



STRATEGY OF TRANSITION BRANDING FOR SMEs AND A COMPANY IMPLEMENTATION (A QUALITATIVE STUDY)

Doctoral Candidate Özlem GÜLERYÜZ*, Prof. Dr. Asım Günal ÖNCE**

* Dokuz Eylül University, Izmir, Turkey*, Dokuz Eylül University, Izmir, Turkey **

E-mail: ozlem_guleryuz@yahoo.com*, gunal.once@deu.edu.tr**

Copyright © 2016 Özlem GÜLERYÜZ, Asım Günal ÖNCE,. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Branding has become more important today in all fields. SMEs has also accelerated its branding in order to survive global competition. The difference is important to be created in all fields. SMEs win a special place in the eyes of the customer and provide image by branding. Another benefit of branding is price control. Branding is a strategic process and should be planned. In the long term, and continuity that results from this process should be supported by brand vision and organizational culture. Processes must be managed well, steps should be followed carefully. To create and tell the difference play a key role in this frame. For all these reasons, SMEs should start to brand trip and speed should be continued without stopping. The aim of this study which is a guide for SMEs in the brand journey, is to present branding journey as a flow chart and a successful example of how the application is finalized.

Keywords: Brand, Branding, SME

JEL-Classification : M31, M00

KOBİ'LERDE Markalaşmaya Geçiş Stratejisi ve Bir Uygulama (Nitel Bir Çalışma)

ÖZET

Markalaşma günümüzde her alanda önem kazanmıştır. KOBİ'ler de global rekabette ayakta kalmak için markalaşma çalışmalarına hız vermiştir. Fark yaratmak her alanda önemlidir. KOBİ'ler markalaşarak müşterinin gözünde ayrı bir yer edinir ve imaj sağlar. Markalaşmanın bir yararı da fiyat kontrolü sağlamasıdır. Markalaşma, stratejik ve planlanması gereken bir süreçtir. Uzun vadede sonuç alınan ve süreklilik arz eden bu süreç marka vizyonu ve örgüt kültürü ile desteklenmelidir. Süreç iyi yönetilmeli, aşamalar dikkatle takip edilmelidir. Fark yaratmak ve farkı anlatmak bu anlamda kilit rol oynamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, KOBİ'ler marka yolculuğuna başlamalı ve hız kesmeden devam edilmelidir. Marka yolculuklarında, KOBİ'lere rehber niteliğinde olan bu çalışmamızın amacı, markalaşma seyahatini akış şeması halinde sunmak ve başarılı bir uygulama örneğinin nasıl sonuçlandırıldığına değinmektir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Markalaşma, KOBİ



1. GİRİŞ

21. yüzyılda, içinde bulunduğumuz değişim ve gelişim sürecinde, farkında olmak markalaşma seyahatimizin bileti olmaktadır. Markalaşma, gücünün farkına vararak, ürünün ayırt edici ve dikkat çekici noktalarına vurgu yapmak, bir anlamda ürüne kişilik kazandırmak ve adını akıllara kazıdır. Belki de ürünü bir fenomen haline getirmektir denilebilir. Markalaşmak isteyen KOBİ'ler öncelikle gücünün farkında olmalıdır ki potansiyel enerjilerini kinetiğe dönüştürebilsinler.

Yaşadığımız yüzyılda, her şey devinim içerisinde. Kaos ve düzen bir arada bulunmakta ve yaşam kavramı adı altında etkisini göstermektedir. Teknoloji gittikçe bizi aynılaştırırken, fark yaratmak, aktörleri ve işletmeleri, her alanda bir adım ileri taşımaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için de rekabet koşulları gittikçe zorlaşmaktadır. Rekabet etmeleri gereken çok fazla rakibin olduğu, bilgi çağını yaşadığımız dinamik bir çevrede, farklılaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu çetin rekabet koşullarında ayakta kalmak için farklılaşmanın en önemli aracı markayı kullanmaları tesadüf değildir. Marka, tüketicilerin zihninde konumlanarak ürün ve hizmetlerin farklı algılanmasını sağlar ve tüketiciyi duygusal olarak etkileyerek onların gözünde farklı bir yer edinir.

Türkiye'de KOBİ'lerin birçoğu büyük işletmeler için tedarikçi konumunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu düşünce markalaşmanın önünde engel teşkil etmektedir. Bu durum zamanla rekabetin artmasıyla fiyat esnekliğinin azalmasına ve karların düşmesine ve işletmenin pazarda hayatını sürdürememesine yol açmaktadır.(Akalan,2013;1)

Çalışmamızın amacı KOBİ'lerin markalaşmaya geçiş stratejilerinden ve sürecinden kısaca söz etmek ve markalaşmış bir KOBİ'nin üzerinden uygulama gerçekleştirerek, KOBİ'nin markalaşma çabalarına ve deneyimlerine göz atmak, bu çalışmaların işletmenin markasına yapmış olduğu etkiyi değerlendirmek ve başarılı bir uygulamanın nasıl sonuçlandırıldığına değinmektir. Süreci daha iyi anlamak için bir akış şeması hazırlamış bulunmaktayız. Çalışmamızın markalaşmak isteyen KOBİ'lere bir rehber olmasını amaçlamaktayız.

KOBİ'LERİN MARKA OLMALARINDA DOĞRU STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI

Markayı, işletmeci gözlüklerimizle değerlendirdiğimizde şu tanımlamayı yapabiliriz: marka bir ürün yahut hizmetin belirlenmesini, tanımlanmasını sağlayan, ürün ve hizmetlerini rakiplerinkinden farklılaştırmaya ve ayırt etmeye yarayan sembol, şekil, işaret, isim ve dizaynlardan biri ya da bunların kombinasyonlarıdır. (Amerikan Pazarlama Birliği).

İletişim teknolojisindeki ilerlemelerle birlikte, iş dünyasında marka ve marka stratejilerinin doğru seçimi çok önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla, marka KOBİ'ler için katma değer



yaratabilen dinamik bir nitelik taşımaktadır. KOBİ'ler markalarını stratejik değere dönüştürebildiği oranda başarılı olacaktır.

