

## MARKANIN GELİŞİM MODELİ: BÖLGESEL MARKADAN ULUSAL VE ULUSLARARASI MARKAYA GEÇİŞ AŞAMALARI

Doç. Dr. Aşlı KÜÇÜKASLAN\*

Yrd. Doç. Dr. Tülin URAL\*\*

### ÖZET

Yoğun bir rekabet ortamının var olduğu günümüz uluslararası pazarlarında başarı sağlayabilmek için işletmelerin çağdaş bir yönetim ve pazarlama anlayışına sahip olmaları ve de uluslararası faaliyetlerini bu anlayış çerçevesinde yürütmeleri gerekmektedir. Uluslararasılaşma ve de globalleşme sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri sahip oldukları fiziksel kaynakları, insan kaynaklarını ve örgütsel süreçlerini en etkin şekilde kullanabilmelerine bağlı olmaktadır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet edebilme gücü olarak marka kavramı ve marka değeri önem kazanmıştır. Marka, gerek işletmenin diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan bir değer, gerekse işletmenin çevresi ile olan iletişiminin gerçekleşmesini ve devamlılığını sağlayan etkili araçlardan biri olmuştur. Bu bağlamda, işletmelerin ulusal ve uluslararası çevrelerde başarılı olabilmeleri, başarılı ve değer yaratan marka geliştirmeleriyle eşdeğer haline gelmiştir.

Uluslararası marka yaratmanın öneminin ve markanın uluslararasılaşma sürecinin ele alındığı bu çalışmamızda, marka kavramının bileşenleri, markanın işletme için önemi değerlendirilmiş ve markanın bölgesel markadan ulusal ve uluslararası markaya geçişindeki aşamaları incelenmiştir.

### 1.GİRİŞ

Günümüzde uluslararası markaların çoğu küçük ve yerel bir marka olarak başlamışlardır. Çok az büyük marka ulusal veya uluslararası marka düzeyinde yola çıkmıştır. Bu gerçekten yola çıkarak yarının büyük markalarının benzer rotayı

---

\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Göztepe Kampüsü, Kadıköy/İSTANBUL, Tel: 0 216 3365273/129, e-mail:aslikucukaslan@yahoo.com

\*\* *Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tayfur Sökmen Kampüsü, Antakya /HATAY, Tel: 0 326 2455845/1242, e-mail:tulin57@yahoo.com*

izleyeceklerini söylemek zor olmasa gerek. Pazarlama yöneticilerinin bölgesel markanın, ulusal ve uluslararası marka olma sürecini diğer bir deyimle yaşam eğrisini anlamaları gerekmektedir.

Markanın bölgesel markadan uluslararası markaya doğru gelişim süreci literatürde çok az incelenmiş bir konudur (Cheng ve diğ. 2005). Markanın gelişim sürecini genelleştirilebilir bir biçimde ve kuramsal temelde aşamalarıyla ortaya koymak, pazarlama yöneticilerinin her aşamaya daha sistematik bir biçimde hazırlanmalarına yardımcı olacaktır. Gelecekte karşılaşacakları temel sorunları öngörmeleri ve uygun formülasyonları pazarlama planlarına dahil etmeleri kolaylaşacaktır.

Marka işletmelere, tüketicilere ve aracılara çeşitli yararlar sağlar. Markanın işletmeler açısından yararları; tutundurmaya yardımcı olması ve talep yaratması, işletme ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlaması, satışların ve rekabet gücünün artırılması, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırması, ayrı bir fiyat stratejisinin takip edilmesi ve yasal güvence sağlamasıdır. Tüketiciler açısından yararları; tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirmesi ve ürünün tanınmasını sağlaması, tüketici için kalitenin garantisi olması, ürünün diğer ürünlerle karıştırılmasını önlemesi, ürünün özellikleri hakkında güvence vermesi ve satış garantisi hizmetlerinin satıştan sonra da devam edeceğinin bilinmesidir. Aracılar açısından yararları ise; perakendeciyi ürün markasının etkisinden kurtarması ve mağaza imajı yaratmasıdır.

## 2.AKADEMİK YAZIN

Marka tanımı, Dış ticaret mevzuatımızda yer alan ve Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurulması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında 2000/3 sayılı tebliğde yer alır. 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname uyarınca yapılan tanıma göre marka; “bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla çoğaltılabilen her türlü işaretleri ifade eder (Şahin, 2002). Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) işletme açısından marka tanımını şöyle yapmıştır; “marka, bir satıcının ya da satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur.” (Wood, 2000). Tüketiciler açısından ise marka “bir kimsenin satın aldığı ve onu tatmin eden özellikler sepetini vaat etmektir” (Wood, 2000). Bu özellikler, pazarlama karmasının tüm unsurları (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ) kullanılarak yaratılır. İşletme organizasyonu olarak marka ise, işletmenin temsil ettiği değerlerin toplamıdır (Ind, 1997).

Çağdaş yönetim anlayışının bir parçası olan yetkinlik bazlı yönetim yaklaşımı, her işletmenin başarısını sahip olduğu kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilme yetkinliği ile ölçmektedir. İşletmenin sahip olduğu söz konusu kaynaklar; işletmenin tüm somut varlıklarını, organizasyonel süreçlerini, bilgisini, uzmanlığını ve strateji geliştirip uygulama yetkinliğini kapsamaktadır. (Barney, 1991) Sözkonusu işletme kaynakları genel olarak üç katogerede ele alınabilmektedir: (1) fiziksel (bina, kuruluş yeri, makine, teknoloji,

---

marka ve patent gibi), (2) insan kaynağı (çalışanların bilgi ve yetkinlikleri gibi), (3) organizasyonel (kültür ve değerler gibi) (Dev, Erramilli ve Agarwal, 2002)

Markalar; işletme bilançosunun aktifinde yer alan fabrikalar, makineler, stoklar gibi varlıklardan daha fazla bir değere sahip olabilmektedir. Çünkü makine ve diğer firma aktiflerinin yerine yenileri kolaylıkla konulabildiği halde, tüketicinin benimsediği bir marka ile rekabet edebilmek genellikle zordur. Marka, işletmenin “değerler kültürünü” de yansıtmaktadır (Saruhan ve Öncer, 2004). Birbirine benzer makine, teçhizat ve teknoloji kullanan işletmelerin birbirinden farklı değerleri bulunabilmektedir ve işletmeler bu değerleriyle farklılaşmaktadır. Sağlık, yenilikçilik, dürüstlük, sadakat vb. işletme değerleri, marka kapsamında tüketicilere anlatılmaktadır (Saruhan ve Öncer, 2004).

