

**MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİ
VE PERAKENDECİLER
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Özlem ÜNAL
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-2006

**MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİ VE PERAKENDECİLER AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Özlem Ünal

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞletme Anabilim Dalı
Danışman : Doç. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİ VE PERAKENDECİLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Özlem Ünal

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2006

Danışman : Doç. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk

Son yıllarda işletmeler giderek artan bir şekilde aynı marka adı ile yeni ürün ve ürün çeşitleri sunarak “marka genişleme” stratejisi izlemektedirler. Bunun ana nedeni marka genişleme stratejisinin yeni ürün sunumundaki maliyetleri azaltması ve satış artışı sağlamasıdır. Fakat marka genişlemenin ana marka ve işletmeye olumlu olumsuz çok önemli başka etkileri vardır.

Marka genişleme stratejisinin uygulanış amaçlarından biri de perakende raflarına daha kolay girmek ve daha fazla yer kazanmaktır. Firmaların genellikle güçlü markalarıyla uyguladıkları bu strateji perakendecilere de bazı faydalar sağlamasına rağmen oldukça önemli sıkıntılara da sebep olmaktadır.

Bu çalışmada marka genişleme stratejilerine perakendeci bakış açısıyla yaklaşmış, perakendeciler üzerinde yarattığı olumlu olumsuz etkiler incelenmiştir. Çalışma üç bölümdür. İlk bölümde genel olarak ürün ve marka kavramları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde marka genişleme stratejisi hakkında bilgi verilmiş, son bölümde ise çeşitli perakende zincirlerinin firmaların marka genişleme stratejilerine bakış açısı ve bu stratejilerin perakendeciler üzerindeki etkisi incelenmiştir.

ABSTRACT

Companies increasingly follow “*Brand Extension*” strategies by introducing new product under the same brand name. The main reason of this is generally reducing the cost of new product introduction and increasing the sales. But Brand Extension Strategies has several important effects on the parent brand and company.

Another reason for following brand extension strategy is to enter retailing shelf easily and get more shelf space. Brand extension strategies, which are generally applied for the strong brand of producers, also provides some advantages for the retailers but at the same time it causes important problems for them.

In this study, brand extension is evaluated according to the retailer’s point of view and brand extension’s effects on retailers are examined. This study consist of 3 parts. In the first part, the concepts about product and brand are mentioned. The second part of study covers information about brand extension strategies in detail. In the last part of study retailers opinions about brand extension strategies and the effect of this strategies on retailers is explored.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Özlem ÜNAL'ın “*Marka Genişleme Stratejileri Ve Perakende Açısından Değerlendirilmesi*” başlıklı tezitarihinde aşağıdaki jüri tarafından Lisans Üstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı-Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Mine OYMAN
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Nuray UZKESÇİ

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ÜRÜN –MARKA

1. ÜRÜN VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1. Ürün Kavramı.....	3
1.2. Ürün Kalemi	4
1.3. Ürün Hattı.....	4
1.4. Ürün Karması	4
1.5. Ürün Karması Kararları	5
1.5.1. Ürün Hattının Modernleştirilmesi	6
1.5.2. Ürün Hattının Budanması.....	8
1.5.3. Ürün Hattının Uzatılması.....	9
2. MARKA	12
2.1. Ürün-Marka Bağlantısı.....	12
2.2. Marka Tanımı ve Kapsamı.....	12
2.3. Markanın Tarihsel Gelişimi ve Önemi.....	15
2.4. Marka Kullanımının Yararları	17
2.4.1. Tüketiciler Açısından Marka Kullanımının Yararları.....	17
2.4.2. Üretici ve Aracı İşletmeler Açısından Marka Kullanımının Yararları.....	17
2.4.3. Toplum Açısından Marka Kullanımının Yararları.....	19

2.5. Marka Adı Stratejileri.....	20
----------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİ

1. MARKA GENİŞLEMESİ KAVRAMI.....	23
2. MARKA GENİŞLEMESİNİN OLUMLU ETKİLERİ.....	24
2.1. Tüketicinin Algıladığı Riski Azaltması.....	25
2.2. Dağıtım Olanaklarını Arttırması.....	27
2.3. Reklam Verimliliğini Yükseltmesi	27
2.4. Yeni bir Marka Geliştirme Masrafından Kurtarması	29
2.5. Ana Marka İmajını Güçlendirmesi.....	30
2.6. Marka Anlamını Netleştirmesi	31
2.7. Markayı Canlandırması	33
2.8. Sonraki Genişlemelere İmkan Vermesi.....	33
3. MARKA GENİŞLEMESİNİN OLUMSUZ ETKİLERİ.....	34
3.1. Müşterilerin Kafasını Karıştırıp Hayal Kırıklığına Neden Olabilmesi	34
3.2. Perakendeci Direnişi İle Karşılaşabilmesi	34
3.3. Yeni Bir Marka Geliştirme Şansını Yok Edebilmesi	34
3.4. Ana Marka İmajını Zayıflatıp Zarar Verebilmesi	35
3.5. Ana Markanın Herhangi Bir Kategori İle Olan Çağrışımını Azaltabilmesi	37
4. MARKA GENİŞLEME ÇEŞİTLERİ	38
4.1. Markanın Kategori Genişlemesi.....	40
4.2. Hat /Dizi Genişleme Stratejisi	41
4.3. Hat Genişleme Stratejisinin Değerlendirilmesi.....	43
4.3.1. Hat Genişleme Stratejisinin Olumlu Özellikleri.....	43
4.3.2. Hat Genişleme Stratejisinin Olumsuz Özellikleri.....	49
5. HATALI MARKA GENİŞLEME SEBEPLERİ.....	55
6. MARKA GENİŞLEME STRATEJİSİ YÖNETİMİ.....	57
6.1. Marka Hakkında Mevcut ve İstenen Tüketici Bilgisinin Tanımlanması.....	58

