1999

AKKAYA, Y — "Küreselleflme, Sendikasızlaşma ve Yoksullaştırma", **Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım Dergisi,** 14.Cilt, 49.Sayı, Ankara . 2003

AKMAN, M.S ; Yaman, Ş. (Ed.), — **Dünya Ticaret Örgütü Doha Turu Çok Taraflı Ticaret Müzakereleri ve Türkiye**. Tepay, 2008

CAN, Aktan Coşkun — "Global Ekonomik Entegrasyon ve Türkiye", **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı: 12, Yıl: 4, Ocak 1999

AKTAN, C.C. ve ŞEN H. **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, Tosyöv Yayınları, Ankara, 1999

AKTAN, C.C. ve VURAL İ. Y. "Globalleşme Sürecinde Çok Uluslu İşletmeler", "1-20, 2006, http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf Erişim 26.02.2014

AKTUĞLU, Işıl Karpat **Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim, İstanbul, 2004

AKYOL, Ayşe **Küresel Pazarlama Yönetimi: Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008

AKYÜZ, Y., "Financial Liberalization", **Discussion Papers**, (56). UNCTAD, 1993

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

ALKİBAY, S. **Profesyonel Spor Kulüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma**. Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdariBilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, 2005, s. 83-108

ALTUNISIK, Remzi ve TATOGLU, Ekrem ,"Yerli ve İthal Ürünlerin MüsteriTatmini Açısından Karsılastırılması: Sonuçların Ulusal ve Uluslar arası PazarlamaAçısından Degerlendirilmesi", **Pİ (Pazarlama ve İletisim Dergisi**), Cilt: 2, Sayı: 2, 2002

ALTUNOĞLU, GÜLOĞLU B. "Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (27), 2002

AR, Aybeniz Akdeniz **Marka ve Marka Stratejileri**, Detay, Ankara, 2004

ARI, Tayyar — **Amerika'da Siyasal Yapı, Lobiler ve Dış Politika**, Alfa Yayınları,İstanbul, 1997

ARIKAN, D., — **Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**, Arıkan Yayıncılık, Ankara, 2006

ARISOY, Eda — **Çokuluslu Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Girişte Marka Yönetimi Ve Tüketicinin Marka Tercihi,** Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007

ARNOLD, D. — **The Handbook Of Brand Management**. Abd: İnternational Management Series, Addison Wesley Publishing Company, 1993

ARPACI, T., Ayhamn D. Y., Boğe, E., Tuncer T., Uner, M. M. — **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları, 1992

ASNA, Alâeddin — **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi**, Banka Ve TicaretHukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1988

ATEŞOĞLU, İrfan — **"Uluslararası Pazarlara Giris Yöntemi Olarak Franchising Sistemi ve Turyap Örnegi"**, Isparta: Yayımlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, 1997

AVCILAR, Mutlu Yüksel ve Murat Akın — Tüketici Temelli Marka Değeri Kavramı", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 2007

AY Hakan — "Baskı Gruplarının Gücü ve Siyasal Karar alma Sürecine Etkisi" (Editör: Coşkun Can Aktan), **Yasal Soygun**, Zaman Kitap, İstanbul, 2003

AYKAÇ, M. — "Küreselleşme Sürecinde İstihdam ve İşsizlik", **Actıve**

Bankacılık ve Finans Dergisi, (20) , 2001

BABACAN, Muazzez — **Reklamcılık Temel Kavramlar**, Detay Yayıncılık, Ankara,2005

BALAY, R — "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,** 37 (2), 2004

BARDAKÇI, Ahmet — "Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke FirmalarınınİhracatUygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayi Örneği",**H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1),2004, s. 55–76

BAŞAK, Solmaz — Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması", **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt IV, Sayı:4, 4 Ocak 2007

BAŞÇI, Emre — "**Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

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

BAYDU, Semra — ; **Hazır Giyim Sektöründe Marka Oluşturma Aşamasında Eğitimin Rolü**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Giyim Endüstrisi moda Tasarımı Eğitim Bölümü, Yüksek Lisans Tezi Ankara 2007

