

İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No:37 (Ekim 2007)

ULUSLARARASI MARKA STRATEJİ FORMÜLASYONU: STANDARDİZASYON VE UYARLAMA YAKLAŞIMLARI

Oylum Korkut ALTUNA*

Özet

Bu çalışmanın amacı uluslararası marka stratejilerinin oluşum sürecini incelemek, bu süreci etkileyen faktörleri sınıflandırarak ortaya koymak ve standardizasyon ve uyarlama yaklaşımlarının bu süreçteki etkilerini ve sonuçlarını teorik çerçevede incelemektir. Çalışmada, marka stratejilerinin önemi belirtilerek, uluslararası marka stratejisi oluşturma adımları; marka tipolojileri ve uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesi çerçevesinde incelenmektedir. Uluslararası marka stratejilerini etkileyen faktörler incelenerek, standardizasyon ve uyarlama yaklaşımlarının avantaj ve dezavantajları ortaya konmuştur. Çalışma, firmaların ve marka yöneticilerinin uluslararası markalar yaratma sürecinde göz önünde bulundurmaları gereken noktaları vurgulayarak son bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası marka stratejileri, Standardizasyon, Uyarlama

International Branding Strategy Formulation: Standardization And Adaptation Approaches

Abstract

The aim of this study is to examine the international branding strategy formulation process while classifying and revealing the factors influencing this process and analyzing the effects and results of standardization and adaptation approaches throughout this process. Primarily focusing on the significance of the branding strategies, international branding formulation stages are presented in terms of brand typology determination and brand internationalization strategies. Detailing the effectual factors on international branding strategies, the pros and cons of standardization and adaptation approaches are signposted. The study points out the crucial issues that should be taken into consideration by the firms and brand managers while formulating the international branding strategies within a theoretical structure.

Keywords: International branding strategies, Standardization, Adaptation

* Arş.Gör., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GİRİŞ

Son yıllarda tüm dünyada ekonomik, politik ve teknolojik değişimler görülmektedir. Özellikle iletişim teknolojileri 1990'lı yılların başından beri coğrafi uzaklıkları ortadan kaldıracasına firmalar ve tüketiciler arasında iletişim olanaklarını artırmış ve kısa zaman dilimlerinde büyük kitlelere ulaşma olanağı tanımıştır. Bu değişimlerle birlikte artan rekabet koşulları ve sınırların ortadan kalkması da etkisi ile firmalar farklı coğrafyalara daha hızlı yayılmaya, mal ve hizmetlerini farklı pazarlara sunmaya başlamışlardır. Bu durum firmaların bu yeni pazarlarda yeni tüketiciler tarafından benimsenmelerini ve rekabet koşullarına ayak uydurmalarını sağlayacak uluslararası pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni pazarlara ne şekilde giriş yapacakları, pazarlama karmalarını değiştirip değiştirmeyecekleri gibi birçok soruya yanıt vermek durumunda olan firmaların bu konularda sağlam stratejiler oluşturmaları başarıları için şarttır.

Bu stratejiler arasında marka stratejileri önemli yer tutmakta ve firmaların uluslararası pazarlama stratejilerinin neredeyse temelini oluşturmaktadır. Bu çalışma, uluslararası marka stratejileri ve marka türleri üzerinde yoğunlaşarak son yıllarda firmalar arasındaki uluslararasılaşma eğilimlerini irdelemektedir. Uzun yıllardır süre gelen standardizasyon ve uyarlama ikileminin marka formülasyonu sürecine olan etkisini inceleyerek, bu yaklaşımların avantaj ve dezavantajlarını teorik çerçevede irdelemektedir.

MARKA STRATEJİSİNİN ÖNEMİ

Stratejilerin, etkinlik ve faaliyetleri rakiplerden farklı şekilde hayata geçirmek ya da farklı faaliyet ve etkinlikler yaratmak amacıyla yapılandırılmaları gerekmektedir.¹ Markalar firmaların uluslararası pazarlardaki varoluş biçimi ve konumları üzerinde önemli rol oynamaktadır.² Bu sebeple, uluslararası marka yapılarının güçlü ve sağlam oluşturulması gerekmektedir.

İyi planlanmış marka stratejileri yeni pazarlarda firmalara güçlü kimlikler kazandırmada büyük rol oynamaktadır. Ayrıca, artan perakendeci gücü ile rekabet etme konusunda marka değeri büyük önem taşımaktadır. Marka değeri oluşumunda firmaların marka stratejileri temel teşkil etmektedir. Bunların yanı sıra marka stratejileri güçlü olan firmalar, var olan markalarını genişletirken ve bu marka isimleri altında yeni ürün ve hizmetleri pazara sunarken, bu stratejiler sayesinde oluşturdukları markalar ile başarı sağlayacaklardır.

ULUSLARARASI MARKA STRATEJİSİ YAPILANDIRMA SÜRECİ

Günümüz koşullarında, firmalar ürünlerinin veya hizmetlerinin ötesinde markaları ile öne çıkmaktadırlar. Bu durum Interbrand ve Young & Rubicam gibi

¹ Michael Porter; "What is Strategy", Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec, s.61.