6.2.	Olası Genişleme Adaylarının Belirlenmesi.....	59
6.3.	Genişleme Adaylarının Potansiyellerinin Belirlenmesi ve Genişleme Ürününün Seçilmesi.....	59
6.4.	Genişlemenin Lansmanı İçin Bir Pazarlama Kampanyası Tasarlanması.....	61
6.5.	Genişlemenin Başarısının Ve Ana Marka Değerine Etkisinin Değerlendirilmesi.....	62
6.6.	Marka Genişlemesi Yönetiminde İşletmelerin Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar.....	63
7.	MARKA GENİŞLEMESİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	67
7.1.	Uygunluk	67
7.2.	Kalite	70
7.3.	Giriş Sırası.....	70
7.4.	Markayla İlgili Ürün Sayısı.....	71
8.	PERAKENDECİLER VE MARKA GENİŞLEME STRATEJİSİ	73
8.1.	Türkiye’de Perakendecilik Sektörü.....	73
8.2.	Üreticiler ve Organize Perakendecilik.....	74
8.3.	Organize Perakendecilerde Ürün Yönetimi ve Marka Genişlemesi.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİCİLERİN MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİNİN PERAKENDECİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	81
2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	82
3.	BULGULAR.....	83
3.1.	Perakendecilerin Özellikleri.....	83
3.2.	Perakendecinin Yeni Ürün Kabul Sürecine İlişkin Bulgular.....	83

3.2.1. Yeni Ürün Kabul Süreci İle İlgili Birimler.....	83
3.2.2. Firmaların Yeni Ürünün Kabul Edilmesine Yönelik Uygulamaları.....	85
3.2.3. Perakendecinin Firmalardan Yeni Ürün Çeşidi Üretim Talebi.....	87
3.2.4. Marka Genişlemesiyle Oluşan Yeni Ürünün Perakende Zincirinde Satılması Kararını Etkileyen Faktörler.....	87
3.3. Perakendecinin Marka Genişlemesinin Başarısına Etkisi Ve Başarı Değerlendirmesi.....	90
3.4. Marka Genişlemesinin Perakende Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	92
3.5. Marka Genişlemesinin Perakende Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	94
3.5.1. Marka Genişlemenin Mağaza Yönetiminde ve Mağazacılık İşlemlerinde Yarattığı Sıkıntılar.....	94
3.5.2. Marka Genişleme Stratejilerinin Perakendecinin Maliyetleri Üzerine Etkisi.....	96
3.5.3. Hat Genişlemenin Markanın Mağazadaki Raf Payına Etkisi.....	98
SONUÇ.....	100
KAYNAKLAR.....	105

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Marka Genişlemesi Yoluyla Marka Anlamının Genişlemesi.....	31
Tablo 2. Görüşülen Perakende Zincirlerinin Özellikleri.....	83
Tablo 3. Yeni Ürünle Çalışma Karar Süreciyle İlgili Birimler.....	84
Tablo 4. Firmaların Yeni Ürünün Kabul Edilmesine Yönelik Uygulamaları.....	85
Tablo 5. Giriş ve Başarısızlık Ücreti Talebi.....	86
Tablo 6. Perakendecinin Firmalardan Yeni Ürün Çeşidi Üretim Talebi.....	87
Tablo 7. Marka Genişlemesiyle Oluşan Yeni Ürünün Perakende Zincirinde Satılması Kararını Etkileyen Faktörler ve Önem Dereceleri.....	88
Tablo 8. Perakendecilerin Yeni Ürüne Verdiği Destek.....	90
Tablo 9. Perakendecilerin Yeni Ürünün Başarısını Değerlendirme Süresi ve Başarısız Ürün İadesi.....	91
Tablo 10. Marka Genişlemesi Ürünlerinin Satış ve Müşteri Çekimine Etkileri.....	93
Tablo 11. Marka Genişlemesinin Perakende Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	95
Tablo 12. Perakendecilerin Maliyetleri Üzerine Etkisi.....	97
Tablo 13. Hat Genişlemenin Markanın Raf Payına Etkisi.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1 : Yeni Marka ve Marka Genişlemenin Başarı Oranları.....	24
Şekil 2 : Yeni Marka ve Marka Genişlemenin Deneme Oranı (indeks).....	25
Şekil 3 : Yeni Marka ve Marka Genişlemenin Deneme Oranı (indeks).....	26
Şekil 4: Yeni Marka ve Marka Genişlemenin Tekrar Alım Oranı (İndeks).....	26
Şekil 5 : Hat Genişleme-Kategori Büyümesi Karşılaştırması.....	49
Şekil 6 : Çeşitliliğin Maliyeti.....	54

GİRİŞ

Marka genişleme stratejisi firmalar tarafından yurt dışında ve ülkemizde yoğun olarak kullanılmaktadır. Dünyada Kellog's, Sony, Nivea, ülkemizde ise Pınar, Piyale, Tukaş, Vestel, Kent gibi pek çok büyük marka bu stratejiyi uygulamaktadırlar.

Marka genişleme stratejisinin bu kadar yoğun kullanılmasının nedenlerinden en önemlisi yeni ürün sunma maliyetlerinin büyük oranda azalması ve özellikle kısa dönemde markaya satış artışı gibi avantajlar sağlamasıdır. Fakat marka genişlemesinin uzun ve kısa dönemde, markaya ve işletmeye olumlu olumsuz daha pek çok etkisi vardır. Firmalar çoğu zaman bütün bu etkileri ayrıntıları ile hesaba katmamaktadırlar.