BEDUK, Aykut — **Marka İmajı Ve İhracata Etkileri**, (Http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/dtdergı/nisan2003/marka .htm) Erisim: 14.11.2014

BELCH, G.E. and Belch, M.A — **Advertising and Promotion**, The Mcgraw Hill Company, North America, 2003

BENETT, P.D — **Marketing**. U.S.A.: McGraw Hill Inc., 1988

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

BEŞELİ, Nursun — **İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması**, İGEME, Ankara, 1997

BILKEY, W.J. and Tesar, G. — "The Export Behaviour of Smaller-Sized WisconsinManufacturing Firms", **Journal of International Business Studies**, vol. 8, Spring/Summer,1977, s. 93-8.

BİBER Ayhan — "Küreselleşen Dünyada Gelişen İnternet ve Değişen Halkla İlişkiler",**Selçuk İletişimDergisi,** sayı: 8, 2000

BİÇERLİ, M. K. — **İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayınları, (184), 2004

BORÇA, G. — **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC'si**, Media CatKitapları, İstanbul, 2003

BOZKURT, İzzet — , **İletişim Odaklı Pazarlama Tüketiciden Müşteri Yaratmak**,Mediacat Akademi, Kapital Medya Hizmetleri A.S., İstanbul,200

CALOF, J. L. ve Beamish, P. W. — "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", **International Business Review,** C:4, No:2, 1995 ss:115-131

CATEORA, P. R. ve GRAHAM, J. L — **International Marketing,** 10. baskı, Irwin/McGraw-Hill, 1999

CEMALCILAR, İlhan — **Pazarlama Kavramlar-Kararlar**. İstanbul: Beta, 1999

CHERNATONY L. — Halliburton C.veBernathR, International Branding: Deman or Sply Driven Opportunity? **International Marketing Review**, 12/2, 1995, s.9-21

CHETTY, S. And Holm, D. B. "Internationalization of Small to Medium-SizedManufacturing Firms: A Network Approach", **International Business Review**, 9, 2000, s.77–93.

COTTRİLL, K. "Strategies For World Domination", **Journal of Business Strategy**, 19 (3), 1998

COWAN, Geoffrey Can We Make Them Love US? Public Diplomacy after 9/11, Yahya R. Kamalipour ve Nancy Snow, **War, Media and Propaganda: A Global Perspective**. Oxford, Rowman & Littlefield Publisher, 2004

CUNDIFF, Edward, HILGER, Marye Tharp **Marketing in The International Environment**, Printice Hall, 1988

ÇAKIR, A. ve YALÇINKAYA, T. "Küresel Rekabet Ekseninde İhracatçı Firmalar İçin Bir Risk Faktörü: Sosyal Ve Ekolojik Damping", **İş Güç Dergisi**, 6(1) 2004

ÇALIŞKAN, Y **Wıpo Takvimi ve Dünya Ticaret Örgütü**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008

ÇAM, Esat **Siyaset Bilimine Giriş,** Der Yayınları, İstanbul, 2000

ÇAMDERELİ Mete **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Konya: Çizgi Kitabevi Yay., 2000

ÇAVUŞUĞLU, S. **İstanbul'daki Üniversite Ögrencilerinin Tüketici DavranışlarıAçısından Marka Sadakatinin Ölçümlenmesi Üzerine Bir Araştırma.** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, 2007

ÇELEBİOĞLU, F. ve ÖZTÜRK F. "Dünya Ekonomisinden Seçme Konular" Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006

ÇEVİK, Abdülkadir ve ÇEVİK, Sanem **"Perception Management, Large Groups and Terrorism''**, (Yayımlanmamış Makale), Ankara, 2010

ÇİNARLI, İnci **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2014/I 46 s. 23-36

ÇUBUKÇU Sevgi Uçan "Sosyal Demokrasi Melez Bir Politik Gelenek", "**19. Yüzyıldan 20. Yüzyıla Modern Siyasal Ġdeolojiler",** Haz. H. Birsen Örs, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2008

