

## ULUSLARARASILAŞMANIN MARKALAŞMADAKİ İTİCİ GÜCÜ: İNCİ AKÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Ayben ÇELİK\*  
Tuğçe DANACI\*\*  
Meltem ONAY\*\*\*

### Özet

Uluslararasılaşma günümüz işletmeleri için kaçınılmaz bir olgudur. Globalleşmenin yarattığı küresel rekabet, işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğinde planlama zorunluluğunu doğurmuştur. İşletmeler de çeşitli modellerle uluslararasılaşmalarını gerçekleştirmektedirler. Uluslararasılaşma sürecinde, markalaşmayı başarabildikleri ölçüde pazarda kalıcı olma ve yüksek kazanç elde etme olasılıkları artmaktadır. Bu çalışma ile yabancı menşeli şirketlerle sermayeye dayalı kurulan stratejik ortaklıkların “uluslararasılaşmaya” kazandırdığı ivme ve uluslararasılaşmanın “markalaşma sürecinde” yarattığı itici gücün ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırmada, Turquality desteğinden yararlanan İnci Akü’nün, uluslararasılaşma ve markalaşma süreçlerindeki evreleri ve global ortaklarının bu süreçteki etkisi örnek olay yöntemiyle analiz edilmektedir. Araştırma sonucunda, işletmelerin iç ve dış dinamikler doğrultusunda, klasik uluslararasılaşma süreçlerinin dışında, stratejik yabancı ortaklıklar ile karşı tarafın şebeke ağına dahil olarak uluslararasılaşmalarını hızlandırabildiği ortaya çıkmıştır. Bu ortaklık girişimleri hem yönetim ve üretim bilgisinin transferini hem de sahip olunan ağdan yararlanma şansını yerli ortağa tanıdığından dış pazarlara entegrasyonu kolaylaştırmaktadır. Uluslararasılaşma da beraberinde markalaşma ihtiyacını doğurmakta ve süreç üzerinde hızlandırıcı rol oynamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma, Markalaşma, Turquality

---

\* Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd.Doç.Dr.

\*\* Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, Araştırma Görevlisi.

\*\*\* Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, Öğretim Üyesi, Prof.Dr.

## THE DRIVING FORCE OF INTERNATIONALIZATION ON BRANDING: A STUDY ON İNCİ AKU

### Abstract

Internationalization is an inevitable phenomenon for today's business. Global competition created by globalization has obliged the business to plan manufacturing & marketing activities worldwide. The businesses have implemented their internationalization within various models. In the process of internationalization, to the extent that succeeded in branding, their persistency in the market and to achieve higher earnings is more likely. With this study, it's intended to introduce the momentum of internationalization gained by strategic partnerships with foreign companies based on the capital, and the driving force of internationalization in the branding process. In the research, the phases of İnci Aku's internationalization and branding process and the effects of its global partners in this process are analyzed by the method of case study. As a result of the research, it's emerged that in accordance with the companies' internal and external dynamics, except classical internationalization processes, involving in the network of a foreign company by establishing a strategic foreign partnership can accelerate their internationalization. These partnership ventures provide local partner both the management and transfer of knowledge production, and the chance to benefit from the network. So the integration of local partners to foreign markets is facilitated. Internationalization brings along the branding need and plays an accelerator role in the process.

**Keywords:** Internationalization, Branding, Turquality

### I. GİRİŞ

Bir yanda küreselleşmenin yarattığı iç içe geçme, diğer yandan bölgesel ekonomik entegrasyonların sağladığı serbest dolaşım özgürlüğü, piyasalarda rekabeti artırmaktadır. İşletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için, global kalite ve standartlarda üretimi, düşük maliyetlerle yapabilmelerine becerilerini geliştirmekte ve ürünlerini dünya pazarlarında var edebilmek üzere çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, günümüz işletmeleri için uluslararasılaşma karşı konulması mümkün olmayan bir olgudur ve işletmeler bu stratejik dönüşümü yaşamaktadırlar. Dış pazarlara entegrasyonda, geleneksel uluslararasılaşma modelleri doğrultusunda, pasif ihracatla başlayıp aşamalı olarak, aktif ihracat ve yurtdışı üretim gibi aşamaları tecrübe eden işletmelerin yanında, kuruluşlarından itibaren 2-3 yıl içinde uluslararasılaşan, dünyayı bütüncül bir yaklaşımla tek ve sınırsız bir pazar olarak görüp, üretimlerinin en az dörtte birini ihraç etmeye başlayan "küresel doğan işletmeler" yaygınlık kazanmaya başlamıştır [1]. Böylesi bir çevrede, işletmeler verecekleri stratejik kararlar ile uluslararasılaşmayı deneyimlemektedirler. Yapılan araştırma uluslararasılaşma modellerine yönelik bir öngörü sağlamakta olup, modeller aracılığıyla özellikle sektöründe öncü kuruluşlar arasında yer alan İnci Aku'nün uluslararasılaşma sürecini irdelemektedir. Bunun yanında uluslararasılaşmada başarının kilit faktörlerinden olan markalaşma üzerinde durulmakta ve dünyanın ilk

devlet destekli markalaşma programı olan Turquality hakkında bilgi verilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada, otomotiv sektöründe akü üretiminde faaliyet gösteren ve uluslararası pazarlarda Türkiye'yi temsil eden İnci Akü'ye yönelik örnek olay analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular; sektöre küçük ölçekli bir yatırım yaparak başlayıp, kısa zamanda uluslararasılaşma girişimleri sonucunda dış pazarlara açılıp, bugün büyük ölçekli bir sanayi işletmesine dönüşen şirketin, Turquality desteğini de alarak profesyonel bir yönetim anlayışı ile uluslararası bir marka olduğunu göstermektedir.

## II. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI VE ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ

### II.1. Uluslararasılaşma Kavramı ve Stratejileri

İşletmeler, küreselleşme ve bölgesel ekonomik entegrasyonlar nedeniyle, kendi ülkelerinde maruz kaldıkları dış rekabet yüzünden pazarlarını çeşitlendirme ihtiyacı duymaktadırlar. Ürünlerini satabilecekleri farklı pazarlar bulmaya çalışan işletmeler, stratejik bir dönüşüm başlatarak faaliyetlerini ulusal sınırların dışına doğru genişletmeye başlarlar. İşletmenin uluslararası pazarlara girmeyi düşünmesiyle başlayan ve devam eden süreç ve işlemler bütünü olarak tanımlanabilecek uluslararasılaşma sürecinde, işletmeler faaliyet sahalarını uluslararası platforma taşırken strateji, yapı, kaynak vb. imkânlar ile uluslararası çevreye uyum sağlamaktadır [2, 3].

Vasquez ve Doloriert (2011) uluslararasılaşma sürecinde, işletmelerin başta ihracat yöntemini kullanarak dış pazarlara açıldıklarını vurgulamaktadır [4]. Literatürde ihracat aşaması, uluslararasılaşmanın ilk aşaması olarak kabul edilmekle birlikte, lisans anlaşması ya da doğrudan yabancı yatırım gibi diğer pazara giriş yöntemleri de mevcuttur. İşletme dış pazarlarda yer almaya başladıkça uluslararası nitelik kazanmaktadır [2, 5, 6, 7, 8, 9, 10]. İşletmeler pazarlama ve üretim faaliyetlerini; ihracat, lisans verme, yabancı veya ortak yatırım gibi yolları kullanarak dış pazarlarda sürdürmeye başlar [11].

Dış pazara girişte hangi stratejinin tercih edileceği, hedef pazarın çekiciliği karşısında katlanılabilecek maliyet ve üstlenilebilecek riskin derecesine göre şekillenmektedir. Pazarın sahip olduğu ekonomik, yasal, politik, kültürel, teknolojik göstergelere ve vaat ettiği geleceğe göre, işletmenin tercih edeceği giriş stratejisi ve katlanmayı kabul edeceği risk değişecektir. Buna göre işletme, dış pazarlardaki bilgi ve deneyimini de dikkate alarak; dolaylı ya da doğrudan ihracatı tercih edebileceği gibi, sözleşmeli giriş stratejilerinden lisanslama, franchising, üretim sözleşmesi, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmelerini yahut birleşme/satın alma, ortak girişim, şube açma gibi doğrudan yatırım giriş stratejilerini seçerek pazara giriş yapabilir [12].

Uluslararasılaşmanın başarılarında, hedef pazar, psikolojik yakınlık faktörünün etkisiyle, coğrafi ya da kültürel olarak yakın olan pazarlar olabilirken; pazar bilgi ve tecrübesi arttıkça işletmenin faaliyet alanı daha da genişleyebilmektedir.