Literatürde marka genişleme stratejileri daha çok genişleme yapan firma ve tüketicinin genişlemeyi değerlendirme şekli açısından ele alınmaktadır.

Firmaların marka genişlemelerinin amaçlarından biri de perakende kanallarına daha kolay girmek ve daha etkili yer almaktır. Fakat pek çok markanın bu stratejiyi sürekli uyguluyor olması raf alanı kısıtlı olan perakendecilere işleyiş ve yönetim bakımından çeşitli zorluklar yaratmakta, bunun yanı sıra bazı olumlu etkiler de sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı marka genişleme stratejisine perakendecilerin bakış açısını ortaya koymak ve bu stratejinin perakendeciler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde genel olarak ürün ve marka kavramları, aralarındaki ilişki ve ürün ve marka yönetiminde alınan çeşitli kararlar üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde marka genişlemesi hakkında bilgi verilmekte, marka genişleme stratejisi, ana markaya ve firmaya olumlu ve olumsuz etkileri, çeşitleri, başarısını

etkileyen faktörler ve başarılı bir marka genişleme yönetimi ayrıntıları ile ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde perakendecilerin bakış açısıyla marka genişleme stratejileri değerlendirilmekte, çeşitli perakende zincirlerinin, firmaların marka genişleme stratejilerine bakış açısı ve bu stratejilerin perakendeciler üzerindeki etkisi incelenmektedir ve marka genişleme stratejisi perakendeci-üretici çatışması kapsamında ele alınmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ÜRÜN –MARKA

1. ÜRÜN VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Ürün Kavramı

İşletmeler ürün ve hizmet pazarlayarak yaşamlarını sürdürürler. Bir sanayici ürünü, ürettiği ve böylece kar sağladığı çeşitli eleman ve parçalardan oluşan fiziksel bir madde olarak görür. Bir ticaret işletmesi içinse ürün, tekrar satarak bu yoldan kar sağlama amaç ve umuduyla satın aldığı maddedir. Nihai tüketici de ürüne farklı açıdan bakar gördüğü işle ilgilenir. Onun için ürün kişisel ihtiyacını tatmin eden bu yönden fayda sağlayan bir madde, bir nesnedir (Mucuk, 1999).

Ürün işletme yöneticileri ile mevcut tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonu görür. Tüketici işletmeyi kendisine sunulan ürün veya hizmet şeklinde algılar (Mucuk, 1999). Ürünler bir işletme veya kuruluşu, onun iş anlayışını, misyonunu, felsefesini ve her şeyini temsil eder (Tek,1999). Bu sebeple ürün sadece fiziksel ve kimyasal özelliklerin bir araya toplanıp birleştirildiği bir madde olarak görülmemeli, tüketicilerin bakış açısıyla değerlendirilmelidir (Mucuk, 1999).

Ürün bir nesne ya da fiziksel özelliklerin toplamından daha fazla ve pek çok özelliğin bir bileşkesidir. Bu anlamda ürün, “Bir ya da birden çok ihtiyacı karşılayan fiziksel, kimyasal, psikolojik, estetik, sembolik ve öteki soyut-somut faktörlerin bir bileşkesi” olarak tanımlanabilir. Ürün bir yararlar demetidir. Ürünler ve hizmetler pek çok ihtiyacı bir arada tatmin edebilirler. Cilt bakımı için satın alınan bir yüz kremi, sadece yüzü dış etkilerden koruyan bir nesne değil aynı zamanda bir güzelleşme aracıdır. Bir otomobil sadece bir seyahat aracı değil aynı zamanda bir kimlik ya da toplumsal prestijdir (İslamoğlu, 2000; Odabaşı, 2002).

Çağdaş pazarlamada ürün ve hizmetlerin ötesinde kişi ve yer başta olmak üzere genişlemiştir. Ürün; ilgi, dikkat ve tüketim için pazara sunulabilecek, istek ya da talebi karşılayabilecek her şey olarak tanımlanabilir. "Her şey pazarlanabilir" formülü ile de

özetlenebilecek bu genişleme, pazarlamanın bir çok türünü ortaya çıkarmıştır. Bu durum, siyasal, toplumsal, kişi, turizm (yer), spor pazarlaması örneklerinde rahatlıkla görülebilir(Uztuğ, 2003) Pazarlanan ürünler arasında fiziki eşyalar, hizmetler, deneyimler, hadiseler, kişiler, yerler, mülkler, örgütler, bilgi ve fikirler vardır (Kotler, 2000).

1.2. Ürün Kalemi

Markası, hacmi, fiyatı, görünüşü veya başka nitelikleri, stok ve kod numarası ile ayırt edilebilen belirgin bir ürüne “ürün kalemi” denir. Sözelimi şampuan üreten bir işletme farklı pazar bölümleri için farklı şampuan pazarlıyorsa her pazar bölümü için pazarladığı şampuan ayrı bir ürün kalemidir (İslamoğlu,2000). Ürün çeşidi, birim ya da stok (depolama) birimi (SKU) diye de adlandırılabilir (Kotler,2000).

1.3. Ürün Hattı

Ürün hattı, kullanımında ya da fiziksel özelliklerinde, işlevlerinde benzerlik olan ürünler grubudur (Yücelen, 98).

Ancak daha geniş kapsamlı olarak ürün hattı aynı tür ihtiyaçları karşılamaları, veya birlikte kullanılmaları veya aynı tür tüketici gruplarına satılmaları veya aynı dağıtım kanallarıyla pazarlanmaları veya aynı fiyat aralığında olmaları nedeniyle aralarında sıkı bir bağlılık bulunan ürün grubudur şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 1999) Ürün hattı, ürün dizisi ve ürün grubu olarak da anılmaktadır.