DAVID W. Cravens, Nigel F. Piercy **Strategic Marketing**, McGraw Hill, New York, 2003

DEARDORFF, A. "Dünya Ekonomisi ve Dünya Ticaret Sistemi Nereye Gidiyor", **Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları** 3(1-2), 2008

DEDEOĞLU, B. **Uluslararası Güvenlik ve Strateji**, İstanbul, Yeni yüzyıl Yayınları, 2008

DEĞİRMENCİ, N. **Marka Nedir**?,2008, www.pazarlamamakaleleri.com, Erişim 12.03.2014

DEMİR, E. **Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi:World Of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilimi Dalı. Yüksek Lisans Tezi, 2006

DENİZ, F. ve DİKKAYA, M. " Ekonomik Küreselleşmenin Yol Açtığı Problemler: Teorik Bakış", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (3), 2006

DERELİ, T. "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** 3 (2), 2001

DİCKEN Peter — **Global Shift, Transforming The World Economy**, London, Paul Chapman, Publishing, 1998

DOBNİ, D. and Zinkhan, G.M., — In search of Brand Image: Foundation Analysis, **Advences in Consumer Research** Volume 17, Association for Consumer Research, pp: 110:119, 1990

EĞİLMEZ , M. ve KUMCU, E. — **Ekonomi Politikası**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005

ELELE, O. — **Uluslar arası Ticarette Damping ve Anti damping**, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, 2008

ERBAŞ, H. — "Küreselleşme ve Bazı Yanılgılar", **Doğu Batı**, (10), 2000

ERDİL, T.Sabri — "Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerindeUluslararasılaşma Süreci", İstanbul, **Marmara Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı**,Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1992

ERDİL, T.Sabri ve Yeşim Uzun — **Marka Olmak,** Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009

ERGÜN, İlknur — **Marka Yönetimi; Markalaşma Aşamalarının İncelenmesi Ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale üniversitesi Mühendislik fakültesi, 2011

ERKAN, Hüsnü — **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme,** İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992

ERKIZAN, H. — "Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine", **Doğu Batı**, (13), 2002

EROĞLU, Ö. ve ALBENİ, M. — **Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye**, Bilim Kitapevi, Isparta, 2002

EROL, Eren **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, Geliştirilmiş 5. Baskı, İstanbul, 2001

ERSU, Deniz **Markalaşma ve Reklam**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008

ERTUNA, Özer "Yeni Dünya Düzeni: Küreselleşme", **Muhasebe ve Finans Dergisi**, İstanbul, Sayı: 30; 2006

ERTÜRK, E. **Uluslar arası İktisat**, Ekin Kitabevi, İstanbul, 1996

ESER, U. "Küreselleşme Tehdit mi Yoksa Fırsat mı?", **Ekonomik Yaklaşım**, 6 (17). 1995

GEZER Deniz **Marka Değeri Yaratılmasında ve Konfeksiyon Sektöründe Bir Örnek Olay İncelenmesi"**, Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2006

GHOSHAL, S. "Global Strategy: An Organizing Framework", **Strategic Management Journal,** 8(5), 1987

GIDDENS Anthony **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**, Çev. O. Akinhay, İstanbul, Alfa Yayinlari, 2000

GIDDENS, A. **Üçüncü Yol**, Çev.: M. Özay, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000

GIDDENS, Anthony **"Küreselleşmenin İkilemleri"**, Sosyal Demokrat Değişim Dergisi, 1999

GOLDMAN Jordan **Public Relations in the Marketing Mix**, NTC Business Books, USA, 1995

GÖVDERE, B "Türkiye'de Hizmetler Sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımlar", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 14(1), 2009

GRUNİG, James E. ve Hunt, Todd — **Managing Public Relations,** ThomsonWadsworth, Belmont C.A., United States, 1984

GUPTA, Anil K. — "Managing Global Expansion: A Conceptual Framework",**Business Horizons**, March-April 2000

GÜLER, Birgül Ayman — **Yeni Sağ ve Devletin DeğiÇimi**: **Yapısal Uyarlama Politikaları**, TODAİE, Ankara, 1996

GÜLLÜOĞLU, Özlem — **Halkla İlişkiler Mesleğinde Etik Anlayışı, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Kocaeli, 2006

GÜLSOY, T. — **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**, İstanbul: Adam Yayınları, 1999

GÜVENÇ, Nazım — **Küreselleşme ve Türkiye**, İstanbul, BDS Yayınları, 1998.

