

MARKA YÖNETİMİ UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: MOBİLTELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY

Ayla Z. ÖNCER ÖZDEMİR

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi Dr.

EVALUATING THE APPLICATION OF BRAND MANAGEMENT: A CASE STUDY IN MOBILETELECOMUNICATION SECTOR

Abstract: In 21st century, the new system of the world takes the places of the old habits. World is getting global, the economical boundaries of the countries getting to cease and as a result the developments create larger influences in comparison with the past.

Companies should adapt this wave of development and change and challenge to stay alive. But it is not so easy for the companies to survive long years and have the strength to challenge under the pressure of intense competition. Companies must find new competition areas and create competition advantage in their own field. At this point, one of the most important management applications that provide competition advantage to the companies is brand management. In this study, the brand management that provides competition advantage to the companies is mentioned and the brand management application of one of the biggest companies in the mobiletelecommunication sector is tried to explain.

Keywords: Brand Management Process,
Mobiletelecommunication Industry

MARKA YÖNETİMİ UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: MOBİLTELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY

Özet: 21. yüzyılda yeni dünya düzeni, eski alışkanlıkların yerini almaktadır. Dünya giderek globalleşmekte, bilinen ülke sınırları ekonomik faaliyetler açısından ortadan kalkmakta ve sonuç olarak meydana gelen gelişmeler eskisine oranla çok daha büyük bir boyutta etki yaratmaktadır.

İşletmeler ise tüm bu değişim ve gelişim dalgasına ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için mücadele etmek zorundadır. Ancak giderek daha da küçülen dünyada, artan rekabet baskısının da etkisiyle mücadele gücünü bulabilmek ve uzun yıllar hayatta kalabilmek o kadar kolay değildir. İşletmeler mutlak suretle yeni rekabet alanları bulmak ya da sahip oldukları alanda rekabet avantajı yaratmak zorundadır. İşte bu noktada, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli yönetim uygulamalarından biri de marka yönetimidir. Bu çalışmada özellikle son yıllarda artan rekabet yarışında üstünlük sağlayabilmek için gerçekleştirilmesi gereken marka yönetimi uygulamasına değinilmiş ve mobil-telekomünikasyon sektörünün önde gelen işletmelerinden birinde yer alan marka yönetimi uygulaması açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka Yönetimi Süreci,
Mobiltelekomünikasyon Sektörü

I. GİRİŞ

Marka Yönetimi, işletmelerin sahip olduğu değerlerin farkına varması ve bu değerleri doğru işleyip potansiyel tüketicilere sunması olarak açıklanabilir. İşletmeler marka yönetimiyle; var olan ya da yeni üretilecek olan markalarını planlayacak, örgütleyecek, yönlerecek, gerekli koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecektir. Bu sürecin sonucunda ise işletme sahip olduğu markanın kendine has özelliklerini ortaya çıkararak farklılaşma yaratacak ve rekabet avantajı elde edecektir.

Bu çalışmada marka yönetimi süreci detaylı olarak ele alınmış ve bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Markaları yönetme gereği ilk olarak 1931'de Amerika Birleşik Devletleri'nde Procter & Gamble tarafından dile getirilmiştir.

P&G başkanı Neil McElroy, işletmede markadan sorumlu bir kişi ve onun yardımcısı olması gerektiğini söylemiştir. Sistem uzun yıllar P&G'ye ait bir model olarak geliştirilmiş ve başarıda anahtar rol üstlenmiştir. Sistem II. Dünya savaşı sonunda diğer büyük işletmelere, 1960'lı yıllardan sonra da tüm dünyaya yayılmıştır [1].

İşletmede markadan sorumlu bir kişi ya da bölüm olması gereğinin temel nedenleri şunlardır [2]:

Koordinasyon: İşletmenin değişik bölümlerinin ve dışarıdan hizmet alınan kuruluşların çabalarının koordine edilmesi, onların yönlendirilmesi ve sonuçların takip edilmesi.

Markayı Düşünme: İşletme içinde sadece markaya odaklanan, marka planlaması yapan ve markayı yöneten bir birimin olması.

Marka yaratma ve marka yönetme görevi reklam

ve satış gibi farklı fonksiyonel birimler tarafından üstlenilmelidir, başka deyişle marka yönetim süreci, farklı fonksiyonel bölümlerin ortak çalışmalarıyla gerçekleştirilmelidir.

