

COCA COLA’NIN ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİNE YÖNELİK BİR YAZIN TARAMASI

Taşkın DİRSEHAN, Öğr. Gör. Dr.¹

ÖZET

Uzun bir süredir pazarlama çalışmaları ulusal sınırları aşmış, küresel çapta faaliyet göstermektedir. Ancak, yeni pazarlara giriş, yeni fırsatlar getirmekle birlikte bazı belirsizlikleri de doğurmaktadır. Uluslararası pazarlardaki tüketicilerin kültürleri, tedarikçiler, dağıtım olanakları ve rakipler, bu belirsizliklerin başında gelmektedir. Bu çalışmada, yazında yer alan Coca Cola örnek olayları üzerinde bir tarama yapılmış ve küresel bir firmanın küresel çapta pazarlama stratejilerinde ne gibi kararlar verdiği araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Pazarlama, Uluslararası Rekabet, Coca Cola

JEL Kodu: M31.

A LITERATURE ANALYSIS ON INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF COCA COLA

ABSTRACT

From a long period of time, marketing activities crossed the national borders and it has been operated in global wide. However, while entering new markets create new opportunities, they may cause some uncertainties. Consumers' cultures, suppliers, distribution opportunities and competitors from international markets are the basic uncertainties. In this study, a literature survey on Coca Cola cases is conducted and decisions made by a global company are investigated in global environments.

Keywords: International Marketing, International Competition, Coca Cola

JEL Code: M31.

¹ Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, taskin.dirsehan@marmara.edu.tr

1. Giriş: Coca Cola Hakkında Genel Bilgiler Ve Gelişim Süreci

1.1. Dünya’da Coca Cola

Coca Cola hakkında genel bilgileri şu şekilde özetleyebiliriz (The Coca-Cola Company Fact Sheet):

- Kuruluş Yılı: 1886
- İş Ortakları: Dünya genelinde 146.200 (31 Aralık 2011 itibariyle)
- Operasyonel Alan: 200+ ülke
- İçecek Çeşitliliği: Dünya genelinde 3.500 ürün
- Şirket Misyonu: Dünyayı ferahlatmak, Optimizm anları uyandırmak, Değer yaratmak ve farklılık yaratmak

Şirketin, kuruluşundan itibaren geçirilen süreci ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (<http://www.coca-colaturkiye.com/hakkimizda/tarihcemiz/dunyada>):

1886-1892	Atlantalı bir eczacı olan John Pemberton, hazırladığı içeceği Jacobs Eczanesi’ne götürür ve bardağı beş sentten satışa sunar.
	Pemberton’ın muhasebecisi Frank Robinson, içeceğe Coca Cola adını verir ve kendi el yazısıyla yazar.
	Pemberton’ın ölümünden sonra Atlantalı işadamı Asa Griggs Candler, yaklaşık 2.300 dolara iş haklarını satın alır ve şirketin ilk başkanı olur.
1893-1904	Asa Candler, Coca Cola’nın ücretsiz tadılması için kuponlar dağıtır ve içeceğin dağıtıldığı eczanelere promosyon ürünler dağıtır.
	Asa Candler; Chicago, Dallas ve Los Angeles’ta şurup tesisleri kurar.
	Benjamin Thomas ve Joseph Biedenharn adlı iki avukat, Coca Cola’nın şişelenip satılması için münhasır hakları Candler’dan bir dolara satın alır.
1905-1916	Coca Cola’yı taklitlerinden ayırmak için farklı bir şişe şekli oluşturulmaya karar verilir.
	Herkesçe bilinen orijinal şişenin üretimine başlanır.
1919-1940	Woodruff, şirket başkanı olur.
	Woodruff, Coca Cola’nın yurtdışına açılmasına yönelik, ilk kez olimpiyat oyunlarında tanıtır.
1960-1981	Şirket, yeni tatlarla genişlemeye karar verir.
	1950’lerde Fanta’dan sonra, 1961’de Sprite, 1966’da Fresca satışa sunulur.
	Coca Cola reklamlarında eğlence, arkadaşlık ve iyi vakit geçirme temalarını işlemeye başlar.
1982-1989	Diet Coke, piyasaya sürülür ve dünyanın bir numaralı düşük kalorili içeceği olur.
1990-1999	Olimpiyat Oyunları, FIFA Dünya Kupası ve NBA desteğiyle güçlenir.
	1993’te “Her Zaman Coca Cola” reklam kampanyası başlatılır ve sevimli “kutup ayısı”yla dünya tanışır.
2000’den	Coca Cola, 2002 kış olimpiyat oyunlarına sponsor olur.

bugüne	2005'te Coca Cola Zero'nun lansmanı yapılır.
	2007'de Amerika'da pazar lideri Glaceau vitaminwater, Coca Cola bünyesine katılır.
	2008'de Muhtar Kent, Coca Cola Şirketi CEO'su olur.

1.2. Türkiye'de Coca Cola

Merkezi Atlanta'da bulunan Coca Cola'nın CEO'su Muhtar Kent'tir. Dünyayı beş ayrı coğrafi bölgeye ayıran Coca Cola'nın Avrasya ve Afrika Grubu merkezi Türkiye'dir. Tablo 1'de Coca Cola coğrafi bilgileri, merkez ofisleri ve grup başkanları gösterilmiştir.

Tablo 1. Coca Cola Coğrafi Bölgeleri

Grup	Merkez Ofis	Grup Başkanı
Kuzey Amerika Grup	Atlanta	Sj. Alexander M. Douglas
Latin Amerika Grup	Mexico	Jose Octavio Reyes
Avrupa Grup	Paris	Dominique Reinich
Avrasya ve Afrika Grup	İstanbul	Ahmet Bozer
Pasifik Grup	Hong Kong	Glenn Jordan

Kaynak: <http://www.coca-colaturkiye.com/hakkimizda/dunyada-coca-cola>

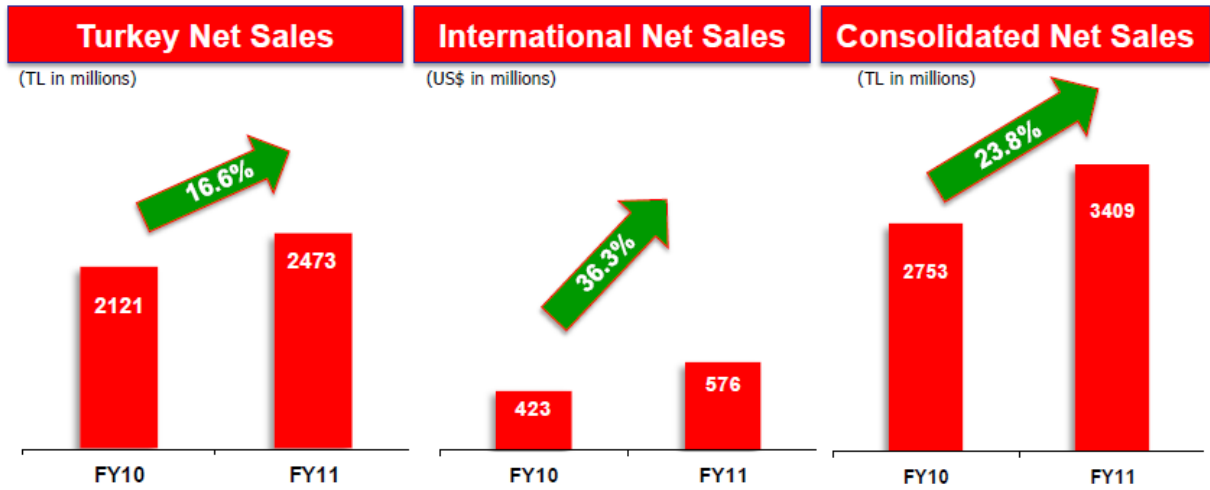
The Coca Cola Company'nin Türkiye'deki temsilcisi, Coca Cola Meşrubat Pazarlama Danışmanlık San. Tic. A.Ş.'dir. 1964 yılında 3.5 milyon liralık sermaye ile kurulmuştur. "Dünyaca Meşhur Coca Cola Şimdi de Memleketimizde" sloganı ile duyurulmuştur. 16 Eylül 1964'te ilk fabrikasını İstanbul'da kurup üretime başlamıştır.