HABERMAS, J. — **Küreselleşme ve Milli Devletlerin Akıbeti**, Çev.:M. Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, 2002

HALLONSEN, Svend — **Global Marketing: A Market Responsive Approach**, Prentice Hall, United Kingdom, 2001

HARRİS Thomas L. — **Value-Added Public Relations**, NTC Business Books, USA, 1998

HASANOĞLU, M. — "Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri", **Sayıştay Dergisi**, (43), 2001

HENRY Jr. Rene — Marketing Public Relations, IOWA State University Press, ABD, 1995, s: 3-5

HIRST Paul, THOMPSON, G. — **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çev. Çağla Erdem ve Elif Yücel, Ankara, Dost Kitabevi, 2003

HURİGÜL, E. "Küreselleşme ve Ulus Devlet", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (16), 2006

İNALCIK, Halil "Kültür Etkileşimi, Küreselleşme", **Doğu-Batı Dergisi**, Ankara, 2004

İNAN, Aslan **İnternet El Kitabı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000

JOHANSON ve VAHLNE ''The Internationalization Process Of The Firm'', **Journal ofInternational Business Studies**, No:1, 1997

JOHANSON, J. and Mattson, L.G **Internationalisation in Industrial Systems-ANetwork Approach**, In:Hood, N.;and Vahle, J-e.(Eds), Strategies in GlobalCompetition, Croom Helm, New York, 1998

JOHANSSON, K. J. **Global Marketing**, Mc Graw Hill, Amerika, 2006

KADIBEŞEGIL Salim **Halkla İliskilere Nerden Başlamalı**, Mediacat Yayınları, Ankara,1998

Kadıbeşegil, Salim **İtibar Yönetimi**, 1. basım, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2006

KALEAĞASI B **Avrupa Galaksisinde Türkiye Yıldızı**, İstanbul, Doğan Kitap, 2006

KAMALSKI, Judith, Leo LENTZ, Ted SANDERS ve Rolf ZWAAN TheForewarning Effect of Coherence Markers in Persuasive Discourse: EvidenceFrom Persuasion and Processing", **Discourse Processes,** 45 (6), 2008, 545-579

KAR, M. ve GÜNAY, E **Avrupa Birliği Ortak Politikalar ve Türkiye**, Beta Yayım, İstanbul, 2003

KARABULUT, M., KARABULUT,A.T. **Küresel Yönetim ve Pazarlama**, Istanbul, Papatya Yayın, 2010

KARAFAKİOĞLU M. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000

KARAHAN, S. **Yeni Marka Hukukumuz ve İlgili Mevzuat**, Mimoza Yayınları, Konya, 1996

KARAKAYA, Sibel **Uluslararası Halkla İlişkiler: Antalya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile T.C. Yurtdışı Ticaret ve Ekonomi Müşavirliklerinde Bir Araştırma**, Akdeniz Üniversitesi SBE Halkla İlişkiler ve Tanırım ABD Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006

KARAKOÇ, O. **Rekabet Kurallarının Uluslararasılaşma Süreci ve Uluslar arası Örgütlerin Politikaları**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2003

KARATEPE, Selma "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Değer Yaratma" **Elektronik Sosyal Bilimler Dergis**i,2007, 23: 77-79

KAYMAKÇI, O. **Küreselleşme Üzerine Notlar**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007

KAZGAN, Gülten **Küreselleşme ve Ulus-devlet,** İstanbul Bilgi Ünv. Yayınları, İstanbul, 2005

KAZGAN, G. **Küreselleşme ve Ulus-Devlet (Yeni Ekonomik Düzen**), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002

KELLER, L. K. 'Conceptualizing, Measuring And Managing Customer-Based BrandEquity'. **Journal of Marketing**. Sayı: 57/Ocak, 1993

KELLER, Lane **Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2.Baskı, Pearson Education Inc, 2003.