## II.2. Uluslararasılaşma Modelleri

Uluslararasılaşma modelleri işletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelme sebeplerine ve şekline açıklık getirmekte ve bu tür işletmelerin davranışlarını kavramsallaştırmaya çalışmaktadır. Literatürde uluslararasılaşmayı açıklamaya yönelik, iktisat bilimi ve işletme bilimi perspektifinden çeşitli modeller geliştirilmiştir. Doğrudan yabancı yatırım teorileri, statik bir yaklaşımla iktisat perspektifinden değerlendirme yaparken, işletme alanında uluslararasılaşmayı bir süreçler bütünü olarak gören aşama modelleri (dinamik yaklaşımlar) geliştirilmiştir [3]. Coviello ve Mc Auley (1999), bütüncül bir bakış açısıyla uluslararasılaşma teorilerini kategorize ederek, doğrudan yatırım ve aşama modellerine, network (şebeke ağı) modelini de eklemiştir [9]. Uluslararasılaşmayı birbirleriyle ardışık süreçler bütünü olarak gören ve pazar bilgisinin artışıyla birlikte uluslararasılaşmanın bir üst basamağına çıkan Uppsala modeli (Johanson ve Wiedersheim, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977, 1990) ile ihracatı işletme için bir yenilik ve öğrenme aracı olarak gören Aşamalı Yenilik Yaklaşımlı modeller (Simons ve Smith 1968, Bilkey ve Tesar 1977, Çavuşgil 1980, Reid 1981; Czinkota, 1982; Lim vd, 1991) bulunmaktadır [akt.7]

Johanson ve Mattson, (1988;1992), Sharma (1992) tarafından geliştirilen “Şebeke Ağı (Network Modeli)” uluslararasılaşma sürecinde, örgütler ve kişiler arası ilişkilere, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığına vurgu yapmaktadır. İşletmenin ilişki içinde bulunduğu, müşterilerden, satıcılardan, kamu kuruluşlarından, çalışanlardan, aile ve hatta arkadaşlardan vs. oluşan ağ sayesinde uluslararasılaşma meydana gelmektedir [akt.9]. Küresel dünyada, iletişim teknolojilerindeki gelişmenin de sağladığı altyapı ile bu model daha fazla geçerlilik kazanmaktadır. Günümüzde işletmeler, aşama modellerinden Uppsala modelinde belirtilen, araçlar vasıtasıyla pasif ihracat yapma, ardından pazar bilgisindeki artış ve yönetimin dış pazarlara açılmadaki iradesiyle aktif ihracata yönelmeyi, sonrasında dış temsilcilikler ve yurtdışında üretim yapma silsilesinin dışında da, ilişki içinde oldukları ağlar sayesinde uluslararasılaşmalarını farklı şekillerde yaşayabilmektedirler. Bunun yanında, yerel ve dış pazar çizgilerinin bölgeselleşme ve küreselleşme ile belirsizleştiği yeni dünya düzeni içinde, bütüncül bir yaklaşımla pazar olarak kendilerine tüm dünyayı benimseyen, kuruluşlarından itibaren 2-3 yıl içinde uluslararasılaşarak üretimlerinin en az dörtte birini ihraç etmeye başlayan “küresel doğan /doğuştan global işletmeler” de uluslararasılaşmayı açıklamaya çalışan çağdaş yaklaşımlı modeller arasında yerini almıştır [1].

Araştırmanın bu bölümünde diğer modellerden kısa bir şekilde söz edilmiş olup, örnek olarak seçilen şirketin uluslararasılaşmasını açıklamada yardımcı olacak Şebeke Ağı Modeli, Uppsala Modeli ve Dunning’in Eklektik Paradigma yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

### II.2.1 Şebeke Ağı Modeli

Bu model günümüz pazarlarının küreselleşmesi ve diğer modellerin olayları açıklamada etkisiz kalması sebebiyle ortaya çıkmıştır [13]. Bu modele göre işletmenin uluslararasılaşması, içinde bulunduğu şebeke ağına bağlıdır. Sözü edilen şebeke ağı, müşterileri, satıcıları, kamu ve özel

kuruluşları, aileleri, arkadaşları içine aldığı gibi uluslararası pazarlarda kuracağı ileri seviyedeki ilişkileri de kapsayacaktır. Bu yaklaşımda işletmelerin uluslararasılaşması üç aşamada ortaya çıkar: uluslararası genişleme, uluslararası pazara girme ve uluslararası entegrasyon aşamaları [9].

Uluslararası ilişkilerin kurulmasında en önemli faktör bireyleri içeren sosyal şebeke ağıdır. Buna göre [akt.14]:

- Bireyler arasında güven arttıkça, sosyal ilişkiler güçlenir, uluslararası faaliyetlerde başarı artar.
- Yeni bir uluslararası şebeke ağına girildiğinde, işletmenin uluslararasılaşma yolundaki şebeke ağındaki durumu güçlenir, zaman içinde merkezi veya odak aktör olarak rol oynamaya başlar.
- Merkezi veya odak aktör rolü oynayan işletme, kaynakları dolaysız olarak kullanabilir ya da kaynakların kullanımını üzerinde dolaylı bir kontrole sahip olur.
- İşletmelerin söz konusu aşamaları geçebilmeleri ve uluslararasılaşmayı başarmaları, kuracakları ileriye dönük iyi ilişkilere bağlı olarak aşamanın herhangi birinde olabilir.

### II.2.2. Uppsala Modeli

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), işletmelerin uluslararasılaşma süreci ile ilgili olarak yapmış oldukları çalışmalarda uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engelin bilgi ve kaynak eksikliği olduğunu, bu eksikliklerin uluslararası pazarlar ve işlemler hakkında öğrenme ile ters orantılı olarak azaldığını, bu yüzden işletmelerin bilgi eksikliğini azaltmak için yakın ve iç pazara benzer özelliklere sahip ülkelerle ihracata başladıklarını ortaya koymuştur [akt.15]. Bu çalışmalarda uluslararasılaşma süreci dört temel aşamada açıklanmıştır. Buna göre, uluslararasılaşma ihracat ile başlamakta ve yurtdışında üretim birimleri kurarak son bulmaktadır. Bu aşamalar aşağıda gösterilmiştir [7]:

- Düzenli bir ihracat aktivitesi yoktur.
- İhracat bağımsız temsilciler tarafından yapılır.
- Yurtdışında ülke satış temsilcilikleri kurulur.
- Yurtdışında üretim birimleri kurulur.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından belirlenen bu aşamalar zincirine “gerçekleşme zinciri” adı verilmiş olup, bu zincirde aşağıda belirtilen iki istisna bulunmaktadır [akt.15]:

- Bazı pazarlar kaynak gerektiren aşamalar için yeterince büyük değildir.
- Diğer pazarlardan yoğun bir deneyim kazanmış işletmeler zincirde zıplamalar yapabilir.

Daha sonra Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen bu model, daha dinamik bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu modele göre [akt.3]:

- İşletmeler, başka işletmelerden satın alma, taklit ve ya uzman kişi yardımıyla elde edebilecekleri, bilgiye odaklanır.
- İşletme, kültürel ve ekonomik açıdan kendi ülkesine yakın bulunduğu ülkelerle ekonomik faaliyetlerde bulunma fırsatları arar.
- Bu ülkelerden elde ettiği tecrübe ve bilgi birikimini geliştirir.
- İşletmenin kendine yakın bulunduğu bu ülkelere doğrudan yatırım yapar.

Bu model de aşamalar halinde gerçekleşmesine karşın diğer aşama modellerinden, sonunda doğrudan yabancı yatırım yapmasıyla ve bu basamakların hepsinden geçmek zorunda olmamasıyla ayrılır. Diğer bir deyişle işletme sahip olduğu bilgiyi benzer ülkelerde kullanabilecek büyüklük ve bilgi birikimine sahip ise, basamaklardan biri veya bir kaçını atlayarak yabancı ülkeye doğrudan yatırım yapabilir [3].

### II.2.3. Dunning Eklektik Paradigma

Dunning, uluslararasılaşma aşamalarının en uç noktasında yer alan doğrudan yatırımların yapılış nedenlerini açıklamaya yönelik olarak OLİ ya da Eklektik Paradigma olarak anılan yaklaşımı geliştirmiştir. Dunning'e (1988) göre bir işletmenin hedef pazarına giriş yöntemi olarak doğrudan yatırımı tercih etmesi, bu hamlenin işletmeye üç tür avantaj sağlamasıyla doğrudan ilişkilidir. Bunlar; mülkiyet (Ownership-O) avantajı, yer (Location-L) avantajı ve içselleştirme (Internalise-I) avantajı olarak sıralanmaktadır [16]:

• **Mülkiyet avantajı:** Bir işletmenin pazara giriş şekli olarak doğrudan yatırımı tercih etmesi için, o ülkedeki yerli işletmelere karşı rekabetçi veya monopolcü üstünlüğe sahip olması gerekmektedir ki bu üstünlük sayesinde direkt yatırım ile katlandığı yatırım ve işletme maliyetlerini amorti edebilsin [16]. Dunning, mülkiyet avantajını varlığa dayalı ve işlemsel avantaj olarak iki gruba ayırmıştır. Buna göre, işletmenin sahip olduğu yetkinlikler, teknoloji ve yönetim bilgisi, piyasa koşulları dolayısıyla elde ettiği üstünlükler (monopolcü güç gibi) varlığa dayalı avantajlar olarak nitelendirilirken; işletmenin üretim kapasitesi, bu sayede elde ettiği ölçek ekonomileri, finansman sağlama becerisi, vs. de işlemsel avantajlardır.