²Susan P. Douglas, C. Samuel Craig, Edwin J. Nijssen; "Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture", Journal of International Marketing, 2001, 9/2, s.98.

dünyada kabul görmüş ajanslar tarafından yayınlanan “*dünyanın en güçlü markaları*” listeleri ile de kanıtlanmaktadır. Müşteriler karşı karşıya kaldıkları mesaj gürültüsü, ürün ve hizmet çeşitliliği nedeniyle, ürün ve hizmetleri değil, kendi kişilikleri ve sahip olmak istedikleri yaşam tarzı ile özdeşleştirdikleri “marka”ları satın almaktadırlar. Yukarıda belirtilen sebepler doğrultusunda, uluslararasılaşmaya başlayan firmaların markaları da uluslararasılaşmaya başlamıştır.

Uluslararası marka stratejisi yapılandırma süreci, öncelikle firmaların uluslararası pazarlara açılma kararları ile başlamaktadır. “Uluslararası pazarlar gelişmekte ve birbirleri ile daha fazla bağlantılı hal almaktadırlar. Firmalar markalama stratejilerini oluştururken dikkatli olmalı ve yerel pazarların ötesine geçerken uyumlu stratejiler geliştirerek sınırları aşmaya özen göstermelidirler”³.

Uluslararası marka stratejisi formülasyonunun ilk adımı, firmaların global pazarlarda markalarını en etkin biçimde yapılandırmalarını sağlayacak ilkeleri oluşturmalarıdır. Bu ilkeler marka yaratma kararlarının uyumlaştırılması ve farklı ülkelere sunulacak ürün gamlarının çeşitliliği konularını da kapsamalıdır. Bu süreç, tıpkı mimari planların sağlam binaların inşa edilmesinde temel oluşturması gibi, sağlam marka yapılarının oluşmasında etkili olacaktır.

Uluslararası markalama stratejileri iki temel grupta toplanmaktadır. Firmalar öncelikle farklı marka tipolojileri arasında seçim yapmalı ve daha sonra markalarının uluslararasılaşma stratejilerini belirlemelidirler.⁴

Marka Tipolojilerinin ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin Belirlenmesi

1989 yılında Olins tarafından yapılan marka tipolojisi sınıflandırmasında markalar üç kategoride toplanmaktadır. Bunlardan ilki firmaların tüm pazarlarda aynı ismi kullandığı *monolitik marka* tipolojisidir. İkinci grup tipoloji *kurum markalar* ve üçüncü grup ise firmanın fazla sayıda markaya sahip olduğu *markalı ürünler* tipolojisidir.⁵ 1994 yılında Olins’in tipolojisini inceleyen ve İngiltere’de 20 firma üzerinde araştırma yapan Laforet ve Saunders’ın çalışmalarında ise marka yapılarının Olins’in önerdiğinden daha karışık olduğu görülmektedir. Olins gibi üç ana tipoloji üzerinde yoğunlaşan yazarlar, bu tipolojileri, *firma-egemen*, *marka-egemen* ve *karma marka* olarak sınıflandırmışlardır. Her bir sınıf kendi içinde alt sınıflara da ayrılmaktadır.⁶

De Mooji ise günümüz koşullarını inceleyerek oluşturduğu marka tipolojisi sınıflandırmasını temel almaktadır. Olins’in ve Laforet ile Saunders’in sınıflandırmalarına göre daha çeşitli ve ayrıntılı olan bu sınıflandırmaya göre markalar *mono markalar*, *aile markaları* veya *sıra markalar*, *şemsiye markalar* veya *firma markaları* olarak gruplara ayrılmaktadırlar. Bu sınıflandırmaya göre, *mono*

³ Susan P. Douglas, C. Samuel Craig, Edwin J. Nijssen; “Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture”, Journal of International Marketing, 2001, 9/2, s.98.

⁴ Marieke De Mooji; *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Second Edition, Sage Publications, 2005, s.19.

⁵ Wally Olins; *Corporate Identity*, Thames and Hudson, 1989, s.

⁶ Sylvie Laforet, John Saunders; “Managing Brand Portfolios: How The Leaders Do It”, Journal of Advertising Research, 1994, 34/5, s.66.

marka ismi verilen markaların temel amacı ürüne değer katmaktır. Pazarlarda bulunan çoğu markalar için uygulanmakta olan bu stratejiye göre yalnızca tek bir ürüne veya hizmete bir marka ismi verilir. After Eight, Lion ve Club Med markaları bu stratejiye örnek olarak verilmektedir. *Aile markası veya sıra markaları* tipolojisinde ise, aynı ürün hatında bulunan ürün veya hizmetler tek bir marka çatısı altında toplanmaktadır. Aile markası tipolojisine göre markalanan ürünler ve hizmetler genellikle aynı şekilde konumlandırılmakta, müşteriye benzer değerler sunmakta ve tek marka ismi altında toplanmaktadır. Schweppes (tonikleri, sodası, zencefilli birası) ve Mercedes (C240, E500, S600) bu tipolojiye örnek olarak verilmektedir. *Şemsiye marka veya firma markaları* tipolojisine göre ise, farklı ürün hatlarına ait ürün ve markalar tek isim altında pazarlanmaktadır. Bu isim firma ismi olabileceği gibi, farklı bir marka ismi de olabilmektedir. Firma ismi kaynağı göstermek üzere kullanılarak Nestle marka isminin Nescafe, Maggi, Dairy Crunch ürünleri üzerinde bulunması gibi yapılandırılmaktadır.⁷ Bu örnekte Nestle kalitesi tüm ürünlere taşınmakta ve müşteri açısından tercih sebebi ve satın alma davranışı yaratılması hedeflenmektedir. Aynı şekilde GM ismi, Pontiac, Buick, Cadillac önünde yer almaktadır.