KESKİN Selin **Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi Ve Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans tezi, 2011

KEYMAN E. Fuat — "Sosyal Demokrasi"nin Tarihsel ve Söylemsel Gelişimi ", "**Yeni Yoplum Yeni Siyaset KüreselleÇme Çağında Sosyal Demokrat YaklaÇımlar**", İstanbul, Kalkedon Yayınları, 2008

KNAPP, Duanne E — **Marka Aklı**, çev. Azra Tuna Akartuna, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000

KOCABAS Füsun, Müge Elden, Serra İnci Çelebi — **Marketing PR**, Mediacat, Ankara, 1999

KOCAMAN, Faruk Ömer — **Belediyelerde Halkla İlişkiler ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006

KOTLER, Philip — **A Framework for Marketing Management**, Second Edition, New Jersey: PearsonEducation Inc, 2003

KOZLU, Cem — **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Kültür Yayınları, 2000, s.139.

KUTAL, G. ve BÜYÜKUSLU, A. R. — **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996

KUTLU, E — "Küreselleşme ve Etkileri", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (1-2). 1998

LEGRAIN, P. — Open World: The Truth About Globalisation, Abacus, TimeWarner Boks, UK, 2002

LEVENTOĞLU, Melihşah — **Marka Kavramı Ve Marka Yapılandırma Stratejileri Ürünleri Farklılaştırıcı Değer Olarak Marka Kavramı Ve Yönetimi**, http://www.pazarlamamakaleleri.com/marka-kavrami-ve-marka-yapilandirma-stratejileri-urunleri-farklilastirici-deger-olarak-marka-kavrami-ve-yonetimi/, Erişim 15.11.2014

MELİN, L — "İnternationalization As a Strategy Process", **Strategic Management Journal**, C:13, 1992, s.99-118

MESUT, Adnan — "**Ortak Yatırımların Uluslararası Rekabet Gücü Kazanmadaki Rolü ve Sektörel Bir İnceleme"**, izmir: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002

MORRISON Matthew B — The White House. "National Framework for Stratejic Communication", **U.S. Public Diplomacy: Backround and Current Issues**, New York: Nova Science Publishers, 2010

MUCUK, I. — **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997

MUCUK, İsmet — **Pazarlama İlkeleri**, Geliştirilmiş 13. Baskı, Türkmen Kitabevi,İstanbul, 2001

MUTLU, Esin Can. — **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayım A.Ş., İstanbul 1999

NEBİOĞLU, H. — **Bölgeselleşme Hareketleri Bağlamında 21'inci Yüzyılda Türkiye**, İstanbul, 1997

O'NEİLL, J. W., Mattila, A. S. — 'Hotel Branding Strategy: Its Relationship To GuestSatisfaction And Room Revenue'. **Journal Of Hospitality & Tourism Research**.Sayı 28; 2004, s.156-165

ODABAŞI Yavuz ve Mine Oyman — **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Yayın, İstanbul, 2002

OKAY, Aydemir ve Okay Ayla — "Uluslararası Halkla İlişkiler." **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 11, 2001, s. 267-298.