Tüm bunları gerçekleştirebilmek için KOBİ'lerde marka iletişimi stratejilerini destekleyecek bir marka yönetimi kültürünün oluşturulması gerekecektir. Bu nedenle, makro bazda doğru ve güvenilir pazarlama iletişimi stratejileri oluşturmak oldukça önemlidir. Şunu unutmamak gerekir ki, işletmenin yarattığı marka, hedef kitleye önem arz eden bir yarar sunmadığı sürece fazla bir değer ifade edemeyecektir.

Anlaşılabileceği üzere, müşterilerin zihinlerinde kaliteli olarak konumlanmış markalar, bulunduğu pazarda başarılı olma şansını yakalayabilmektedir. Dolayısıyla, markanın ürün performans riskine karşı müşteriye güven veriyor olması, markalaşma sürecinde öncelikle değerlendirilmesi gereken kritik bir konudur.

Müşteri ile üretici arasındaki iletişimi kuran bu söz konusu mesaj, tüketicinin markaya bakış açısını oluşturan kelimelerin, imajların, fikirlerin ve bileşenlerin uyumlu bir birlikteliği olmaktadır. (Pirtini, 2015)

KOBİ'LERDE MARKALAŞMAYA GEÇİŞTE YAŞANAN ZORLUKLAR

KOBİ'ler ülkelerin ekonomik büyüme süreçlerine oldukça fazla katkı sağlamaktadırlar ve bu nedenle birer yapıtaş niteliğindedirler. Hem endüstrinin önemli bir aktörü, hem de sosyal yapının göz ardı edilemez unsuru olarak görülmektedirler. Yarattıkları katma değer ve istihdamın yanı sıra bölgesel kalkınma ve girişimcilik ruhunun gelişmesine olan katkıları da oldukça fazladır.

KOBİ'lerin pek çoğunun, genellikle üretim aşamaları ile ilgilenmeleri ve gelişim adımlarını bu yönde atmaları ve markalaşmayı ihmal etmeleri pazarlama açısından büyük bir sorundur. Her ne kadar üretimde diğer firmalarla yarışacak kaliteyi sağlasalar da bu, satışları artırmak için yeterli olmamaktadır. Bu anlamda hedef pazara yönelik pazarlama stratejileri oluşturmak ve markalaşmak yararlı olacaktır. KOBİ'lerin genel olarak bu tutumu onların fason üretim yapmak gibi, geleceği olmayan bir kısır döngü içerisine girmelerine neden olmaktadır. Üretim odaklı KOBİ'ler, satışta problemlerle karşılaşmakta, nitelikli pazarlama personeli istihdam edemeyerek, markanın pazarlanmasını aracı kuruluşlara devretmekte, bu da marka bilinirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

KOBİ'lerin bir diğer sorunu ise, eğitim ve markalaşma departmanlarını kuramamaları ve bu faaliyetleri işletme sahibinin yürütmesidir. Bu nedenle profesyonel bir marka yönetimi sürecinden mahrum kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra, finansal problemler dolayısıyla, markalaşmaya bütçe ayıramamaktadırlar. Bunu da yararlanabilecekleri devlet teşvikleri eliyle aşmaya çalışmaktadırlar.



KOBİ'lerin markalaşma öyküsü, marka ismi oluşturma ve marka danışmanlığı, marka konumlandırma-tutundurma ve koruma stratejileri, kurumsal kimlik yönetimi ve halkla ilişkiler danışmanlığı, medya planlaması, kurum kültürü ve kurum felsefesinin oluşturulmasını kapsar. Bu süreçte karşılaşılan güçlükler, marka danışmanlık firmaları ya da markalaşma konusunda uzman bireysel bir destek ile çözülmeye çalışılmalıdır. (Özcan,2008;56-60-61)

KOBİ'LERDE MARKALAŞMA SÜRECİ

KOBİ'lerde marka geliştirme sürecini şekil 1'deki gibi özetlememiz mümkündür. Bu akış şemasında eş anlı olarak vizyon ve amaçlarla ilgili süreç de ana sürece destek olmaktadır. Sürecin içeriğine ilişkin açıklamamız çalışmamızın devamında sunulmuştur.