II. MARKA YÖNETİMİ SÜRECİ

Marka yönetimi süreci; marka planlaması, marka örgütlemesi, marka liderliğinin ve marka koordinasyonunun sağlanması ve marka denetiminin gerçekleştirilmesi aşamalarından oluşur.

II.1. Marka Planlaması

Marka planlaması, markanın başka markalardan farklılığını ayırt, başka deyişle, markanın sahip olduğu ayrıcalığı ortaya çıkarıp marka yönetme faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirme sürecidir [3].

Marka planlama sürecinin ilk aşaması marka vizyonunun ve misyonunun belirlenmesidir. Marka vizyonu; işletmenin vizyonuna, misyonuna ve stratejik amaçlarına ulaşmasında, markanın rolünü ve ne şekilde kullanılacağını ifade eder. Marka misyonu ise; işletme yönetimi tarafından belirlenen marka vizyonuna ulaşmada, markaya ilişkin olarak işletmenin sahip olduğu değerlerin bir bütünüdür.

İkinci aşamada marka finansmanının nasıl sağlanacağı kararının verilmesi gerekir. Marka finansmanına ilişkin işletmelerin üç ana finansör seçeneği vardır. Üretici firma markası; markanın üretici tarafından yaratılması ve finanse edilip sahiplenilmesi anlamına gelir [4]. Özel marka; perakendeciler adına üretilen ve kendi isimleri veya markaları altında kendi mağazalarında satılan ürünlere verilmektedir [5]. Lisanslı markalarda ise; ürün veya hizmetin, sahibi tarafından bir bedel veya pay hakkı ile lisanslı olarak başka işletmeye sunulması söz konusudur [4].

Üçüncü aşamada ise, işletmenin marka yapısı oluşturulmalıdır. Marka yapısının oluşturulabilmesi için; marka kimliğinin imajının ve kişiliğinin belirlenmesi gerekir.

Marka kimliği, marka stratejilerinin anlamlandırılmasını sağlar ve yaratılmak istenen marka çağrışımlarının toplamını ifade eder. Marka kimliği kullanıcı ve marka arasında bir ilişki kurulmasına yardım eder [6]. İşletmenin marka ismiyle birlikte kullandığı bir takım çağrışımlar, sloganlar, renkler ve semboller (logolar) marka kimliği oluşturmada kullanılan araçlardır [4].

Marka imajı ise; tüketicilerin markayı nasıl algıladığıyla ilgili bir konudur. Tüketicilerin marka için zihinlerinde oluşturduğu imaj ile işletmenin anlatmak istediği mesaj aynı olmayabilir. Bir marka hakkında

oluşan birtakım inanışlar markanın imajını oluşturur [4]. Marka imajı; ürün kişiliği, duygular ve hafızada oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde markanın algılanmasıdır. Başla deyişle, marka imajı, tüketicinin marka hakkında sahip olduğu inançlar bütünüdür [7]. İşletmeler marka imajlarını güçlendirmek için, görsel ve yazılı basın reklamlarında kullanılarak markanın hatırlanmasına yardımcı olan renk, tasarım, mimari stil, maskot, logo gibi öğelerden yararlanır. Bu gibi unsurlar hatırlamayı tetikleyerek bireyleri satın almaya sevk eder ya da bireylerin zihnindeki marka imajını güçlendirir [8].

Marka yapısının oluşturulmasına yönelik yapılacak son çalışma olan marka kişiliği ise; birtakım insan karakteristiklerinin marka ile yakınlaşması anlamına gelmektedir [9]. Örneğin bir banka veya sigorta işletmesi, "bankacı" kişiliğini (çalışan eleman, ciddi, erkeksi, daha yaşlı ve üst sınıf) benimser ve bu kişiliğin özelliklerini yansıtır. Oysa bir spor ayakkabı markası daha kaba, dışa dönük, maceraperest, ayrıca bir o kadar da genç ve hayat dolu bir karakteri benimser [6].