• **Yer avantajı:** Yatırım yeri ile ilgili sağlanacak avantaj, hedef pazarın sahip olduğu ekonomik, kültürel ve politik koşullarla doğrudan ilişkilidir [16]. Yatırım yapılacak ülkedeki pazarın büyüklüğü ve yapısı, faktör donatımı, üretim faktörlerinin kalitesi, iletişim ve ulaştırma altyapısı, üretim maliyetleri o ülkede yatırım yapılması halinde elde edilecek ekonomik üstünlüklere örnek olarak verilebilir. Yatırım yapılan ülke ile yatırımcı ülke arasındaki kültürel yakınlık, kullanılan dil, ilişkilerin yakınlığı, yatırım yapılan ülkedeki ekonomik özgürlükler (girişim özgürlüğü, yatırım

özgürlüğü, ticaret özgürlüğü gibi) yatırımcıya ya da serbest girişime karşı genel tutumu gibi özellikler kültürel üstünlüklere örnek olarak verilebilir. İşletmenin hedef pazara yapacağı yatırıma ilişkin tüm politikalar politik üstünlüklere örnek olarak verilebilir. Yatırım yapılan ülkedeki politik ve ekonomik istikrar, gelişmiş bir piyasa, düşük üretim maliyetleri gibi faktörler bunlardan bazılarıdır.

- **İçselleştirme avantajı:** Dunning (1988), içselleştirme avantajını yorumlarken, işletme hedef pazarına giriş yöntemini seçiminde, sözleşmeye dayalı lisans verme veya franchising gibi yöntemleri seçmek yerine doğrudan yatırımı tercih etmişse, sahip olduğu mülkiyet üstünlüğünü hedef pazarda sürdürebilmesinin yolu olarak doğrudan yatırımı görmüş ve sahip olduğu üstünlüğü içselleştirmiştir, diye ifade etmektedir [16].

### III. MARKALAŞMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TURQUALITY

#### III.1. Marka Kavramı

Küreselleşmede hızlandırıcı etki yaratan teknoloji, ulaşım ve iletişim ağındaki gelişmeler, uluslararası piyasaların şeffaflaşmasına, rekabette coğrafi mesafelerin önemini yitirmesine neden olmuştur. Böylesi bir çevrede dünyanın bir ucunda kurulmuş bir işletmenin rakibi, diğer uçtaki bir işletme olabilmektedir. Bu durumda “rekabette farklılaştırıcı değer” olarak, marka kavramı önem kazanmaktadır [17]. Çünkü markalaşma ve marka yaratmak, işletmeler için uzun dönem varlığını garanti altına alan ve rakiplerine karşı avantaj yaratan önemli bir anahtar haline gelmiştir [18].

Günümüze gelene kadar, markanın pek çok tanımı yapılmıştır. Amerikan Pazarlama Birliği markayı, “satıcıların ürün ve veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaşmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bir birleşimi” olarak tanımlamıştır [19]. Nitekim marka yaratma sürecinde, markaya ayırt edici bir isim seçilip, bir marka kimlik çalışması yapılmakta; psikolojik birtakım unsurları kullanarak marka ile tüketici arasında yakınlık kurmaya çalışılıp, marka vaatlerinin iletişimi ile farklılıklar dillendirilmektedir [20].

Marka kuramının kurucusu ve marka gurusu olarak bilinen David A. Aaker’ın (1991) tanımında ise: “Marka, ürünleri ya da bir satıcı veya satıcı gruplarının hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ya da hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (logo, paket dizaynı) gibi ayırt edici isim ve/veya semboldür” [21]. Marka, bundan ötürü müşteriye ürünün kaynağını işaret eder ve hem müşteriye hem de üreticiyi korur” şeklindedir [5, 22]. Marka, tüketicilere verilmiş bir sözün tutulmasıyla tüketici nezdinde güven ve sadakat oluşur [23]. Bunu gerçekleştirmek zaman alıcı ve içinde istikrarı barındıran bir süreçtir.

Kapferer (1992) ise markayı, ürünlere bir anlam veren, ürünün dünü ve geleceğine dair iletişimi sağlayan ve kullanıcıya ürünün niteliğini, ürünü tüketmekle elde edeceği faydayı, taşıdığı değeri, kişiliği, ait olduğu kültür hakkında ipuçları veren bir sembol olarak betimlemektedir [24].

### III.2. Marka İnşa Süreci ve Markalaşma

Marka, ürünün farklılaşmasına, rakiplerden ayırt edilmesine ve ürüne yapılan yatırımdan maksimum faydayı elde etmeye katkı sağlamaktadır. Bunun yanında; güçlü bir marka, işletmeler için artan ciro ve pazar payı, azalan fiyat hassasiyeti, artan kârlılık ve müşteri sadakati, yeni ürün kategorilerine doğru genişleme yeteneği, kurumsal olarak artan hisse senedi fiyatları ve daha kalifiye insan kaynağını işletmeye çekebilme anlamına gelmektedir [25].

Tüketici açısından marka, ürünün işlevsel ve duygusal özelliklerini kısa olarak ifade etme yeteneğine sahip, bellekteki bilgilerin hatırlanmasına ve satın alma kararına yardım imkânı sağlamaktadır. Marka adı, tüketici zihninde kısa sürede çağrışım yarattığı gibi özellikle zaman baskısı altındaki tüketicilerin yaşayabilecekleri gerilimleri de düşürmektedir. Bununla beraber marka, tüketicilerin alternatifler arasındaki seçiminde sürekli kalite garantisi sunarak; tüketicilerin üstlendikleri riski de azaltır. Markanın bu özelliği işletme ile tüketici arasında bir anlaşma özelliği olarak tanımlanabilir [17, 26, 27].

Gerek üretici, gerekse tüketici/kullanıcı cepesinde sağladığı bu faydaları elde edebilmek için, işletmenin profesyonel biçimde bir markalaşma, diğer deyişle marka inşa sürecini yaşaması gerekmektedir. David Aaker (1996) marka inşası sürecini, beş aşamalı bir model aracılığıyla tasvir etmiştir. Stratejik marka analizi ile başlayan modelde, marka kimliği ve değer önerisinin tespiti, konumlandırma ve son olarak uygulama ile marka inşası gerçekleşmektedir. Stratejik marka analizinde, işletme tespit ettiği hedef pazarının özelliklerini ve rakiplerinin bu pazarda yarattıkları markaların kimliklerini, imajlarını, konumlarını, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemektedir. Yapılan değerlendirmenin ardından, işletmenin içsel dinamiklerini de dikkate alarak, kendi marka kimliğini oluşturma aşamasına geçmektedir [23].

David Aaker (1991) “marka kimliği”ni; markayı nasıl ve ne şekilde algıladığımızın altında yatan husus olarak tanımlamıştır [21]. Marka kimliği kavramı, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı bir çerçeve niteliğindedir. Bu bağlamda marka kimliği, markaya ait tüm yönleri içerisine almakta, markaya yönelik parçalardan ziyade bütünü önemsemektedir. Marka kimliği, ürünün kişiselleştirilmesi anlamına gelmekte ve yaşayan kişiler gibi markalar da gerçek kimliklerine sahip olduklarında daha da anlam kazanmaktadır [5, 21, 22, 28, 29, 30,]. Literatürde marka kimliğinin öğeleri arasında kişilik, ürün, işletme, ürünün kullanımı, ürün kullanıcıları, ülke kökeni, isim, sembol, slogan, reklam müziği sayılmaktadır [31]. Tüm bu unsurları içinde barındıran marka kimliği, çekirdek ve genişletilmiş kimlik olarak markanın vaadini ifade etmektedir [23]. Kişinin kendini marka ile özdeşleştirme sürecinde, kişi, işletmenin iletişim çabaları sonucu oluşan marka kişiliği ile kendi kişiliği arasında bir uyum aramaktadır. Bunu yaparken de “tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi” olarak tanımlanan marka imajıyla paralelliği sağlamaya çalışır [32].

Marka kimliğinin ardından değer önerisi geliştirme aşamasına geçilmektedir. Markanın değer önerisi ile, “tüketici için değer sağlayan markanın vaat ettiği fiziksel, duygusal ve kendini ifade



etme yararlarının toplamı” kastedilmektedir [23]. Değer önerisi vasıtasıyla markanın tüketiciye sunacağı fiziksel ve sembolik fayda dile getirilir.

Marka kimliği ve değer önerisinin tespiti, bir sonraki adımda bunların iletişiminin yapılması sürecini başlatacaktır. Konumlandırma olarak adlandırılan bu süreç, tamamen algı yönetimi ile ilgili bir kavramdır. Jack Trout (2006) konumlandırmayı tarif ederken; onu “bir ürüne yapılan işlemler değil, zihindeki görünüme yapılanlardır” olarak tanımlamış ve ürünün zihindeki görünümüne göre konumlandırıldığını ifade etmiştir [33]. Konumlandırma ile hedef kitlenin markayı niçin tercih etmesi gerektiği, zihinde yaratılan marka algısı ile ifade edilmektedir [34]. Marka kimliği ve değer önerisinin bir uzantısı olan konumlandırma bunlarla tutarlı olmalıdır [35]. Bütünleşik pazarlama iletişimi kapsamında pazarlama karmasının unsurları da marka konumunu destekler vaziyette olmalıdır.

Tüm bunları seçilecek başarılı bir marka ismi ve bu ismin tescil yoluyla hukuki koruma altına alınması destekleyecek ve marka geliştirme araçlarından (geleneksel ve dijital reklam, sosyal medya, sponsorluk, kulüp oluşturma, fuarlara katılım, sosyal amaçlara destek, vb.) yararlanılarak marka inşası gerçekleştirilmiş olacaktır [36]. Böylelikle piyasaya yeni çıkan bir ürün, tanınma, isim yapma ve sunulduğu ‘pazar’ tarafından kabul edilme sürecini sağlıklı bir şekilde yönetme ve pazar dinamiklerine uyum gösterme becerisine erişmektedir [37].