1.4. Ürün Karması

Bir ürün karması; belirli bir satıcının satmak için teklif ettiği bütün ürünler setidir (Kotler, 2000). Diğer bir tanımla, bir işletmenin pazarladığı tüm ürün kalem ve hatlarına ürün karması denir. Örneğin Arçelik’in ürün karması buzdolabı, çamaşır makinesi, fırın, ütü, televizyon vb. ürün hatlarından oluşur (İslamoğlu, 2000). Ürün karması kavramı yerine ürün çeşitleri veya ürün bileşimi terimleri de kullanılmaktadır.

Ürün karmasının genişlik, uzunluk, derinlik ve uyumluluk olmak üzere çeşitli boyutlarından bahsedilmektedir. *Ürün karmasının genişliği*, karmada bulunan ürün hattı

sayısı ile ölçülür. Bir *ürün karmasının uzunluğu* ürün karmasındaki eşyaların toplam sayısını ifade eder. Bir hattın ortalama uzunluğu ise toplam uzunluğu hat sayısına bölmekle elde edilebilir. *Ürün karmasının derinliği*, her ürünün ürün hattında kaç çeşitlemesi bulunduğunu gösterir. Yani her bir ürün hattında fiyat, renk, kalite gibi özelliklerle birbirinden ayrılan çeşitlerin sayısıdır (Yücelen, 98). Ürün karmasının uyumluluğu, muhtelif ürün hatlarının nihai kullanılışlarında imalat gerekçelerinde, dağıtım kanallarında veya diğer hususlarda birbirleriyle ne kadar yakından ilişkili olduklarına işaret eder (Kotler, 2000).

Örneğin, bir konfeksiyon üreticisi işletmede kadın, erkek ve çocuk giysilerinin her biri ürün hattıdır. Çeşitlilik; model, beden, renk vb. ayrımlarıyla oluşur. Her hattın çeşit sayısı, ürün karmasının derinliğini verir. Üç ürün hattı ise, karmanın genişliğini verir (Yücelen, 98).

Bu dört ürün karması boyutu şirkete işini dört yolda geliştirmesi imkanını sağlar. Yeni ürün hatları ilave ederek ürün karmasını genişletebilir. Her ürün hattını uzatabilir. Her ürüne daha fazla ürün değişkenleri ilave ederek, ürün karmasını derinleştirebilir (Kotler, 2000). İşletmelerin ürün karmasına dair alacakları bu kararlar dikkatlice verilmesi gereken önemli kararlardır.

1.5. Ürün Karması Kararları

Günümüzde hemen hemen bütün işletmeler bir çok ürünü birden üretmekte; ya da pek çok ürünün toptancı veya perakendeci olarak ticaretini yapmaktadırlar. Çok büyük, uluslararası boyutlarda bir firma binlerden yüz binlere ulaşan ürünle uğraşır. Örneğin ABD' de ortalama bir süpermarketin 6.800 ürünle, çok uluslu dev bir firma olan General Electric'in 250.000 ürünle uğraştığı bilinmektedir (Mucuk, 1999).

Bir işletme için en uygun ürün karmasının ne olması gerektiği yöneticileri ilgilendiren sorunların başında gelir. Bu sorunun cevabı işletmeden işletmeye değişecektir, çünkü her işletmenin olanakları, yetenekleri, amaçları, hedefleri ve misyonu farklıdır. Bir işletme ürün karmasını çeşitlendirirken uzun dönemli amaç ve hedeflerine işletmenin misyonuna göre hareket eder (İslamoğlu, 2000). İşletmenin

amaçlarını gerçekleştirme yolunda mevcut ürün karmasında hiç bir değişiklik yapılamıyorsa mevcut durumun en iyi olduğu söylenebilir (Mucuk, 1999). İşletmenin amaçları kar, satış hacmi ve pazar payı; misyonu müşterilerine daha iyi hizmet etme, dış pazarlara girerek dünya markaları arasında yarışmak olabilir. Bu durumda yöneticiler bir ürünü ürün karmasına alırken bunun amaçlara ve işletmenin misyonuna ne ölçüde hizmet ettiğini dikkate alacaklardır (İslamoğlu, 2000).

Ürün karması belirlenirken zaman faktörünü de göz önüne almak gerekir. Zira belirli bir anda en iyi olan ürün karması değişen fırsatlar ve kaynaklara göre iyi olmaktan çıkacaktır. Bu yüzden mevcut ürünlerden bazıları terk edilerek yeni bazı ürünleri ekleme yoluna gitmek gerekecektir. Şu halde işletmenin ürünlerinin satış ve karlılık durumlarıyla değişen kaynak ve rekabet durumlarını göz önünde bulundurarak zaman zaman yapılacak ayarlamalarla en uygun ürün karmasını sürdürmesi mümkün olmaktadır (Mucuk, 1999).

İşletmeler çeşitli nedenlerle ürün karmasında değişiklik yapmak ve ürün çeşitlerini değiştirmek gereğini duyarlar. Bir işletmenin ürün çeşidinde değişiklik yapmasını gerektiren başlıca faktörler olarak talepteki değişimler, rekabet durumu, yeni pazarlama olanakları, üretim olanakları ve finansal olanakların durumu, işletme imajını değiştirme arzusu, mevcut ürünlerin yaşam durumları sayılabilir. (Mucuk, 1999; Yücelen, 98). Yasal ve politik gelişmelerde işletmenin ürün karışımını değiştirmesine sebep olabilir (İslamoğlu, 2000).