II.2. Marka Örgütlemesi

Marka örgütlemesinde ilk adım örgütsel yapı içinde markaların sorumluluğunu taşıyan bir pozisyon yaratılmasıdır. Bu şekilde gerçekleştirilen bir yapı sonucunda, markalar ya da ürünler, performanslarından sorumlu yöneticilere bağlanır. Bu sayede hem marka yönetimi faaliyetleri daha sağlıklı gerçekleştirilebilecek, hem de faaliyetler arası koordinasyon sağlanabilecektir.

Marka yönetimi için gerekli yapının oluşturulmasının ardından marka portföyünün belirlenmesi ve marka konumlandırma çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu ana ve alt markalar ve varsa diğer işletmelerle ortak markaları, marka portföyünü oluşturur. Bu markaların bazıları pazarda çok etkin bir yere sahipken, bazıları daha küçük bir pay alabilmektedir. Portföyde kaç marka bulunacağı, kaç yeni markanın ekleneceği, hangi markaların portföyden çıkarılacağı, portföy oluşturma faaliyeti içinde cevaplanması gereken sorulardır [10]. Marka portföyünü oluşturan markaların rollerinin açık olarak ortaya konulması portföy sisteminin oluşturulmasında önemli yararlar sağlayacaktır. Markalara yüklenebilecek başlıca roller; stratejik marka, bağlayıcı marka, gümüş kurşun ve kazanç ineği markası olma şeklinde özetlenebilir.

Marka portföyünde bulunan ve işletmenin mevcut ve gelecekteki satış karlılığında etkin yere sahip, bir bakıma işletmenin mega markası olan markaya stratejik marka adı verilir. Stratejik markalar işletmenin performansı ve başarısı için büyük önem taşır.

Bağlayıcı markalar; belirli bir tüketici kesiminin geleceğe dönük kontrolünü elinde bulunduran ve müşteri bağımlılığını sağlayarak iş alanına dolaylı yoldan etki yapan markalardır.

Gümüş kurşun olarak nitelendirilen markalar, diğer bir markanın imajına olumlu etkide bulunan marka veya alt markalardır. Bu markalar, tüketicinin markaya dair sahip olduğu düşüncüyü ifade eden marka imajını yaratma, geliştirme ve değiştirme konusunda güçlü etkilere sahiptir.

Marka rollerinin sonucusu olan kazanç ineği markaları ise, diğer markalar gibi yatırıma ve etkin bir biçimde yönetime ihtiyaç duymadan, önemli miktarda ve sadık bir müşteri grubuna sahip olan markalardır. Bu markalar aynı zamanda, marka portföyünde gelecekte gelişme potansiyeli ve stratejik önemi olan markalara destek de sağlar [6].

Marka örgütlemesinin son konusu olan marka konumlandırması ise; hedef tüketicinin hafızasında değerli ve farklı bir yer elde edebilme isteğinde bulunan işletmelerin iletişim ve planlama çalışmalarını ifade eder [11]. Konumlandırma ile işletmeler markalarının önemli özelliklerini tüketicilere tanımlar ve pazar bölümleri içinde rakiplerinden farklı bir yer edinmeye çalışırlar. Marka konumlandırmaya ilişkin işletmelerin tercih edebileceği üç temel strateji söz konusudur. Bunlar; yığın pazar konumu, niş konum ve farklılaştırılmış konumdur. Yığın pazar konumunda, işletmenin pazara sunduğu bir markayla, pazarın tüm bölümlerinde yer alan tüketicilere ulaşma planlanır. Bu stratejide başarılı olunması için yeni ve bölümlenmemiş pazarların genel ihtiyaçlarına yoğunlaşılması gerekir.

Niş konumda, işletmenin sunduğu bir markayla, yalnızca küçük ve diğer işletmelerin ilgilenmediği, pazarın boş kalmış bir kısmının hedef olarak seçilmesi söz konusudur. İşletmelerin niş konum stratejisi ile başarılı olabilmeleri için markanın, değişime ve gerektiğinde yeniden konumlandırmaya uygun olması gerekir.

Farklılaştırılmış konum ise; işletmenin sahip olduğu orijinal markada değişiklikler yapılarak ya da yeni markalar yaratılarak geniş bir marka portföyünün oluşturulması ve bu yolla pazarın oldukça büyük bir bölümünün ele geçirilerek riskin azaltulmasını ifade eder [12].