### III.3. Marka Stratejileri

Marka stratejileri; hat genişletme, marka genişletme, ortak marka, yeni marka, çoklu marka kullanımı şeklinde yapılabilir [5]. Hat genişletme; başarılı bir marka isminin aynı ürün kategorisinde aynı marka ismiyle ek ürünler çıkarmasıdır [38]. Marka genişletme; mevcut ve başarılı bir marka adının sahip olduğu değeri, sermayeyi ve sadakati, farklı bir ürün sınıfına ait yeni bir üründe kullanarak, ürünün pazara sunulmasıdır [29]. Ortak marka; farklı kategorilerde yer alan iki ayrı işletmenin yerleşik markalarının aynı ürün üzerinde kullanılmasıdır [30]. Yeni marka; işletmenin pazara yeni kategoride bir ürün sunduğu zaman, mevcut marka isimlerinin hiçbirinin bu yeni kategoride ürüne uygun olmadığını düşünebilir ve o ürün grubu için farklı bir marka ismi belirlenebilir. Çoklu marka kullanımı; işletmenin aynı kategori içerisinde birden çok marka geliştirmesi anlamına gelmektedir. İçerik markası, bir ürünün ürünü oluşturan parça veya maddelerden birinin ismini o ürünün pazarlama iletişimlerinde kullanılmasıdır [22]. Yeniden konumlama; bir marka başlangıçta piyasaya iyi bir şekilde yerleşmiş olsa bile, sonradan piyasaya rakiplerin girmesi, tüketici tercihlerinin değişmesi v.b. gibi nedenlerle o markanın konumunun değiştirilmesi gerekebilir.

### III.4. Uluslararası Markalaşma Süreci

Uluslararası marka, belirli bir satıcının (işletmenin) ürün ve hizmetlerini belirlemek ve rakiplerin ürün ve hizmetlerinden ayırmak için kullanılan isim, terim, işaret, sembol tasarım veya

bunların bir araya gelerek oluşturduğu kavramları dünya çapında kullanımıdır [39, 40, 41]. İşletmelerin uluslararasılaşması, beraberinde markalarında ulusal marka olmaktan, uluslararası marka olmaya doğru dönüşümünü başlatması anlamına gelmektedir.

Markayı uluslararası pazarlara taşımak ve küresel bir marka haline getirmek sürdürülebilir büyümeyi arttırmakta ve marka değerine önemli ölçüde katkılar yapmaktadır. Bir markanın uluslararası marka konumuna ulaşabilmesi için kendi farklı biçimlerde dış pazarlarda konumlandırmak zorundadır. Markalar üç farklı biçimde stratejik olarak dış pazarlara açılmaktadır; yerel markalama, bölgesel markalama ve uluslararası markalama(global markalama)dır [38, 42].

Uluslararası markalaşma süreci, aşama olarak yerel markalaşma sürecinden çok da farklı değildir. Önemli olan uluslararası marka çevresinde yer alan, uluslararası çevresel faktörlerin markaya etkisinin belirlenip, stratejiler geliştirilmesidir. Literatürde uluslararası düzeyde standartlaşmış marka stratejisinin uygunluğunu, faydasını ve sağladığı avantajları inceleyen, markalaşmada standartizasyon ve adaptasyon kıyaslaması yapan pek çok çalışma bulunmaktadır [23, 38, 43, 44].

### **III.5. Dünyada Devlet Destekli İlk ve Tek Markalaşma Programı: TURQUALITY**

Ülkeler arasındaki faktör donatılarının farklılığından kaynaklanan maliyet üstünlüklerinin sağladığı fiyata dayalı rekabet karşısında, markalaşma önemli bir farklılaşma aracı haline gelmiştir. Bu açıdan uluslararası operasyonların arttığı ve rekabet koşullarının zorlaştığı bir çevrede markalaşma işletmeler için olmazsa olmazdır ve bir işletme için kısa vadeli bir taktik olmaktan çok, stratejik bir konu niteliği taşımaktadır [45]. Mikro düzeydeki bu farkındalığa, makro düzeyde de dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı olan TURQUALITY programı eklenerek; dış pazarlarda kaliteli, olumlu imaja sahip, dünyaca bilinen Türk markalarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

TURQUALITY® programı, “ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı” olarak tanımlanmaktadır [46]. Program sayesinde devlet desteği ile uluslararası pazarlarda farklı sektörlerde global Türk oyuncular yaratmak; bunu yaparken de işletmelere hem birtakım finansal destekler ile markalaşma stratejilerini desteklenmesi, hem de işletmelerin kurumsal yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik katkıların sağlanması amaçlanmaktadır.

### III.5.1.Turquality Programı

TURQUALITY®, klasik devlet yardımlarından farklı olarak, “küresel marka olmanın uluslararası kabul görmüş evrelerine uygun bir şekilde tasarlanmış, odağında markalaşma olan bir iş yapma kültürü” olarak kabul edilmektedir [47]. Turquality desteğini alarak akredite olmuş tüm markalar, bu iş kültürü içinde yoğunlaşmakta ve elde ettikleri finansal destek ve yönetsel danışmanlık ile hem kurumsal yetkinliklerini hem de uluslararası pazarlardaki markalaşma performanslarını hızlandıran “bir lokomotifin” ardı sıra gitmektedirler.

TURQUALITY® programı, “kalite garantörü” kimliği ile işletmenin tüm süreçlerinde kalitenin özümsemiğini bağımsız bir taraf olarak sistematik bir şekilde analiz etmekte ve TURQUALITY® desteği alan işletmelerin ürünlerini iç ve dış rekabette farklılaştırmak için maddi ve yönetsel katkı sağlamaktadır. Ayrıca global kapsamda tescil edilen Turquality logosu, üzerinde bu logoyu taşıyan ürünlerin sahip olduğu kaliteyi de rakiplerden ayırtmada bir sembol niteliği taşımaktadır [48].

10 yılda 10 dünya markası yaratmak hedefiyle çıkılan yolda, Turquality programı ile 2004 yılından bu yana 14 sektörden, 92 firma, 104 marka ile desteklenmiştir. Bu süreçte firmalara strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olunmuş, TKY süreçleri ve insan kaynakları iyileştirilmiş, firmaların markalaşma potansiyelleri ve dış pazarlar hakkında sağlanan istihbarat ile bilgileri artırılmıştır [49].

### III.5.2.Turquality'nin Firmalara Sağladığı Destekler

TURQUALITY® kapsamındaki firmalara devlet tarafından sağlanan destekler, aşağıda özetlenen kalemler-dahilinde 5 yıl (+5 yıl) boyunca, %50 destek oranı çerçevesinde temin edilmektedir [50]:

- Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım ile TURQUALITY® desteğini alan markalarının yurtdışında tescili ve korunmasına ilişkin giderler,
- Kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamalar,
- Moda/endüstriyel ürün tasarımcısı, aşçı/şef giderleri,
- Reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri ile yurtdışı uluslararası nitelikteki sektörel fuarlara katılım giderleri,
- Kuruluş yeri seçiminde danışmanlık, kiralama ile ilgili hukuki danışmanlık, dekorasyon, kira ve komisyon giderleri,
- Franchise vermeleri halinde, franchising sistemi ile yurt dışında açılacak ve faaliyete geçirecek mağazalara ilişkin dekorasyon ve kira giderleri.

Bu sağlanan desteklerin program kapsamındaki markalar nezdinde sağladığı katma değeri, destek kapsamındaki firmaların ortalama ihraç birim fiyatındaki değişimle görmek

mümkündür. Ekonomi Bakanlığı'nın 2012 yılında yaptığı araştırmaya göre, 2012'de genel ihracatın ortalama birim fiyatı 1,58 USD/kg olarak gerçekleşmiş; TURQUALITY® Programı'nda yer alan firmaların ortalama ihracat birim fiyatı 2,34 USD/kg, bu firmaların sadece "TURQUALITY® desteği kapsamındaki markalarıyla" yaptıkları ihracatın birim fiyatı ise 3,28 USD/kg olarak tespit edilmiştir [47].

## **IV. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ, EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

### **IV.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın temel amacı; ülkemizde otomotiv sektöründe bulunan, ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren İNCİ AKÜ'nün markalaşarak uluslararasılaşma süreçlerini irdelemektir.

### **IV.2. Araştırmanın Önemi**

Araştırma, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin değerlendirilmesinde, sadece iç pazara yönelik olarak çalışan bir işletmenin, yabancı menşeli bir işletme ile kuracağı sermayeye dayalı stratejik bir ittifak olarak değerlendirilebilecek ortak girişim ile uluslararasılaşma hızının ve boyutunun değişebileceğini ve uluslararasılaşmanın da markalaşmayı teşvik ettiğini göstermektedir. Ele alınan şirketin uluslararası pazarlara girişi, Fransız CEAC firması ile kurduğu ortak girişim ile başlamış, daha sonra CEAC'den sonraki ortağı Amerikan Exide firmasının iflas etmesiyle, işletme kendi markasıyla dış pazarlara yönelmiştir. Ortaklıkları döneminde global yabancı ortağın müşterilerine, onların portföyündeki markalarla hitap eden işletme, daha sonra üretim ve pazar bilgisini global markalaşma projesi kapsamında yarattığı güçlü markalarıyla birleştirerek, kaliteli ve markalaşmış ürünleriyle yurtdışında kazanca dönüştürmeyi başarabilmiştir. İşletme markalaşmadaki başarısını, akü sektöründeki ilk TURQUALITY belgesini alan şirket olarak da kanıtlamıştır.