İşletme yönetimi yukarıda belirtilen değişen çevresel koşulları sürekli izleyip doğru olarak değerlendirmeli ve ürün karmasında gereken değişiklikleri en uygun zamanda vakit kaybetmeden yapmalıdır.

1.5.1. Ürün Hattının Modernleştirilmesi

Ürün karmasındaki mevcut ürünlerde değişiklik yapmak, ürünleri iyileştirme ve geliştirme, başka bir anlatımla modernleştirme anlamına gelir (Yücelen, 98). Ürün değiştirme, ikame, yenileme de denilebilir.

Ürün "fiziksel, kimyasal, estetik, sembolik ve diğer somut ve soyut faktörlerin bileşkesi" şeklinde kabul edildiğine göre, bu özelliklerin bir ya da birkaçında değişiklik yapılarak ürüne "yeni" özelliği kazandırılabilir. Bu ürün, mevcut pazarlara ya da yeni pazarlara sunulabilir (Yücelen, 98).

Ürünler özellikle olgunluk aşamasında değiştirilir. Böylece ürünün daha iyi rekabet edebilmesi sağlanır. Ürünün değiştirilmesinin riski, yeni ürün üretimine göre daha azdır (Hatiboğlu, 1993). Ürün hattının modernleştirilmesi, yeni ürün geliştirme alternatifi kadar riskli olmayan, uzun zaman ve yoğun çaba gerektirmeyen bir karardır, yeni ürün geliştirmeye oranla daha düşük maliyetli olacaktır (Yücelen, 98). Bu sebeple yeni ürün çalışmalarının büyük bir bölümü tamamen yeni ürün üretmekten çok mevcut ürünleri değiştirme ve iyileştirme şeklindeki geliştirmeye yöneliktir. Örneğin Japonya'nın elektronik devi Sony'de yenilik faaliyetlerinin %80' den fazlası mevcut ürünleri değiştirme ve iyileştirmeye yöneliktir (Mucuk, 1999).

Değişiklik kalitede, kullanım alanlarında, ürünün stilinde ve ambalajında yapılabilir. Üründe hata, arıza gibi bazı kusurlar bulunması, tüketici ihtiyaç ve isteklerinde önceden tahmin edilen olası değişimler dikkate alınarak bir pazarlama stratejisi şeklinde uygulanması, teknolojik gelişmeler, işletmeleri ürünlerini modernleştirmeye zorlayabilir (Yücelen, 98).

Kalite değişikliği, ürünün güvenilirliği ve dayanıklılığı ile ilgilidir. Kalite değişikliği, ürünün imalinde kullanılan maddelerin ve/veya üretim sürecinin değiştirilmesi suretiyle yapılabilir. Kalite düşürüldüğünde, fiyatın da düşürülmesi, ürünün daha geniş bir çevreye satılmasını kolaylaştırır. Kalitenin düzeltilmesi ise, rakiplere karşı üstünlük sağlanması ve ürünün fiyatının artırılmasını mümkün kılar (Hatiboğlu, 1993).

Ürünün kullanım alanında değişiklik ise, ürünün değişik amaçlarla kullanılabilmesi, ihtiyaçları karşılamakta daha etkin olması, daha güvenilebilirlik ve daha kolay bir kullanımın vb. sağlanmasıdır. Bu amaçla ürün yeniden dizayn edilir ve böylece ürünün yararlılık oranı artar, pazar da genişler. Diğer yandan, firmanın tüketici üzerindeki imajı düzelebilir (Hatiboğlu, 1993).

Ürünün stilindeki değişiklik, tat, koku ve görünümünde gerçekleştirilecek değişikliklerdir. Ürünün stilinde yapılan değişiklik, rakip ürünlerden farklılaşmayı sağlayabileceğinden pazar alanı yaygınlaşacaktır (Hatiboğlu, 1993).

Ürün pazarlarının hızla değiştiği günümüzde modernleştirme işlemi sürekli devam etmektedir Intel, Motorola gibi mikro işlemci şirketler, Microsoft ve Lotus gibi software şirketleri ürünlerinin sürekli daha gelişmiş versiyonlarının çıkarmaktadırlar. Ürün hatlarının modernleştirilmesini parça parça yapmak şirkete müşterilerin ve perakendecilerin yeni stili nasıl gördüklerini tartma fırsatını verir. Fakat aynı zamanda rakiplerinde değişiklikleri görerek kendi hatlarını yeniden tasarlamalarına yol açar. Hattın modernleştirilmesinde zamanlama çok önemlidir, çok erken yapılırsa mevcut hat ürünlerinin satışına zarar verilir veya çok geç başlanırsa rakip daha gelişmiş cihazlar için güçlü bir isim yapmış olur (Kotler, 2000).

Modernleştirme yapılan eski ürün yapılan değişikliğe ve ürüne göre zamanla veya hemen hattan çıkarılabilir.

1.5.2. Ürün Hattının Budanması

İşletmenin ürün karmasında "zayıf" olarak nitelendirilebilecek bir ürün varsa, pazarlama yönetimi çeşitli analizlerle bu ürünün üretim ve pazarlamasına devam edilemeyeceğini araştırmalıdır. Ürün karmasında pazarlanmasından vazgeçilmesi gereken ürünler varsa, bunların karmada tutulması, işletmenin finansal kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmaması sonucunu doğuracaktır (Yücelen, 98).