Bu bağlamda, işletme markası standart ürün markası faaliyetlerinden üç noktada ayrılmaktadır: (1) İşletme markası soyuttur. Ürün markası gibi somut bir ürünü ifade etmez, ancak bazı somut ilişkileri ve mesajları içerir. (2) İşletme markası yüksek düzeyde karmaşıklık içerir. Bunun nedeni kısmen, tüketicilerle kurulan ilişkilerin ve reklamlarla verilen mesajların karmaşıklığından, kısmen de işletmenin birden fazla yan işletmesinin her birinin kendini farklı konumlandırmasından kaynaklanmaktadır. (3) İşletme çalışanlarının etik ve sosyal sorumluluk anlayışları işletme markasının algılanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşletme markasının değerliliğinin oluşturabilmesi için işletme vizyonu, işletme kültürü ve işletme imajı arasında bir tutarlılık söz konusu olmalıdır.

**Marka kimliği;** marka ismi ile ifade edilmektedir. Marka ismi oluşturmak önemli bir konudur ve dilbilim açısından ele alınmalıdır. Yaratılan marka isminin tüketicide etki yaratması için marka isminin yaratıldığı dilin özellikleri, fonetik yapısı, ses sembolizmi ve telaffuz özelliklerinin anlaşılması gerekir. Özellikle bölgesel markaların ulusal ölçekte genişletilmesi sürecinde marka isminin farklı bölgelerde kullanılan lehçeler açısından olumsuz anlam çağrıştırmaması önemlidir. Bu özellik, markanın uluslararası ölçekte tanıtılmasında daha belirgindir. Çünkü ülkelerin dilleri farklıdır. Marka ismi farklı dillerde olumsuz anlamlara gelebilir. Örneğin, Chevrolet marka otomobilin İspanya’da pazara sunduğu Nova markası “yürümez” anlamına gelmektedir.

**Marka kişiliği;** marka ismi yaratmanın beraberinde, insani özellikleri bünyesinde barındırması, müşterilerle olan arkadaş ya da danışman görüntüsüdür. Markanın enerjik, dost, tutkulu, özgür, güvenilir vs. gibi kişilik özelliklerine sahip olduğu vurgulanır.

Marka bağlılığı; **müşterinin daha önce satın aldığı markayı bir memnuniyet açıklaması olarak tekrar satın almasıdır. Bir marka için tüketici bağlılığını arttırma, işletme için marka değerini arttırır.**

**Marka değerliliği;** işletmenin markasında oluşturmak istediği fonksiyonel ya da duygusal özelliklerin tüketiciler tarafından da benzer olarak algılanmasıdır. Marka değerliliği, marka farkındalığı, ürün kalitesinin algılanması, marka imajı ve marka bağlılığı kavramlarını içermektedir.

Uluslararası marka oluşturma aşamalarında dikkate alınacak en önemli kriterlerden biri **üründe standardizasyon ya da uyarılma** yapılıp yapılmayacağı konusudur. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında ilk kez Levitt (1983), pazarların globalleşmesiyle birlikte tüketicilerin benzer istek ve ihtiyaçlara sahip olduğunu ve bu yüzden de standardizasyon stratejisinin uygunluğunu dile getirmiştir. Buna karşı çıkan görüşte ise (Douglas ve Wind,

1987; Jain, 1989; Agrawal, 1995; Chernatony, Halliburton ve Bernath, 1995) bir ülke içinde ya da bölge içindeki kültürel ve sosyo-ekonomik faktörlerin farklılığına dikkat çekilmekte ve standardizasyonun tüm pazarlar için uygulanamayacağı ifade edilmektedir. Günümüzde akademisyenlerin ortak görüşü, uluslararası markalama sürecinde başarının, yerel ve global ihtiyaçlar arasındaki doğru dengenin oluşturulmasına bağlı olduğu yönündedir (Preston, 1996). Ancak, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bölgeler ve ülkeler arasında insan hareketliliğinin artması, global medya araçları, çokuluslu işletmelerin dünya pazarlarına yayılması, global markaların oluşturulmasını kolaylaştırmıştır. Global marka, markanın dünya çapında tüketiciler tarafından tanınması ve satın alınmak istenmesi olarak kendini gösterir. Ürün standardizasyonu ve uyarlama konusunda uluslararası pazarlara açılan bir işletmenin izleyeceği dört ana strateji vardır:

- Diğer pazarlarda satılan mevcut ürünü yeni girilecek dış pazarda da satmak.
- Yeni dış pazar için mevcut ürünü uyarlamak.
- Girilecek dış pazara uygun yeni ürün dizayn etmek.
- Yeni global bir ürün oluşturmak (Czinkota ve Ronkainen, 1993).

Ölçek ekonomisinin sağlayacağı yararları arzu eden işletmeler büyük bir olasılıkla uyarlama stratejisini tercih etmeyeceklerdir. Standardizasyon stratejisinde ürün, markanın bir parçası olarak görülmez. Marka, ürünün dışında müşteriye ek bir değer yaratan özelliğiyle tutundurulur. Örneğin, tüketim mallarında markanın ayırt edici özelliği olarak ürünün yerelliği vurgulanır. Keegan (1989) ise modelinde, ürünün bir ihtiyacı karşılamadaki farklılığı ve kullanım koşullarını dikkate alarak, bazı hallerde ürünü uyarlamanın gerekmediğini ortaya koymaktadır. Beş strateji ortaya koymuştur. Bu stratejiler:

- Düz yayılma: Dış pazara standart ürün ve reklam ile girilmesi.
- Tutundurmada uyarlama: Ürünü değiştirmemek ancak reklamı uyarlamak. Bu strateji ürünün dış pazarda farklı konumlandırılmasıdır.
- Üründe uyarlama: Reklamı değiştirmemek ancak ürünü dış pazara göre uyarlamak.
- İkili uyarlama: Spesifik pazarlar için hem ürünü hem de reklamı uyarlamak.
- Yeni ürün: Spesifik dış pazara uygun yeni ürün ve yeni reklam geliştirmek.