II.3. Marka Liderliği

İşletmeler için önemli olan markaların yaratılması kadar yaratılan markaların pazarda lider olabilmeleri ve bu liderliğin sürekliliğinin sağlanabilmesidir. Bu amaçla; işletmeler birtakım marka stratejilerini benimseyerek pazarda kalıcılık sağlamak ve daha büyük pazar payları

elde etmek amacını güder. Söz konusu stratejilerin ilki marka genişlemesidir. Bu yöntemde işletme farklı bir ürün çeşidindeki yeni bir ürün hattına girmek için tüketiciler tarafından tanınan mevcut bir marka adını kullanır. Başka deyişle marka genişlemesi ile işletmenin sahip olduğu başarılı bir marka ismi kullanılarak, farklı bir ürün grubunda yeni bir ürün sunulur [13]. Honda'nın araba ve motosiklet üretmesi bu duruma örnek verilebilir.

Marka liderliğinin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi yolunda kullanılacak bir diğer marka stratejisi hat genişlemesidir. Bu stratejide işletme, aynı marka ismini kullanarak ürün kategorisine farklı renkler, içerikler, formlar, ambalajlar ve özellikler ekleyerek pazara farklı bir ürün sunar [14]. Bu duruma Lipton'un poşet çay, demlik poşeti, buzlu çay üretmesi örnek oluşturabilir.

Üçüncü marka stratejisi çoklu markalardır. Bu strateji işletmelerin, pazarın farklı bölümlerine hitap etmek için, aynı ürün kategorisinde birbirinden farklı marka kimliğine sahip iki veya daha fazla marka geliştirmesi durumudur [15]. Unilever'in şampuan kategorisinde Clear, Dove ve Elidor markalarını üretmesi bu markalama stratejisinin örneklerindedir.

Marka stratejilerinden dördüncüsü yeni markalardır. Yeni markalar stratejisinde işletme, farklı bir sektöre ait yeni ürünler üretmek, bu ürünlere yeni marka isimleri vermektedir.

Marka stratejilerinin sonucusu olan birlikte markalama ise, iki veya daha fazla markanın birlikte kullanılması anlamına gelir. Intel'in HP, Dell ve IBM gibi bilgisayar markalarıyla birlikte kullanılması bu markalama stratejisi örnekleri arasında sayılabilir [4].

II.4. Marka Koordinasyonu

Marka yönetimi sürecinin dördüncü aşamasını marka koordinasyonu çalışmaları oluşturur. Koordinasyon faaliyeti içerisinde markanın örgüt, medyayla ve pazarla olan iletişiminin sağlanma çabası yer alır. Birbirinden farklı markalara sahip olan işletmeler bu bağlamda öncelikle tüm markalarına ilişkin faaliyetlerini bir marka stratejisi altında toplayacak şekilde organize etmelidir. Marka yönetimi çalışmalarının sistemli ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilmek için, tüm marka ve alt markalar arasında bir eşgüdümün yaratılması gerekir. Bu sayede markanın örgütle olan iletişimi güçlendirilebilir.

Koordinasyon çalışmalarının bir başka boyutu markanın medyayla olan iletişiminin sağlanmasına yöneliktir. Yukarıda açıklanan benzer bir mekanizma ile markanın medyayla koordinasyonu sağlanmalıdır. Bu bağlamda çeşitli sponsorluklar, reklam ve promosyon çalışmaları ile markanın medyada yer almasının

sağlanması ve sürekli bir iletişimin yaratılması gerekir.

Koordinasyon çalışmalarının son ayağını ise markanın pazarla olan iletişimi oluşturur. Özellikle işletmenin sahip olduğu markalar birden çok pazara yönelik olduğunda bu faaliyet daha da önem kazanır. Bu bağlamda işletme hem tüm pazarların kendilerine özgü yapı ve özelliklerini kavrayarak buna yönelik stratejiler geliştirmeli, hem de bu stratejiler arasında koordinasyonu sağlayarak sinerji yaratabilmelidir [6].

II.5. Marka Denetimi

Denetim, marka yönetimi sisteminin ve marka başarısının devamını sağlamada bir yoldur. Denetim mekanizmasının varlığı, işletmenin marka konusunda yaptığı tüm çalışmaların değerlendirilmesi, eksikliklerin giderilmesi, olumlu ve olumsuz sapmaların tespit edilmesi açısından son derece önemlidir [16].