Budanmanın yani bir ya da birkaç ürün çeşidinin azaltılmasının gerekip gerekmediğini saptamak için hat periyodik olarak gözden geçirilmelidir (Kotler, 2000). Her ürünün satışından sürekli olarak kar beklemek yanıltıcıdır. Fakat ürünün satışı istenilen düzeylerde değilse işletmeye mali külfetler getirdiği gibi, yönetici ve çalışanların zaman ve enerjilerinin boşa harcanmasına neden olur. Ayrıca bir ürün alıcılar üzerinde olumsuz bir imaj yaratacak olursa, bu firmanın diğer ürünlerine olan talebi de olumsuz yönde etkileyebilir. Diğer taraftan, karlı görülmeyen bir ürün işletmenin diğer ürünleriyle bir bütün olarak düşünüldüğünde, karlı olarak değerlendirilebilir (Hatiboğlu, 1993). Bir ürünün satışı daha karlı başka bir ürünün

satışını gerçekleştirebilir. Örneğin. Ford satışı daha az olan RS Turbo için reklam yapmaktadır ve Mondeo ve Focus modelleri daha düşük kar yaratmasına rağmen satışları arttırmaktadır ve iş hacminin büyük kısmını bunlar oluşturmaktadır. Portföydeki her eleman diğerlerini destekleyebilmektedir (Blythe, 2002).

Bir ürünün karmadan çıkarılmasına karar verildiğinde, ya pazarlama çabalarında bir değişiklik yapmadan ürünün kendiliğinden karmadan düşmesi beklenir; ürünü güçlendirecek bir girişimde bulunulmaz, ya da ürünün güçlü olan niteliği ortaya çıkarılır ve bu nitelik göz önünde tutularak pazarlama çabaları yoğunlaştırılır, bazı pazarlama harcamaları, sözcüğü, reklam harcamaları kısılır. Sonuçta, ürün birden karlı duruma gelebilir. Ya da işletme karsız olan ürünü hemen karmadan çıkarır (Yücelen, 98). Fakat pek çok işletmenin ürün hattı budanması konusunda yeni ürün kadar olumlu düşünmedikleri ve yavaş davrandıkları görülebilmektedir.

1.5.3. Ürün Hattının Uzatılması

Ürün hattı uzatılması ürün hattına yeni ürün çeşitlerinin eklenmesidir. Eğer karlılık bazı ürün çeşitlerinin ilavesiyle artacaksa ürün hattı çok kısa, eğer bazı ürün çeşitlerinin terk edilmesi suretiyle karlılık artacaksa ürün hattı çok uzundur (Kotler, 2000).

Şirketlerin amaçları ürün hattının uzunluğunu etkiler. Yüksek pazar hissesi ve pazarın büyümesini isteyen şirketlerin ürün hatları daha uzun olacaktır. Yüksek kar üzerinde duran şirketlerin dikkatle seçilmiş ürün çeşitlerinden oluşan nispeten daha kısa hatları vardır (Kotler, 2000).

Ürün hatları zamanla uzama eğilimi gösterirler. Üst imalat kapasitesi şirketleri yeni ürün geliştirmeye zorlar. Satış gücü ve dağıtım da müşterilerin tatmin edilmesi için daha dolgun bir ürün hattı geliştirilmesi için baskı yaparlar. Fakat yeni ürün çeşitlerinin ilavesiyle tasarım ve mühendislik, envanter, imalat-değiştirme, sipariş-işleme koyma, taşıma ve yeni ürün çeşidinin promosyonu sebebiyle promosyon masrafları artar. Yetersiz fonlardan veya imalat kapasitesinden ötürü hattın kısaltılması istenebilir ve sık sık ürün hattının bir süre büyütülmesinden sonra hattın budanması işlemine gerek

duyulur (Kotler, 2000).

Her şirketin ürün hattı toplam muhtemel pazarın belli kısmını içine alır. Örneğin BMW otomobilleri otomobil pazarının üst fiyatlı bölümünde yer almaktadır. Bir şirket ürün hattını halihazırda bulunduğu pazarın ötesine doğru uzatabilir. Ürün hattı aşağı pazara doğru uzatılabildiği gibi, yukarı pazara doğru veya her iki tarafa doğru da uzatabilir (Kotler, 2000). Uzatma kararında hareket noktası genellikle fiyat ve kalitedir (Yücelen, 98).

Aşağı pazara doğru uzatma : Aşağıya doğru uzatma, mevcut diziye fiyat ve kalite yönünden daha düşük düzeyli, daha az fonksiyonu ürün eklemektir (Yücelen, 98).

Şirketler çeşitli sebeplerle ürün hatlarını aşağı pazara doğru uzatmak isteyebilirler. Büyük kitle perakendecilerin ve diğerlerinin ürünleriyle giderek artan sayıda tüketiciyi kendilerine çektiklerini gören şirketler, aşağı pazarda güçlü büyüme potansiyeli bulunduğunu düşünerek ürün hattını aşağı pazara doğru uzatabilmektedirler. Şirketler aşağı pazara doğru uzatma stratejisini, yukarı pazara doğru hareket edebilecek, aşağı pazardaki rakiplerini önlemek için ya da bulunduğu pazarın durgunlaştığını veya gerilediğini düşünmeleri sebebiyle de uygulayabilmektedirler. Eğer bir şirket alt pazardaki bir rakibin yukarı pazara uzanmasıyla karşı karşıya kalırsa çoğu zaman pazarın aşağı bölümünde karşı hücumla geçebilmektedir (Kotler, 2000).

Aşağı pazarlara hareket etmek çeşitli riskler doğurur. Örneğin Kodak düşük fiyatlı markalarla rekabet edebilmek için Kodak Funtime filmini sunmuştur. Fakat fiyatını diğerleri kadar indirmemesinin de etkisiyle, bazı sürekli Kodak müşterilerinin yeni ürüne kaydıklarını ve şirketin çekirdek markasını almaktan vazgeçtiklerini görerek Funtime markasını pazardan çekmek zorunda kalmıştır. Diğer yandan Mercedes 100,000 dolara ve daha yüksek fiyata sattığı öteki Menderes otomobillerine zarar vermeksizin 30,000 dolara C sınıfı otomobilleri çıkarmayı başarmıştır (Kotler, 2000).