Tablo 1. Marka Tipolojileri Sınıflandırmaları

Olins, W.	1989	Global tek marka Kurum markalar Markalı ürünler
Lafort, S.; Saunders, J.	1994	Firma – egemen Marka – egemen Karma marka
De Mooji, M.	2005	Mono marka Aile / sıra markalar Şemsiye / firma markaları

Uluslararası marka stratejileri formülasyonunun ikinci adımında markanın uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesi gelir. Bu stratejiler, köklü yerel markaları geliştirmek, tüm pazarlar için oluşturulmuş global yaklaşımı yerel uyarlamalar ile desteklemek, yeni markalar yaratmak, farklı pazarlardaki yerel markaları satın alarak ya da ortaklık kurarak uluslararasılaşmak, marka genişlemeleri oluşturmak ve çoklu yerel stratejiler ile uluslararasılaşmak olarak sıralanmaktadır.⁸

Köklü yerel markaları uyarlamalar yapmadan uluslararası pazarlara taşıma stratejisinde yerel bir marka uluslararası pazara sunulmakta ve bu yerel markaya ait marka değeri ve stratejiler daha fazla sayıda ülke pazarına taşınmaktadır. Bu strateji genellikle farklı pazarlardaki homojen tüketici gruplarının varlığı ile doğru orantılı olarak uygulanabilmektedir. Bu stratejiye en uygun örnek,

⁷ Marieke De Mooji; *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Second Edition, Sage Publications, 2005, s.18.

⁸ Marieke De Mooji; *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Second Edition, Sage Publications, 2005, s.18.

Coca-Cola örneğidir. Temelinde yerel bir marka olan Coca-Cola, farklı pazarlara taşınmış ve uluslararası bir marka haline almıştır.

Global yaklaşımı yerel uyarlamalar ile destekleme stratejisinde temel amaç, tüm dünyada kullanılabilecek tek bir marka kavramı yaratmak ve yerel ürünler ve yerel müşterilere sunulacak yerel değerler ile bu kavramı desteklemektir. McDonald's bu stratejiyi başarı ile uygulayan bir firmadır.

Yeni markalar yaratma stratejisini uygulayan firmalar, global bir ihtiyaç ve isteği belirleyerek bu ihtiyacı tatmin edecek ve isteğe cevap verebilecek bir ürün geliştirirler. Tüm uluslararasılaşma stratejileri arasında en riskli olan bu strateji genellikle teknoloji pazarlarında uygulanmaktadır. Nokia, Google ve Nintendo bu stratejiyi uygulayan başarılı örneklerdir.

Farklı pazarlardaki yerel markaları satın alarak ya da ortaklık kurarak uluslararasılaşma stratejisi genellikle paketli ürünler satan firmalar tarafından uygulanmaktadır. Unilever, Danone ve Kraft bu stratejiyi uygulayan örneklerdir. Bu stratejiyi uygulayan firmaların ilk amacı yerel markaları satın alarak ya da ortaklık kurarak, bu yerel pazarlarda bilinirlik ve güven yaratmak ve daha sonra portföylerine uluslararası marka isimleri katarak ya da bu markalarla yerel markaları birbirleri ile uyumlu hale getirmektir.

Marka genişlemeleri oluşturma stratejisi ise, bir markanın ismini, ilintili farklı kategorilere de taşımaktır. Gillette markasının tıraş bıçaklarının yanı sıra tıraş köpüğü, losyon ve kişisel bakım ürünlerine de verilmesi bu stratejiye örnek teşkil etmektedir.

Çoklu yerel stratejiler ile uluslararasılaşma yönteminde, yerel tanınırlığı artırmak amacı ile farklı ülkelerde farklı stratejiler uygulanmaktadır. Genellikle şemsiye marka veya firma ismi markaları bu tanınırlığı artırmak amacıyla marka tipolojisi olarak kullanılır. Nestle bu stratejiyi uygulayan başarılı bir örnektir.

Firmalar, hedeflerine ve içinde buldukları pazarın özellikleri gibi değişkenlere bağlı olarak, bu stratejilerden kendileri için en uygun olanı benimsemek durumundadırlar.

MARKA STRATEJİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Marka stratejisini etkileyen faktörler iki ana grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, firmaya bağlı olan faktörler, diğeri ise pazara ve pazar yapısına bağlı olan faktörlerdir.⁹ Firmaya bağlı faktörlerin başında *firmanın yönetim yapısı* gelmektedir. Merkezi yönetim yapısına sahip firmalar global marka stratejisini benimsemeye daha elverişlidir. Sony bu gruba örnek teşkil etmektedir. “Çok uluslu müşterilerin önem kazandığı, yerel ve bölgesel talepleri aşan üretimlerin yapıldığı ölçek ekonomilerinin uygulandığı, müşteri isteklerinin ve yerel pazar yapılarının daha az çeşitlilik gösterdiği durumlarda firmalar daha merkeziyetçi yönetim

⁹ Susan P. Douglas, C. Samuel Craig, Edwin J. Nijssen; “Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture”, Journal of International Marketing, 2001, 9/2, s.99.

yapılarını benimseyebilirler”.¹⁰ Bu firmalar uluslararası stratejilerini farklı ülkeler için farklılaştırmadan oluşturmakta, marka çeşitliliğine ve farklı ülkelerdeki farklı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadan standart ürünleri tüm pazarlara sunmaktadırlar.