### **IV.3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden "vaka analizi" yöntemi kullanılmıştır. Uluslararasılaşmanın markalaşmadaki itici gücünü sorgulamak üzere 6 adet araştırma sorusu tasarlanmış ve analiz birimi olarak da İnci Akü seçilmiştir. Araştırma konusu, tek bir analiz birimi üzerinde incelendiğinden, çalışmanın deseni "bütüncül tek durum deseni" özelliği göstermektedir [51]. Araştırmada, işletmenin uluslararasılaşma ve markalaşma süreçlerinin içinde yer almış İhracat Müdürü, Pazarlama Müdürü, Endüstriyel Ürün Pazarlama Müdürü, Pazar Araştırma ve Geliştirme Sorumlusu ve Pazarlama Sorumlusu ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Bunun yanında internette yer alan şirkete ve sektöre ilişkin haber, röportaj, vb. dokümanlara da erişilerek çoklu veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle yorumlanarak sunulmuştur.

#### IV.4. Araştırmanın Problemleri

Araştırma; İNCİ AKÜ'nün kuruluşundan günümüze kadar nasıl ve hangi süreçlerden geçerek uluslararasılaştığı ve nasıl uluslararası bir marka olduğunu açıklamaktadır.

Araştırmanın alt problemi iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- Marka inşa ve uluslararası markalaşma sürecinin aşamaları nelerdir?
- Uluslararasılaşma süreçlerinin gelişimi nasıl olmuştur?

#### IV.5. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma, otomotiv sektöründe ilk Turquality markasını alan İNCİ AKÜ şirketinde gerçekleştirilmiştir.

##### IV.5.1 İnci Akü Şirket Profili

1984 yılında İnci Holding çatısı altında kurulan şirket, sektörde 30 yılını tamamlarken, 76 ülkeye yaptığı ihracat, dış pazarlardaki yatırım tesisi ve satış-dağıtım ofisiyle uluslararası bir işletme olarak, küresel pazarlarda yerini almıştır. 2014 yılı itibarıyla üretiminin %40'ını iç pazara, %60'ını dış pazarlara yönlendiren işletme, “enerji depolamada uzun ömürlü çözümler sunmak” misyonuyla stratejilerini geliştirmektedir. Ürün gamında, farklı türdeki araçlarda kullanılmak üzere çeşitli aküler üretilmiştir. Starter (ateşleyici) akü ve endüstriyel akü şeklinde kategorize edilebilecek ürün hatları içinde şu aküler yer almaktadır. Otomobil ve hafif ticari araç, ağır vasıta için Starter Akü; kesintisiz güç kaynakları ve yenilenebilir enerji ile kısa sürede yüksek akım gerektiren yük profillerine sahip sistemler için VRLA AGM Akü ile Stasyonier Akü; elektrik enerjisiyle çalışan forklift gibi araçlar için Traksiyoner Akü; tekneler için Marin Serisi Akü; son olarak da Super Special serisi ismi altında taksi, otobüs ve tanklarda kullanılmak üzere geliştirilmiş aküler bulunmaktadır. Starter akülerde başta İnci Akü markasını kullanan firmanın marka portföyünde; EAS Akü, Hugel ve Blizzaro olmak üzere üç marka daha bulunmaktadır. Endüstriyel akü grubu için yaratılan marka ise İnci Battery ismini taşımaktadır.

Kuruluşundan dokuz yıl sonra (1993) Fransız CEAC firması ile kurduğu ortak girişim ile yönünü dış pazara çeviren İnci Akü, daha sonra CEAC'ın Amerikan EXIDE tarafından satın alınmasıyla ortak değişikliği yaşamış, uluslararasılaşma süreçlerini yeni pazarlarda deneyimlemeye başlamıştır. EXIDE firması ile 2005 yılına kadar süren beraberlikleri boyunca, bir yandan iç pazardaki faaliyetlerini sürdürürken, diğer yandan da ihracat yapmıştır. Bunun yanında 1998'de Ukrayna Kiev'de yılda 300.000 akü kapasiteyle bir montaj tesisi kurarak ihracat yoluyla ulaşmanın efektif olmadığı Ukrayna, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Rusya pazarlarına ürünlerini Ukrayna'dan sevk etmiştir. 2005 yılında sona eren İnci-EXIDE ortaklığının ardından, İnci Akü markalaşma yatırımlarına ağırlık vererek kendi markası/larıyla ihracata yönelmiştir. Portföyündeki

markaların her biri için profesyonel marka inşa sürecini deneyimleyen işletme, İnci Akü markası için Turquality desteğini de alarak küresel pazarlardaki varlığını güçlendirmektedir.

Starter akü üretimi için Manisa'da 32.000 m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu fabrikada yılda 5 milyon akü üretimi yapılmaktadır. 2011 yılında endüstriyel akü imal etmek üzere kurulmuş 100.000 m<sup>2</sup>'lik Manisa'daki ikinci fabrikada ise kapasite 200.000 hücre/yıl şeklindedir. 2011'de Almanya Dusi-burg'da kurduğu satış-dağıtım şirketi ile birlikte, toplamda 644 kişiye istihdam sağlamaktadır.

Dünya akü pazarında rekabet edebilmek için kaliteli, uzun ömürlü bir ürünün gerekliliğine inanan işletme, süreç içerisinde yaptığı Ar-Ge çalışmaları ile büyük otomotiv üreticilerinin tedarikçisi olmayı hak edecek nitelikte akü üretebilmeyi başarmıştır. Bu süreçte sektördeki ilk Sanayi Bakanlığı onaylı Ar-Ge Merkezini kurmuşlar ve dünyadaki yeni enerji trendleriyle uyumlu ürünler geliştirmeye başlamışlardır. Gelişen Ar-Ge altyapısının yanında, otomotiv devlerinin tedarikçisi olma hedefi ile yoluna devam eden işletme, yurtiçinde ve yurtdışında otomotiv sektörünün global oyuncularına ürün tedarik etmektedir (İnci Akü, 15.06.2014).

#### IV.6. Araştırma Bulguları

Araştırmada “marka inşa ve uluslararası marka yaratma süreci”ni tespit etmek amacıyla Tablo 1'de oluşturulan sorular dizayn edilmiştir.

**Tablo 1: İnci Akü'nün Uluslararası Markalaşma Süreci**

İnci Akü nasıl uluslararası marka oldu?	<p>a. İşletmenin tarihsel gelişim süreci içinde markalarının inşası nasıl gerçekleşti?</p> <p>b. Turquality programına kabul edilme sürecinin nasıldı ve sonrasında aldığımız destekler nelerdi?</p>
---	--

a. İnci Akü, 1984 yılında İnci Holding çatısı altında kurulmuştur. Holding, grup şirketlerinden biri olan Jantaş'ın ürettiği jantlarıyla tedarikçiliğini yaptığı otomotiv sektöründeki üretici firmaların (OEM) talebi üzerine, otomotiv yan sanayi alanında akü üretimi için yatırım kararı almıştır. OEM müşterilerine dünya standartlarında akü üretmek için, 1985'te yaptığı know-how anlaşması ile üretim bilgisini yurtdışından ithal etmiştir. Firma 1993'e kadar İnci-Baren markasıyla, iç pazara odaklı çalışmıştır.

1993 yılında Fransız akü üreticisi CEAC'ın Türkiye pazarına giriş kararını takiben, İnci Akü ile “ortak girişim” şeklinde bir ortaklık tesis edilmiş ve İnci Akü tesislerinde üretilen aküler, iç pazarda CEAC'ın Tudor markası ve İnci markası ile Türkiye pazarında dağıtımına başlanmıştır. Dış pazarlara ise, CEAC'ın kendi markalarıyla ihracat yapılmıştır. Şirketin ilk organize ihracatı bu ortaklıkla başlamıştır. 1995 yılında CEAC'nin Amerikalı EXIDE Cor. tarafından satın alınmasıyla birlikte,

İnci Akü'nün ortağı artık EXIDE olmuş ve EXIDE'in dış pazarlardaki halihazırdaki alıcılarına, tesislerde üretilen aküler "markasız" (no name) olarak gönderilmiştir. Ortaklıklar boyunca, İnci Akü global ortaklarının dış pazarlardaki güçlerinin altında markalaşma olduğunun farkına varmıştır.

2005 yılında İnci – Exide ortaklığı son bulunca, yatırım %100 İnci Sermayesi ile İnci Akü'ye dönüşmüştür. Daha önceden EXIDE'in müşterileri için akü üretip, sevk eden işletme, artık başta İNCİ AKÜ markası olmak üzere kendi ürünleri için pazar ve müşteri bulma problemiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu yeni durum işletme tarafından bir fırsat olarak algılanmış ve işletmenin markalaşmasında itici bir etken olmuştur.