### 3. MARKANIN GELİŞİM SÜRECİ

Markanın gelişim aşamaları literatürdeki temel modeller baz alınarak sentez yoluyla oluşturulmuştur. Bu modeller “Uluslararası markalama literatürü” ve “Uluslararasılaşma süreci modeli” dir. Çünkü uluslararası bir marka geliştirmek; küçük ve

---

bölgesel bir işletmeden, önce ulusal ölçekte faaliyet gösteren, daha sonra dış pazarlarda ve dünya çapında mal veya hizmet sunan bir işletmeye dönüşmektir. Bu sürecin temeli işletmenin marka değerliliğini geliştirmesidir. Marka değerliliği işletmenin hangi aşamada olursa olsun markasına karşı pazardaki tüketicilerin pozitif tutum içerisinde olmalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla, “marka değerliliği” kavramı tüketicilerin markanın farkında olmalarını, ürünü kaliteli olarak algılamalarını, marka imajını ve marka bağlılığı anlamlarını içinde barındırır (Aaker, 1991). Bu çalışmada, markanın gelişim süreci aşamaları, birbirini izleyen iki ayrı temel aşama olarak incelenmekte ve daha sonra bu iki süreç arasındaki paralellik ortaya koyularak sistematik bir biçimde ele alınmaktadır. Bu aşamalar “ulusal marka gelişim aşaması” ile “uluslararası marka gelişim aşaması”dır. Aşamalar, marka değerliliği yaratma, ürün standardizasyonu veya uyarlaması, marka ismi ve orijin ülke etkisi kriterleri açısından değerlendirilmektedir.

### **3.1.Ulusal Marka Gelişim Aşaması**

İşletmeler ürün ya da işletme markası oluşturma faaliyetlerine genellikle bölgesel ölçekte başlamaktadırlar. Bölgesel marka tanımındaki bölge sınırlarını belirlemede üç farklı kriter dikkate alınabilmektedir: (1) Coğrafik haritalarla sınırları belirlenmiş bölge, (2) Yerel televizyon kanallarının yayınlarının ulaştığı sınırlarla belirlenmiş bölge, (3) Gelenekler, görenekler ve tarihsel geçmişe göre farklılaşan kültürel bölge. Bu üç kritere göre bölgesel markanın sınırlarını çizmek mümkündür. Büyümek isteyen işletmeler bu hedeflerini üç aşamada gerçekleştirmektedirler: Ön hazırlık aşaması, Ulusal pazarlara markayla giriş aşaması, Ulusal markalama aşaması.

**3.1.1.Ön hazırlık aşaması:** Bu aşamada işletme misyonu bölgesel markayı güçlendirmektir. Ancak bu çabalar içinde ulusal markalara fason üretim gerçekleştirmek ve ulusal bir markayla işbirliği yaparak bölgesel marka konumunu güçlendirmek, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. İşletme, gelirlerinin bir bölümünü bu tür faaliyetlerinden sağlasa da halen bölgesel markada odaklanmıştır.

**3.1.2. Ulusal pazarlara markayla giriş aşaması:** Bu aşamada işletme misyonu, ulusal ölçekte işletmenin kendi marka isminin farkındalığını oluşturmaktır. İşletme değişik şekillerde ulusal ölçekte yayılma stratejileri uygular. Bu yöntemler; rekabet üstünlüğü yaratan farklı bir özellik yaratmak (zor, pahalı ve uzun dönemli bir süreçtir), başka bir markayı satın almak, ulusal bir markayla birleşmek ya da ortaklık kurmaktır. Son seçenekte, ulusal ölçekte faaliyet gösteren işletme teknik yardım, pazarlama ve dağıtımda yardımcı olurken, bölgesel küçük işletme ise marka değeri ve ürün sağlar. Açıklanan üç yöntemde de işletme bilinçli bir şekilde büyüme ve ulusal marka oluşturma arzusundadır. Bunun dışında, işletmenin faaliyetlerini bir fırsat sonucu ve marka konusunu hiç düşünmeden ulusal alana yaydığı ve organik büyüme adı verilen durumlar da söz konusudur. Organik büyüme, işletmenin diğer bölgelerden sipariş alması sonucu oluşur. Perakendecilik açısından bakıldığında ise işletme, ulusal ölçekte faaliyet gösteren perakendecilerle anlaşarak ürününü mağazada kendi personelini çalıştırmak suretiyle tanıtmaya ve satmaya çalışır. Aşılama stratejisi (implant strategy) denilen bu strateji işletmenin markasının farkındalığını arttırmaya yöneliktir. Uluslararası ölçekte de kullanılan bir stratejidir. Her durumda işletme bu aşamada, kendi markasının ulusal ölçekte farkındalığını arttırmaya çalışır.

**3.1.3. Ulusal markalama aşaması:** Bu aşamada işletme kendi marka isminin tutundurulması ve marka değerliliğinin oluşturulmasını hedeflemektedir. Büyümek için fırsat arayan işletmeler yeni markalar geliştirebilirler. Ancak yeni markayı ulusal ölçekte tanıtmanın maliyet ve riski, bölgesel bir markayı ulusal, hatta mümkün olabılırsa uluslararası ölçekte genişletmeye oranla bir hayli yüksek olabilmektedir (Aaker, 1990). Bir markayı ulusal ölçekte genişletmenin yararı, daha büyük pazarlara girmek ve pazarlama faaliyetlerinde, özellikle de tutundurma bileşeninde, bazı ölçek ekonomileri oluşturmaktır. Ancak, bir bölgede başarılı olan markanın ulusal ölçekte de başarılı olacağını garanti yoktur. Marka gücünü oluşturan özellikler, ülkenin diğer bölgelerindeki tüketicilerle olumlu bir biçimde ilişkilendirilemiyorsa, ya da ülke genelindeki tüketiciler için güçlü bir yararı ifade edecek biçime dönüştürülemiyor ise başarı şansı az olacaktır. Bunun için pazarlamacı üç yöntem geliştirebilir:

-Markayı bölgesel olarak başarılı kılan ancak ulusal ölçek için dönüştürülemeyen ürün ve marka özelliklerinden vazgeçmek.

-Ulusal ölçekte de geçerli olabilecek yeni bölgesel özellikler geliştirmek.

-Ulusal ölçekte geçerli olan yeni marka özellikleri geliştirmek.