Merkezi olmayan yönetim yapısını benimseyen firmalar ise yerel istek ve ihtiyaçlara göre uyarlanmış markalarını ve ürünlerini değişik pazarlara sunmayı ve bu farklılıklarla başa çıkabilmek için merkezi olmayan yönetim yapısının esnekliğinden faydalanmaktadırlar.

McDonald’s firmasının uluslararası başarısının temelinde, yerel farklılıkları anlamak ve bu farklılıklar ışığında yönetim yapısını merkezi olmayan yönde oluşturmak yatmaktadır.

Firmaların kimliği de uluslararası marka stratejileri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bazı firmalar için kurumsal kimlikleri çok önemlidir ve tüketicileri ve dağıtım kanallarını firmanın güvenilirliği ve ürünlerinin kalitesi konusunda ikna etmek için bu kimliği ön plana çıkarmayı tercih ederler. IBM bu stratejiyi, firma markası tipolojisini, uygulayan başarılı bir örnektir. Firmaların *ürün çeşitliliği* de marka stratejilerini etkilemektedir.

Pazar yapısına bağlı faktörler, *pazarın yapısı, kültürel farklılıklar, pazardaki rekabet oranı, pazarın alt yapısı ve özellikle uluslararası medyanın pazardaki etkinliği* olarak sıralanmaktadır.¹¹

Bu faktörlerden özellikle “kültürel farklılıklar” tüketici davranışlarının farklılık göstermesinin temelinde yatmaktadır. Bireyler olarak, duyu ve değerlerimiz içinde bulunduğumuz ve yetiştiğimiz kültürün etkisinde belirginleşmektedir. “Her ülkenin kendi gelenekleri, normları ve tabuları vardır. Firmalar pazarlama programlarını oluşturmadan önce, farklı ülkelerdeki tüketicilerin ürünler hakkında ne düşündüklerini ve ürünleri nasıl kullandıklarını analiz etmelidirler. Hedef pazarın kültürel bariyerleri derinlemesine incelenmelidir... kültür kavramı kapsamına toplumun sosyal yapısı, din, tutum, kural ve ritüeller, değerler, yerel ve yabancı yaşantılara karşı tutumlar, eğitim ve okur yazarlık seviyesi, politik sistem, estetik anlayışı ve dil öğeleri girmektedir”.¹²

Matthiesen ve Phau *tüketicilerin mobilize olması* durumunun da firmaların uluslararası marka stratejileri üzerinde etkili olduğunu belirttikleri çalışmalarında “sürekli seyahat eden, mobilize tüketicilerin satın aldıkları ve sadakat gösterdikleri markaları tüm pazarlarda aynı şekilde görmek istediklerini” belirtmektedirler.¹³ Marka kişiliği kavramının farklı bölgelerde de aynı markaları satın alan müşteriler

¹⁰Wachem Van; “Aspects of Business in a Global Market” European Business Journal, 1994, 6(2), s.28.

¹¹ Susan P. Douglas, C. Samuel Craig, Edwin J. Nijssen; “Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture”, Journal of International Marketing, 2001, 9/2, s.99.

¹² Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing. Second European Edition, Prentice Hall Europe. 1999, s.198.

¹³ Insa Matthiesen, Ian Phau; “The Hugo Boss Connection: Achieving Global Brand Consistency Across Countries” Brand Management, 12(5), s.330..

için marka sadakati yaratma yönünde olumlu etkisi vardır. “Hedef kitlenin mobilize olduğu durumlarda, firmalar standart stratejileri tercih edebilmektedirler.”¹⁴

Tüm bu faktörlere bağlı olarak firmaların uluslararası stratejiler ile marka stratejileri formülasyonuna temel teşkil eden asıl kararın global – yerel ikilemi olduğu görülmektedir.

GLOBAL – YEREL İKİLEMİ

Levitt, globalleşme ile birlikte ulusal zevk ve tercihlerin farklılıklardan çok benzerlikler taşıdıklarını ve standardize edilmiş ürün ve hizmetler ile bu zevklerin tatmin edilebileceğini savunmaktadır. Levitt, pazarlamanın geleceğine ilişkin projeksiyonunda, bu global stratejik yaklaşımla, gelecekte, aynı malı, aynı şekilde üreten ve homojen pazarlara satan firmaların çoğalacağını savunmaktadır.¹⁵

Uluslararası pazarlama ve uluslararası marka stratejileri söz konusu olduğunda genellikle global – yerel ikilemi ile karşılaşmaktadır. Pazarlama karmaşasının farklılaştırılmadan değişik pazarlara sunulması veya bölgesel ihtiyaç ve isteklere uygun olarak uyarlanarak farklılaştırılan pazarlama karmaşasının uluslararası pazarlara sunulması seçenekleri arasında tercih yapmak durumunda kalan firmalar bu ikilemi yaşamaktadırlar.

Erdil ve Gegez, Levitt’in tezinin yalnızca farklılaştırılmamış stratejiler üzerinde yoğunlaşarak, farklılaşma stratejilerini göz ardı ettiğini dile getirmektedirler. “Global standardizasyon yalnızca tek bir standart ürüne yatırımın yoğunlaşması ve pazarlamada çok ulusluluk, pazar bölümlendirmesi, müşteri odaklılık gibi kabul görmüş kavramları yok sayması yönüyle dezavantajlara sahiptir. Pazar bölümlendirmesinin uç noktası olan global bire bir pazarlama kavramının tartışıldığı ve uygulamalarının görüldüğü günümüzde, tam standardizasyondan bahsetmek mümkün değildir”¹⁶.