1 Ocak 2012 tarihi itibarıyla, Kazakistan, Azerbaycan, Gürcistan, Ermenistan, Türkmenistan, Özbekistan, Kırgızistan ve Tacikistan ülkelerini kapsayan Kafkasya ve Orta Asya bölgeleri de Türkiye iş birimine dahil edilmiştir (<http://www.coca-colaturkiye.com/hakkimizda/turkiyede-coca-cola>).

Coca Cola İçecek A.Ş. ortaklık yapısı şu şekildedir:

- ❖ %50.3 Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. (İştirakleri ile beraber)
- ❖ %25.6 Halka açık kısım
- ❖ %20.1 The Coca Cola Export Corporation
- ❖ %4 Özgörkey Holding A.Ş.

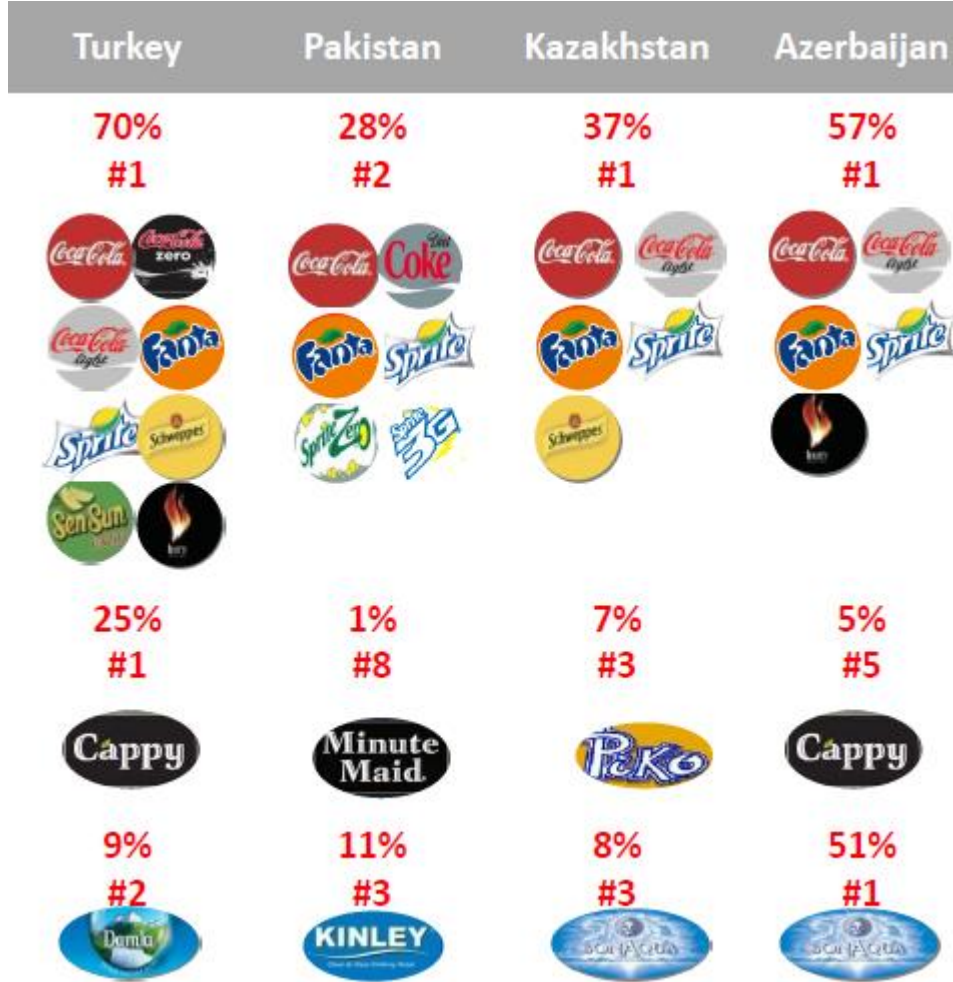
Coca Cola İçecek'in 2011 yılına ait net satışları 2010'la kıyaslamalı olarak Şekil 1'de gösterilmiştir. Buna göre, 2010 yılında 2.121 milyon TL olan Türkiye satışları, 2.473 milyon TL'ye, 423 milyon dolar olan uluslararası satışları (sadece Coca Cola İçecek Türkiye için) 576 milyona ve konsolide satışlar da 2.753 milyon TL'den 3.409 milyon TL'ye çıkmıştır. Konsolide satışlara bakıldığında, 2011 yılında 2010 yılına göre %23,8'lik bir artış olduğu gözlemlenmektedir.



Şekil 1. Coca Cola İçecek'in Satış Hacimleri

Kaynak: http://www.cci.com.tr/Userfiles/IR_Presentation_April_2012.pdf

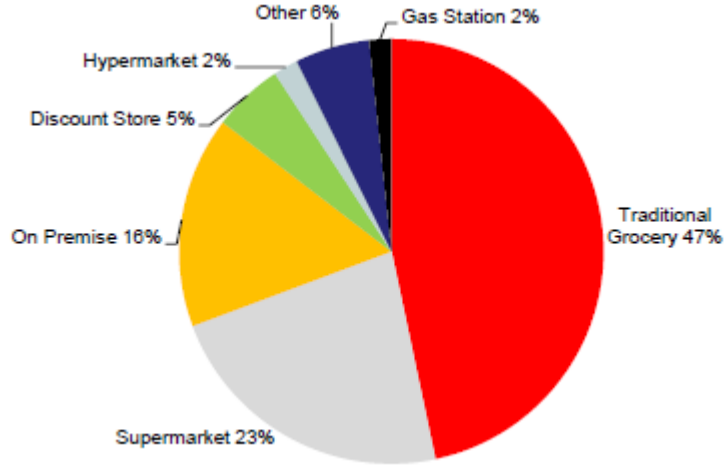
Ortadoğu pazarına odaklanıldığında, Türkiye, Pakistan, Kazakistan ve Azerbaycan'daki pazar payları Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Coca Cola İçecek'in Pazar Payları

Kaynak: http://www.cci.com.tr/Userfiles/IR_Presentation_April_2012.pdf

Türkiye'deki dağıtım kanallarına bakıldığında ise, Coca Cola İçecek'in satışlarının büyük bölümü geleneksel bakkalarda satılmaktadır. Satışların, perakende kanallarına göre payları Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Coca Cola İçecek'in Satışlarının Perakende Payları

Kaynak: http://www.cci.com.tr/Userfiles/IR_Presentation_April_2012.pdf

2. Coca Cola ve Uluslararası Çevre

2.1. Coca Cola'nın Karşılaştığı Politik ve Yasal Engeller

Bir işletme sadece kendi ülkesindeki kurallara değil, uluslararası kurallara da bağlıdır. Bu, birçok pazarlama stratejisini etkileyebilir (örneğin medya kısıtlamalarına göre reklam çalışmaları yapılır) (Doole & Lowe, 2004).

Coca-Cola, büyüyen Çin pazarında ürün üretmek için tesis kurmak için onay almıştı, ancak inşaat başlamadan önce Çin parlamentosu Çin'de çok başarılı olmasına karşı çıkmıştı. Bu tartışmalar devam ettiği sürece proje ertelenmişti. Bu gibi uygulamalar, uluslararası pazarlardaki kontrol edilemeyen politik ve yasal faktörlere ve belirsizliklere örnektir. Başka bir örnek ise, Hindistan'ın Coca Cola'ya gizli formülünü açıklamazsa ülkeyi terk etmesini söylemesiydi ve şirket ülkeden çıkma kararı aldı. Birkaç yıl sonra geri döndüğünde, politik eylemcilerin müdahalelerine maruz kalmıştır (Cateora, et al., 2009).