Yukarı Pazara Doğru Uzanma : Yukarıya doğru uzatma daha yüksek fiyat ve kalite performansına sahip ürün eklemektir (Yücelen, 98). Örneğin Japonya'nın önde gelen otomobil şirketlerinden her biri piyasaya yüksek derecede bir otomobil sürmüş,

Toyata Lexus'u, Nisan İnfiniti'yi, ve Honda'da Accura'yı sunmuştur (Kotler, 2000).

Şirketler daha fazla büyümek daha yüksek kar marjı yapmak veya sadece kendilerini dolu bir hat imalatçısı olarak konuşlandırmak için pazarın yüksek sonuna girmek isteyebilirler (Kotler, 2000).

İnişli Çıkışlı Uzanma : Orta pazarda hizmet veren şirketler hatlarını her iki istikamete de uzatmak isteyebilirler. Örneğin Texas Instruments (TI) ilk hesap makinelerini pazarın orta fiyat orta kalite bölümüne sunmuştur. Fakat aşağı ve yukarı pazar bölümleri içinde hesap makineleri üretilip, aşağı pazarda Bowmar'ın payından alırken, pazarın yukarı bölümünde ise Hewlett Packard ile rekabet etmeye başlamıştır (Kotler, 2000).

Hat Doldurulması : Bir ürün hattı mevcut sahası dahilinde daha fazla ürün çeşidi ilave edilmekle de uzatılabilir. Hat doldurulmasına gerek duyulmasının sebepleri; karları arttırmak, hattaki eksik ürünler yüzünden satış kaybettiklerini söyleyen perakendecileri tatmin etmek, tam dolu bir ürün hattına sahip bir şirket olmak ve rakipleri engellemek için delikleri kapatmak olabilir (Kotler, 2000).

Şirketler aynı zamanda teklif edilen ürün çeşidinin dahili bir ihtiyacı tatmin etmek için ilave edilmeyip bir pazar ihtiyacını karşıladığından emin olmalıdır. Örneğin Ford'un Edsel otomobili, firmanın Ford ve Lincoln markaları arasında dahili bir konuşlandırma ihtiyacını karşıladıysa da pazarın ihtiyacını karşılayamamış ve şirketin 350 milyon dolar kaybetmesine sebep olmuştur (Kotler, 2000).

Gereğinden fazla yapılan hat doldurması şirkete zorluk çıkaracağı gibi müşterileri de şaşkınlığa düşürebilir (Kotler, 2000). Şirketler yeni ürün çeşitlerinin farklılıklarının görülebilir olmasına ve tüketicilerin bunu ayırt edebilmesine bilhassa gayret sarf etmelidir. Tüketicinin, her ürün çeşidini birbirinden ayırmasını kolaylaştırmak için paket boyut, renk, reklam vb. şekillerde fark vurgulanabilir.

2. MARKA

2.1. Ürün-Marka Bağlantısı

Günümüzde ağır rekabet koşulları ve ürünler arasındaki somut ve açık farkların azalması, ürünün somut, fiziksel niteliklerinin farklılaştırıcı bir unsur olmasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple rekabet artık ürünler arasından çok, markalar arasına kaymıştır (Uztuğ, 2003).

Marka ile ürün arasındaki farklılık markada bulunan ürüne eklenen değer, yani tüketicilerin dile getirmekte güçlük çektiği duygusal değerlerdir. Eklenen değer, ürüne pazarlama karması -ürün, ambalaj, iletişim, fiyat ve dağıtım- aracılığı ile yüklenir, işlevsel olmayan yarar olarak ürünün işlevsel yararına "eklenen" öznel bir anlamı ifade eder (Uztuğ, 2003).

Ürün fabrikada üretilen, fiziksel özellikleri somut faydaları olan nesne veya hizmettir. Biçimi, teknik özellikleri vardır. Marka ise tüketici tarafından algılanan ve fiziksel ve duygusal tatminler sağlayan bir karışımdır. Ürün yapılan bir şeyken marka daha çok tüketicinin aldığı şeydir (Borça, 2002).

Ürün, işlevsel bir yararı sunan somut bir niteliğe, marka ise bu işlevselliğin ötesinde ürünün değerini artıran bir isim, sembol, tasarım ya da işaretin yarattığı anlam ile soyut bir niteliğe sahiptir. Ürün fiziksel bir üretim sürecinde üretilirken, marka, temelde iletişim aracılığı ile yaratılmaktadır (Uztuğ, 2003).

Rekabet koşullarında tüketiciler rakipler arasında markayı seçmek için sadece onların işlevsel yeterlilikleri ile değil aynı zamanda markaların kişiliğinin kendilerine, koşullara uygunluğu ile de ilgilenirler. Markaların kullanıcılarını toplumsal ilişkilerinde temsil etmeleri nedeniyle eklenen değer yapısı, imaj, tarz ve iletişim ile ürünün somut yapısının geliştirilmesini de ifade etmektedir (Uztuğ, 2003).

2.2. Marka Tanımı ve Kapsamı

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre marka "Bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanımlamaya, tanıtmaya ve rakiplerinden ayırtıp farklılaştırmaya

hizmet eden isim, kavram, sözcük, simge, tasarım, dizayn, resim veya bunların bileşimidir” (İslamoğlu,2000).