Marka denetimine yönelik olarak işletmeler öncelikle, markanın değerini ifade eden marka denkliğini ölçmelidir. Çeşitli araştırma firmalarından da yararlanılarak gerçekleştirilebilen bu ölçüm, markanın tüketicilerinin zihnindeki yerini ve gerçek değerini belirlemede son derece önemlidir.

Denetime ilişkin olarak gerçekleştirilebilecek bir diğer çalışma da, pazar davranışlarının ölçülmesidir. Marka denkliği daha çok tüketicinin markaya bakış açısını yansıtırken, pazar davranışları ölçümü markanın pazarda yarattığı etki ve edindiği yeri, başka deyişle pazarın markaya olan bakış açısını ortaya koyar. Bu ölçüm kapsamında markanın sahip olduğu pazar payı, pazar fiyatları ve dağıtımına ilişkin çalışmalar gerçekleştirilir[16].

III. MOBİLTELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Mobiltelekomünikasyon sektöründe yoğun bir rekabetin varlığı, sektörün markalaşma ve marka yönetimi konusuna olan eğilimi araştırma için bu sektörün tercih edilmesinin temel nedenidir.

Araştırmanın amacı; mobiltelekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve sektörün en büyük iki işletmesinden biri olan Telsim Mobiltelekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.'nin marka yönetimi kavramına ilişkin bakış açısının ve marka yönetimi uygulamalarının analiz edilmesidir.

Bu bağlamda öncelikle işletme hakkında genel bilgilere değinilecek, daha sonra ise işletmenin marka yönetimi uygulaması ortaya konmaya çalışılacaktır.

III.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Telsim Mobiltelekomünikasyon Hizmetleri A.Ş., Mayıs 1994 yılında ticari faaliyete başlamış ve 27 Nisan 1998 tarihinde GSM lisans hakkını 25 yıllığına Ulaştırma Bakanlığı'ndan devralmıştır.

Telsim'in Türkiye çapında 9 Bölge Müdürlüğü bulunmakta ve 81 ilde 4.400'ün üzerinde Radyo Baz İstasyonu ile hizmet vermektedir.

Faturalı ve kontrollü hat kullanan toplam 6 milyonun üzerinde aboneli bulunan Telsim, Türkiye'nin nüfusu 10.000'in üzerinde olan yerleşim birimlerinin tümünü kapsama alanına alarak, abonelerine kesintisiz iletişim olanağı sağlamıştır. CepRoam servisi ile Telsim aboneleri, dünyanın 144 ülkesinde 309 GSM operatörü ile yapılmış olan anlaşmalar sayesinde, cep telefonlarıyla tüm GSM hizmetlerini alabilmektedir.

Telsim, kurulduğu günden bu yana, gerçekleştirdiği yaklaşık 3 milyar ABD \$ tutarındaki yatırımını teknik altyapısına, yeni teknolojik platformlara, satış ve pazarlama faaliyetlerine yönlendirmiştir.

GSM teknolojilerinden üçüncü jenerasyona geçişin ilk adımı olan ve internete çok hızlı ve ekonomik bağlantı teknolojisi olarak adlandırılan GPRS'i Türkiye'de ilk, Dünya'da ise üçüncü operatör olarak hayata geçirmiş ve Ağustos 2000'den bu yana bu teknoloji için toplam 100 milyon ABD \$ yatırım yapmıştır.

Telsim'in çalışan sayısı 1726'dır. Bu çalışanların; %4'ü yüksek lisans ve doktora, %49'u üniversite, %16'sı meslek yüksek okulu ve %29'u lise ve meslek lisesi mezunudur.

III.2. İşletmenin Marka Yönetimi Politikasının Değerlendirilmesi

Marka yönetimini; tüm pazarlama, satış bileşenleri ve markaya hizmet eden diğer birimlerin belirlenen hedefe ulaşmada etkin yönetilmesi olarak tanımlayan Telsim, marka yönetimi çalışmalarını işletmenin tüm birimleriyle etkileşim sağlayarak gerçekleştirmekte ve bu yolda atılan adımları desteklemektedir.