Global marka kavramı çoğu zaman uluslararası markaların tümünü kapsayacak şekilde kullanılan bir terim halini almıştır. “Levitt’in makalesi yayımlandıktan sonra globalleşme uluslararası stratejiler arasında baskın bir kavram halini almıştır. Kavramın popülerliği gereksiz ve yanlış kullanılmasına da sebep olmuştur. Firmalar, yerel pazarların dışında gerçekleştirdikleri her türlü uluslararası faaliyet için global kavramını kullanmaya başlamışlardır”¹⁷

Global – yerel ikileminin temelinde, standardizasyon ve uyarlama kavramları ile farklı pazarlara giren firmaların, bu yeni coğrafyalara standart ürün ve hizmetler sunmaları veya ürün ve hizmetlerini hangi ölçüde yerel pazarlara göre uyarlayacakları konusu yatmaktadır.

¹⁴ Joseph T. Plummer, “How Personality Makes A Difference”, Journal of Advertising Research, 2000, 40/6, s.83.

¹⁵Theodore Levitt; “Globalisation of Markets”, Harvard Business Review, 1983, May-June.

¹⁶ Sabri Erdil, A. Ercan Gegez; “From Standardized Global Marketing to Global One to One Marketing: A Demand Oriented Transition”, Oneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 2005, 6/23, s.48.

¹⁷ Susan Segal – Horn; “The Limits of Global Strategy”, Strategy and Leadership, 1996, 24/6, s.12.

Standardizasyon – Uyarlama (Adaptasyon)

Standardizasyon, standart marka isimleri, standart marka kimliği ve standart konumlandırma stratejileri kullanılması anlamına gelmektedir.¹⁸ Uluslararası markaların bazıları doğru stratejiler geliştirerek dünyada birer sembol haline almışlardır. Holt, Quelch ve Taylor, Levitt'in pazarların globalleşmesi tezinin günümüzde kültürün globalleşmesi halini aldığını ve iletişim yoluyla yayıldığını savunmaktadırlar. “Müşteriler global markalara kültürel semboller olarak yaklaşmaktadırlar... müşterilerin global markaları tercih etme sebepleri, %44 kaliteli olduklarını düşündüklerinden, %12 global markaların kendilerini dünya vatandaşı gibi hissettirdiğini düşündüklerinden ve %8 global markaların birer sosyal vatandaş olarak sosyal sorumluluklarını yerine getirerek dünya refahını artırdıklarını düşünmelerindedir”¹⁹

Keller, standardizasyonun avantajlarını, “üretimde ve dağıtımda ölçek ekonomisi sağlamak, pazarlama maliyetlerini düşürmek, güç ve faaliyet alanı avantajı sağlamak, marka imajında tutarlılık oluşturmak, iyi fikirlerin hızlı ve etkin şekilde işleme konmasını sağlamak ve pazarlama uygulamalarında tam uyumluluk ve benzerlik yaratmak” biçiminde sıralamaktadır.²⁰

Arnold, Keller'ın belirttiği avantajlara ek olarak, firmalar açısından global markaların ve standart uygulamaların, medya, dağıtım ve perakendecilik açısından tek bir yöne doğru kanalize olabilmeye avantajını yarattığını ve bu yolla uyumluluk ve entegrasyon sağladığını belirtmektedir. Arnold'a göre, markaların farklı isimlendirilmesi ve uluslararası faaliyetlerin farklılık göstermesi durumunda uluslararası medya kanallarını kullanmak güçleşecektir.²¹

Cateora ve Ghauri, standardizasyonun avantajları arasında farklı ülkelere bilgi ve deneyimi transfer edebilme ve uluslararası mesajın tek sesli olması özelliklerini de sıralamaktadırlar. Tüm bu avantaj ve dezavantajlara rağmen bu iki stratejinin tamamen birbirlerinden ayıramayacağı, belirli ölçülerde dengelenerek birlikte kullanılması gerektiği belirtilmektedir.²²

Keller, standardizasyonun dezavantajlarını, “tüketicilerin ihtiyaç, istek ve ürün kullanma modellerindeki farklılıklar, pazarlama karması elemanlarına farklı kültürlerle sahip tüketicilerin farklı tepkiler vermesi, rekabet çevresindeki farklılıklar,

¹⁸ Carl Arthur Solberg, C.A., “Educator Insights: Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative” *Journal of International Marketing*, 2000, 8/1, s.79.

¹⁹ Holt, D.B.; Quelch, J.A.; Taylor, E.L. (2004). *How Global Brands Compete*, *Harvard Business Review*, September, s.71.

²⁰ Kevin L. Keller, *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 2003, s.

²¹ David Arnold; *The Mirage of Global Markets “How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize”*, Pearson Education Inc., 2004, s.100.

²² Philip R. Cateora, John Ghauri; *International Marketing, Second European Edition*, Mc Graw Hill, 2005, s.246.

hukuksal çevre farklılıkları, pazarlama kurumlarının farklılıkları ve yönetim prosedürlerindeki farklılıklar” olarak sıralamaktadır.²³

Standardizasyon stratejisinin özellikle işlevsel imajı olan bilgisayar ve kamera gibi ileri teknolojik ürünler, statü ve zenginlik göstergesi olan mücevher gibi lüks ürünler, menşei ülke etkisi ile konumlandırılmış olan ürünler ve kalp pili gibi standart ürünlerin pazarlanmasında uygulandığı görülmektedir.