2.2. Coca Cola Ticari Marka Hakları

Bir ülkede korunan patentler ve ticari markalar başka bir ülkede korunmayabilir, bu yüzden küresel pazarlamacılar patent ve marka haklarının iş yapılan her ülkede koruma altına alınmış olduğundan emin olmalıdır. Patent, yaratıcıya belirlenen bir süre zarfında yapım, kullanım ve satış hakkı veren resmi belgedir. Genellikle icat, yeni veya daha önceden açıkça belli olmayan bir yaratıcı atılımdır. Ticari marka; üreticinin belirli bir üründe veya pakette, diğer üreticilerin ürünlerinden ayırtmak için kullandığı ayırıcı işaret, motto, resim veya amblem olarak tanımlanabilir. Telif hakkı, yazılı, kayıtlı, icra edilen veya filme çekilen yaratıcı çalışmanın aidiyetini kanıtlar (Keegan & Green, 2011).

Ticari marka, bir firmanın kimliğini belirleyen ticari ünvanla karıştırılmamalıdır. The Coca Cola Company ticaret ünvanıdır, ancak Coke, şirketin ürününün ticari markasıdır (Kurtz, 2010).

Coca Cola'nın yazı biçimi ve renkleri diğer markalardan kendini ayırmak için kullandığı semboller bütünüdür. Yaratılan marka imajını temsil eden bu işaretler, marka için temel rekabet avantajını oluşturur.

2.3. Coca Cola'nın Kültürel Farklardan Etkilenmesi

Keegan ve Green (2011) kültürü, "bir nesilden diğerine aktarılan, bir insan grubu tarafından oluşturulmuş yaşama şekilleri" olarak tanımlamıştır (Keegan & Green, 2011). Profesör Geert Hofstede, değerlerin iş yerinde kültürden nasıl etkilendiğine yönelik en kapsamlı çalışmalarından birini yapmıştır. 1967 – 1973 tarihleri arasında, 70'den fazla ülkeyi içeren, IBM tarafından toplanan büyük bir çalışan değer skorları veritabanını analiz etmiştir. Ülkeleri birbirinden ayırt eden değerler, istatistiksel olarak dört kümeye ayrılmıştır. 1991'de, Michael Bond'un araştırmasına dayanarak beşinci boyut eklenmiştir. Uzun dönem odaklılık olan bu boyut 23 ülkeye uygulanmıştır (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>).

İlk boyut, güç uzaklığı (power distance – PDI), bir toplumun en az güçlü üyelerinin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme ve bekleme derecesini gösterir. Bir toplumda yüksek derecede güç uzaklığı gösteren kişiler hiyerarşik düzeni kabul eder ve daha fazla gerekçeye ihtiyaç duymaz. Düşük güç uzaklığı derecesine sahip ülkelerde insanlar güç dağılımını eşitlemeye gayret eder.

İkinci boyut, bireycilik (individualism versus collectivism – IDV), bir toplumda insanların kendi imajlarını "ben" veya "biz" olarak tanımlamasını ifade eder.

Üçüncü boyut, maskülenlik (masculinity versus femininity – MAS), toplumdaki başarı, kahramanlık, iddiacılık ve maddi ödül tercihini ifade eder. Karşıtı olarak feminenlik, dayanışma, alçakgönüllülük, kuvvetsizle ilgilenme ve hayat kalitesi tercihini ifade eder.

Dördüncü boyut, belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance – UAI), bir toplumun üyelerinin belirsizlikten rahatsız olma derecelerini belirtir.

Beşinci boyut, uzun dönem odaklılık (Long-term versus short-term orientation – LTO), toplumun erdem arayışı olarak yorumlanabilir. Kısa dönem odaklı toplumlar mutlak doğrunun elde edilmesine odaklanır. Uzun dönem odaklı toplumlar ise insanlar, doğrunun duruma, bağlama ve zamana bağlı olduğuna inanır.

14 Haziran 1999'da Belçika'da öğrenciler, Coca Cola içtikten sonra hasta olduklarını bildirmişlerdir. Belçika hükümeti, Coca Cola'nın ürünlerini geri çağırmasını istedi, Belçika'nın ardından, Fransa, Lüksemburg ve Hollanda da Coca Cola'ya cezalar vermiştir. Bu durum 200 milyon dolara mal olmuş ve Coca Cola'nın marka imajı zedelenmiştir (Johnson & Peppas, 2003).

Bağımsız laboratuvar testleri ürünlerde zarar verici bir madde olmadığını göstermiştir. Coca Cola, olayla ilgili hiçbir sorumluluk kabul etmemiş, ancak ürünleri raftan indirmeyi kabul etmiştir. Bu olaydan sonra, Belçikalı, Fransız ve İspanyol tüketiciler, sadece Cola ürünlerini bırakmakla kalmamış, Fanta, Nestea gibi diğer Cola markalarını da almayı kesmişlerdir. Bu üç ülkeyi etkileyen kültürel boyut “belirsizlikten kaçınma” olmuştur. Bu boyutun yüksek olduğu kültürler, az risk alır, emniyet odaklıdır. Belçika, Fransa ve İspanya'da bu boyut sırasıyla 94, 86 ve 86 değerindedir. Bu üç ülke Coca Cola'ya çok sert tepki göstermiştir.

Avrupa Birliği'ndeki diğer ülkeler, Coca Cola'yla ilgili sonucun kesinleşmesini beklemiş, ürünleri geri çağırmamıştır. Riskten kaçınma boyutları İsveç, Danimarka ve Norveç için sırasıyla 29, 50 ve 23'tür. Bu ülkeler, Coca Cola'nın durum açıklamasını kabul etmeye daha eğilimli davranmıştır.

Sonuçta, Avrupa Birliği'nde yer alan ülkeler kendi içlerinde kültürel yapılarından dolayı farklılaşmakta ve farklı tutumlar sergilemektedirler. Belçika, İspanya ve Fransa risk yaratan bir durumu tahammül edemezken, İsveç, Norveç ve Danimarka daha sabırlı davranmaktadır (Taylor, 2000).

Coca Cola, Japonya pazarına girdiği zaman Diet Coke markasının ismini Coke Light olarak değiştirmek zorunda kalmıştır. Japon kadınlar, diet yapıyor gibi görünmeyi istemezler çünkü diet, hastalığı veya ilacı çağrıştırır. Bu yüzden bu pazarda, kilo kaybından çok, formunu koruma üzerinde durulmuştur (Cateora, et al., 2009).

2.4. Coca Cola'nın Dil Engelini Aşması

Dünya üzerindeki kültürlerin farklılığı dile de yansımıştır. Küresel pazarlamada; tüketicilerle, tedarikçilerle, kanal aracılılarıyla ve diğerleriyle iletişim kurmak için dil önemli bir araçtır (Keegan & Green, 2011).

Dilin kullanımında kültürel faktörleri göz önünde bulundurmak gerekir. Reklam kampanyaları düzenlerken, tüketicilere kişisel mesajlar gönderirken, marka ismi oluştururken kullanılan kelimelerin anlamları ve yan anlamları iyi araştırılmalıdır. Kullanılan kelime, istenmeyecek bir başka anlamı da çağrıştırabilir.

Coca-Cola Çin'de "Ağız dolusu, susatan balmumu" anlamına gelen "Kooke Koula" gibi okunmasından dolayı ciddi problemler yaşadı. Yeni bir telaffuz bulmak için çalışmalar yapıldı, "neşeli tatlar ve mutluluk" anlamına gelen "Kee Kou Keele" bulundu (Doole & Lowe, 2004).

3. Coca Cola'nın Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Coca Cola, gazlı içeceğin hazırlanması için yerel şişecilere gerekli şurubu tedarik eder ve içeceğin pazarlamasını onlara bırakır. Coca Cola büyüdükçe ve Amerika pazarı doygunlaşmaya başladıkça yabancı pazarlar daha önemli hale gelmektedir. Farklı ülkelerdeki pazarlara giriş stratejileri kısaca şöyledir (Terpstra & Sarathy, 2000):

Japonya: Kirin, Mitsui ve Kikkoman gibi Japonya'nın yiyecek sektöründe önemli şişelemecileriyle çalışır. Ayrıca Japonya için süt ve yoğurt bazlı özel içecek ürünleri geliştirilmiştir.

Birleşik Krallık: Cadbury-Sceppes ile %49'una sahip olduğu bir ortak girişim kurmuştur. Grand Met ve Beecham'a ait olan franchise şişelemecileri devralmıştır.