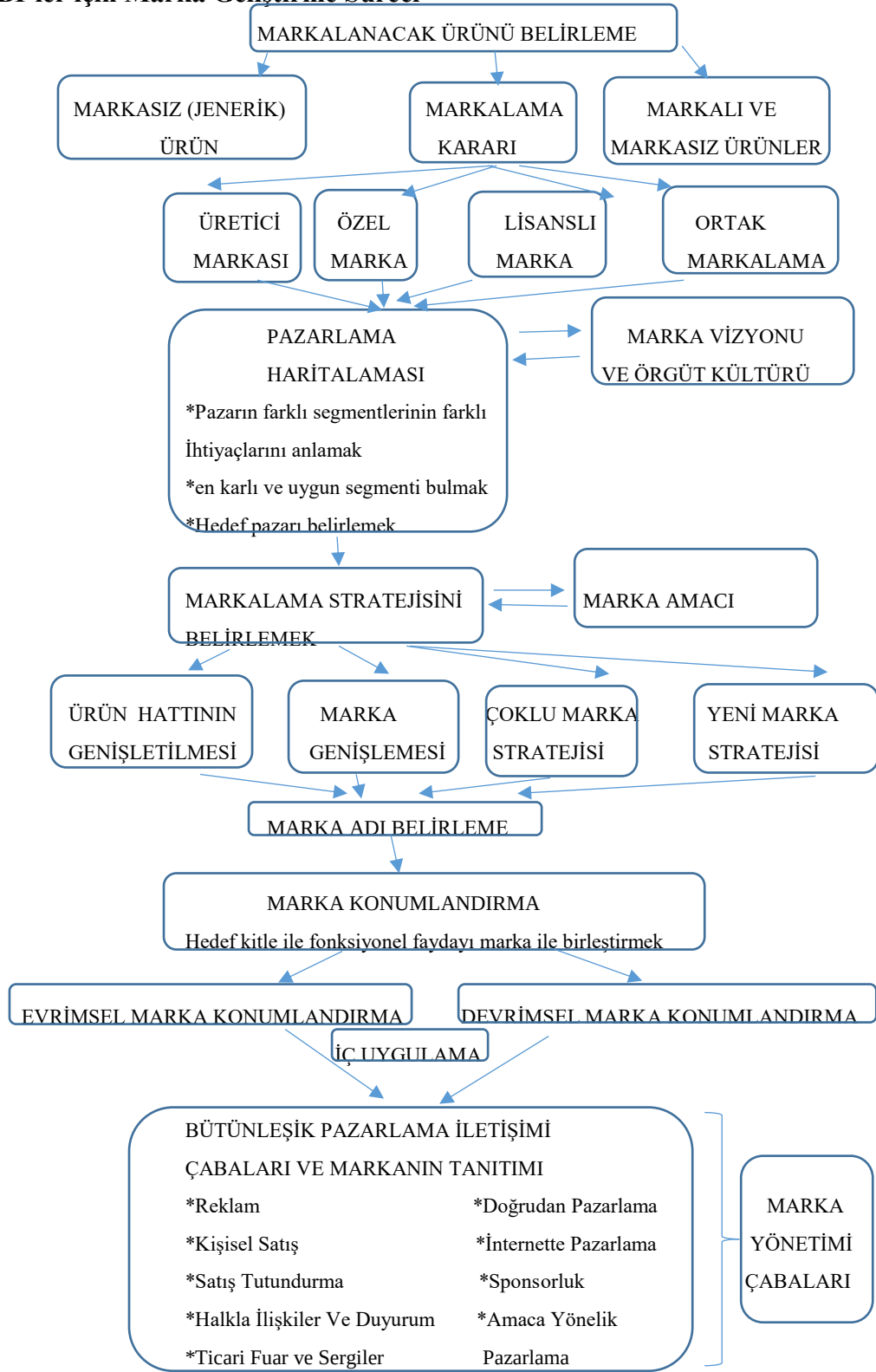
KOBİ'lerde markalanacak olan ürün belirlendiğinde, ilgili birimlerin, üç temel soruya yanıt araması gerekir: (Aktuğlu, 2011; 118) Ürün, markasız (jenerik), markalı yada her ikisinin karışımı mı olacak? Marka kullanma kararı verildiyse, bu, üretici markası mı yoksa dağıtıcı markası mı olacak? Aracı kurum veya üretici kurum markası kararına bağlı olarak nasıl bir yöntem izlenecek?

Kotler dört çeşit marka sahipliğinden bahsetmektedir: Üretici Markası, Özel Marka, Lisanslı Marka ve Ortak Markalama. (Kotler, 2000; 408) IBM markasında olduğu gibi, üretici firmanın ismi, marka ismi olarak kullanılabilir. Bunun dışında, perakendeci firmalar üreticilere üretirerek, kendi oluşturdukları ve finanse ettikleri ürünleri kendi markası altında pazara sunabilir. Örneğin; Migros (özel marka). KOBİ'ler kolay satış ve büyüme sağladığı için genelde bu seçeneği seçer ve zamanla büyük firmalar için ürettikleri bu ürün tedarikçiliğinden kazandıkları tecrübeyle ve ürün kalitelerini artırarak, kendi markalarını üretmek için fırsatlar elde ederler. Örneğin, Sun Tekstil yıllarca “özel marka” üretmiş kazandığı deneyimle kendi markası olan Jimmy Key'i yaratmıştır. Türkiye'de sık karşılaşılan bir diğer seçenek olan lisans marka, bir bedel ve/veya pay hakkı ile üretim ve satış haklarının başka bir firmaya süreli olarak devredilmesi ve markanın o firma tarafından pazara sunulmasıdır. Birden fazla işletme markalarının gücünü beraber yarattıkları yeni bir ürünün başarısı için birleştirmesi durumunda ise ortak markalama devreye girer. Dolce Gabbana gibi. (Akan, 2013; 21)

Sürekli bir marka yaratırken, marka vizyonu oluşturmak çok önemlidir. Marka vizyonu oluşturmak, markanın uzun süreli ufkunda, yani gelecekte, paydaşlarına nasıl yarar sağlayabileceğini ele almaktır. Marka vizyonu oluşturmak, değişen çevre ile ilgili zaman çizelgesinde işaret koymak ve marka ekibini değişimi yaratmak üzere motive etmekle ilgilidir.(Chernotony; 2010; 113-114) Daha sonra marka vizyonu, örgüt kültürü ile ilişkilendirilmelidir. Bu da marka değerini örgüt kültürü ile nasıl bağdaştırabileceğimizi kavramaktan geçer. Örneğin iki örgüt benzer fonksiyonel yarar sağlayan marka sunduğunda (Mc Donalds ve Burger King gibi) belirleyici olan hizmeti teslim etme şekli olacaktır. Bu da örgüt kültürü ile bağlantılıdır. Örgüt kültürü, çalışanlarını, örgüte özgü yollarla davranması yönünde uyarıcı ve onları bu şekilde davranmaya iten örgüte özel eşsiz yollardır. (Chernotony;2010; 159)

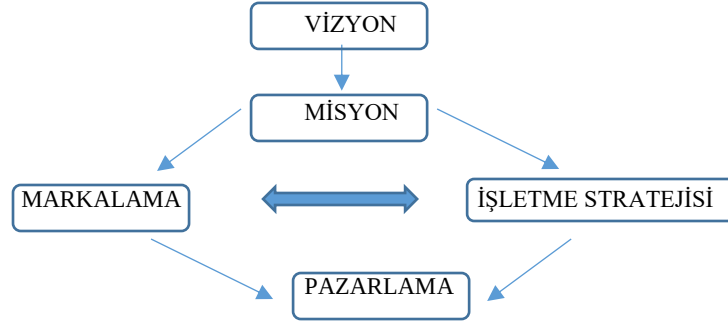


Şekil 1: KOBİ'ler için Marka Geliştirme Süreci





Şekil 2: 20. Yüzyılda Markanın Kurumsal Stratejiyle Bağı



Kaynak: (Temporal,2011;24)

Şekil 3: 21. Yüzyılda Markanın Kurumsal Stratejiyle Bağı



Kaynak: (Temporal,2011;25)

Markalaşmanın başarısını, kurumsal misyon ve vizyon yerine, markaların misyon ve vizyonlarını temel almalarından anlayabilmekteyiz. 20. ve 21. Yüzyıl arasında bu anlamda ne tür bir farklılaşma olduğunu şekil 2 ve şekil 3’de görmemiz mümkündür.