Uyarlama stratejilerinin temelinde yatan tetikleyici sebepleri Arnold, “markaların temelinde tüketicilerin bilinçaltına ulaşan duygusal ve derin bir anlam yaratması ve bireysel zevkler ile değişik kültürel farklılıklara hitap ederek bu anlamın yaratılmasının, çok uluslu firmaların stratejik karar süreçlerini farklı tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlemesi ve yerel pazarlardaki rekabet ile başa çıkmanın yolunun yerel markalar sunmak olduğu” şeklinde sıralamaktadır.²⁴ Keller, farklı pazarlardaki tüketici davranışlarındaki farklılıkları belirleyerek, marka stratejilerini bu farklılıkları göz önünde bulundurarak ve bu farklılıklara uygun olarak oluşturan firmaların bu yolla tüketici odaklı marka değeri yaratabileceklerini belirtmektedir.²⁵

Uyarlama stratejileri, firmaların masraflarını minimize etmeleri amacını değil, farklı kültürlerde farklılık gösteren müşterilerin daha fazla tatmin edilmesi yoluyla satış rakamlarını artırarak uzun dönemde kar elde etme amacını taşımaktadır.²⁶

Bu sebeplere ek olarak, firmanın yerel ortaklarından, yerel dağıtım kanallarından ve bölge ofislerinden kaynaklanan sebepler de sıralanabilir. Subramaniam ve Hewett tarafından yapılan araştırmada, firmaların merkez ofisleri ile bölge ofisleri arasında iletişimin kuvvetli olmasının ve standardizasyon veya uyarlama kararlarının fikir birliğine varılarak verilmesinin uluslararası pazarlarda firmanın ürünlerinin performansını artıracığı sonucu ortaya çıkmıştır.²⁷

Kotler ve Armstrong, pazarlama karması öğelerinin uyarlama stratejisi uygulanarak farklı pazarlara sunulmasını örneklendirmişlerdir. Pazarlama karması öğelerinden özellikle ürün ve tutundurma karması öğeleri üzerinde durulan örneklerde, ürünün farklı pazarlara göre uyarlandığı durumlara, Japon pazarında Philips kahve makinelerinin boyutlarının küçültülmesini, Japon inşaat makineleri üreticisi Komatsu'nun Finlandiya pazarında, soğuk hava koşullarını göz önünde bulundurarak, eldivenli ellerin kullanılabilmesi için makinelerin tutacak aparatlarının genişletilmesini, Capbell'in Çin pazarı için ördekli ürünler üretmesini, IBM'in klavye dillerini değiştirmesini ve Marie Claire dergisinin 27 farklı ülke için içerik ve

²³ Kevin L. Keller, *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 2003, s.

²⁴ David Arnold; *The Mirage of Global Markets “How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize”*, Pearson Education Inc., 2004, s.93.

²⁵ Kevin L. Keller, *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 2003, s.694.

²⁶ Marios Theodosiou, Leonidas C.Leonidou; “Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assesment of the Empirical Research” *International Business Review.*, 2003, 12, s.166.

²⁷ Mohan Subramaniam, K. Hewett; “Balancing Standardization and Adaptation for Product Performance in International Markets: Testing the Influence of Headquarters – Subsidiary Contact and Cooperation” *Management International Review*, 2004, 44/2.

dilinin değiştirilmesini örnek gösterirken; pazarlama karması öğelerinden tutundurma konusunda uygulanan uyarlama stratejilerine örnek olarak ise, Kellogg's un Japonya'da dilin özelliklerinden dolayı hedef kitlenin telaffuz zorluğu yaşamasını engellemek amacıyla reklam sloganlarını değiştirmelerini, renklerin farklı kültürlerde farklı anlamlar taşımalarından dolayı (siyah – Çin'de uğursuzluk; beyaz – Japonya'da yas rengi) promosyon malzemelerinde kullandıkları renklerde değişiklik yapmalarını ve iletişim araçlarının hedef pazardaki popülerliğine göre firmaların medya seçimlerinde değişiklikler yapmalarını örnek göstermişlerdir.²⁸ Yalnızca standardizasyon ya da uyarlama stratejilerini benimsemek yerine, stratejilerini dengeli olacak şekilde standart ve farklı kültür ve pazarlara göre uyarlanmış şekilde oluşturan firmaların bu karma uygulamalarına Keller bazı örnekler vermektedir. Pillsbury tatlı mısır konservesinin Fransa'da salatalarda, İngiltere'de sandviçlerde ve Japonya'da aperatif olarak yenmesi gibi tüketim davranışı değişikliklerine göre, firma pazarlama stratejilerini farklı pazarlara göre uyarlanmıştır. İsmi ve logosunu farklı pazarlarda standardize eden Heinz, değişik ülkelerdeki hedef tüketiciler için ürününde değişiklikler yapmaktadır. Ürün içeriği, ABD'de tatlı iken Avrupa'da daha baharatlıdır. Nescafe, dünyanın her yerinde tat, aroma ve paylaşılan anların mutluluğu şeklinde konumlandırılırken, Tayland'da rahatlatıcı içeceği, günün stresinden arınma içeceği olarak konumlandırılmaktadır.²⁹

Yukarıdaki örnekler de göz önünde bulundurularak, farklı kültürlerde özel anlamı ve önemi olan kavramların reklam mesajı olarak vurgulanması ya da bu tip anlamlar taşıyan mesaj içeriklerinin kültürlere göre değiştirilmesi düşünülebilir.