Bu kararlar kritik kararlardır. Çünkü bu değişiklikler mevcut müşterilerin kaybına ya da bağlılıklarının azalmasına neden olabileceği gibi bu dönüşümün yeni müşterileri işletmeye çekebileceği de garantili değildir. Bölgesel markadan ulusal marka olma sürecinde aşağıdaki faktörler kritiktir:

1.İşletme faaliyetlerinde ve reklamlarında ölçek ekonomisi oluşturma veya en azından yararlanılmayan bölgelere ulaşma fırsatlarının var olması.

2. Talep benzerliği, ancak buradaki talep kavramı, standardize edilmiş ürüne karşı ulusal ölçekteki talebi ifade etmektedir.

3.Bölge orijinli olmanın yararı; bölgenin bu ürünün doğal üreticisi ya da yüksek kalitede üretildiği yer olarak algılanması.

4.Bölge halkının bilinen pozitif karakter özelliklerinin marka kişiliği geliştirmede etkili olması.

5.Bölgenin pozitif anlam çağrıştırmadığı durumlarda en azından negatif çağrışımlarının olmaması.

6.Yerel lehçenin tüm ülke ölçeğinde markaya yarar sağlaması.

7.Marka isminin diğer bölgelerdeki lehçelere göre negatif anlamlar çağrıştırmaması.

---

## 3.2.Uluslararası Marka Gelişim Aşaması

İşletmeler, uluslararasılaşma ve globalleşme sürecinde rekabet avantajı elde edebilmek üzere sahip oldukları markaları global ölçekte geliştirmeye başlamışlardır (Tse ve Gorn, 1993). Uluslararası marka geliştirmenin üstünlükleri arasında; yerel tüketiciler açısından daha yüksek seviyede prestij kazanmak, denizaşırı ülkelerdeki potansiyel işgücü ve yerel şirketler ile işbirliğine girebilmek, sınır ötesi öğrenme, gelişme ve kültürel gelişmelerden yararlanmak ve tüm bunlar sonucunda pazarlama stratejileri ve uluslararası pazarlara girişte etkinlik elde etmek olarak sayılabilir (Aaker ve Joachimsthaler, 1999). Söz konusu üstünlükler nedeniyle gerek gelişmiş ülkelerdeki şirketler (örneğin, Nike-A.B.D., Mitsubishi-Japonya, Nokia-Finlandiya) gerekse gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler (örneğin LG Elektronik-Güney Kore, Giant Manufacturing-Tayvan ve Singapur Havayolları- Singapur) uluslararası faaliyetlerinde daha yüksek başarı ve kazanç sağlamak üzere uluslararası marka yaratma ve geliştirme sürecine girmişlerdir. (Cheng ve diğ., 2005)

Uluslararası markalama aşaması ardışık dört alt aşamadan oluşmaktadır. Ön hazırlık aşaması, Lider dünya pazarlarına girme aşaması, Uluslararası markalama aşaması, Dış pazarlarda yerelleşme aşaması.

**3.2.1.Ön hazırlık aşaması (Dış pazarlara markasız giriş):** İşletme, markasını ulusal pazarda tanıtmaya misyonunu benimsemiştir. Ulusal pazarda güçlü bir marka olmaya çalışır ve yaşamsallığını korumak birincil amacıdır. Bu aşamada işletme gelirlerinin bir kısmını ihracattan sağlamakla birlikte markasını ulusal pazarda geliştirmeye odaklanmıştır. Bölgesel markadan ulusal markaya geçerken bazı sorunlarla karşılaşır. Bunlar; etkin olmayan üretim sistemleri, teknik yetersizlik, nitelikli ve uzman personel eksikliği ve deneyimsizliktir. Bu sorunlar, üretim kapasitesinin yetersiz olmasından, düşük kalitede üretim yapılmasından ve bazen de yanlış yatırımlar sonucu oluşan kayıplardan ileri gelebilir. Tüm bu sorunlar işletmeyi ulusal ölçekte marka değerliliği geliştirme çabalarından vazgeçirebilir. Bu sorunların üstesinden gelmek için işletmeler çeşitli çözüm yolları uygulamaktadırlar: yurt dışındaki işletmeye fason mal üretmek (örneğin Asya kaplanları olarak anılan ülkelerin -Tayvan, Singapur, Hong Kong ve Güney Kore- çeşitli Amerikan işletmeleri için mal üretmesi; Hyundai Motorun, Ford Motor'a motor üretmesi gibi.), ortak girişim anlaşmaları ve deneyimli personel kiralamak (outsourcing).

Fason üretim ve ortak girişim, dış pazara giren işletmelerin çoğunun uyguladığı yaklaşımlardır (Mecum ve Goldstein, 2000; Park, Gowan ve Hwang, 2002). İşletmeler bu yöntemleri, işletme faaliyetlerinde deneyim kazanmak ve bunu rekabet üstünlüğü olarak kullanmak suretiyle ulusal pazarda konumlarını güçlendirmek amacıyla gerçekleştirirler. Böylece ileri üretim teknolojilerinin girişini sağlayarak ürün kalitelerini artırırlar. Anlaşmanın yapıldığı gelişmiş ülke işletmelerinin kazancı ise, kendi ülkelerinde yüksek maliyetlerle mal üretirken mallarını daha ucuza üretmek olanağına sahip olmalarıdır. Deneyimli personel ( teknik uzmanlar, mühendisler, uluslararası işletmecilik bilgisine sahip iş görenler vs.) kiralarak işletmenin yeteneklerini arttırmaya çalışırlar. Tüm bu çabalar sonucunda işletme ürün kalitesi ve hizmetlerini artırır. Bu durum, tüketicinin daha çok tatminine yol açar ve ulusal pazarda işletmenin kendi markasıyla pazarladığı ürünlerin daha kaliteli algılanmasına, marka imajının yükselmesine ve işletme ürünlerinin güvenilirliğinin artmasına yardımcı olur. Marka bağlılığı yaratılmaya ve pazar payı artmaya başlar. Diğer

tarafından, işletme dış pazardaki itibarı, bu ilişkileri ve yükselen ürün kalitesi sayesinde artmaya, uluslararası ölçekte tanınmaya başlamıştır.