20. yüzyılda, işletme stratejisini benimseyen örgütler, kurumsal bir vizyon geliştirirler bu da sadece üst yönetime bir anlam ifade ederdi. Yani markalama, stratejiye ek bir destek sağlayarak reklam – tanıtım amacıyla kullanılırdı.

21. yüzyılda ise, artık örgütler marka üzerinden bir misyon ve vizyon geliştirmekte, bu da başta işletme stratejisi olmak üzere birçok harekete yön vermektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi, işletme stratejisi doğrudan müşteri ilişkileri ve pazarlama faaliyetlerine bağlanmaktadır. (Temporal, 2011; 24)

Sürecin devamında, tüm bu kararlar ile birlikte pazarlama stratejilerini de bütünleştirerek pazar haritalaması yapılması yararlı olacaktır. Tıpkı topoğrafların ülkelerin coğrafi haritasını çizmeleri gibi, KOBİ’ler de küresel pazarı şeffaf hale getirebilmek için, pazardaki rakiplerin



analizini içeren ve pazarda neyin eksik olduğunu belirleyen, pazardaki fırsatları ortaya koyan pazar haritalaması yapmalıdır. (Ayhan, 2012; 33-35)

KOBİ'LERDE MARKALAŞMAYA GEÇİŞ SÜRECİ VE STRATEJİ OLUŞTURMA AŞAMASI

KOBİ'ler için, bir sonraki aşamada, marka vizyonundan hareketle, çıkış yönünü gösteren bir yönlendirme olmalıdır. Marka yolculuğunda bu yönlendirme, KOBİ'lerin marka amacını ortaya koyması ile sürmektedir. Amanın belirlenmesi KOBİ'ye stratejik bir rota sağlayacak ve marka stratejisinin uygulanması hakkında fikir verecektir. Bu aşamada yapılması gereken, marka vizyonundaki fikirleri içeren verileri almak ve bunları elle tutulur, reel amaçlar halinde listelemektir. Örneğin; kahve zinciri olan bir KOBİ'nin amacı kendisini dünyada en çok tanınan ve güvenilen kahve zinciri haline getirmek olabilir. Bu çerçevede KOBİ'ler kısa ve uzun dönemli amaçlarını bu aşamada birleştirmektedir. (Chernotony; 2010; 193-195)

Bu amaçlar doğrultusunda bir sonraki aşama marka stratejisinin belirlenmesidir. KOBİ'ler bu denli önem arz eden markalaşma sürecinde tablo 1'de gösterilen stratejilerden birini kullanılabirler.

Tablo 1: KOBİ'lerde Markalama Stratejileri

MARKA İSMİ	YENİ MEVCUT	ÜRÜN HATTININ GENİŞLETİLMESİ	MARKA GENİŞLEMESİ (MARKA AKTARIMI)
		ÇOKLU MARKA STRATEJİSİ	YENİ MARKA STRATEJİSİ
		YENİ	MEVCUT
		ÜRÜN KATEGORİSİ	

Kaynak: (Gülçubuk, 2009; 192)

Bu stratejilere kısaca değinmek gerekirse, ilki ürün hattının genişletilmesidir. Burada marka adı mevcuttur ve yine mevcut olan ürün kategorisinde mevcut marka adı, o ürünlerin yeni uyarlamalarına yayılır. Örneğin; Diet Coke gibi. Burada mevcut markaya ait başarı diğer ürünlere de yansısın istenir. İkinci strateji marka yayma-genişletmedir. Bu stratejide yine bir marka adı mevcuttur ancak bu marka adı yeni bir ürün kategorisi için kullanılır. Örneğin; Sony'nin mobil telefonları gibi. Üçüncü strateji olan çoklu markalama stratejisinde aynı ürün kategorisindeki ürünler için farklı marka ya da markalar geliştirilir. Örneğin; Lever'in çamaşır deterjanlarında Persil'den Surf'e değişik markalar kullanması gibi. Sonuncu ise yeni marka stratejisidir. Sonuncu stratejide yeni bir ürünün farklılaştırılması için yepyeni bir marka geliştirilir. (Odabaşı, 2104; 367-368)



Markalaşmaya geçiş aşamasında KOBİ'nin markalaşmayla ilgili alması gereken bir diğer karar ise marka adının belirlenmesidir. “Alabileceğiniz en önemli pazarlama kararı, bir ürüne ne ad vereceğinizdir” der Jack Trout.(Şaylan, 2013)

İyi bir marka adı, telaffuzu kolay, kulağa hoş gelen, yazımı ve okunuşu kolay olan, akılda kalan, sektör ve faaliyet alanına uygun, rakiplerden farklı, rakip markaları çağrıştırmayan ve en önemlisi yanlış anlamaya müsait olmayan bir marka adı olmalıdır.(Mucuk, 2000; 151)

KOBİ'LERDE MARKALAŞMA SÜRECİNDE KONUMLANDIRMA AŞAMASI

Markalaşma binamızın temellerini attığımız konumlandırma aşaması, KOBİ'ye ait marka, ürün ya da imajın, tüketicinin zihninde özel bir yer kazanması için yapılan tüm çalışmalar olarak tanımlanabilir. Temeli sağlam kurarsak, markamız tıpkı sağlam bir bina gibi dimdik ayakta duracaktır. Bir anlamda fark yaratmak olarak algılayabileceğimiz bu aşamada, ürün geliştirmede, dağıtım kanalında, fiyatta, iletişimde vb. alanlarda farklılıklar yaratabiliriz.(Ayhan, 2012; 32)

Konumlandırma kararları alınırken öncelikle netleştirilmesi gereken konular vardır. Bu anlamda evrimsel konumlandırma mı yoksa devrimsel konumlandırma mı yapılacağı kararı verilmelidir. Devrimsel konumlandırma, yeni bir ürün, şirket veya kişisel hedef için kullanılır. Kısaca hali hazırda imaj söz konusu değildir ve konumlandırmanın ilk kez yaratılması gerekmektedir.