Aaker ve Joachimsthaler, tüm pazarlarda tek bir mesajın iletildiği, standart reklam stratejilerinin ve tek bir reklam ajansı ile çalışma uygulamalarının etkin olmamakla beraber firmaya zarar verebileceğini belirtmektedirler. Bu stratejilerin, global reklamları daha sonra yerel reklamlara dönüştürme maliyetleri ve her pazara uyumlaştırma gücü sebebiyle eleştirmektedirler.³⁰

Arnold, bu farklı stratejilerin harmanlanarak uygulanmasına örnek olarak McDonald's firmasının global marka ismi ve görsel kimliğini standardize etmesine karşın, ürünlerini farklı pazarlara göre farklılaştırarak uyarlamasını göstermektedir. (Hindistan: Mc Tikka, Big Maharajah; Türkiye, Ramazan Mönüsü, Almanya, Bira ve Fransa, Şarap).³¹

Uluslararası pazarlarda başarı ancak firmaların yerel özellikler hakkında bilgili olmaları ve standardizasyon ve uyarlama uygulamalarını iyi dengelemeleri ile sağlanabilmektedir. "Ülkeler, belirli hizmet ve ürünleri değerlendirmede farklı aşamalarda olabilmektedirler. Tüm bu aşamalar ve değerlendirmeler arasında, genç nüfus ülkeler arasında en fazla benzerlik ve homojenlik özelliği taşıyan demografik

²⁸ Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing. Second European Edition, Prentice Hall Europe. 1999, s.213-214.

²⁹ Kevin L. Keller, Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, 2003, s.691.

³⁰ David A. Aaker, Erich Joachimsthaler; "The Lure of Global Branding", Harvard Business Review, 1999, Nov-Dec, s.88.

³¹ David Arnold; *The Mirage of Global Markets "How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize"*, Pearson Education Inc., 2004, s.109.

gruptur. Buna rağmen halen, bazı kültürel inanç ve değer farklılıkları söz konusudur.”³²

Uluslararası Marka Stratejilerindeki Son Eğilimler

Özellikle 1990’ların başından beri, firmaların uluslararası marka stratejilerine temel olan iki eğilim özellikle göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, mono marka stratejilerinin firma marka stratejilerine doğru değişiklik göstermesi; diğeri ise firmaların marka portföylerini rasyonelize etme ve kar sağlayan öz markaları üzerinde yoğunlaşma çabalarıdır.

Mono marka stratejilerinin firma marka stratejilerine doğru değişiklik göstermesi eğilimi, yeni markalar yaratmanın oldukça maliyetli bir süreç olmasından dolayı ortaya çıkmıştır. Bu maliyetleri karşılamak istemeyen firmalar, firma marka tipolojisini temel alan stratejiler oluşturmayı seçmektedirler.

Marka portföyünün rasyonelize edilmesi eğilimi ise, karlılık sağlamayan ve hatta bazı durumlarda firma imajını zedeleyen markaları pazardan çekmek ve daha verimli markalar üzerinde yoğunlaşmaktır. “Procter & Gamble 10 yıl içerisinde ürün sayısını üçte bir oranında azaltmış, Unilever 1600 olan marka sayısını 400’e indirmeyi hedeflemiştir”³³

Nirmalya Kumar, birçok markanın firmaya kar getirmediğini dile getirdiği çalışmasında, Diageo firmasının 35 markası arasından yalnızca sekiz markanın (Baileys, J&B, Johnnie Walker, Tanqueray, Captain Morgan, Cuervo, Smirnoff) firma toplam karının %70’ini oluşturduğuna değinmektedir. Aynı şekilde Nestle firmasının 1996 yılında 190 ülkede 8000 marka pazarladığına ve bunların 55 tanesinin global markalar olduğuna, firmanın tüm karının ise yalnızca 200 markasından sağlandığına da değinmektedir.³⁴

SONUÇ ve ÖNERİLER

Marka formülasyonu ve planlama stratejileri oluşturulmasına öncelikle bu stratejilerden kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Hedef pazardaki müşterilerin ve rakip markaların incelenmesi süreci de marka stratejisi oluşturma sürecinin parçasıdır. Pazarlama karması öğelerinin tümünün marka stratejisi formülasyonu çerçevesinde incelenmesi ve planlanması gerekmektedir. Yerel marka stratejilerinin her zaman uluslararası pazarlarda etkin olmayacağı göz önünde bulundurularak, yeni pazarlar ve farklı kültürel özellikler için yeni stratejiler geliştirilmelidir.

Uluslararası marka formülasyonunda yukarıdaki tüm faktörlerin etkin uygulanmalarının önemi büyüktür. Markaların öz kimliklerine zarar vermeden, standardizasyon ve uyarlama stratejilerinin farklı pazar yapılarına ve bu pazarlara ve

³² Svend Hollensen; Global Marketing, A Decision-oriented Approach, Prentice Hall, Third Edition, 2004, s.209.

³³ Marieke De Mooji; Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes, Second Edition, Sage Publications, 2005, s.21.