İç pazardaki satışlarının yanında, İnci Akü markasıyla küresel pazarlarda daha organize bir şekilde pazar arayışına giren işletme, bugüne kadar dış pazarlarda edindiği deneyimi kendi markalarına odaklamıştır. Stratejik yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenen şirket misyon ve vizyonuna paralel olarak, markaları için uzun vadeli marka stratejilerini belirleyen firma, yaptığı saha araştırmaları ve aldığı danışmanlık hizmetlerinin de katkısıyla, sadece İnci Akü markası için değil, portföyündeki diğer markaları için de (EAS, Hugel, Blizarro, İnci Battery) stratejik marka analizi, markalara kişilik kazandırma, değer önerisi geliştirme ve hedef pazarlara göre konumlandırma çalışmaları yapmış, her bir marka için marka planlarını hazırlamış ve marka geliştirme araçlarını kullanarak markalaşma stratejilerini uygulamıştır. Bunun yanında Turquality programına kabulünün ardından, global danışmanlık firmalarından marka yönetimi desteği de alarak marka inşa sürecini güçlendirmiştir.

**b. İşletmenin Turquality programına kabul edilme süreci şöyle özetlenebilir:** İnci Akü, 2010 yılında "İnci Akü" markasının küresel bir markaya dönüşmesini sağlamak üzere, Turquality marka destek programının kriterlerini sağlayarak program desteğini almaya hak kazanmıştır. Türkiye akü üreticileri arasında ihracat lideri olan, üretiminin %60'ını dış pazarlara yönlendiren ve bunu %75-80 oranında kendi markalarıyla yapan şirketin sahip olduğu markalaşma gücü, uluslararası erişilebilirlik ve kurumsal yetkinlikleri çerçevesinde, aşağıda özetlenen kriterleri de sağlayarak program kapsamında yer almayı başarmıştır. Bu kriterler, stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimi, marka yönetimi, marka performansı, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama, müşteri ve ticaret yönetimi, ürün tasarım/araştırma ve geliştirme, finansal performans, insan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetim ve bilgi sistemleri yönetimi başlıkları altında sıralanmaktadır. Nihai olarak İnci Akü, güçlü marka altyapısı, başarılı yurtdışı performansı, etkin tedarik zinciri yönetimi, sahip olduğu Ar-Ge olanakları sayesinde inovatif yönü hep canlı tutulan firma ve ürün profili, kuvvetli finansal olanakları, nitelikli İK ve kurumsal yönetim anlayışı ve bunların yanında tüm süreçleri destekleyen bilgi sistemleri yönetimi ile Turquality desteğini almaya hak kazanmıştır.

Program kapsamında alınan destekler arasında, yurtdışında reklam (TV ve radyo), halkla ilişkiler faaliyetleri, sosyal medya kullanımı, bayilerine yönelik olarak yapılan promosyonel aktiviteler, fuarlara katılım, pazarlarda marka bilinirliği, müşteri memnuniyeti araştırması ve pazar araştırması, vs. ile ilgili katlanılan giderler için finansal destekler bulunmaktadır. Ayrıca program kapsamında, global danışmanlık firmalarından marka ile ilgili yönetsel danışmanlık alınmıştır.

Global danışmanlık firmasının rehberliğinde şirketin 5 yıl içerisinde global bir Türk markası olma yolunda dış pazarlarda ulaşmayı istedikleri hedefler için yapılması gereken yatırımlar, markalaşma yatırımları, kurumsal altyapının gelişimine yönelik girişimler “Markalaşma Gelişim Yol Haritası” ve “Stratejik İş Planı” dahilinde hazırlanmıştır. “Gelişim Yol Haritası Çalışması”nda; öncelikle içe dönük bir bakış açısıyla şirketin mevcut konumu, vizyonu ve kurumsal stratejileri ile operasyon ve destek süreçleri, organizasyonları ve teknolojik yetkinlikleri incelenmekte, bu doğrultuda şirketin stratejik hedeflerine uygun şekilde hangi alanların iyileştirilmesi gerektiği tespit edilip, projelendirilmiştir. Stratejik İş Planında ise; şirketin, Gelişim Yol Haritası Çalışmasındaki hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler, yöntemler ve kullanılacak bütçe tespit edilmiştir. Bu planlar dahilinde verilen taahhütlerin yerine getirilip getirilmediği, her yıl bağımsız yönetim danışmanlığı firmalarınca denetlenmiş ve böylece şirketin uluslararası marka olma hedefine ulaşmasına fiilen katkı sağlanmıştır.

Tablo 2’de İNCİ AKÜ’nün uluslararasılaşma sürecinin aşamalarını tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

**Tablo 2: İnci Akü’nün Uluslararasılaşma Süreci**

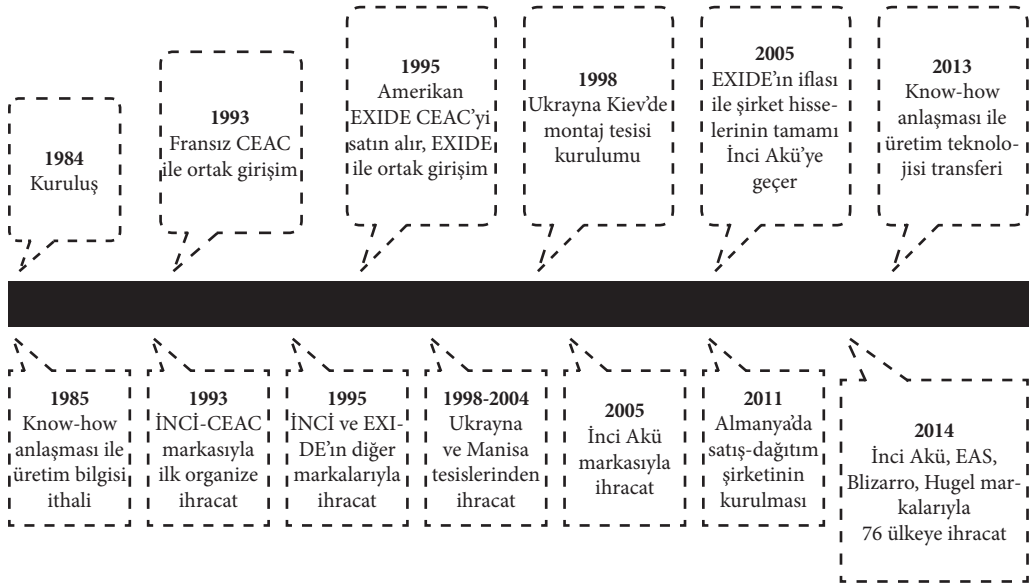
İnci Akü’nün uluslararasılaşma sürecinin aşamaları nelerdir?	<p>a. Uluslararasılaşma modeliniz nedir?</p> <p>b. Hedef pazarlarınız neresiydi?</p> <p>c. Uluslararasılaşma sürecinizde yerel ve dış pazar bilgisi nasıl elde edildi?</p> <p>d. Uluslararası faaliyetlere yönelmede hangi faktörler ne derece etkili oldu?</p>
--	---

a. İNCİ AKÜ’nün uluslararasılaşma modeli, kendi şartları dahilinde tek bir model ile açıklanması söz konusu değildir.

İNCİ AKÜ’nün uluslararasılaşırken, şebeke ağ modeli temelinde, yabancı ortağının dış pazarlardaki ilişki ağı içine dahil olmasıyla dış pazarlara ihracat yoluyla adımını atmış, daha sonra artan pazar bilgisi ve ihracat tecrübesi ile kendi markasıyla ihracattan başlayıp yurtdışında üretime uzanarak Uppsala Modeli’ne uygun şekilde dış pazarlara yayılımını artırmış ve hatta Eklektik Paradigma ile açıklanabilecek birtakım mülkiyet, yer ve içselleştirme avantajlarını sentezlemek üzere stratejik pazarlarından Ukrayna’da doğrudan yatırım noktasına da ulaşmışlardır. 1984 yılında kurulan işletme, 1993’te Fransız CEAC ile kurduğu ortaklıkla birlikte, bir yandan Türkiye pazarı için üretime devam ederken; diğer taraftan CEAC’ın dış pazarlardaki müşterilerine aktif olarak ihracata başlamıştır. 1995 yılında değişen ortağı Exide döneminde, bir yandan Exide’in halihazırdaki müşterilerine akü sevk ederken; diğer yanda ortaklık anlaşması gereği ancak Exide’in bulunmadığı pazarlara kendi markasıyla mal satabilmektedir. Bu doğrultuda işletme, %100 kendi



kaynaklarını kullanarak hedef pazarlarından Ukrayna'da organik büyüme ile doğrudan yatırımı tercih etmiş ve pazara ihracat yoluyla ürün sevk etmenin dezavantajından sıyrılmayı amaçlamıştır. 2005 yılında ortak olduğu işletmenin hissesini satın almış ve akabinde kendi markasıyla ihracata o güne dek biriktirdiği, pazar bilgisi, tecrübe ve ilişki zincirini değerlendirmiştir. Böylelikle profesyonel anlamda kendi markasının gelişimine yön verip, geleceğine yatırım yapmış ve “İnci Akü” markasıyla ilk organize ihracata başlamıştır. İşletme, kaliteli ve yüksek teknolojlü üretimini yanında, yaptığı marka yatırımlarıyla da büyük otomotiv üreticilerinin tedarikçisi olabilmenin yetkinliklerini sağlamış ve hatta Almanya pazarında pazarda bizzat bulunmak, OEM müşterisine satış sonrası desteği anında verebilmek ve müşterisini JIT olarak destekleyebilmek için bir satış-dağıtım merkezi yatırımı yapmıştır. 2013 yılında Sudanlı bir firma ile teknoloji transferi için know-how anlaşması imza edilmiştir.