Diğer taraftan evrimsel konumlandırmada imaj yavaş yavaş geliştirilir. Evrimsel konumlamada belirli bir yeriniz vardır ancak, soru sonraki adımda nereye gideceğiniz ile ilgilidir. Bir anlamda yeniden konumlandırma olan evrimsel konumlandırmadaki tehlike, müşterilerin alışık olduğu konumunuzdan aniden uzaklaşarak farklılaşmış kimliğinizi kaybetmenizdir. (Temporal,2011;85)

Markamıza bir isim bulup onu konumlandırdıktan sonra, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme ve sponsorluk gibi bütünleşik pazarlama iletişimi unsurlarının sistematik şekilde kullanılması ile markanın tanıtımı gerçekleştirilerek istenilen mesaj iletilmelidir.

Marka tanıtımı sadece reklama önem verilemeyecek kadar önemli bir süreç olmasına rağmen çoğu marka bilinirliğinin sağlanması için reklama diğer iletişim unsurlarından daha fazla önem verilmektedir. İmaj, tanınma ve kişiliğin farklılaştırılmasında, tanıtım elemanlarının bütünleşik biçimde kullanılmasının etkisi çok önemli olmaktadır.

Rossiter ve Percy, reklamın beş farklı iletişim etkisinden bahseder. Bunlar: birincil talebin geliştirilmesi, markanın farkına varılmasını sağlaması, olumlu tutum yaratılması, markayı satın alma niyetinin uyarılması ve satın alma olarak adlandırılmaktadır.(Aytuğ vd., 2014; 243)



Doğrudan pazarlamada aracılar olmadan direkt müşterilerle temas sağlanmaktadır. Bunun için de doğrudan posta ve telefonla satış vb. yöntemleri kullanılmaktadır.

Sponsorluk ve diğer marka yönetim çabaları marka tanıtımında gittikçe daha fazla önem kazanmıştır. Bu anlamda dikkat edilmesi gereken konu hedef kitle ve marka kişiliğine uygun seçimler yapılmasıdır.

Reklam ve satış promosyonları oldukça fazla göz önündeyken, marka algısını olumluya doğru yönlendirmeye çalışan halkla ilişkiler, bir anlamda perdenin arkasındaki kahraman olarak adlandırılabilir.

İnternet ise gelişen teknoloji ile birlikte, pazarlama iletişiminin ve marka yönetiminin olmazsa olmazıdır. Marka iletişimindeki bu son gelişmelerin amacı, birçok iletişim platformunu bir araya getirerek, hedef kitleyi etkilemek ve bu etkinin şiddetini artırarak marka kimliğine güç katmaktır. (Temporal, 2011; 157-158-159-162-172)

Özellikle KOBİ'ler yüksek marka sadakatine sahip rakip ürünlerle mücadele edebilmek için satış geliştirme faaliyetlerine oldukça fazla yer vermektedirler.

Saymış olduğumuz ve diğer iletişim çabalarıyla ve etkin bir marka yönetimiyle birlikte marka tüketicinin zihnine yerleştirilir ve stratejiler başarıyla sonuçlandırılır. Markalaşma süreci planlanması gereken stratejik bir süreçtir. Burada önemli olan husus, pazarlama iletişiminin diğer pazarlama karması unsurları, ürün, fiyat, dağıtım ile entegre ve koordineli olmasıdır.

NARKONTEKS TEKSTİL A.Ş. UYGULAMASI

2004 yılında İzmir'de kurulan Narkonteks Tekstil İhr. İth. A.Ş. erkek, bayan, çocuk kategorilerinde iç giyim, termal giyim, pijama, mayo ve çorap üretimi yapmaktadır. Firma bu üç kategoride tüm beden aralıklarında body-size ürünler üretebilen sayılı fabrikalardan biridir. Yurtdışında 24 ülkeye distribütörler aracılığıyla satış yapılmaktadır. New York'da bir depo ve ofisi olan firma, Kanada ve Amerika operasyonlarını buradan yürütmektedir. 650'yi aşkın personeli bulunmaktadır. Günlük 40.000 adeti aşan üretim kapasitesiyle 71 ilde 650'den fazla satış noktasında mevcuttur. Zincir mağazalardan Boyner ve YKM'de 200'den fazla satış noktasında firmanın markasına ulaşmak mümkündür. Ayrıca yurtiçinde kendilerine ait 7 adet mağazaları bulunmaktadır.

UYGULAMANIN AMACI

Çalışmamızda tek bir firma üzerinden elde edilen bulgular dahilinde, KOBİ'lerin markalaşma süreci ve stratejileri hakkında bilgi edinmek ve markalaşmanın KOBİ'ler açısından faydasını ortaya koymak amaç edinilmiştir.



YÖNTEM

Araştırmaya konu olan işletmede, mülakat tekniği kullanılmıştır. Belirli bir anket formu uygulanmış ve ilgili kişiye açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Mülakat yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Anket formu 14 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmenin genel özellikleri, sahip olduğu markalar, markanın nasıl algılandığı ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, markalaşma süreci ile ilgili sorular yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde de, markanın tercih sebepleri, nasıl farklılaştıkları ve markalaşmanın ulaşılmış oldukları başarıdaki katkısı ile ilgili sorular sorulmuştur. Daha sonra tüm bu sorular değerlendirmeye tabi tutularak aşağıda bahsedilecek bulgular tespit edilmiştir.