ONKVİSİT S. ve SHAW J. J — **International Marketing: Analysis and Strategy**,Routledge, London, 2004

OTTO, Andersen — ''On The Internalization Process of Firms: A Critical

Analysis''**Journal of International Business Studies**, Num:2, 1993, s. 210

ÖMER Akat — **Uluslararası Pazarlama Karması Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2001

ÖYMEN, O — **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000

ÖZALP, İnan — **Çokuluslu İsletmelerin Yönetimi**, Eskisehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996

ÖZCAN, S. A — "Küreselleşme ve Milliyetçilik", **Anlayış Dergisi**, (15), 2004

ÖZDEMİR, S. ; ERSÖZ, H. Y. ve SARIOĞLU, İ. — **İşsizlik Sorununun Çözümünde Kobi'lerin Desteklenmesi,** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, (45). İstanbul, 2006

ÖZGÜN, Engin ve Önce Günal — **"Marka Sermayesi Kavramı ve Türk MarkalarıAçısından Genel Bir Degerlendirme"**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, MarkaYönetimi Sempozyumu, Gaziantep-Türkiye, 14-15 Nisan2005

ÖZKAN, Abdullah — **Reklam Yönetimi,** İstanbul Ticaret Odası, 20114

ÖZKAYA, D. — Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi. İstanbulÜniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2002

ÖZKURDU Özlem ve DİLEYECİ Dilek — "**Globalleşme, Bölgeselleşme ve Mega Rekabetin Getirdikleri**", Dış Ticaret Dergisi, Sayı:20, 2001

ÖZTÜRK Lütfü — "Bölgelerarası Gelir Eşitsizliği: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına Göre Eşitsizlik İndeksleri İle Bir Analiz, 1965-2001", **Akdeniz Ünv. İİBF Dergisi,** cilt:5, sayı:10, 2005

ÖZTÜRK Mesude — Web Sayfalarının Halkla İlişkiler Amaçlı Kullanımı",**Selçuk**

Canan ve Ayman Mine — **İletişim Dergisi,** Cilt IV, Sayı: 4, 4 Ocak 2007

ÖZTÜRK Sevgi Ayfle, ERSOY Nezihe Figen — **Küresel Pazarlama**, Andolu Üniversitesi, 2013

ÖZTÜRK, S.Ayşe — **Küresel Sınırları Zorlamak**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006

PELTEKOĞLU Filiz Balta — **Halkla İlişkiler Nedir?,** 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998

PELTEKOĞLU, F.B. — **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta, 2004

PİRA Aylin — **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, Üniversiteler Ofset, İzmir, 2000

PİRA Aylin, KOCABAS Fusun, YENİCERİ Mine — **Küresel Pazarda Marka Yonetimi Ve Halkla İliskiler**, İstanbul: Donence Yayınları, 2005

PİRTİNİ Serdar, MELEMEN Mehmet — **İhracat Uygulamaları Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2004

PRATKANIS Anthony — **Public Diplomacy in İnternational Conflicts**, Handbook of Public Diplomacy. Nancy Snow and Philip M. Taylor, New York, Routledge, 2009

QUELCH John — **Global Brands: Taking Stock, Business Strategy Review**, Vol:10, No:1, s.1-14,March 1999

RENKO, M. — "Market Orientation in Markets for Technology-Evidence from Biotechnology Ventures", **Publications of The Turku Scholl of Economics**, Finland, 2006

RİES, Al ve Laura — **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, çev. Atakan

Ries Özdemir,Ankara, MediaCat Kitapları, 2000

ROGER Bennett ve JİM Blythe **International Marketing: Strategy Planning**, **Market Entry & Implementation**, Kogan Page Limited, UK, 2002

ROY, Donald P. and CORNWELL, T. Bettina **"Brand Equity's Influence On Responses To Event Sponsorships"**, Journal of Product&Brand Management, Vol. 12, No.6, 2003, s. 377-393

SALAMON Lester M., and ANHEIER Helmut K., **Non-Governmental Organizations,** Society, vol. 34, nu. 2, 1997

SAMİEE, S., ROTH, K "The Influence of Global Marketing Standardization On Performance", **Journal of Marketing,** 56(2), 1992

SANCAR Gaye Aslı **Kamu Diplomasis ve Uluslararası Halkla İlişkiler**, Beta Yayınları, 2012

SAYDAM Ali **Algılama Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 2005

SCHOLTE Jan Aart "The Globalization of Worl Politics", **The Globalization of World Politics An introductions international relationas**, Oxford University Pres, Ed. by., John Baylis & Steve Smith, 2001