Fransa: Coca Cola, Pernod-Ricard'dan şişeleme haklarını satın almıştır. Fransa'daki tüketim, Amerika'dakinin yüzde 13'üdür ancak artması beklenmektedir.

Brezilya: Coca Cola bu pazarda Pepsi'yle çok büyük rekabet içindedir. Pepsi, Brezilya'nın en büyük bira firması Brahma ile ittifak oluşturmuş ve São Paulo kola pazarının yüzde 25'ine hakim olmuştur.

Avustralya: Coca Cola, Avustralya'nın en büyük yerel Coke şişecisi Amatil'in yüzde 41 hissesini almıştır. Coca Cola'nın bu pazarda yüzde 53 Pazar payı mevcuttur. Ayrıca küçük bir Pazar olan Yeni Zelanda'daki şişelemecisini almak için de bir ortak girişim kurmuştur.

Hindistan ve Çin: 1993 yılında Coca Cola, Hindistan'ın lider gazlı içecek üreticisi Parle'nin içecek markalarını satın almıştır. Ayrıca, Parle şirketi sahipleriyle şişeleme ve pazarlama için ortak girişimde bulunmuştur. Böylece Hindistan'da yüzde 60 bir Pazar payı elde etmiştir. Çin'de ise, önemli şehirlerde, devletin sahip olduğu şişeleme tesisleriyle ortak girişimlerde bulunmuştur. 1985 – 1996 yıllarında yabancı gazlı içecek üreticileri pazarında sıfırdan yüzde 20'ye çıkmıştır.

3.1. Coca Cola ve Nestlé Ortak Girişimi (Joint Venture)

Ortak girişimler (joint venture), iki veya daha fazla firmanın ayrı bir kuruluş oluşturmak için yaptığı anlaşmalardır. Bu ilişkiler, farklı şekillerde kullanılabilir; yeni bir pazar fırsatı geliştirilebilir, uluslararası bir pazara ulaşılabilir, maliyet ve finansal riskler paylaşılabilir. Örneğin, Coca-Cola'nın Nestlé ile Nestlé ürünleri yanında çay ve kahve markalarını küresel pazarlara sokmak için uzun soluklu bir ortak girişimi olmuştur. 2007 yılında, bu girişim hazır çay pazarına odaklanmıştır, Nestlé çay markalarını Coca Cola'ya lisans vermiştir ancak kahvelerde ve çay dışı içeceklerde, Nestlé ve Coca Cola küresel bir rekabet içindedir (Cravens & Piercy, 2008).

3.2. Coca Cola'nın Çin Pazarına Girerken İzlediği Stratejiler

Çin'in nüfus hacmi, çok uluslu firmalar için bu ülkeyi cazip bir pazar haline getirmektedir. Coca-Cola'nın Çin pazarına girişi de üç etaptan oluşmuştur. İlk aşamada (1979-1984), Coca Cola, özütünü Çinli franchise şişecilerine satmıştır. Bu lokal şirketler,

bütün üretim ve dağıtımdan sorumludur. İkinci aşamada (1985-1992), Coca Cola şişeleme işinde hisse senetlerini alıp belirsizliği azaltmıştır. Üçüncü aşamada (1993'ten itibaren) Coca Cola, franchise anlaşmasıyla, Kerry Group ve Swire Group'la çalışmaya başlamıştır. 1992'de yaklaşık 10 tane Coca Cola şişeleme tesisi mevcuttur. Sekiz yıl içinde 18 yeni ortaklık kurulmuştur. Kerry Group ve Swire Group diğer 25 tesisin yönetimini paylaşmıştır. 2000 yılında, Coca Cola'nın gazlı içecek pazar payı (Fanta ve Sprite dahil) %40 olmuştur. Pepsi'nin pazar payı ise aynı yıl %15'tir. Coca Cola'nın Çin'deki şişeleme tesisi Tablo 2'de gösterilmektedir (Mok, et al., 2002).

Yıl	Çin'deki Şişeleme Tesisi Sayısı
1982	1
1984	3
1985	4
1992	10
1993	11
1996	16
1999	24
2000	28

Kaynak: Mok, V., Dai, X. & Yeung, G., 2002. An Internalization Approach to Joint Ventures: Coca-Cola in China. *Asia Pacific Business Review*, 9(1), p. 39–58.

Coca Cola'nın Çin'de uygulamış olduğu pazara girme stratejisi, ilk başlarda franchising verme yöntemi iken daha sonraları ortak girişimler olarak değişim göstermiştir. Bu periyotta Coca Cola, Çin'e yayılırken yerel şişeleme fabrikalarıyla ortak girişimler kurmuş ve üretim ağını genişletmiştir.

4. Coca Cola'nın Uluslararası Rekabet Stratejileri

4.1. Uluslararası Pazarda Coca Cola Ürün Çeşitliliği

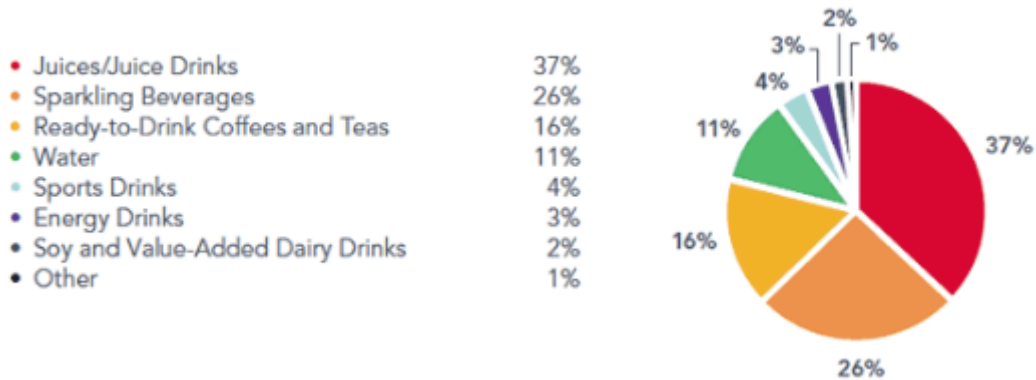
The Coca Cola Company'nin, dünya genelinde, 200'den fazla ülkede, 3.500'den fazla ürün çeşidi mevcuttur. Buna bağlı olarak da farklı marka isimlerine sahiptir. Şekil 4, genel hatlar itibariyle Coca Cola'nın ürün kategori paylarını göstermektedir.

Coca Cola ürünleri, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılıklar göstermektedir. Örneğin Türkiye'deki Coca Cola markaları; Burn, Cappy, Coca Cola, Coca Cola Light, Coca Cola Zero, Diet Nestea, Nestea Light, Fanta, Nestea, Powerade ve Sprite markalarından oluşmaktayken, Fransa'daki markalar şunlardır: Burn, Caffeine-free Coca Cola, Caffeine-free Diet Coke, Caffeine-free Coca Cola Light, Chaudfontaine, Cherry Coke, Coca Cola, Coca Cola Blak, Coca Cola Light, Coca Cola Zero, Diet Coke with Lemon, Coca Cola Light with Lemon, Diet Fanta, Fanta Light, Fanta Zero, Fanta Free, Fanta, Nestea, Powerade, Powerade aqua +, Sprite, Sprite Zero, Diet Sprite, Vanilla Coke.

Coca Cola açısından sadece Türkiye ve Fransa'yı karşılaştırdığımızda, hem ürün hattı, hem derinliği hem de ürün genişliği olarak Fransa'da daha zengindir. Örneğin Türkiye'de kafeinsiz Kola ürünü veya Vişneli Kola bulunmazken, Fransa'da bu ürünler mevcuttur.

Coca Cola'nın ürün hattına baktığımız zaman, temel olarak ürünler; enerji içecekleri, meyve suları, alkolsüz içecekler, sporcu içecekleri, sular, çaylar ve kahvelere yönelik markalar görürüz. Dolayısıyla rakip olarak görülecek firmalar da içecek firmalarıdır ve ürünün farklı ülkelerdeki çeşitliliğine göre ülkeden ülkeye değişiklik gösterecektir.