Ulusal markadan uluslararası markaya geçişin işletmeler açısından en büyük yararı ulusal pazardaki tüketicilerin markayı daha kaliteli ve prestijli algılamaları, iş arayanlar için daha cazip bir işletme olmak, ortak arayan yurt dışı işletmeler için istenilen bir işletme olmak, yurt dışında öğrenme ve kültürel kazanımlardır. Tüm bunlar işletmenin pazarlama stratejilerinde bir maliyet etkinliği yaratırken uluslararası pazarlara girmeyi de kolaylaştırır (Aaker ve Joachimsthaler, 1999; Beerworth, 1998; Craig ve Douglas, 2000; Gillespie, Krishna ve Jervis, 2002; Quelch, 1999; Yu, 2003).

### **3.2.2.Lider dünya pazarlarına girme aşaması (Dış pazarlara markayla giriş)**

Bu aşamada işletme misyonu, dış pazarlarda özellikle de üç lider pazarda (A.B.D., Japonya ve Avrupa Birliği pazarları) var olmaktır. Daha sonra, mümkün olabilirse markayı bu pazarlarda tanıtmaktır. Birinci aşamada dış pazara giriş yabancı bir işletmenin siparişi ile ihracat ya da sözleşmeli üretim ve ortak girişim biçiminde iken, bu aşamada, işletme ulusal pazarda kazandığı rekabet üstünlüğünü dış pazarlarda kâra dönüştürmeyi hedefler (Gurau, 2002). Kendi markasıyla bu pazarlara girer. Karşılaşılan sorunlar (üretim bilgisindeki eksiklikler, kaynak yetersizliği, vs.) işletmenin bu aşamaya geçmesini ve markasını geliştirmesini engeller. İşletme girilecek pazardaki yerel kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkilere sahip olmalı, ülkeyle ilgili spesifik bilgi edinmeli ve o ülkedeki markalı rakip ürünlere, işletmelere karşı bir savunma stratejisi oluşturmalıdır. Yanlış pazarlama stratejileri işletmenin tüm bu çabasını boşa çıkarabilir. Örneğin düşük fiyat stratejisiyle dış pazara girmek, işletmenin düşük marka imajı ile konumlanmasına neden olabilir.

Ortak girişim (joint venture) ve fason üretim anlaşmaları ilk aşamada da görülen dış pazara giriş stratejileridir. Bu iki strateji bu aşamada da uygulanabilir, hatta mümkünse işletme kendi markasının farkındalığını arttırmaya çalışır. Bu esnada, bu iki strateji ulusal pazarda işletmenin markasını güçlendirirken, üç lider pazarda da aynı hedef tutturulmaya çalışılır. Üç gelişmiş pazarın seçilmesinin nedeni, bu pazarlarda önemli tamamlayıcı kaynaklara ulaşma olasılığının yüksek olmasıdır (Fontes ve Coombs, 1997; Gurau, 2002).

Yerel bir distribütör ya da acenta ile ortak girişim anlaşması yaparak dış pazara girmek, işletmenin ürünlerinin kendi markasıyla ve rekabetçi fiyatlarla o pazarda satılmasına olanak tanır. Bu durum, işletmenin dış pazarda politik, ekonomik, sosyal ve kültürel çevre risklerini azaltıp, öğrenme sürecini hızlandırır (Anand ve Delios, 1997; Brouthers ve Brouthers, 2001; Gatignon ve Anderson, 1988; Kim ve Hwang, 1992). Örneğin Güney Kore işletmelerinden LG Elektronik ve Daewoo Motors dış pazarlara yerel tanınmış işletmelerle işbirliği yaparak girmişlerdir. Fason üretim anlaşmaları bu aşamada en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemi kullanmanın en önemli nedeni satış hacmini arttırmaktır ki bu, işletmenin temel hedefidir. Böylece işletme, yurt dışındaki işletmenin markası altında da olsa ölçek ekonomisi oluşturur. Ölçek ekonomisinin oluşturulması için bu süreçte düşük fiyat stratejisi kullanılması gereklidir. Örneğin Hyundai Motors 1990'lı yıllarda toplam satış gelirlerini bu yöntemle maksimize etmiştir. Ayrıca fason antlaşmaları işletmenin dış pazara minimum bir çaba ile girip ileri teknolojiyi transfer etmesine de olanak tanır.



---

Bu aşamanın başlangıcında esas amaç, işletmenin kendi markasını dış pazarlarda tanıtmayı olmasına rağmen bu hedef genelde aşamanın sonlarına doğru gerçekleşir. Bu aşamanın başlangıcında işletme, fason üretim yaptığundan, ürünleri düşük kalitede üretilmekte ve düşük fiyattan satılmaktadır. Bu şekliyle ürünleri kendi marka ismiyle dış pazarda satma girişiminde bulunması işletme itibarını zedeleyebilir. Ancak bu aşamanın sonlarında stratejik ortaklık anlaşmaları ile (örneğin ileri üretim teknolojisine sahip bir işletmeyle) ya da işletmenin fason üretim sürecinde ileri üretim teknolojisini öğrenmesi ile ürün kalitesi artırılabilir. İşletme, ürün kalitesinin ve fiyatların düşük olması nedeniyle düşük işletme itibarına sahip olacağını düşünür ve bu çekinceye rağmen bu aşamada üç lider pazarda markanın farkına varılmaya başlanır. Marka farkındalığı ise marka değerliliği oluşturma yolundaki en önemli boyuttur (Aaker, 1991). Sonuç olarak, bu aşamada fason anlaşmalar ve teknoloji transferinden dolayı işletme, bir başka işletmenin markası altında da olsa, ürün kalitesini ve pazar payını arttırmış olur. Bu durum, işletmenin itibarını artırır.

**3.2.3.Uluslararası markalama aşaması:**Bu aşamada işletme ikinci aşamada elde ettiği deneyimlerine dayanarak kendi marka ismini uluslararası pazarlarda özellikle de üç lider pazarda, duyurmaya çalışır. İşletme öncelikle düşük maliyetler, yığınsal üretim ve düşük kar marjı stratejisini izler. Üç lider pazarda uzun dönem faaliyette bulunması, işletmenin bu pazarlara uygun çalışabilme yeteneğini artırır. Bu esnada kendisine fason olarak mal ürettikleri işletme, riski paylaşmayı arzu ettiğinden işletme üzerinde bir baskı oluşturmaya başlar. Bu durum, fason üretim anlaşmasını büyük bir olasılıkla bitirmeye neden olur. Örneğin, Tayvan'lı bisiklet üreticisi Giant Manufacturing A.B.D.'deki bir işletmeye fason mal üretirken bu işletmenin risk paylaşımını kabul etmediğinden dolayı anlaşması fesh edilmiştir. Sonuçta, dış pazarda kendi markasını tanıtmaya çalışan işletme bu süreçte gerek ürün kalitesini gerekse teknolojisini daha fazla arttırdığından kendisi yurt dışındaki işletmeye mal satmaya başlar. Bu durum ikinci aşamadaki işleyişin tersidir. Örneğin, Amerikan General Motors firması Güney Kore işletmelerinden biri olan Hyundai Motor'dan yeni tip otomobil motorları satın almaya başlamıştır.