Telsim'de Pazarlama Direktörlüğü departmanına bağlı olarak çalışmalarını sürdüren Ürün Yönetimi ve Kurumsal İletişim Müdürlükleri bulunmakta ve bu yolla marka yönetim sistemi uygulanmaktadır. Bu departmanların sürdürdüğü faaliyetlerin marka oluşturma ve ürün/hizmet tanıtımı yapmaya yönelik olduğu, bu departmanlarda görevli yöneticilerin de markalara ilişkin her türlü oluşum ve tanıtım faaliyetlerini sürdürdükleri belirtilmiştir. Telsim ve MyCep işletmenin ana markalarıdır. Bunun yanı sıra tüketiciler için fayda yaratmaya yönelik olarak markanın nitelikleri de Cepro,

CepSembol, CepGame, CepVIP, CepImaj şeklinde isimlendirilmiştir.

III.3. İşletme Üst Yönetiminin Marka Yönetimi Kavramına İlişkin Bakışının Değerlendirilmesi

Görüşmelerde edinilen genel izlenim doğrultusunda, işletme üst yönetiminin marka yönetimi kavramına ve çalışmalarına önem verdiği sonucuna varılmıştır. Yukarıda da belirtildiği üzere, marka yönetimi kavramı tanımlanmıştır ve konuya ilişkin çalışmalar bu bağlamda sürdürülmektedir.

İşletmenin vizyonu;

- Etkin pazar gücüne sahip olmak,
- Tüm pazar bölümlerine hitap etmek, abone profili dağılımını dengelemek,
- Serbestleşme ve özelleştirme hareketlerini fırsata çevirmek,
- Yeni pazarlar keşfedip, ihtiyaç yaratarak pazarı büyütmek

olarak tanımlanmış ve vizyona ulaşabilmenin, etkili ve sürekli marka yönetimi çalışmalarıyla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir.

Bunun yanı sıra işletme misyonu;

- Marka ve kurumsal kimliği koruyacak, etkinleştirecek pazarlama stratejileri ve tanıtım faaliyetleri uygulamak,
- Sermaye sahibi, çalışanlar ve aboneler arasında aidiyet duygusunu sağlamak,
- Pazardaki niş ve fırsatları yaratıcı ürün ve tarifeler ile avantaja dönüştürmek,
- Şikayet Yönetimi ve Abone İzleme Yapısı ile konuları probleme dönüşmeden tespit ve yok etmek,
- Satış ve satış sonrası kaliteyi yükseltip koruyarak müşteri memnuniyeti sağlamak,
- Bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon sektöründeki global trendleri izleyerek güncel uygulamalar geliştirmek,
- Grubun ve sektörün fırsatlarını değerlendirme aşamalarında aktif görev alacak insan kaynağı yapısını sağlamak ve geliştirmek,

• Kontrollü ve etkin iletişim ile dış kaynaklardan satın alınabilecek faaliyetler için etkin ve tecrübeli işletmeler ile çalışmak,

• Dış kaynaklardan satın alınamayan konularda, temel hizmet odağını dağıtmamak için şirketleşmek olarak tanımlanmış ve marka yönetimi faaliyetlerinin misyonun içerisinde yer alması yoluyla işletmenin bu konudaki bakış açısı daha da belirginleştirilmiştir.

III.4. Marka Planlamasının Değerlendirilmesi

III.4.1. İşletmenin Marka Vizyonunun Değerlendirilmesi

Yukarıda da belirtildiği üzere işletmenin gerek vizyon gerekse misyon ifadelerinde marka yönetimi faaliyetlerine ilişkin tanımlamalar bulunmaktadır. Bu ifadelerden hareketle işletmenin tasarlanmış ve ulaşılmak istenen bir marka vizyonu ve bu yolda belirlenmiş misyon tanımlamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

III.4.2. Marka Yapısı Oluşturma Sürecinin Değerlendirilmesi

İşletme marka yapısı oluşturmaya yönelik bir süreç izlemektedir. Marka unsurlarını oluşturan elemanlara ilişkin çalışmalar şu şekilde gerçekleştirilmektedir; öncelikle marka isimleri belirlenmiş (Telsim, Mycep gibi ana markalar ve diğer alt markalar), daha sonra marka sembolü olarak çeşitli logolar hazırlanmış, marka çağrışımlarını kuvvetlendirmek üzere çeşitli renklerden (Telsim için kırmızı-beyaz, Mycep için yeşil) ve ünlü karakterlerden yararlanılmıştır. Bunların yanı sıra, marka yapısını güçlendirmek için medya organlarında halkla ilişkiler çalışmaları yapılmıştır.