SCOTT, N. **Branding The Gold Coast For Domestic And International Tourism Markets,**Tourism Marketing Quality And Service Management Perspectives. New York:Continuum, 2002

SEYİDOĞLU, H. **Türkiye'de Sanayileşme ve Dış Ticaret Politikası**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1982

SEZGİN Selime **Global Pazarlama Yönetim Esasları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992

SHAFAEDDİN, M. "Free Trade or Fair Trade?", **UNCTAND Discussion Paper**,

(153), 2000

SIETEL Fraser B. **The Practice of Public Relations**, Macmillan Publishing Company, USA, 1989

SIMMONDS, K. and Smith, H "The First Export Order: A Marketing Innovation", **British Journal of Marketing**, 1968, s.2

SMITH, R.D. Strategic Planning For Public Relations, USA: Lawrence Earlbaum Associates, Inc, 2005

SMİLLİE Ian **NGO's Development Assistance: A Change in the Mind Set**, Third World Quarterly, vol.18, nu. 3, 1997

SOLBERG Carl Arthur The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organızational Contingencies and Performance, **Journal of International Marketing**, 2002, Vol:10, No:3, ss.1-21

SÖKMEN, Ahmet G. "Firma Kaynakları, İhracat Stratejileri ve UluslararasılaşmaDerecesi: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Üzerine Bir Araştırma**", ÇukurovaÜniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı,** YayımlanmışYüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.

STEWART Sheelagh Happy After in the Market Place: Non-Governmental Organizations and Civil Society, "**Review of African Political Economy**", vol. 24, no. 71, 1997

SVENSSON, G. "Glocalization" of Business Activities: a "Glocal Strategy" Approach", **Management Decision,** 39(1) , 2001

ŞAHIN, Adem "Dünya Ekonomisinde Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar", **İstanbul Ünv.İktisat Fakültesi Mecmuası,** C:47, No:1-4, 1998

ŞAHİN, M. Cem "Türkiye'de Gençliğin Toplumsal Kimliği ve Popüler Tüketim Kimliği", Ankara, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 25, sayı 2, 2005.

ŞAHİN, Mehmet **Genel İşletme**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995

ŞAYLAN, G. **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi,Ankara, 1995

ŞEN, H "Different Arguments for and Against the Role and Impact of Foreign Investment on the Development Potentilas of Developing Countries: An Overview", **D.E.Ü. İİBF Dergisi,** 13(1), 1998

TASCI**,** Abdullah "Marka ve Amblemler", **Grafik Sanatı Dergisi**, sayı 6, 1992

TAŞDELEN Musa **Sosyoloji Konferansları**, İstanbul Ünv. İktisat. Fak., 29.Kitap, 2004

TAŞKIN, Erdoğan Yönetim Pazarlama Satış. İstanbul: Der Yayınları, 1993

TEK, Ömer Baybars **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: 8. Basım, Beta Yayınları, 2000

TEK, Ömer Baybars Pazarlama: **İlkeler ve Uygulamalar**, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik, İzmir 1995

TERPSTA, Vern ve Ravi Sarathy **International Marketing**, 2000

TERPSTRA Vern ve SARATHY Ravi **International Marketing**, Thomas Learning, USA, 2000

THEAKER Alison **Halkla İlişkiler El Kitabı**, çev. Murat Yaz, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2006

TOĞA, H. **Siyasi Çevrede Algı Yönetimi ve Türevleri**, www.afasam.org/.../...(Erişim: 12.10.2014)

TORAMAN, **Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma**

Yasemin **Stratejileri ve Globalleşme Üzerine Etkileri,** Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996

TOSUN, N.B. **İletişim Temelli Marka Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım,2010

TÖRENLİ, Nurcan **Enformasyon Toplumu ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye**, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2004

TURHAN, A GATT ve Uruguay Round Müzakereleri Hakkında Not", DPT. 1998 http://ekutup.dpt.gov.tr/ticaret/turhana/dto.doc Erişim 12.03.2014