İşletmenin kendi konumunu yukarı taşıması çeşitli sorunları da birlikte getirir. Bu sorunların en önemlisi, gelişmiş ülkelerden teknoloji transferi ve desteğin azalması ve işletmenin A&G harcamalarının artmasıdır (Kobrin, 1997). Diğer taraftan, işletme markasının hızlı yükselişi fason üretim pazarında bu işletmeden vazgeçilmesine neden olabilir. Gelişmiş ülkedeki işletme fason üretim anlaşmasını sona erdirmekle tehdit edebilir. Halen bir çok işletmenin bu türden ve politik tehdit altında olduğu bilinmektedir (Cheng ve diğ., 2005). Bu durumda işletmeler fason üretimden dolayı elde ettikleri gelirlerin kesilmesini engellemek için fason üretim yaptıkları işletmelerin markasını kullanmayı kademeli olarak azaltma yolunu tercih etmektedirler. Örneğin, LC Elektronik kendi marka ismi uluslararası pazarlarda çok iyi tanınır hale gelene kadar fason üretimi sürdürmüştür. Kia Motors halen Ford'a fason mal üreterek kendi markasını tutundurmak için destek sağlamaktadır.

Uluslararası marka geliştirme sürecinde işletmeler dört ana strateji izlemektedirler. Birincisi ve hepsinden önemlisi ileri teknolojiye ve son moda dizayna sahip ürünler üretmektir. Bu ürünlerin fiyatları da yüksek tutularak tüketicinin markayı kaliteli olarak algılaması sağlanmaktadır. Örneğin, LCD bilgisayar ekranları. Ancak bu durumda işletme halen düşük teknoloji ve düşük fiyattan mal da ürettiği için markanın kalite

algılanmasındaki kafa karışıklığının gözden uzak tutulmaması gerekir. İkinci strateji marka farkındalığını, markaya ilgiyi ve marka imajını arttırmak için sponsorluk faaliyetlerinin içinde yer almaktır (Cornwell ve Maignan 1998; Gwinner ve Eaton 1999; Speed ve Thompson, 2000). Örneğin, Kia Motors 2001 Seul Olimpiyatları'nda sponsor olmuştur. Üçüncüsü, marka imajını daha olumluya çevirmek için marka ismini değiştirmektir. Dördüncüsü ise, işletmenin merkezini "orijin ülke etkisi"nden yararlanmak için gelişmiş ülkelere kaydırmaktır. Örneğin, antivirüs yazılım programları üreten Tayvan'lı Trend Micro işletmesi 1995'te Japonya pazarı için logosunu ve marka ismini değiştirmiştir. Tüm işletme faaliyetlerini Tayvan'da sürdürmesine rağmen genel merkezini Japonya'ya taşımıştır.

İşletme bundan sonraki adımda, pazar başarısını ve yurt dışı üretimi gerçekleştirmeye çalışır. Pazar başarısı, işletmenin pazarını geliştirmekte olan ülkelere doğru genişletmesi olarak tanımlanır. Bu ülkelerdeki yerel işletmelerle ortaklık kurarak kendi marka ismiyle ürününü pazarlar. Ancak geliştirmekte olan ülkelerdeki işletmeler henüz satışlar ve pazar payı temelinde istenilen noktada olmadıklarından kaynak ve uygun stratejilerin uygulanması konusunda genel merkezden çeşitli destekler sağlanır. Zamanla yerel işletmelerin yönetimde söz sahibi olmayı arttırmaları ile işletme kontrol gücünü kaybedebilir (Scott ve Bruce, 1995). Hızlı genişleme, yatırım hataları, yüksek borç-sermaye oranı gibi koşullardan dolayı işletme iflasın eşiğine gelebilir. Örneğin Daewoo Motors'un General Motors ile birleşmesi bundan dolayıdır.

Yurt dışı üretim konusunda ise, bu aşamanın başlangıcında uluslararası satışların önemli bir kısmı ihracatla gerçekleştirilirken, satışlar arttıktan sonra işletme yurt dışında üretim stratejisinin avantajlarından yararlanmaya başlar (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Üretim yerinin belirlenmesinde iki önemli nokta rol oynar: pazarın uzaklığı ve üretim maliyetleri.

**3.2.4. Dış pazarlarda yerelleşme aşaması:** Bu aşamada, üç lider pazarda kendi marka ismiyle başarılı olan işletme artık az gelişmiş ülkelere doğru genişlemeyi misyon olarak belirler. Ancak, gelişmiş ülke pazarlarında içinde buldukları sektörün önde gelen markası olmalarına rağmen bu işletmeler, üçüncü dünya ülkeleri tarafından pek tanınmamaktadır ve tanındıkları ülkelerde de fason imalat yaptıkları zamanlardan kalma düşük marka imajına sahiptirler. Dolayısıyla, işletme misyonu daha çok marka imajının artırılması üzerine odaklaşır.

İşletmenin en önemli sorunları "yerel çalışanların sadakatsizliği" ve "organizasyonun büyümesinden kaynaklanan etkisizliliğin hiyerarşik etkisi"dir. Yerelleşme üçüncü dünya ülkelerinde marka imajının iyileştirilmesi ve işletme itibarının artırılması için kullanılan önemli stratejilerden biridir. Ancak, yerel işletme, satışlarda başa-baş noktasını geçtikten sonra daha çok bağımsız ve otonom bir yapı gösterir. Bu durum, yerli çalışan sayısının artmasına yabancı yöneticilerin sayısının ise azalmasına neden olur. Yerli çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düşük olması ve pasif çalışma tutumları marka isminin tutundurulmasında sorunlar yaratmaktadır. Diğer bir sorun ise, yerel üretimin önemli bir kısmının üretim yapılan ülkede satılması ve dış pazarlara kapanmadır. Örneğin, LG Elektronik Çin, Hindistan ve Endonezya'da ürettiği malların %60'ını yine bu ülkelerde satmakta, geri kalanını komşu ülkelere ihraç etmektedir.