UYGULAMA BULGULARI MARKAMIZ “BLACK SPADE”

Şu anda tek ve güçlü bir algısı olan “Black Spade” markası ile satış yapılmaktadır. Bu marka kendi markalarıdır.

Markalaşma yolculuğuna baktığımızda, ilk kurulduğu yıllarda üretim odaklı çalışan firma, yurtdışında bir firmaya fason olarak bir başka marka için üretim yapıyordu. İlk kuruluşları üretip satmak amaçlıydı ve belirli bir stratejileri mevcut değildi. Bu süreç bir iki yıl devam etti. Daha sonra bunu riskli bulan ve özel marka üreterek deneyim kazanan ve güçlü bir know-how sağlayan firma kendi markasını oluşturma kararı aldı. Koç grubundan bir danışmanla çalışmaya başlayarak, markalaşma ile ilgili bilgilendirme alan firma, strateji kurmanın önemini fark ederek kendisine bir oyun planı oluşturdu.

Öncelikle marka adı belirlendi. Marka adı alınırken zorlanıldı çünkü, Türkiye’de herkes marka adı için başvurularda bulunuyordu ve hemen hemen her marka adının alınmış olduğu görüldü. Toplam seksen marka adıyla başvuruldu ancak, sadece iki marka adı kabul oldu. Bu iki seçenekten birini seçmek durumunda kaldılar. Basit, çarpıcı ve kolay anlaşılır bir isim seçmek zorundaydılar ve “Black Spade” marka adını tercih ettiler.

Firma “Black Spade” marka kişiliğini şöyle tanımlamaktadır: ailenin tüm bireyleri için, hayatın hemen hemen her anında (0-6 ay hariç), direkt vücuda temas eden en sağlıklı ve rahat iç çamaşırları.

Aslında ilk istenen marka adı “Red Spade” olmuştur. Kırmızı maça anlamına gelen isim destede kırmızı maça olmaması dolayısıyla “farklı bir ürün” imajı ortaya koymak amacıyla seçilmiştir. Ancak daha sonra siyah maça isminde karar kılınmıştır. Anlamı ise şudur: siyah maça destede en kuvvetli kart olduğu için biz de “bu alanda en iyi ürünü sunacağız” mesajını içerir.

Logo çalışmaları, marka adı belirlendikten ve ürün ortaya çıktıktan sonra oluşturulmuştur. Logonun bir hikaye olarak anlatılması, insanların aklında yer etmesi çalışmaları ise çok sonra gerçekleştirilmiştir. Şekil 4’de gördüğünüz logo, yeşil bir incir yaprağını içermektedir. Bunun



anlamı öncelikle bir İzmir markası olmasıdır. Ayrıca markayla ilişkilendirildiğinde, incir yaprağı Hz. Adem'in ilk çamaşırı olmuştur ve incir Ege'den dünyaya yayılmıştır. İncir aynı zamanda bereketli ve bol çekirdekli bir meyvedir. Tüm bunlar birleştirilerek logo tasarlanmıştır.

Şekil 4: “Black Spade” Markasına Ait Logo



İlk çıktıklarında afiş olarak aile temalı bir pazarlama iletişim mesajı sunulmuştur.

Marka şu anda tüketici tarafından rakipleriyle aynı kalitede ancak daha uygun fiyatlı olarak algılanmaktadır. Zaman içerisinde güçlü bir kalite imajı oluşturan firmanın iki önemli kriteri bulunmaktadır. Bunlardan ilki ürünü kullanan kişilerin yeniden markayı satın alması, diğeri ise piyasadaki iyi mağazalar tarafından satılıyor olmasıdır.

Markanın tüketicilere sunmuş olduğu vaat, yüksek kaliteli ve fayda yaratan ürünler üretmektir. Örneğin, erkek çamaşırlarında beli kesmemesi, kadın çamaşırlarında pamuklu ürünler üretilmesi gibi. Her ürünün bir hikayesi mevcuttur.

2006 yılının ortalarından başlayarak 2007 yılının haziran ayına kadar ön hazırlık aşaması geçiren firma, 2007 haziran ayından sonra da markanın satışına başlamıştır. Konumlandırma çalışması bir yıl kadar sürmüştür. Marka adı ortaya çıktıktan sonra konumlandırma sürecinde ilk olarak piyasayı ürün bazında incelemişlerdir. Ürünlerinin kalitesini rakip firmaların ürünlerinin kalitesiyle kıyaslayarak kendi ürünlerini rakip ürünlere göre konumlandırmışlardır. Bu konumlandırmaya göre, fiyat analizleri yaparak, fiyatın ne olması gerektiğine karar vermişlerdir. Çok yüksek bir fiyat koyup az satmak ya da çok düşük fiyat koyup üretim kapasitesi sınırlarını aşmak istemedikleri için, karlı ve optimum noktayı bulmaya çalışmışlardır. Kalite ile ilgili ödün verilmemiştir.

Markanın çok ucuz bir konumlandırması yoktur. “C+” a kadar hizmet vermektedirler, yani orta-üst gelir sınıfına hitap etmektedirler. Yurt dışıyla kıyaslandığında aynı kalitede malı yurt dışına göre %40 daha ucuz satmaktadırlar.

Bu çalışmalar sonrasında pazar haritalamaları yapılarak kişisel ve müşteri odaklı pazarlama anlayışıyla pazar bölümlenmeye gidilmiştir.

Daha sonra da paketleme ile ilgili kararlar verilmiştir. Buna paralel olarak da satış yöntemine karar verilmiştir. Piyasada çeşitli satış yöntemleri bulunmaktaydı, örneğin, mağazalaşarak, evden eve direkt satış, toptancı aracılığıyla satış gibi. Firma bunların hepsini incelemiştir ve rakiplerin çoğunun bu alanları doldurduğunu fark etmiştir. Direkt kendi satış yapan firmanın ise çok az olduğunu görmüştür. Firma kendi üretip, kendi satmak ve kendi kaderini belirlemek



yolunu seçmiştir. Bunun dışında fiyat stratejisi ve konumlandırması açısından, ürünlerini birbirine çok yakın yerlere vermeyerek fiyat kırdırmayı önlemeye çalışmıştır. Bu da fiyat konusunda piyasayı kontrol etmelerine yardımcı olmuştur.