**Şekil 1: İnci Akü Uluslararasılaşma Süreci**

b. Şirketin uluslararasılaşma sürecinde hedef pazarları ile ilgili olarak; İnci-CEAC ortaklığı döneminde gerçekleştirilen üretimin bir kısmı TUDOR markasıyla iç pazarda satılırken, bir kısmı da CEAC'nin Türkiye pazarına coğrafi olarak yakın olan pazarlardaki hâlihazırdaki müşterilerine yönelik olarak gerçekleştiği görülmektedir. İnci-Exide döneminde ise, bir taraftan Exide'in dış pazarlardaki kontaklarına ihracat sürerken, diğer taraftan da 1998 yılında Ukrayna'da doğrudan yatırım ile bir montaj tesisi kurulmuştur. Tesisin kuruluş amaçları arasında, Ukrayna pazarına girişteki yüksek gümrük tarife engelini aşmak, lojistik maliyetleri minimize etmek ve hem Ukrayna pazarına hem de Bağımsız Devletler Topluluğu ve Rusya pazarına ürün sevk ederken avantaj

sağlamak yer almaktadır. Bu hamle ile şirket dış pazarlara açılmada organik büyüme yöntemi ile doğrudan yabancı yatırım yaparak, Türkiye'den ihraç ettiği plakaların Kiev fabrikasında montajını yapıp, nihai ürün haline getirmek üzere girişimde bulunmuştur. Bu yatırımı sayesinde, yerel hükümet tarafından korunan yerli üreticiyle rekabet etme fırsatına kavuşan şirket, bu pazarlara Türkiye'den yapılacak ihracat sırasında uygulanan yüksek tarife engelini de aşarak, pazarlarda rakiplerine kıyasla stratejik avantaj elde etmişlerdir.

İnci-Exide döneminin bitişiyle birlikte, İnci Akü markasıyla ilk ihracatlarını ise Rusya ve eş zamanlı olarak Azerbaycan'a yapmışlardır. Ayrıca şirket, dış pazar seçiminde, coğrafi yakınlık faktörünün ve o dönemde Türkiye'nin ve Türk mallarının Ortadoğu'daki olumlu imajının da etkisiyle öncelikle Ortadoğu pazarına yönelmiştir. Genişleme sürecinde, Ortadoğu pazarını Asya pazarı, Avrupa, Afrika ve son dönemde Güney Amerika ve Uzakdoğu pazarına doğru yayılım gösterilmiştir. Asya pazarının beslenmesinde Ukrayna'daki yatırımından da faydalanan şirket, 2011 yılında Almanya bir satış-dağıtım şirketi kurmuştur. Şirketin kuruluşu ile pazarı yakından analiz ederek, pazarda daha yoğun bir şekilde varlık göstermenin yollarını aramak amaçlanmıştır.

c. Uluslararasılaşma sürecinde yerel ve dış pazarlar hakkında bilgi edinme süreci incelendiğinde; CEAC ile ortak olunan dönemde CEAC'ın dış pazarlardaki mevcut müşterileri hedeflediği için bir pazar araştırması gereği doğmadığı görülmektedir. Ancak 2005 yılı sonrası işletme, kendi markasıyla ihracat kararı verdiğinde şirket, gerek ikincil kaynaklarla yapılan masa başı araştırmalarla, gerekse pazarlarda yapılan yerinde gözlem, mülakat teknikleriyle elde edilen bilgilerle ve sahadaki çalışanlar ve distribütörlerden gelen geribildirimlerle hedef pazarlar hakkında bilgi elde edilmekte, bağlantılar sağlanmaktadır. Bunun yanında pazarlarda belirli periyotlarda marka bilinirliğini sorgulamak üzere de pazarlama araştırmaları yapılmaktadır.

d. İNCİ AKÜ'nün uluslararası faaliyetlere yönelmesinde etkili olan faktörler ise; öncelikle yabancı ortağının halihazırda tedarikçisi olduğu firmalara ürün servis etme zorunluluğudur. Bunun yanında daha fazla kâr etme isteği, sadece iç piyasaya yönelik çalışmak yerine riski dağıtma arzusu, ürünün tüketim zamanlarındaki mevsimselliğin yarattığı talep dalgalanmasının etkisini minimize etmek, iç pazardaki rakiplerinden farklılaşmak ve ihracat yoluyla kapasite kullanım oranını yükseltip ölçek ekonomilerinden yararlanmak, vb. faktörler etkili olmuştur.

## V. SONUÇ

Küreselleşen pazarlarda fiyata dayalı rekabetin yerini, markalaşarak farklılaşma almaktadır. İşletmeler uluslararasılaştıkça markalaşmanın gerekliliğine dair farkındalıkları ve markalaşma ihtiyacı daha belirgin hale gelmektedir. Araştırmada analiz edilen İnci Akü'nün markalaşma süreci incelendiğinde de benzer bir tablo ortaya çıkmıştır.

İnci Akü, sadece iç pazara yönelik olarak çalışan bir işletme iken; stratejik bir karar ile, Türkiye akü pazarına ortak-girişim yöntemiyle giren yabancı bir şirketin uluslararası genişleme sürecinin bir parçası olmuş ve yabancı ortağının dahil olduğu şebekeye katılarak, ilk organize ihracatını

gerçekleştirmiştir. Ortaklıkları boyunca, bir taraftan yabancı ortağının tedarikçisi olduğu işletmelere ürün servis ederken, diğer taraftan da dış pazarlardaki bilgi ve tecrübesi arttıkça bulunduğu pazar sayısını ve ihracat hacmini genişletmeyi amaçlamıştır. Uluslararasılaşma aşamaları incelendiğinde, Uppsala Modeline göre, düzenli bir ihracat aktivitesi olmayan şirket, Şebeke Ağı Modeli dahilinde yabancı ortağının küresel pazarlardaki şebekesine katılarak aktif ihracata başlamış ve ilerleyen dönemde hedef pazarlarına ihracat yoluyla ulaşmanın efektif olmayışından ötürü doğrudan yatırım yoluyla dış pazarlarda organik büyüme kararı almıştır. Dunning'in Eklektik Paradigma Yaklaşımı ile açıklanabilecek bu hamlede, işletme sahip olduğu teknoloji, üretim ve yönetim bilgisi, üretim kapasitesi, finansman beceri ile sahip olduğu varlığa dayalı ve işlemsel mülkiyet avantajlarını, doğrudan yabancı yatırım yöntemini tercih ederek içselleştirmektedir. Ayrıca yapılan yatırım sayesinde, yüksek gümrük tarife engelini aşma, lojistik maliyetleri minimize etme, yakın coğrafyadaki diğer pazarlara ürün sevkinde vergisel avantajlardan yararlanma ve yerel hükümet tarafından korunan yerli üreticiyle rekabet edebilme fırsatına kavuşan şirket yer avantajına da sahip olmaktadır. İşletme, doğrudan yatırımının yanında stratejik önceliğe sahip Almanya pazarındaki pazarlama süreçlerini yerinde yönetmek üzere bir satış-dağıtım merkezi de kurmuştur.

İnci Akü, yabancı ortaklarıyla beraberlikleri süresince dış pazarlarda kalıcı olmanın temel koşulunun güçlü bir markaya sahip olmaktan geçtiğini tecrübe etmiştir. Ortaklığı son bulunca da o güne kadar edindiği deneyimi kendi markalarına odaklamış ve profesyonel marka inşa sürecini başlatmıştır. Portföyünde yer alan tüm markalar (İnci Akü, EAS, Hugel, Blizarro, İnci Battery) için stratejik marka analizi, markalara kişilik kazandırma, değer önerisi geliştirme ve konumlandırma çalışmaları yapmış, her bir marka için marka planlarını hazırlamış ve marka geliştirme araçlarını kullanarak markalaşma stratejilerini uygulamıştır. Ayrıca Turquality programına kabulüyle birlikte, global danışmanlık firmalarının marka yönetimi desteğini alarak marka inşa sürecini güçlendirmiştir. Uluslararası markalaşma stratejisi olarak global markalama stratejisini benimseyen şirket, endüstriyel bir ürün üretmenin sağladığı standardizasyonun avantajlarını da yaşamaktadır. Uluslararasılaşmanın markalaşmaya dair şirket nezdinde yarattığı ivme, firmanın dış pazarlardaki hedeflerini de yükseltmesine yol açmış ve alınan Turquality destekleri sayesinde, İnci Akü'nün gerek iç pazarda, gerekse dış pazardaki gücü, pazar payı, pazar sayısı ve prestiji katlanarak artmıştır. Uluslararası marka değerlendirme şirketi Brand Finance'in düzenlediği "Türkiye'nin En Değerli Markaları" listesinde ilk 100 arasında yer alan İnci Akü, "Anadolu Markaları 2013 Yarışması"nda imalat alt kategorisinde birinci olmuştur. EAS markasıyla da 2012 ve 2013 yıllarında Tüm Tüketicileri Koruma Derneği (TTKD) tarafından "Yılın Altın Markası" seçilmiştir [52]. Faaliyetine üretim teknolojisini ithal ederek başlayan İnci Akü, yüksek üretim teknolojisi, kurumsal altyapısı ve güçlü markaları sayesinde, 2013 yılında kendi teknolojisini know-how anlaşması ile ihraç eder hale gelmiştir.