İşletmenin organizasyon yapısının büyümesi ise hiyerarşik olarak etkisizliğin tüm organizasyona yayılmasına neden olduğundan bu aşamada işletme hızla küçülme stratejisi

---

uygulamalıdır. Böylelikle performansın artırılması ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi mümkün olabilir.

#### **4. ULUSAL MARKA GELİŞİM SÜRECİ İLE ULUSLARARASI MARKA GELİŞİM SÜRECİ ARASINDAKİ PARALELLİK**

*Standardizasyon ve uyarlama konusunda;* uluslararası pazarların tersine ulusal pazarda ürün uyarlama konusunun bir sorun olmadığı düşünülebilir. Ancak gıda sektöründe bazı yerel ve bölgesel varyasyonlar sorun olabilir. Bu durumda, farklı bölgelerde farklı reklamlar kullanılır. Ancak bu yapıldığında, günümüzde insanların hareketliliğinin artmasından kaynaklı, uluslararası pazarlamada yaşandığı gibi, ulusal ölçekte de aynı ürünü farklı bölgelerde farklı konumlandırmak, tüketicilerde bir kafa karışıklığına yol açabilir. Açıkça ki, ürünle ilgili farklı bölgelere farklı mesajlar vermek hatta bu mesajlar bir zıtlık gösteriyor ise tüketicinin kafa karışıklığına meydan vermeyeceğinden emin olmak bir hayli zordur. Onun için ulusal ölçekte geçerli olabilecek ortak bir reklam uygulamak, yani mevcut ve yeni ya da bölgesel ve ulusal tüketiciye hitap edecek bir konumlandırma stratejisi oluşturmak gerekir.

*Marka ismi konusunda;* marka ismi dilbilim açısından ele alınmalıdır. Uluslararası pazarlamada marka isminin farklı dillerde farklı anlamlar çağrıştırmaya olanaklı iken ulusal ölçekte kullanılan dil aynı olduğu için sorun değildir. Hatta markada ürünün bölge orijinli olduğu vurgulanmakta ise, bölgesel lehçe bir avantajdır. Bölgesel lehçelerin genellikle ülke bütününde anlaşıldığı kabul edilir.

*Orijin ülke etkisi konusunda;* bir mal ya da hizmetin hangi ülke orijinli olduğu tüketicilerin markayı algılamalarında etkili bir faktördür (Nagashima, 1970; Narayan, 1981; A-Sulaiti ve Baker, 1998). Çünkü ürünün orijini, tüketiciye o ürünle ilgili niteliklerin bir özetini ifade eder ve tüketici satın alma sürecinde daha fazla bilgiye gereksinim duymaz. Ancak bu durum, eğer ülke pozitif anlamlar çağrıştırmıyor ise olumludur. Örneğin Fransız parfümlerinin en kaliteli parfümler olduğu, ya da Japon elektronik aletlerinin en teknolojik ürünler olduğu yönündeki inanışlar gibi. Aksi örneklerde ise, bir ülkenin politik tarihinde sömürgeci olması, insan hakları ihlalleri gibi inaçlar olumsuz etkiye neden olur. Benzer şekilde bölge orijinin markada vurgulanması, ulusal ölçekte doğru genişletilmek istenen markada dikkate alınmalıdır. Eğer bölge olumlu bir imaja sahip ise, marka kişiliğiyle uyumlaştırılmalıdır.

Ulusal marka süreci ile uluslararası marka süreci karşılaştırıldığında, ulusal marka sürecinde anlamlı bir dil sorunu ve kültürel farklılıkların olmadığı kabul edilebilir. Kullanılan medya da aynıdır.

#### **5.SONUÇ**

Yerel markanın ulusal ölçekte geliştirilmesi için büyük bir organizasyona, ulusal markanın gerektirdiği pazarlama altyapısının bulunmasına ve deneyime gereksinim vardır. Bundan dolayı işletme bölgesel marka olarak kalma ya da ulusal marka olma konusunda

tereddüte kalabilir: küçük denizde büyük bir balık olmak ya da çok daha büyük ulusal ve uluslararası işletmelerle rekabet etmek. İkinci şıkkın başarılması için işletmenin markasına güvenmesi gerekir. Ürünün, ambalajının, marka imajının, reklamların vs. diğer pazarlara göre uyarlanmasına gereksinim vardır. Tüm bunların değiştirilmesi risklidir ve her zaman başarıyla sonuçlanmaz. Ancak işletme, markasına güveniyor ve mevcut ulusal ya da uluslararası markalardan daha iyi olduğuna inanıyorsa, ulusal ölçekte doğru ürün ve doğru ürün imajı yaratmak için yatırım yapmaya istekliyse, bölgesel markasını ulusal hatta uluslararası marka olmaya doğru başarıyla geliştirebilir.

Markanın bölgesel olmaktan çıkıp ulusal olma sürecinde önemli olan konular uluslararasılaşma sürecinde de önemlidir. Ancak bunun derecesi uluslararası süreçte daha fazladır. Ayrıca her işletme tüm aşamalardan geçmeyebilir. İşletmelerin her aşamadaki misyonu kendi kaynak ve yeteneklerine bağlı olacaktır. İşletmelerin yüksek teknoloji ve yüksek kalitede ürün üretmelerine rağmen, zayıf orijin ülke etkisine sahip olmaları durumunda ürünleri dış pazarlarda düşük kaliteli olarak algılanmaktadır (Cheng ve diğ., 2005).

Akademik yorum olarak, gelecek araştırmacılar bu sürecin her aşamasındaki kritik faktörlerden oluşan temel liste çerçevesinde örnek olay çalışmaları yapabilirler. Derinlemesine görüşmelerle bu safhaları incelemek mümkündür. Bu tür çalışmalar, kavramsal bazda oluşturulan çalışmanın genelleştirilmesini sağlayacaktır.

Uygulamacılara yönelik öneriler açısından, bölgesel markadan ulusal marka olma karar sürecinde şu kararlar alınabilir:

-Satışların diğer bölgelere genişletilmesi için fırsatların araştırılması.

-Ürünün diğer bölgeler için uyarlama gerektirip gerektirmediği. Üründe yapılacak uyarlamamın, faaliyet gösterdikleri bölge tüketicilerinin desteklerini kaybetmeye neden olup olmayacağıın araştırılması.