Başlangıçta çok az sayıda üretim ve satış rakamları ile yola çıktıkları için, tanıtım çalışmaları yapılamamıştır. Çünkü yapılacak herhangi bir tanıtım rakip malların alımını kolaylaştıracaktır. Bunu engellemek için her yerde bulunurluğunun yüksek olması gerekmektedir. Şu an sadece kurumsal olarak Boyner mağazalarında, ürün satılmaktadır. Başlangıçta marka sadece sokakta gördüğümüz mağazalarda satılmaktaydı, ancak ilerleyen zamanda büyük mağazalarda yer almaya çalışacaklardır. Şu an 750 şubede marka satılmaktadır ve Boyner ile çözüm ortaklığına gidilmiştir. 350 Boyner noktasında da marka şu an bulunmaktadır. Bunun dışında yurt dışında 24 ülkeye ihracat yapılmaktadır. Esas tanıtım Boyner mağazaları aracılığı ile gerçekleşmiştir. Kataloglar yoluyla da tanıtım çalışmalarına devam etmişlerdir.

Marka sadakati yaratmak ve tanıtım için çalışmalar yapan firma Offline ve dijital kanal olarak iki kanalı kullanmaktadır. Sosyal medyayı da etkili kullanmaktadır.

Narkonteks Tekstil A.Ş.’nin markalaşma sürecini şekil 5’te akış şeması şeklinde özetlememiz mümkündür.

1-3-5-10 yıllık planlar halinde süreci yöneten firma, markalaşma yolculuğunda çeşitli engellerle karşılaşmıştır. Markayı ilk başta kimse tanıımıyordu ve ürünün yerine ikame mallar vardı. Bu güçlüğü aşmak için ilk önce markayı anlatma süreci gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde öncelikle satış başarısı değil imaj başarısı sağlanmaya çalışılmıştır. İlkın, markayı planlarken, markaya bir kişilik kazandırmaya çalışmışlardır. Onu insan gibi düşünerek, bünyesinde taşıyacağı özellikler, bu özellikler sonucu müşteriye sağlayacağı faydalar ile süreçsel ve ekonomik katkılar (malın arandığında bulunması, sorun olduğunda muhatap bulunması gibi) planlama yapılarak anlatılmıştır.

Bir diğer güçlük fiyatla ilgili olmuştur. Bir marka yaratıyorsanız mutlaka fiyat yüksek olmaktadır. Baştan koyduğunuz marka değeri sonra değişmemektedir. Pazara ucuz fiyatla giriş yaparak, “fiyatı daha sonra yükseltirim, öncelikle kaliteyi oturtayım” şeklindeki düşünce ile hareket etmek gerçekçi ve doğru bir yaklaşım değildir. Bu yüzden “henüz marka değilseniz neden bu kadar yüksek fiyatla satıyorsunuz” algısı bir sorun oluşturmaktadır. Bunu çeşitli söylemlerle ve herkesin aynı vurguyu yaparak oluşturduğu iletişim kanalıyla, en kaliteli elemanlarla çalışarak, bilgisayar sistemleri kullanılarak ya da müşteriye giderken en iyi aracı kullanarak marka ile ilgili bir imaj sergileyerek, markanın duruşuyla ilgili müşterinin direkt gözüne batabilecek çevresel faktörleri oluşturup olumlu bir algı yaratarak aşmaya çalışmışlardır. Hiç iş yapmadıkları halde düzenli seyahatler yaparak, sonucunda müşteriye kalite ve süreklilik mesajını vererek piyasanın algısını değiştirmişlerdir. Küçük miktarda üretimle başlamışlar bu yolla sağladıkları servis kalitesiyle de içeriye girişi kolaylaştırmışlardır.



İlkeli olmak konusunda yaşadıkları bir takım sorunlar da olmuştur. Marka olabilmeniz için zorluklar karşısında ödün vermemeniz gerekmektedir. Örneğin, çok büyük bir müşteri firmadan çok büyük bir alım yapmıştır ama herkesten ucuz satmak istediğini belirtmemiştir. Ürünü %25 iskonto ile satmaya başladığında firma buna karşı çıkmıştır. Çünkü firma nihai fiyatı belirlemiştir. Bu fiyattan ödün veremeyeceklerini söylemişlerdir. Bu duruşun karşısında yüklü miktarda iade almışlar, o an için çok üzölmüşler ancak uzun dönemde bu durum firmaya hem marka imajı açısından kazanımlar sağlamış, hem de firmanın anlatacak bir hikayesi olmuştur. Piyasada tutunmaları kolaylaşmıştır. İlkeli olmak konusunda firmanın verebileceği bunun gibi daha birçok örnek bulunmaktadır. Örneğin, diğer firmalar çok uzun vadeler verirken firma vadelerini belirlemiştir. İlk başta bundan hoşlanmamışlar ancak daha sonra bunun kendilerini koruyan bir tavır olduğunu ve sadece iyi müşterilerle çalışmak isteyen bir firmanın ilkeleri olduğunu izah ettiklerinde kabul almışlardır ve bu sayede bu sorunu da aşmışlardır. Bu bir süreç olduğu için zorluklar halen devam etmektedir.

Şekil 5: Narkonteks A.Ş.'nin Markalaşma Süreci





SONUÇ VE ÖNERİLER

1980 sonrası çağdaş pazarlama anlayışı ile birlikte markalaşma önemli hale gelmiştir ve farklılaşmanın önemli olduğu yaşadığımız yüzyılda KOBİ'ler için hedef pazarlara ulaşan odacıkların kapısını açan bir anahtar değerindedir. Markalaşma ürünü tıpkı bir insan gibi kişiliği olan bir objeye dönüştürür. Hiç de kolay olmayan markalaşma süreci planlama ve stratejiler geliştirme yoluyla gerçekleştirilirse başarıya ulaşacaktır.