TUTAR Hasan **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları,2000

TUTAR, H. **Küreselleşme Sürecine İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000

TÜRKER Masum ve ÖRERLER Esin Olcay **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilme Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, 2004

TÜYEN, Z. "Dünya Ticaretinde Yeni Eğilimler ve Gümrük Uygulamaları", **Gümrük Dergisi**, (18). Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, Ankara, 1995

UÇAR Tevfik Fikret ve diğerleri, Ferruh Uztuğ (ed.) **Halkla İlişkilerde Uygulama Teknikleri**, 2.baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002

URAL Ebru Güzelcik **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Birsen yayınevi, 2006

US Ahmet Talat Toplam Kalite Yönetimini Doğuşunda Verimlilik Arayışlarının Etkisi, Anahtar, Yıl: 12, Sayı:137, Ankara, **MPM Aylık yayın organı**, Mayıs 2000

UYAR, E. **Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2003

UYSAL, D. "Küreselleşme ve Gelismekte olan Ülkeler", **Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi**, Der.: M. A. Çukurçayır, Çizgi Yayınevi,Konya, 2003

UZTU, F. **Markan Kadar Konuş**, MediaCat, İstanbul, 2002

VURAL, Beril Akıncı **"Kurumsal Marka Degeri Yaratılması: Halkla İliskilerinKatma Degeri"**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Marka Yönetimi Sempozyumu, 14-15 Nisan2005, Gaziantep-Türkiye

WAKEFİELD, Robert I., Uluslararası Halkla İlişkiler Teorisi, İnternet ve Aktivizm: Kişisel Bir Düşünce, (Der) Fatih Keskin, & B.Pınar Özdemir, **Halkla İlişkiler Üzerine**, Ankara, Dipnot Yay, 2009, s. 89-116

WELCH L. S., Luostarien R. "Internationalization", **Journal Of General Management**, Vol: 14, 1988

WELCH L.S ve R. Luostarien **''**Internationalization'', **Journal of General Management**, Vol.14, 1998 içinde h.Wortzel ve L. Wortzel, Global Stratejik Management, Wıley, 1991, s. 36

WENT R **Küreselleşme, Neoliberal İddialar Radikal Yanıtlar**, Çev.: E. Dinç, Yazın Yayıncılık, İstanbul, 2001

YALÇINDAĞ, Selçuk ''Belediyelerde Halkla İlişkiler'', **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 376-377, 1987, s.75-115

YAZICI Tolga **İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci**, Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme AnabilimDalı, İzmir, 2001

YAZICI, Mehmet Ali — "Popüler Kültür ve Tüketim", **Politika Dergisi**, 15 Haziran 2010

YILDIRIM, Z. — "Türkiye Dünyanın Neresinde?", Açık Oturum, **İktisat Dergisi**, (380). 1998

YÜKSEL, Öznur — **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Büro Kitapevi, Ankara, 1999.

YÜKSEL, Öznur — **Uluslararası İşletme Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 1999

ZAHARNA, R.S. — "An 'In-Awareness' Approach to International Public Relations." Public Relations Review. 27, 2001, s. 135-148.

ZENGİNGÖNÜL, O. — "Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?", **Siyasal Dergisi**, (1), 2005

ÖZGEÇMİŞ

21 Eylül 1983'te Azerbeycan'da doğdum. İlkokulu, ortaokul ve liseyi Özel Rus Koleji'nde bitirdim. Lisans öğrenimini 2004 yılında Bakü Devlet Üniversitesinde Uluslararası İlişkiler Fakültesi, Bölgesel Çalışmalar (Kafkas Bölgesi) Bölümünde birincilikle tamamladıktan sonra, yüksek lisans öğrenimimi 2008 yılında İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde tamamladım. 2005 yılından itibaren çeşitli devlet kurumlarında ve özel şirketlerde çalıştım. İyi derecede Rusça ve İngilizce bilmekteyim.