İşletmenin bir ürün kategorisindeki birden fazla markanın rakipleriyle yarışmasını sağlamak için uyguladığı stratejiye birden fazla markalama (multibranding) stratejisi denir. Coca Cola bu stratejiyi, rakibi Pepsi'ye karşı Fanta ile uygulamaktadır. Coca Cola ve Fanta, Coca Cola firmasına ait iki markadır. Coca Cola'nın bu stratejideki amacı, Pepsi ile Fanta'yı rekabete sokarak toplam sektör satışlarında Pepsi'nin pazar payını çalmaktır (Kırdar, 2003).



Şekil 4. Coca Cola'nın Ürün Yelpazesi

Kaynak: www.thecoca-colacompany.com

4.2. Coca Cola'nın Şişe Tasarımıyla Farklaşması

Coca Cola'nın, yakalamış olduğu başarıdan sonra, taklit ürünler piyasaya çıkmıştı. Koka-Kola, Koca-Nola, Koke gibi ürünlere karşı Coca Cola, şişe üreticilerine Coca Cola için ayırıcı ve karanlıkta bile tanınabilen bir şişe dizayn etmelerini istemiştir. Root Glass şirketinden Alexander Samuelson ayırt edici şekli tasarlamış ve 16 Kasım 1915 yılında tescil ettirilmiştir. Şişe üzerinde bazı değişiklikler yapılmış ve 1916 yılında geniş kapsamlı üretime başlanmıştır. Bu şişe tasarımı 40 yıl süresince, 1955 yılında büyük boy ambalaj üretilene kadar Coca Cola'nın kullandığı tek tasarım olmuştur.



Şekil 5. Yıllara Göre Kullanılan Coca Cola Şişe Tasarımları

Kaynak: www.thecoca-colacompany.com

4.3. Coca Cola'nın Fiyatlandırma Stratejisi

Fiyatlandırma, konumlandırma stratejilerinin önemli bir unsurudur. Bu yüzden diğer tüm konumlandırma araçlarıyla bütünleşik bir biçimde yönetilmelidir. Fiyatlandırma stratejileri, ürün karması, markalama stratejileri ve ürün kalitesi gibi ürün ve markayla ilgili faktörlere bağlıdır. Tek bir ürün piyasaya sunulduğu zaman basit bir fiyatlandırma stratejisi kullanılır. Ancak çoklu ürün fiyatlandırmada, tek bir ürünün fiyatlandırılması değil, toplam karma stratejiye göre fiyatlandırılır. Fiyatlandırma stratejilerindeki amaçlar; pazar payı kazanmak, finansal performansı geliştirmek, ürün konumlandırmak, talep yaratmak ve

rekabete müdahale etmektir. Rakiplerin fiyatlandırma stratejileri de göz önüne alınmalıdır. Hedef pazarlar için hangi rakiplerle doğrudan rekabet edildiği, farklı fiyat seviyelerinde firmaların nasıl konumlandırıldığı, her firmanın fiyat stratejisinin ne kadar başarılı olduğu ve esas rakiplerin alternatif fiyat stratejilerine nasıl tepki verdiği incelenmelidir (Cravens & Piercy, 2008).

2 Haziran 2011’de Financial Times’ta yayınlanan haberde, Coca Cola CEO’su Muhtar Kent’in açıklamaları yer almıştır. “Biz eğlence anları satıyoruz” deyişiyle, Muhtar Kent, Coca Cola’nın deneyimsel yönünü ön plana çıkararak fiyatlandığı anlaşılmaktadır. Fiyatları aşağıda tutmak için, Coca Cola, rakipleri gibi küçük ambalajlarda da satılmaktadır. Ayrıca, tedarik zincirini daha etkin hale getirebilmek için yerel şişeleme firmalarıyla bir çalışma planı olduğunu söylemiştir. Pepsi’nin yaptığına benzer olarak, 2010 yılında şirket, 12.3 milyar dolara Kuzey Amerika’daki en büyük şişeleme firmasını satın almıştır (Rapporteur, 2011).

4.4. Coca Cola’nın Tutundurma Stratejileri

4.4.1. İspanya’da Coca-Cola’nın Yarattığı Sanal Grup

Teknolojinin yaygınlaşmasıyla, markalar interneti daha etkin kullanmaya başlamışlardır. Tüketiciler; forumlar, bloglar, şikayet siteleri gibi farklı platformlarda görüşlerini bildirmekte, genellikle olumsuz deneyimlerini bu alanlara yansıtmaktadır. Bu gelişmeyle beraber, tüketiciler, diğer tüketicilerin yaşadıklarını, satın alma kararı vermeden önce dikkate almaktadır. Markalar, tüketici gruplarını web sitelerinde oluşturabilirse, bu şikayetleri veya memnuniyetleri izlemeleri daha kolay olacak ve onlara göre iyileştirmeler yapabilecektir.

Coca-Cola’nın İspanya’da yarattığı sanal gruba katılmak için, bir kullanıcı adı ve bir şifre gerekmektedir. Bu grup sayesinde Coca-Cola, doldurulması gereken alanlar olan kullanıcıların yaş, cinsiyet, e-mail adresleri, kişilik, tutum, satın alma alışkanlıkları ve ürün kullanımıyla ilgili zengin bir veritabanına sahip olmaktadır. Bu gruba üye olmaya teşvik etmek için Coca-Cola, bir sadakat programı kullanmaktadır. Sık satın almalara karşılık çeşitli teşvikler kullanıcılara sunulmaktadır, sistem şöyle işlemektedir: Tüketiciler, özel ambalajlı Coca Cola kutularından pin kodlarını toplamakta ve web sitesine girmektedir. Belirli bir puana ulaştıktan sonra kullanıcı istediği bir ürünü seçmekte ve bu ürünün karşılığı bakiye kullanıcı hesabından düşmektedir. Bu teşvik sistemiyle internette oluşturulan sanal gruba

kullanıcı çekilmesi sağlanmaktadır. Bu tüketiciden tüketiciye sanal grubu kendi içinde etkileşebilmekte, mesajlar gönderip sosyalleşebilmektedir. İşlevsel açıdan, tüketiciler ürün hakkında bilgileri görebilmekte, düşüncelerini yazabilmektedir. İşlevsel yanının ötesinde, bu sosyal grup kendi arasında etkileşimde bulunarak oyunlar oynayıp, mesajlaşıp sosyalleşebilmektedir. Böylece Coca Cola kullanıcılarında duygusal deneyimler yaratabilmektedir (Sicilia & Palazòn, 2008).

4.4.2. Reklam Ajansı Seçimi

İşletmeler, girdikleri bir pazarda reklam ajansı seçebilir veya dışarıdan seçebilir veya karma stratejiler geliştirebilir. Coca Cola'nın Edge Creative isminde kendi ajansı mevcuttur, ama bunun yanında Leo Burnett gibi dışarıdan ajanslarla da çalışmaktadır (Keegan & Green, 2011).

Reklam ajansları, firmaların kendi bünyesinde global olduğu zaman, bazı pazarlardaki kültürel, dil ve benzeri farklılıklarda zorlanabilir. Bu yüzden uluslararası şirketler, kültürünü iyi bilmedikleri bir pazara girdiklerinde, dışarıdan bir ajansla çalışmalarında fayda vardır.

4.5. Coca Cola'nın Yeşil Tedarik Stratejisi

Coca Cola, tedarik zinciri yönetiminde su kaynaklarını verimli kullanmayı hedef alarak hem çevreye duyarlı bir çalışma yapmakta hem de tüketicilere doğaya duyarlı bir marka imajı yaratmaktadır.

Coca Cola, dünya çapında şişelemecilerine Coke şurubunun tek tedarikçisidir. Bu şişelemecilerin çoğunun sahibi, franchise'lardır. Bu yüzden Coca Cola, şişecilerinden sosyal ve doğa normlarına uygunluk ister. Ayrıca, Coca Cola, şişecilerinin sosyal programlarını teşvik eder (Peng, 2009).

Rekabet avantajı bulunan tedarik zincirleri yalın ve yeşildir. Coca Cola, 2020 vizyonuna ulaşmak için tedarik zincirinin, düşük üretim ve lojistik maliyetli, standardını tutturacak etkin bir şekilde işlemesi gerekir. Bu etkin tedarik zinciri, pazara inovasyonu hemen sokmayı amaçlar. Talep odaklı tedarik zinciriyle, itme sisteminden çekme sistemine geçilmektedir

(Frazier, 2012). Coca Cola'nın genel hatlarıyla yalın tedarik zinciri yönetimi, Şekil 6'da anlatılmıştır.