-Faaliyette bulunulan bölge tarihsel olarak ürünün doğal vatanı olan bölge midir? Ya da en azından bölgede ürünün geleneksel üretimi söz konusu mudur?

-Marka kişiliği bölgesel kişilikle uyumakta mıdır? Bu kişilik diğer bölgelerde pozitif çağrışımlar yaratıyor mu? Olumsuz çağrışımlar var mı?

-Yerel lehçe güçlü mü? Marka isminin bu lehçeyi barındırması yarar sağlar mı? Yoksa bu lehçe diğer bölgelerde ve ülke genelinde olumsuz etkiye sahip mi?

-Ülke genelinde marka imajı ve marka değerinin düzeyi genişlemeyi desteklemekte mi?

-Ulusal marka oluşturmak için işletmenin finansal ve beşeri kaynakları yeterli mi? (Lewis ve Stubbs, 1999).

---

## KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1991); *Measuring brand equity*, New York, The Free Press.
- Aaker D.A.ve Joachimsthaler, E. (1999); The lure of global branding, *Harvard Business Review*, 77(6), s.137-144.
- Agrawal, M. (1995); Review of a 40-year debate in international advertising: Practitioner and academician perspectives to the standardization/adaptation issue, *International Marketing Review*, 12(1), s.26-48.
- Anand, J. ve Delios, A. (1997); Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries, *Journal of International Business Studies*, 28(3), s.579-603.
- A-Sulaiti, K. ve Baker, M. (1998); Country-of-origin effects: a literature review, *Market Intelligence and Planning*, 16(3), s.150-199.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, ss. 99-120.
- Beerworth, B. (1998 Ekim 15); Institutions jockey for positions in fast-changing financial system, *Australian Banking and Finance*, 11.
- Brouthers, K.D. ve Brouthers, L.E. (2001); Explaining the national cultural distance paradox, *Journal of International Business Studies*, 32(1), s.177-189.
- Cheng, J.M., Blankson, C. Wu, P.C. ve Chen, S.S. (2005); A stage model of international brand development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies-South Korea and Taiwan, *Industrial Marketing Management*, 34, s.504-514.
- Chernatony, I., Halliburton, C. ve Bernath, R. (1995); International branding: demand or supply driven opportunity, *International Marketing Review*, 12(2), s.9-21.
- Cornwell, T.B. ve Maignan, I. (1998); An international review of sponsorship research, *Journal of Advertising*, 27(1), s.1-21.
- Craig, C.S. ve Douglas, S.P. (2000); Configural advantage in global markets, *Journal of International Marketing*, 8(1), s.6-25.
- Czinkota, M.R. ve Ronkainen, I.A. (1993); *International Marketing*, 3.bas. Dryden Press, Orlando, FL.
- Dev, C.S., Erramilli, M.K., Agarwal, S. (2002) Brands across borders determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, ss.91-104.

- Douglas, S. ve Wind, Y. (1987); The myth of globalization, *Columbia Journal of World Business*, 22(4), s.19-29.
- Fontes, M. ve Coombs, R. (1997); The coincidence of technology and market objectives in the internationalization of new technology-based firms, *International Small Business Journal*, 15(4), s.14-35.
- Gatignou, H. ve Anderson, E. (1988); The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, s.305-336.
- Gillespie, K., Krishna, K. ve Jervis, S. (2002); Protecting global brands: Toward a global norm, *Journal of International Marketing*, 10(2), s.99-112.
- Gurau, C. (2002); The internationalization process of UK biopharmaceutical SMEs, *Journal of American Academy of Business*, 2(1), s.241-247.
- Gwinner, K.P. ve Eaton, J. (1999); Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer, *Journal of Advertising*, 28(4), s.47-57.
- Ind, N. (1997); *The corporate brand*, Mcmillan, Basingstoke.
- Jain, S.C. (1989); Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses, *Journal of Marketing*, 53(1), s.70-79.
- Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul, F. (1975); The internationalization of the firm-four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), s.305-322.
- Keegan, W.J. (1989); *Global Marketing Management*, 4.bas. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.
- Kim, W.C. ve Hwang, P. (1992); Global strategy and multinationals' entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, 23(1), s.29-54.
- Kobrin, S.J. (1997); The architecture of globalization, iç: J.H. Dunning, *Governments, globalization, and international business*, Oxford University Press, s.146-171,
- Levitt, T. (1983); The globalization of markets, *Harvard Business Review*, 61(3), s.92-102.
- Lewis, C. ve Stubbs, S. (1999); National expansion of British regional brands: parallels with internationalisation, *Journal of Product and Brand Management*, 8(5), s.369-386.
- Mecum, S. ve Goldstein, B. (2000); Brazil: An OEM portal into Latin America, *Circuits Assembly*, 11(6), s.10-12.
- Nagashima, A. (1970); A comparison of Japanese and US attitudes to foreign products, *Journal of Marketing*, 34, s.68-74.
- Narayana, C. (1981); Aggregate images of American and Japanese products: implications on international marketing, *Columbia Journal of World Business*, 16, s.31-35.

- 
- Park, H., Gowan, M. ve Hwang, S.D. (2002); Impact of national origin and entry mode on trust and organizational commitment, *Multinational Business Review*, 10(2), s.52-63.
- Preston, P. (1996); Developing a truly international brand and company, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(7), s.19-21.
- Quelch, J. (1999); Global brands: Taking stocks, *Business Strategy Review*, 10(1), s.1-14.
- Saruhan, Ş.C. ve Öncer, A. (2004) *Değer Hedefli İşletmecilik*, M.Ü.Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No.529, İstanbul.
- Scott, M. ve Bruce, R. (1995); Five stages of growth in small business, *Long Range Planning*, 20(3), s.45-52.
- Speed, R. ve Thompson, P. (2000); Determinants of sports sponsorship response, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), s.226-238.
- Şahin, A. (2002); *İhracat Mevzuatı 2002*, İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, s.162.
- Tse, D. K., & Gorn, G. J. (1993). An experiment on the salience of country of- origin in the era of global brands. *Journal of International Marketing*, 1(1), ss.57-76.
- Wood, L. (2000); Brands and Equity: Definition and Management, *Manegement Decision*, 38(9), s.662-669.
- Yu, L. (2003); The global brand advantage, *MIT Sloan Management Review*, 44(3), s.43.