Uygulama yaptığımız KOBİ örneğinin kısa sürede büyük bir pazar payına ulaşmasında, markalaşmanın büyük katkısı olmuştur. Rakipler sadece fason üretici boyutunda kalırken, firma istediği fiyattan satabilen bir işletme yapısına ulaşmıştır. Fason için gelen müşteriye de istedikleri kalite ve fiyatta satış yapabilme üstünlüğüne sahip olmuşlardır. Böylece kontrolü ele geçirmişlerdir. Günlük işler peşinde koşmaktan kurtarması markalaşmanın sağladığı bir diğer yarar olmuştur. Üretim kapasiteleri belirlenmiş ve satışlar buna göre yönlendirilmiştir. Markalaşma sayesinde, ürünün logosu, kutu tasarımı gibi özellikleriyle yabancı müşteriler ve yerli müşteriler firmayı ayrı bir yere koymaktadır. Yani marka güçlü bir kalite imajı oluşturmayı başarmıştır.

Bu anlamda KOBİ'ler için önerilerimizden ilki şu olabilir. Herkes markasını oluşturmak zorundadır. Aksi halde katma değeri yüksek mal elde edilememektedir. Piyasada her zaman malınızın daha ucuzu, benzeri, muadili ve taklitleri olmaktadır. Marka olduğunuzda sizi taklit etmeye başlayacaklardır. Toplam bir değer ortaya koyduğunuzda ve o değer bedelini istediğinizde, durumun kendi lehine olduğunu müşterinize anlattığınızda istenilen fiyatı ödemeye razı olacaklardır. Bunu sağlamanın tek yolu kendi markanızı oluşturmaktır. Ancak sadece isim koymakla marka olunmamaktadır, bunun altında bir değer yaratmak gerekmektedir. Değer kısmı markalaşmada çok önemlidir.

Markalaştığınızda, ürününüz, herhangi bir yerde ucuz satıldığında müşteri sizi aramakta ve neden böyle olduğunu sormaktadır. Bunun cevabını vermek ve o duruşu göstermek hep markalaşmanın getirdiği gerekliliklerdir. İlk günden oluşturduğunuz bu duruş müşterinin sizden hesap sormasına ve sizin markanızı en az sizin kadar korumasına neden olmaktadır. Ayrıca müşteri sizin kalitenizi düşürmenize de izin vermemektedir. Örneğin, kumaş kalitesini değiştirdiğinizde bunu sormakta ve aslında “bana böyle davranırken neden rakibe başka davranıyorsunuz” deme hakkınız da ortadan kalkmaktadır, çünkü bu zaten sizi rakipten ayıran nokta olmaktadır.

KOBİ'ler, yetersiz finansal yapıları nedeniyle kendi markalarını yaratmadan tedarikçi konumunda üretim yapmaktadırlar. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, iç ve dış pazardaki büyük işletmelere ürün ve hizmetleri Özel Markalı (Private Label) olarak çok düşük maliyete üretilip, çok düşük satış fiyatına satılmaktadırlar. Markalaşmak bu noktada KOBİ'ler için önem arz etmektedir. Zamanla birçok yeni KOBİ pazara girecek ve düşük maliyetle üretim



yaparak düşük fiyatlara satış yapacaklardır. Bu durum fiyatları kontrol edebilme gücü sağlamak isteyen KOBİ'ler için markalaşarak çözümlenmelidir.

KOBİ'ler stratejik bir pazarlama planı çerçevesinde en kısa sürede markalaşma çalışmalarına başlamalı ve içinde saklı olan potansiyel gücünü ortaya koymalıdır. Ancak tüm bu açıklamalarımızın yanında en önemli önerimiz, KOBİ'ler markalaşma sürecini kendi dinamiklerine göre uyarlamalı ve yönetmelidir. Bunun bir formülü yoktur. Firmayı iyi anlamak ve durumsallık yaklaşımıyla optimum süreci oluşturmak gerekmektedir. Ayrıca fark yaratmanın yanında bu farkı anlatmak da büyük önem taşımaktadır.

REFERENCES

- AKALAN Gökhan, (2013), Türkiye'de KOBİ'lerin Markalaşma Çalışmaları: Bir İşletme Örneği, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- AKTUĞLU Karpat Işıl, , (2011) Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul: İletişim Yayınları
- AYHAN Altay, (2012), Yedi Adımda Markalaşma, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- AYTUĞ Semra, (2014), ÖZGÜVEN Nihan, Pazarlama Yönetimi, İzmir: Birleşik Matbaacılık
- CHERNATONY De Leslie, (2010), From Brand Vision To Brand Evaluation, Burlington: Elsevier Ltd.
- GÜLÇUBUK Ali, (2009), Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi: Journal of Accounting & Finance, Issue 44
- KOTLER Philip, (2007), A'dan Z'ye Pazarlama, İstanbul: MediaCat Yayınları
- KOTLER Philip, (2000), Marketing Management, Prentice Hall: Millennium Edition
- MUCUK İsmet, (2000), Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- ODABAŞI Yavuz ve OYMAN Mine, (2014), Pazarlama İletişimi Yönetimi, İstanbul: Mediacat Yayınları
- ÖZCAN Sema, (2008), KOBİ'LERDE Markalaşma Sorununun Tespiti Ve Tutundurma Faaliyetlerinin Geliştirilmesi Üzerine Konya Tekstil-Hazır Giyim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- PİRTİNİ Serdar, Markaya Yönelik İletişim, <http://www.trdemarka.com/MakaleDetay.aspx?i=71&Name=Markaya%20Y%C3%B6nelik%20%C4%B0leti%C5%9Fim> (18.12.2015)
- ŞAYLAN Murat, (01.02.2013), Marka İsmi Nasıl Olmalı, <https://markaisimleri.wordpress.com/category/makaleler/>, (26.12.2015)
- TEMPORAL Paul, İstanbul Ticaret Odası (2011), İleri Düzey Marka Yönetimi: Değişen Dünyada Markaları Yönetmek, İstanbul: Brandage Yayınları