Şekil 6. Coca Cola Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: www.thecoca-colacompany.com

Coca Cola'nın doğa ve su kaynakları müdür yardımcısı Jeff Seabright ile yapılan bir röportajda, etkin su kullanımı uygulamaları hakkında bilgi edinilmiştir. Röportajın başlangıç noktası evdeki su tasarrufudur. Birçok işletmenin ve kişinin en çok para ve su tasarrufu sağlayabileceği yer tuvaletlerdir. Birçok işletme için su riski analizleri yapılmalıdır. Suyun her zaman tam kapasite tedarik edilebileceği varsayımı değişmektedir. Coca Cola'nın merkezi Atlanta'da da artan tüketici talepleri, kuraklık ve su savaşlarından dolayı önemli bir konu haline gelmiştir. Birçok firma için su riski analizleri ölçümü eksik kalmaktadır. Bu eksiği farkında olan Coca Cola, geniş kapsamlı jeozay bilgilerini paylaşmıştır. Bir firmanın SWOT analizinde suyun payının nerde olduğu, su tedarikinin yarısının kesildiği veya su fiyatının iki katına çıktığı durumda şirketin nasıl etkileneceği, rakibin su teknolojilerine yatırım yaptığındaki tehdit, şirketlerin stratejik planlarında yer almalıdır. Şirket partnerleri ve tedarikçilerin de su ve para tasarrufunda önemli kaynaklar olarak görülmesi gerekir (Roth, 2012).

5. Uluslararası Pazarlarda Coca Cola Araştırmaları

5.1. Coca Cola'nın Marka İmajı

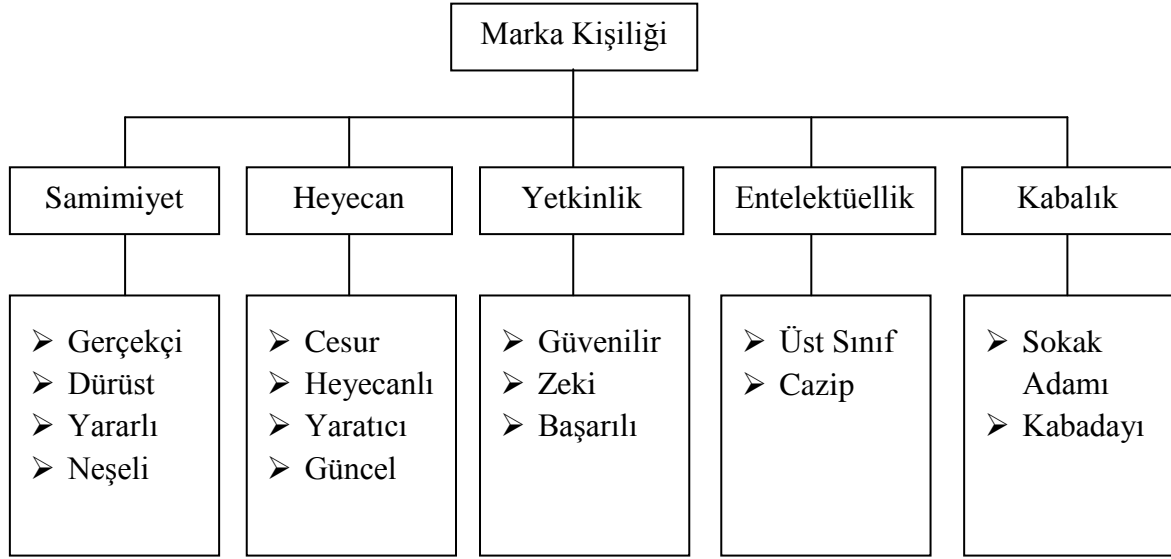
Klasik pazarlama hatalarından biri, Nisan 1985'te meydana gelmiştir. Coca Cola, çok satan markasını yeni bir formülle değiştirmiştir. Bu değişikliğin arkasında yatan sebep, Pepsi Cola'nın "Pepsi Challenge" kampanyasının Coca Cola'nın kola pazarındaki üstünlüğünü tehdit etmesiydi. O zamana kadar yapılan kör testlerde Pepsi'nin tadı Coca Cola'ya göre tercih ediliyordu. Coca Cola'nın ürettiği yeni formül, Pepsi'ninkine benzer biraz daha tatlı bir lezzetti. Bu formülle yapılan kör testlerde, tüketiciler yeni tadı eskisine göre tercih ediyorlardı. Coca Cola bu yeni formülü tanıttığında tüketici tepkisi ani ama olumsuz olmuştur. Seattle'da Amerika'nın Eski Coca Cola İçicileri kurulmuş ve kızgın müşteriler için tüketici danışma hatları açılmıştır. Coca Cola merkezine binlerce telefon ve mail yağmıştır. Satışların düşmeye başladığı birkaç aydan sonra, Coca Cola eski formülün Coca Cola classic olarak geri döneceğini ve pazardaki New Coke'a katılacağını açıklamıştır. Coca Cola, sadece bir içecek olarak görülmemiştir, bir Amerikan ikonu olarak algılanmaktadır. Tüketiciler sadece Coca Cola, içeriğinin ötesinde, nostalji ve tüketiciyle bağını yansıtmaktadır. Coca Cola'nın marka imajında duygusal öğeler mevcuttur ve tüketiciler bu markaya karşı kuvvetli duygular hissetmektedir. New Coke'un pazara sürülmesinde diğer hataların (reklam vb) rolü olsa da, Coca Cola'nın yaptığı en büyük hata, markanın tüketici için ne anlam ifade ettiğini gözden kaçırmak olmuştur (Keller, 2007).

New Coke'un Coca Cola'ya göre kör testlerde daha başarılı çıkmasına karşın, ürün piyasaya çıkınca Coca Cola kadar başarılı olamamasının ve tüketici reaksiyonu almasındaki temel sebep, Coca Cola'nın yıllar boyunca yaratmış olduğu marka imajını bir anda raflardan kaldırıp yerine New Coke'ları koymak olmuştur. Ancak, tadının daha çok beğenilmesine karşın tüketicilerin ağır tepkileriyle karşılaşması, marka imajının önemini bir kez daha ön plana çıkarmıştır. Bu tepkilerin karşılığında Coca Cola kaldırdığı ürünü tekrar satmaya başlamıştır.

5.2. Türkiye'de Coca Cola'ya Yönelik Marka Algısı ve Kişiliği

Marka kişiliği, markaya atfedilmiş insan özelliklerini ifade eder (Aaker, 1997). Aaker'ın (1997) yaptığı çalışmanın sonucunda ifadelerin elenmesiyle, marka kişiliğinde beş ana başlık ortaya çıkarmıştır ve bu beş boyutu ölçmek için şekil 7'de özetlenen bir ölçek

oluşturmuştur. Aaker (1997) çalışmasında yanıtlayıcılara, her bir marka için marka kişiliği boyutlarının ne kadar tanımlayıcı olduğunu 7'li ölçekte sormuştur (1=hiç tanımlayıcı değil; 7=kesinlikle tanımlayıcı).



Şekil 7. Marka Kişiliği Boyutları

Kaynak: Aaker, J., 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 347-356, s. 352.

Tüketici deneyimleri ve pazarlama çalışmaları, markalara insanlar gibi kişilik özellikleri kazandırır. Marka kişiliğini pazarlamanın bütün bileşenleri etkileyebilir, ancak reklam özellikle kullanıcı ve kullanım durumlarını belirttiği için etkileyici bir unsurdur. Bir reklamdaki oyuncular, sesler, duygular, marka kişiliğini etkiler (Keller, 2007).

Bir markanın kişiliği, pazarlamacıların markaya yüklemiş oldukları özelliklerden kaynaklanabileceği gibi, tüketicilerin de markaya yükledikleri özelliklerden de kaynaklanabilir. Torlak ve Uz Kurt (2005) tarafından yapılan çalışma, Türkiye pazarında uluslararası bir marka olan Coca Cola ile yerli rakibi Cola Turka markasının üniversite öğrencileri tarafından marka algılarını karşılaştırmıştır. Araştırmaya 258 bayan, 244 erkek öğrenci katılmıştır.