³⁴ Nirmalaya Kumar; “Kill A Brand Keep A Cusotmer” Harvard Business Review, December, 2003, s.88.

firmanın kendisine ilişkin olan faktörlere bağlı olarak doğru ölçülerde uygulanmaları gerekmektedir.

Standardizasyon, müşteriler ile firmaların uzun vadeli ilişkiler kurmaya çabaladıkları, marka sadakati kavramının çok önemli bir hale geldiği ve ilişkisel pazarlama kavramının tartışıldığı günümüz koşullarında tek başına geçerli bir strateji değildir.

Uyarlama stratejilerinin ise, pazar yapısının incelenerek, kültürel faktörlerin iyi analiz edilerek, müşteriler ile söz konusu olan uzun vadeli ilişkileri geliştirecek şekilde uygulanması gerekmektedir.

Önemli olan marka kimliğinin, bu uygulamalar ile zedelenmemesi ve farklı şekillerde iletişim kurulsa bile, marka öz kimliğine ve markanın taşıdığı değerlere dair mesajların tüm pazarlarda bütünlük bir yapıda olmasıdır.

Uluslararası marka formülasyonu süreci için önerilen tek bir yol haritası mevcut değildir. Firma yapısı ve pazar yapısı değişkenleri bu yol haritasının her firma için farklı olması gereğini yaratırlar.

Dünyada, global firmaların uluslararası marka formülasyonu süreçlerini ve bu firmaların geliştirdikleri farklı stratejilerin etkinliklerini incelemek, ülkemizde uluslar arası faaliyet gösteren Türk firmalara bugün ve ileriki dönemlerde gerçekleştirmeyi planladıkları uluslararası pazarlama faaliyetleri ve markalarını uluslararası pazarlara sunmaları aşamalarında oldukça faydalı olacaktır.

Bu çalışma uluslararası marka stratejisi formülasyonu sürecine global-yerel ikilemi perspektifinden yaklaşarak firmaların standardizasyon ve uyarlama uygulamalarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktadır.

Günümüzde ikilem hangi stratejinin ne derece etkili olacağı değil, bu stratejilerin özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda nasıl entegre edileceği yönündedir.

Esnek, uyumlu ve uygulanabilir stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri geliştirirken farklı pazar yapılarını göz önünde bulundurmak firmaların uluslararası başarıları için büyük bir gerekliliktir.

Yeni coğrafyalarda yeni tüketicileri hedef olarak belirleyen firmaların, bu yeni pazarları tanımak ve anlamak için pazarlama araştırmalarına başvurmaları gerekmektedir. Bu ülkeleri ziyaret ederek ve bu ülkelerde yerel vatandaşları istihdam ederek yerel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını, tüketim davranışlarını ve kültürel özelliklerini tanımaları ve daha da önemlisi onlarla iletişim kurmaları kolaylaşacaktır.

Markalar firmaların pazardaki kimlikleridir. Müşteriler için markaların duygusal anlamları olduğu göz önünde bulundurularak, bu kimlik, güçlü markalar yaratarak sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (1999). The Lure of Global Branding, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, s.86-95.
- Arnold, D. (2004). *The Mirage of Global Markets "How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize"*, Pearson Education Inc.

- Cateora, P.; Ghauri, P. (2005). *International Marketing*, Second European Edition, Mc Graw Hill.
- De Mooji, M. (2005). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Second Edition, Sage Publications.
- Douglas, S.P.; Craig, C.S.; Nijssen, E.J. (2001). Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), s.97-114.
- Erdil, S.; Gegez, A.E. (2005). From Standardized Global Marketing to Global One to One Marketing: A Demand Oriented Transition. *Oneri, Marmara Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 6(23), s.47-53.
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing, A Decision-oriented Approach*, Prentice Hall, Third Edition.
- Holt, D.B.; Quelch, J.A.; Taylor, E.L. (2004). How Global Brands Compete. *Harvard Business Review*, September, s.69-75.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, S. (1999). *Principles of Marketing*. Second European Edition, Prentice Hall Europe.
- Kumar, N. (2003). Kill A Brand Keep A Customer. *Harvard Business Review*, December, s.86-95.
- Laforet, S.; Saunders, J. (1994). Managing Brand Portfolios:
How The Leaders Do It. *Journal of Advertising Research*, Sep – Oct, s.64-76.
- Levitt, T. (1983). Globalisation of Markets. *Harvard Business Review*, May-June, s.92-102.
- Matthiesen, I.; Phau, I. (2004). The Hugo Boss Connection: Achieving Global Brand Consistency Across Countries. *Brand Management*, 12(5), s.325-338.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity*. London, Thames and Hudson.
- Plummer, J.T. (2000). How Personality Makes A Difference. *Journal of Advertising Research*, 40(6), s.79-83.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, s.61-78.
- Segal – Horn, S. (1996). The Limits of Global Strategy. *Strategy and Leadership*, 24(6), s.12-17.
- Solberg, C.A. (2000). Educator Insights: Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative. *Journal of International Marketing*, 8(1), s.78-98.
- Subramaniam, M; Hewett, K. (2004). Balancing Standardization and Adaptation for Product Performance in International Markets: Testing the Influence of Headquarters – Subsidiary Contact and Cooperation. *Management International Review*, 44(2), s.171-194.
- Theodosiou, M.; Leonidou, L.C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, 12, s.141-171.
- Van, W. (1994). Aspects of Business in a Global Market. *European Business Journal*, 6(2), s.28-32.