III.4.3. Marka Yaratma Sürecine İlişkin Kararların Değerlendirilmesi

İşletme marka imajını belirlemeye yönelik olarak pazar araştırmaları yapmış ve olumlu sonuç elde etmiştir. Telsim'in yaptırdığı araştırmalar kapsamında marka bilinirliğinin %99,5 olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra yapılan pazar araştırmaları sonucunda işletme markalarının kişilikleri de ortaya çıkarılmıştır. Buna göre Telsim teknolojik ve yenilikçi bir yapıya sahipken, Mycep'in genç olma özelliği öne çıkmıştır.

Marka finansörü kararı incelendiğinde ise işletmenin üretici marka finansörü kullandığı görülmüştür.

III.5. Marka Örgütlemesinin Değerlendirilmesi

III.5.1. İşletmenin Marka Portföyünün Değerlendirilmesi

İşletme bir marka portföyü oluşturmuş ve marka yönetimi çalışmalarını bu portföyü göz önünde bulundurarak yönlendirmektedir. Telsim işletmenin ana markasını, MyCep ve StarCep ise alt markalarını oluşturmaktadır. Ayrıca, sunulan hizmetlere yönelik olarak da, tüketiciye fayda sağlayan her türlü özelliği içeren çeşitli servisler (CepSembol, CepGame, CepInfo vb.) ve çeşitli tarifeler (CepAvantaj, CepPaket, CepVIP, CeptoCep, CepFalsh vb.) de ayrı ayrı isimlendirilmiştir.

Portföyde yer alan markalar incelendiğinde; Telsim işletmenin stratejik markasını, MyCep bağlayıcı markasını, StarCep ve her ne kadar marka olarak adlandırılmasa da farklı isimler altında sunulan tüm diğer servis ve tarifeler ise bir bakıma işletmenin gümüş kurşun markasını oluşturmaktadır.

III.5.2. Marka Konumlandırmasının Değerlendirilmesi

İşletme marka konumlandırması yapmış ve konumlandırma stratejisi olarak da yığın pazar konumu, niş konum ve farklılaştırılmış konum stratejilerini birlikte kullanmıştır. Şöyle ki; sahip olunan ürün tüm pazar bölümlerine hitap ettiği için öncelikli olarak yığın pazar konumu uygulanmıştır.

Sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin boş bıraktığı alanlara yönelerek (örneğin silahlı kuvvetler üyeleri ya da öğretmenler için oluşturulan yeni tarifeler) niş konum ve yine rakip işletmelerden farklı alanlarda ürünler ve hizmetler (StarCep, CepPaket, CepVIP vb.) yaratarak farklılaştırılmış konum stratejileri uygulanmıştır.

III.5.3. Marka Kültürünün Değerlendirilmesi

İşletmede bir marka kültürü yaratılmış ve bu yönde aşağıda özetlenen markalama ilkeleri oluşturularak sahip olunmak istenen kültürel birlik ve süreklilik sağlanmıştır:

- Marka konumunu abone profili ne olursa olsun yukarıda tutmak.
- Yalnızca prestijli markalarla yan yana görünmek.
- Markayı konumuna uygun mecralarda tanıtmak.

III.6. Marka Liderliğinin Değerlendirilmesi

İşletme pazarda lider olabilmek ve liderliğini sürdürebilmek üzere hat genişlemesi stratejisini

kullanmaktadır. Şöyle ki; faturalı hat olan Telsim ve kontrollü hatlar olan MyCep ve StarCep aynı marka hattının üzerinde farklı tüketici gruplarına hitap etmek üzere geliştirilen markalardır. Burada işletmenin, verdiği hizmetin çeşitli niteliklerini ön plana çıkararak tüketicilere sunduğu hizmetleri de isimlendirdiği ve tamamında Cep ifadesi kullanarak bütünlük yaratılmaya çalışıldığının da altının çizilmesi gerekir.

Ayrıca liderliğin elde edilebilmesinin ve devamlılığın sağlanabilmesinin bir gereği olarak da marka yönetimi harcamalarına toplam harcamaların %7,5'lük bir payı ayrılmaktadır.