Araştırmaya göre, bayan öğrenciler için kola markası tercihinde tat önemliyken, erkek öğrencilerin markaya daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Cola Turka'yı tercih

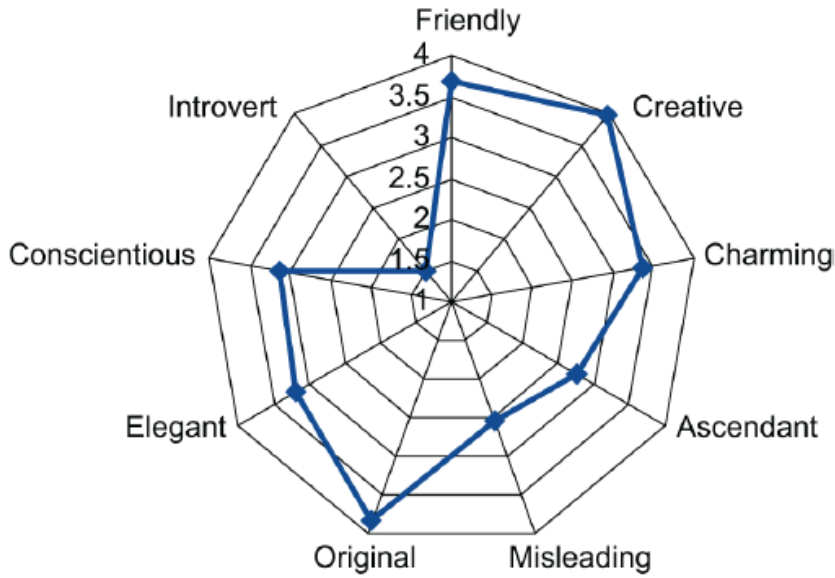
eden öğrencilerin ailelerin geliri, Coca Cola'yı tercih edenlerinkinden düşük çıkmıştır. Ayrıca, iki marka karşılaştırıldığında, marka kişiliği yönünden Coca Cola, Cola Turka'ya göre daha heyecan verici, daha usta, daha seçkin ve daha haşin çıkmıştır. Marka algılamalarıyla ilgili olarak ortaya çıkan bu sonuçlar, markaların hedef kitlelerindeki tüketicilerin davranışlarıyla ilgili bilgiler sunmaktadır (Torlak & Uz Kurt, 2005).

Marka kişiliği boyutlarının araştırılması ve marka algılarının keşfedilmesi, markanın hitap ettiği pazar bölümünün önem verdiği nitelikleri ve davranışlarını ön plana çıkarır. Bu araştırmalar temel alınarak, markayla ilgili pazarlama stratejileri oluşturulur ve etkin pazarlama iletişimleri kurulabilir.

5.3. Fransa'da Coca Cola Marka Kişiliği Araştırması

Coca Cola için Türkiye'de yapılan marka kişiliği araştırmasına benzer bir araştırma Fransa'da da Louis ve Lombart (2010) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmadaki veriler, 19-23 yaş arasında 348 Fransız tüketiciden toplanmıştır. Ancak, bu çalışmada kullanılan marka kişiliği boyutlarında bazı uyarlamalar yapılarak, marka kişiliği şu boyutlarla ölçülmüştür; arkadaşça, yaratıcı, sevimli, yükselen, yanılıcı, orijinal, şık, çalışkan ve içedönük.

Genel olarak, Coca Cola marka kişiliği tüketiciler tarafından olumlu olarak algılanmaktadır. Dokuz kişilik özelliğinden altısı ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Coca Cola; yaratıcı, orijinal, arkadaşça, sevimli, şık ve çalışkan bir marka olarak algılanmaktadır. Diğer üç marka kişiliği özelliğinde ise Coca Cola ortalamanın altında çıkmıştır, ancak bu özellikler olumsuz kişilik özelliğidir. Marka kişiliği boyutlarının gösteriminde radar grafiklerden yararlanılabilir. Böylece bütün boyutları karşılaştırmalı olarak bir kerede göz önüne konulabilir. Coca Cola marka kişiliği de Şekil 8'deki gibi çizilmiştir. Marka kişiliği boyutlarının önemi, uzun dönemde ilişkisel sürecin gelişmesinde, tüketicilerle kuvvetli bir bağ oluşmasında katkılar yapmasından kaynaklanmaktadır (Louis & Lombart, 2010).



Şekil 8. Coca Cola Marka Kişiliği

Kaynak: Louis, D. & Lombart, C., 2010. Impact of Brand Personality on Three Major Relational Consequences (Trust, Attachment, and Commitment to the Brand). *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), pp. 114 - 130.

5.4. Coca Cola'nın Türkiye'de Marka Bağlılığı Araştırması

Firmaların uluslararası pazarlarda başarı ölçüm kriterlerinden biri de tüketicilerde yarattığı marka bağımlılığıdır. Uluslararası markalar, farklı ülkelerde hem yerel hem global diğer markalarla rekabet içindedir. Uluslararası gücünden yararlanan Coca Cola da, farklı pazarlarda yarattığı marka bağımlılığını çeşitli araştırmalarla ölçmelidir.

Karalar ve Kiracı (2007), Türkiye'de kolalı içecekler üzerinde marka bağımlılığı araştırması yapmıştır. Bu araştırma, Kütahya ilindeki 478 öğrencinin yanıtları üzerine yapılmıştır. Bu araştırmada marka bağımlılığının yanı sıra kola sektöründe farklı bilgiler de edinilmiştir. Örneğin, kola içmeyen öğrencilerin kola içmeme nedenleri araştırıldığında, sağlığa zararlı olduğu algısı ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla kola firmalarının pazarlarını büyütmeleri için bu algıyı yenmeleri gerekir. Her zaman aynı markayı tercih etmeme sebepleri araştırıldığında, ürünü rafta veya mağazada bulamama seçeneği ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla, kola firmalarının marka bağımlılığı yaratmaları için dağıtım kanallarını güçlü

tutmaları gerekir. Kola içen öğrencilerin kola dışında en sık tükettiği içecek çay olarak gözükmektedir. Bu bilgiler kola içecek sektörünün geneline yönelik ortaya çıkan bulgulardır. Araştırmada yapılan marka kıyaslamalı sonuçlara göz atacak olursak, Coca Cola ve Pepsi'nin tercih edilmesinde ön plana çıkan unsur ürünün tadının tüketici beklentilerini karşılaması iken, Cola Turka yerli markalı bir ürün olduğu için tercih edilmektedir. Öğrencilerin tercih etmedikleri kola markasının promosyon veya fiyat indirimi yaparken tüketici tepkisi incelendiğinde, her üç marka için de tüketicilerin tepkisiz kaldığı gözükmektedir. Bu yüzden, kola pazarında rakip tüketicileri çalmak isteyen marka, promosyon veya fiyat indirimlerini tercih etmemelidir, başka pazarlama yöntemlerine yönelmelidir. Bu sonucun bir diğer yorumu da, yerleşik ve uluslararası seviyede marka bağımlılığı oluşturmuş markalar karşısında rekabet ederek farklı bir bağımlılık yaratmak kolay değildir (Karalar & Kiracı, 2007).

Türkiye pazarında yapılan araştırmalar, Coca Cola'nın rakiplerine göre marka bağımlılığında üstünlük sağladığını göstermektedir. Bu ve benzeri araştırmalar farklı ülkelerde marka bağımlılığının altında yatan davranışları da ortaya çıkararak, rekabet üstünlüğünü ve bu üstünlüğün niteliğini gösterme açısından yararlıdır.

5.5. Danimarka'da Coca Cola Müşteri Memnuniyeti

Uluslararası pazarlama araştırmalarında müşteri sadakati ve memnuniyeti ölçmek için hazır toplanmış veri gruplarından da yararlanılabilir. Grønholdt vd. (2000), Danimarka'da farklı sektörlerde memnuniyet ve sadakat ölçümü için, Avrupa Tüketici Memnuniyet Endeksi verilerini kullanmıştır.