Araştırma göstermektedir ki küresel rekabet ortamında faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıyan bir işletme, markalaşmanın, markaya yatırım yapmanın önemini daha fazla idrak etmektedir. Çünkü marka sayesinde, rekabette farklılaşmak, müşteri/tüketici ile bağ kurarak sadakat yaratmak ve bu sayede pazarda kalıcı olmak, daha yüksek ciro elde etmek mümkün olmaktadır.

Markalaşarak uluslararasılaşma vizyonu ile hem küresel markalar liginde daha fazla Türk markasının yarışması, hem de ülke ekonomisine daha fazla döviz girişi ile olumlu etki yaratması da muhtemeldir.

Ayrıca araştırma, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin değerlendirilmesinde, yabancı menşeli firmalar ile kurulacak sermayeye dayalı olan/olmayan stratejik ittifakların işletmenin uluslararasılaşma hızına ve boyutuna olumlu katkı sağlayabileceğini de göstermektedir. İşletme, iç dinamikleri ve kendisini çevreleyen koşullar dahilinde uluslararasılaşma süreçlerini pasif ihracattan doğrudan yatırıma doğru adım adım yaşayabileceği gibi, kendi ülkelerinde yabancılarla kuracakları ortaklıklardan dolayı ortağının şebeke ağına dahil olarak, dış pazarlara entegrasyonunu yabancı ortağının bilgi ve deneyiminden de faydalanarak hızlandırabilir. Bu tip ortak girişimler sadece yönetim ve üretim bilgisinin transferini değil, aynı zamanda sahip olunan ağdan yararlanma şansını da yerli ortağa tanımakta; onu ihracat yapmaya teşvik edebilmektedir. Özellikle dış pazarlara açılma beceri ve yeterliliğine sahip olmayan işletmeler için bu yöntem avantaj sağlayacaktır. Bu açıdan gelecekteki araştırmalarda KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde yabancı firmalarla ortaklıkların sağladığı etkilerin incelenmesi yararlı olacaktır.

**Yararlanılan Kaynaklar**

- [1] Knight, G. A. ve Çavuşgil, T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- [2] Calof, J. L. ve Beamish D.W. (1995). Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(3), 115-131.
- [3] Yıldırım, M. H. (2007). Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi
- [4] Vasquez, F. ve Doloriert, C. (2011). Case-Study of Internationalization in Peruvian SMEs. *Journal of Centrum Cathedra*, 4(1), 77-99.
- [5] Avcı, S. (2007). İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Küresel Markalaşma: Dyo Uygulaması. *Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- [6] Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 149-164.
- [7] Andersen, O. (1993). On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- [8] Calof, J. L. (1993). The Impact of Size on Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60-69.
- [9] Coviello, N. E. ve Mc Auley, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- [10] Leonidou, L. ve Katsikeas C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- [11] Güllü K. (2008). Uluslararasılaşmanın Dinamikleri: Uluslararası Pazarlar ve Perakendeci İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Etkinlikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 119-140.
- [12] Ulaş, D. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları*. 1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- [13] Fina, E. ve Rugman, A. M. (1996). A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company. *Management International Review*, 36(3), 199-213.
- [14] Akben, İ. (2008). Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- [15] Ölmez, S. (2006). Kobi'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
- [16] Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production; A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.

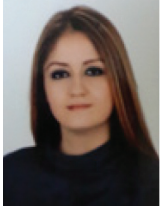
- [17] Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul:MediaCat.
- [18] Vijande, M. L. S., Lanza, A. B., Alvarez L. S. & Martin, A. M. D. (2013). The Brand Management System and Service Firm Competitiveness. *Journal of Business Research*, 66, 148-157.
- [19] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, (2014) (<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>). [02.04.2014].
- [20] Kotler P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. (Çev: Özyağcılar A.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [21] Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- [22] Elitok, B. (2003). *Hadi Markalaşalım*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- [23] Aaker D.A. (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- [24] Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: The Free Press.
- [25] Vanauken, B. (2003). *Brand Aid, an Easy Reference Guide to Solving Your Toughest Branding Problems and Strengthening Your Marketing Position*. NY: Amacom.
- [26] Baydu, S. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Marka Oluşturma Aşamasında Eğitimin Rolü. *Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Yüksek Lisans Tezi*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- [27] Somaklar, F. Ö. (2006). İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama. *Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- [28] Taşkın, E. (2007). *Marka&Marka Stratejileri*. Ankara:Yargı Yayınevi.
- [29] Tek Ö.B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- [30] Özkaya, D. (2002). Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi. *İşletme Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- [31] Ateşoğlu, İ. (2003). Türkiye'nin İhracatında Marka İmajının Etkisi. *İşletme Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- [32] Pira, A., Kocabaş, F. ve Yeniçeri M. (2005). *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- [33] Trout, J. (2006). *Positioning TURQUALITY®*, (<http://www.turquality.com/doc/trout.pdf>). [13.07.2014]
- [34] Kocabaş F., Elden M. ve Çelebi S. İ. (2000). *Marketing P.R.*, 2.Baskı, Ankara: MediaCat Yayınları.
- [35] Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. 9th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc..
- [36] Kotler, P. ve Kotler, M. (2013). *Küresel Pazarda Büyümenin Sekiz Yolu*. (Çev. Kızıldağ E.), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- [37] Çakar, M. F. (2007). Marka Oluşumunda Reklamın Yeri. *Radyo Televizyon ve Sinema Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi.
- [38] Kotler, P. (1983). *Principles of Marketing*. 2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc..

- [39] Tek, Ö.B. (2005). Dünya Markası ve Dünya Standartlarında Üretici ve Perakendeci Firmalar. *Pazarlama Dünyası*, 19(2): 1-10.
- [40] Tapan, K.P. (2000). Taking A Brand Global, (<http://www.blonnet.com/catalyst/2002/09/19/stories/2002091900150200.htm> ). [20.04.2005].
- [41] Van Gelder, S. (2005). The New Imperatives For Global Branding: Strategy, Creativity And Leadership. *Brand Management*, 12(5), 395-404.
- [42] Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. 3rd Edition, Europe: Prentice Hall.
- [43] Cervino, J. ve Cubillo, J.M. (2004). A Resource-Based Perspective on Global Branding: An Analysis of Trademark. *International Journal of Management*, 21(4), 451-463.
- [44] Karayel, F. S. (2004). Hazır Giyim Sektöründe Marka Oluşturma ve Bir İşletmede İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi.
- [45] Gemci R., Gülşen G. ve Kabasakal F.M. (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-114.
- [46] TURQUALITY. (2014). *TURQUALITY® Nedir*, (<http://www.turquality.com/hakkimizda/turquality-nedir>). [09.07.2014].
- [47] Anonim. *Marketing Türkiye, "Devlet desteğiyle dünya markası olunur mu?" Başlığıyla TURQUALITY® Programını Kapağına Taşdı*, (<http://www.turqmark.com/79-haberler/90-marketing-tuerkiye-devlet-destegiyle-duenya-markas-olunur-mu-basl-g-yla-turquality-program-n-kapag-na-tas-d>). [20.06.2014].
- [48] İTKİB. (2014). *TURQUALITY® Nedir?*, (<http://www.itkib.org.tr/itkib/homepage/turquality.htm>). [09.07.2014].
- [49] Güldalı, M.S. (2014). *Markalaşma ve Ar-Ge Destekleri Daire Başkanlığı Tarafından Uygulanan Destekler*, (<http://esiad.org.tr/wp-content/uploads/2014/03/Mehmet-Soylu-G%C3%9CLDALI-D%C4%B1%C5%9F-Ticaret-Uzman-Markala%C5%9Fma-ve-Ar-Ge-Destekleri-Daire-Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1-Taraf%C4%B1ndan-Uygulanan-Destekler.pdf>). [09.07.2014].
- [50] Ekonomi Bakanlığı. (2006). *Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (2006/4 Sayılı Tebliğ)*. (<http://www.ekonomi.gov.tr/upload/78D45D5F-19DB-2C7D-3DEB92A25DCCD64F/TURQUALITY.pdf>). [09.07.2014].
- [51] Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- [52] İnci Holding. (2014). Ödüller: İnci Akü 'Türkiye'nin En Değerli 100 Markası' Arasında Yerini Aldı - İnci Akü Anadolu Markaları Yarışması'nda Birinci Oldu - EAS'a İkinci Kez Yılın Altın Markası Ödülü. *İnci Magazine*, 8-9.



**Ayben ÇELİK** – ayben.celik@cbu.edu.tr

She is an Assistant Professor of Marketing at Celal Bayar University's Faculty of Business Administration. received her Ph.D. in Marketing from Dokuz Eylul University in 2012. Her research interests include consumer behavior, international marketing, and retailing.



**Tuğçe DANACI** – tugce.danaci@cbu.edu.tr

She is a Research Assistant of International Trade and Finance at Celal Bayar University's The School of Applied Sciences. Her research interests include international marketing, branding and international trade.



**Meltem ONAY** – meltemonay@gmail.com

She is a Professor of Management and Organization at Celal Bayar University's The School of Applied Sciences. She received her Ph.D. in Management and Organization from Adnan Menderes University. Her research interests include organizational behavior and leadership.