III.7. Marka Koordinasyonunun Değerlendirilmesi

Marka yönetimi çalışmalarında verimliliğinin sağlanabilmesi ve artırılabilmesine yönelik olarak tüm marka yönetimi faaliyetleri işletmenin satış, pazarlama ve müşteri yönetimi gibi farklı birimleri ile ve bunların yanı sıra reklam ve halkla ilişkiler ajansı ile etkileşim halinde sürdürülmektedir.

Satış departmanı ile birebir iletişim sağlanarak ve Intranet teknolojisi kullanılarak markanın örgütleniş koordinasyonu, kurumsal iletişim departmanı ile reklam ve halkla ilişkiler ajansı yoluyla markanın medyaya koordinasyonu, ulusal ve yerel medya aracılığı ile yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları kullanılarak da markanın pazarla olan koordinasyonu sağlanmaktadır.

III.8. Marka Kontrolünün Değerlendirilmesi

İşletmede, Marka İzleme Odaklı Pazar Araştırmaları yapılarak markaya yönelik çalışmalar değerlendirilmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen faaliyetler sonucu işletmenin ana markaları olan Telsim ve MyCep'in pazar paylarının sırasıyla %30 ve %35 olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca çeşitli zamanlarda yapılan araştırmalar sonucu marka denkliği başarısı tespit edilmekte ve marka değerlemesi yapılmaktadır.

IV. SONUÇ

Çalışmamızın teorik kısmında ifade edilen marka yönetimi sürecinin mobil-telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Telsim Mobiltelekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.'de nasıl işlediğini analiz etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu araştırmada; işletmenin gerçek anlamda bir marka yönetimi uyguladığını söylemek mümkündür.

İşletme marka yönetimi faaliyetinin önemini kavramış, vizyon ve misyon ifadelerinde yer vererek bu çalışmalarını desteklediğini göstermiştir. Marka yönetimine

ilişkin çalışmaları bir araya getirmiş ve tüm bu çalışmalardan sorumlu yöneticileri belirlemiştir.

Marka yönetimi sürecini oluşturan planlama, örgütlenme, liderlik, koordinasyon ve denetim çalışmalarının tamamına yönelik uygulamaları gerçekleştirmiş ve verimli bir marka yönetim süreci yaratmıştır.

Sonuç olarak Telsim, marka yönetimine verdiği önem ve değer sayesinde sektörün önde gelen işletmelerinden biri olmayı başarmış ve rekabet avantajı elde ederek marka değerini yükseltmiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Schmitt, B. & Simonson, A. (2000). *Pazarlama Estetiği*. (Çev.: Z. Ayman). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [2] Borça, G. (2002). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın Abc'si*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- [3] Ellwood, I. (2002). *The Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value*. London: Kogan Page Ltd.
- [4] Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. South Bend: Prentice Hall.
- [5] Kurtuluş, S. (2001). Perakendeci Markası ve Üretici Markası Satın Alanların Tutumları Arasında Farklılık Var mı? *Pazarlama Dünyası*, Eylül-Ekim, ss.8-15.
- [6] Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- [7] Duran, M. Marka Değeri ve Bileşenleri. (<http://www.danismend.com>). [02.02.2002].
- [8] Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approach to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: The Free Press.
- [9] Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing*, 34, ss.347-356.
- [10] Macrae, C. & Uncles, M.D. (1997). Rethinking Brand Management: The Role of Brand Chartering. *Journal of Product and Brand Management*, 6(1), ss.66-67.
- [11] Lambin, J.J. (2000). *Market-Driven Management*. New York: MacMillan Business Press.
- [12] Arnold, D. (1993). *Handbook of Brand Management*. New York: The Economist Books Ltd.
- [13] What's with this new branding lingo? (<http://www.macalpinegroup.ca/main/page.cfm?id=27>). [12.01.2003].
- [14] Schoell, G. (1995). *Marketing: Contemporary Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [15] Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [16] Aaker, D.A. (1997). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Ayla Z. ÖNCER ÖZDEMİR (oncerc@marmara.edu.tr) has a Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Institute of Social Sciences. She is a lecturer of Management and Organization at Marmara University. Her research areas are business administration, value based management, managerial economics and diversity management.