Danimarka'da ölçümü yapılan firmalardan, Coca Cola hem yüksek müşteri memnuniyeti kazanmayı hem de yüksek Pazar payına ulaşmayı başarmıştır (Grønholdt, et al., 2000). Girilen pazarla ilgili olarak uluslararası markalar, benzer çalışmaları tekrarlayıp hangi pazarlarda müşteri memnuniyeti ve sadakati hakkında güçlü olduklarını tespit ederek, buna göre kaynak planlamasını ve pazarlama çalışmalarını yürütebilir.

Bahsedilen araştırmalar, uluslararası nitelikli bir firma için çeşitli imkanlar sağlar. Hedef müşteri seçiminden konumlandırmayı, marka imajı yaratmadan marka sadakatine kadar birçok alanda yapılan araştırma, firmanın çeşitli ülkelerdeki başarısını değerlendirebilir, bu sonuçlara göre pazarlama stratejisi geliştirebilir.

Uluslararası bir firma, farklı ülkelerde farklı rakiplerle rekabet eder ve farklı hedef kitlelere hitap eder. Bu yüzden faaliyet gösterilen bütün ülkelerde belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar firmanın rekabet konumu ve stratejileri için kaynak niteliğindedir. Bir ülkede imajı düşük olan bir marka başka bir ülkede pazar lideri olabilir. Zayıf olunan ülkedeki sorun yasal çevreden kaynaklanıyor olabilir. Rekabet kaynağını ortaya koyabilecek uluslararası çalışmalar, yeni ve farklılık yaratacak stratejiler için de kullanılabilir.

6. SONUÇ

Ulusal sınırlar artık firmalar ve markalar için yeterli gelmemekte, özellikle teknolojinin gelişimiyle sınırların ötesine geçmemek doğru stratejilerle hem daha kolay hem daha kârlı olmaktadır. Sınırların ötesine geçmek, daha büyük bir pazara ulaşmak anlamına gelmektedir. Ancak, gerekli analizler yapılmadığında bu pazarlar büyük belirsizlikler barındırmakta, büyük riskler içermektedir.

Bu çalışmada, yazındaki Coca Cola örnek olayları incelenmiş ve uluslararası pazarlama stratejilerindeki adımları sunulmuştur. Bu adımlardaki gayretleri kısaca şu başlıklar altında özetlenebilir:

- (1) Politik zorunluluklarla baş etme gereği,
- (2) Farklı kültürlerde marka imajını koruma çabası,
- (3) Çeşitli kültürlerde iletişim çabaları,
- (4) Çeşitli pazarlara girerken en uygun stratejinin seçilmesi,
- (5) Uluslararası pazarlarda rakiplerin belirlenmesi,
- (6) Pazarlarda sunulacak ürünlerin belirlenmesi,
- (7) Rakiplerden farklılaşacak özelliklerin sunulması,
- (8) Trendlerin ve kültürün incelenerek uygun bir iletişim stratejisi geliştirilmesi,
- (9) Sürekli araştırmalarla pazarlarda sunulan marka imajının, müşteri memnuniyeti ve bağlılıklarının takip edilmesi.

Dolayısıyla, bu konularda firmaların uluslararası pazarlama stratejilerini temellendirmesi gerekir. Vaka analizleri, diğer araştırma türleriyle elde edilemeyecek detayları ve gerçek hayatta önceden tahmin edilemeyecek sorunları görmek açısından önemlidir. Özellikle Türkçe yazında yer alan kısıtlı örnek vakalardan ötürü, sonraki çalışmalarda diğer sektörler ve markalar için de benzer yazın taramalarının yapılması ilgili alana katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

Aaker, J., 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 347-356.

Coca Cola İçecek Nisan 2012 Sunumu.

http://www.cci.com.tr/Userfiles/IR_Presentation_April_2012.pdf [erişim tarihi: 15 Nisan 2012].

Coca Cola Türkiye - Dünyada Coca Cola.

<http://www.coca-colaturkiye.com/hakkimizda/dunyada-coca-cola>
[erişim tarihi: 15 Nisan 2012].

Coca Cola Türkiye Tarihçe. [http://www.coca-](http://www.coca-colaturkiye.com/hakkimizda/tarihcemiz/dunyada)

[colaturkiye.com/hakkimizda/tarihcemiz/dunyada](http://www.coca-colaturkiye.com/hakkimizda/tarihcemiz/dunyada)
[erişim tarihi: 15 Nisan 2012].

Cateora, P. R., Gilly, M. C. & Graham, J. L., 2009. *International Marketing*. 14th Edition dü. s.l.:McGraw-Hill International Edition.

Cravens, D. & Piercy, N., 2008. *Strategic Marketing*. 9th Edition dü. s.l.:McGraw-Hill.

Doole, L. & Lowe, R., 2004. *International Marketing Strategy*. 4th Edition dü. Italy: Thomson Learning.

Frazier, R., 2012. *Coca-Cola's "Lean, Green and Loved" Supply Chain Journey.*

[http://www.thecoca-colacompany.com/dynamic/leadershipviewpoints/2011/06/coca-](http://www.thecoca-colacompany.com/dynamic/leadershipviewpoints/2011/06/coca-colas-lean-green-and-loved-supply-chain-journey.html)
[colas-lean-green-and-loved-supply-chain-journey.html](http://www.thecoca-colacompany.com/dynamic/leadershipviewpoints/2011/06/coca-colas-lean-green-and-loved-supply-chain-journey.html)

[Erişim Tarihi: 18 Nisan 2012].

Grønholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K., 2000. The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences. *Total Quality Management*, 11(4-6), pp. 509-514.

<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>,
[Erişim Tarihi:17 Nisan 2012].

Johnson, V. & Peppas, S. C., 2003. Crisis management in Belgium: The Case of Coca-Cola. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), pp. 18-22.

Karalar, R. & Kiracı, H., 2007. Marka Değeri Bileşeni Olarak Marka Bağımlılığı: Kolalı İçecekler Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), pp. 205-226.

Keegan, W. & Green, M., 2011. *Global Marketing*. 6th Edition dü. s.l.:Pearson.

Keller, K. L., 2007. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 3rd Edition ed. s.l.:Pearson.

Kırdar, Y., 2003. Marka Stratejilerinin Oluşturulması: Coca-Cola Örneği. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Cilt 3/4, pp. 233-250.

Kurtz, D. L., 2010. *Principles of Contemporary Marketing*. 14th Edition dü. s.l.:South-Western Cengage Learning.

Louis, D. & Lombart, C., 2010. Impact of Brand Personality on Three Major Relational Consequences (Trust, Attachment, and Commitment to the Brand). *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), pp. 114 - 130.

Mok, V., Dai, X. & Yeung, G., 2002. An Internalization Approach to Joint Ventures: Coca-Cola in China. *Asia Pacific Business Review*, 9(1), p. 39-58.

Peng, M.W. (2009). *Global Strategic Management*, Canada: Cengage Learning, 2nd International Student Edition.

Rappeport, A., 2011. *Financial Times: Coca-Cola Chief Defends Pricing Strategy*.

<http://www.ft.com/cms/s/0/457977fe-8d42-11e0-bf23-00144feab49a.html>

[Erişim Tarihi: 17 Nisan 2012].

Roth, B., 2012. *Green Supply Chain: Coca-Cola's Water Management Four Best Practices*.

<http://www.triplepundit.com/2012/02/green-supply-chain-coca-colas-water-management-best-practices/#comments>

[Erişim Tarihi: 18 Nisan 2012].

Sicilia, M. & Palazòn, M., 2008. Brand Communities on the Internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 255-270.

Taylor, M., 2000. Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe. *Public Relations Review*, 26(3), pp. 277-293.

Terpstra, V. ve R. Sarathy (2000). *International Marketing*. USA: Dryden, 8th Edition.

The Coca Cola Company Product List.

http://www.thecoca-colacompany.com/brands/product_list_a.html

[Erişim Tarihi: 15 Nisan 2012].

Torlak, Ö. & Uz Kurt, C., 2005. Kola Markası Kişiliklerinin Üniversite Öğrencileri Tarafından Algılanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), pp. 15-31.