Marka, bir ürünü veya hizmeti rakip ürünlerden ayırt edebilmek ve tüketicilere yüksek ve sürekli bir kalite güvencesi verebilmek için ürüne ve hizmete verilen görsel dizayn veya isimdir. Markanın ayırt edici özelliği, işlevsel özellikleri veya sembolik değerleri veya bunların birleşimini belirten marka tasarımı tarafından desteklenmektedir (Yalçın, Bulut, 2002).

Marka tanımının farklı ifade edilişi üzerine İngiltere' de yapılan bir çalışma, 9 ayrı marka tanımına ulaşılmıştır: (1) Bir yasal araç olarak marka, (2) Bir farklılaştırma aracı olarak marka, (3) Firma olarak marka, (4) Bir kimlik olarak marka, (5) Tüketici belleğinde bir imaj olarak marka, (6) Bir kişilik özelliği olarak marka. (7) Bir ilişkilendirme olarak marka, (8) Katma değer olarak marka, (9) Bir girdi ve çıktı olarak marka. Markayı tüm bu unsurların bir bileşkesi olarak düşünmek mümkündür (Bakkaloğlu, 2000).

Bir marka esas olarak satıcının satın alıcılara belirli bir set özellik, yarar ve hizmetlerin devamlı sunacağı vaadidir. Markalar beraberlerinde bir kalite garantisi de götürürler. Bir marka aşağıdaki altı mana seviyesini de sunabilir (Kotler,2000):

- Özellikler : Bir marka akla belirli özellikleri getirir. Örneğin Mercedes pahalı, iyi yapılmış, iyi mühendisliğe sahip, dayanıklı, yüksek prestijli otomobilleri hatırlatır.
- Yararlar : Özellikler, fonksiyonel ve hissi yararlar dönüşmelidir. “Dayanıklı” özelliği “Uzun bir süre bir başka otomobil satın almama” fonksiyonel yararına dönüşebilir. “Pahalı” özelliği “ Bu otomobil beni önemli ve hayranlık duyulan bir kimse yapıyor” hissi yararına dönüşebilir.
- Değerler : Marka aynı zamanda üreticinin değerleri hakkında da bir şeyler söyler. Örneğin Mercedes yüksek icraat, güven ve prestij demektir.

- **Kültür** : Bir marka belirli bir kültürü temsil edebilir. Örneğin Mercedes Alman kültürünü temsil eder; organize olmuş, randımanlı yüksek kaliteyi akla getirir.
- **Şahsiyet** : Bir marka belirli bir şahsiyeti dışarı vurabilir. Mercedes ciddi, tutarlı bir patronu (Şahıs), hükümdarlığını sürdüren bir aslanı (hayvan), ve süssüz sade bir sarayı (obje), akla getirebilir.
- **Kullanan** : Marka ürünü satın alan veya kullanan kimsenin ne tür bir insan olduğunu hatırlatır. Örneğin 55 yaşında tepedeki bir yöneticinin Mercedes kullanacağını düşünürüz ama 20 yaşında bir sekreterin kullanabileceğini düşünemeyiz.

Marka, rekabetçi anlamda tüketicilerin hangi ürünü satın alacağına, kullanacağına karar vermesinde yönlendirici bir ipucu olma özelliği taşır. Bu durumda marka, tüketicinin zihninde diğer markalardan ayrı, farklı bir "iz" yaratmak için özetlenmiş bir algılanan değer ifadesi olarak da tanımlanabilir (Uztuğ, 2003).

Tüketici, markadan kalitesinin ne olacağını, beklenen performansın nasıl olacağını bilerek ve öz imaj değerleri kazanarak fayda görür. Örneğin, prestijli bir ürün prestiji çağrıştırarak tüketiciye statü taşır ya da tersine düşük fiyatlı bir ürün tüketicinin tutumluluk ve parasının karşılığını bulma duygularına katkıda bulunabilir (Blythe, 2002).

Bir çok durumda çekirdek ürünü diğer ürünlerden ayıran neredeyse tek özellik markadır. Örneğin, Levi's ve Wrangler kotlarını birbirinden ayıran tek özellik cebin üzerindeki dikiş ve marka adıdır, fakat Levi's dünyanın en çok satan kot markasıdır. Gözlerin kapalı olarak yapıldığı lezzet testlerinde çoğu insan Pepsi tadını seçmekte ancak, neredeyse her markette Coca Cola satışları Pepsi'yi geçmektedir. Bu farklılık sadece Coca Cola'nın sahip olduğu marka imajı ile açıklanabilir, nitekim gözlerin açık olduğu lezzet testlerinde Coca Cola yine tercih edilen marka olmaktadır. Markalama yoluyla farklılık yaratmanın doğası sahte gibi görünse de tüketicilere getirileri gerçektir: deneyler markalı ağrı kesicilerin markasız ağrı kesicilere oranla ağrıyı geçirmekte daha etkili olduğunu göstermektedir. Oysa her ikisinin de kimyasal formülleri aynıdır. Bunun nedeni markanın psikosomatik gücünden kaynaklanmaktadır. (Blythe, 2002).

Bir marka, ürünün kendisini, ambalajını, marka adını içerdiği gibi reklamcılık ve diğer iletişimlerle bütüncül bir sunumdan oluşur. Bu nedenle marka, bir anlamda fiziksel, estetik, akılcı, duygusal öğelerin sentezidir. Temel olarak bu öğeler, markayı rakiplerinden ayırıcı olmalıdır (Uztuğ, 2003).

2.3. Markanın Tarihsel Gelişimi ve Önemi

İngilizce'de "branding" ,markalama, sözcüğünün kökeni köylülerin meralarda sığırlarını birbirlerinden ayırmak için damgalamalarından gelir (Uztuğ, 2003).

Bildiğimiz anlamda logo ya da markalamadan söz edilmese de, uzun zaman önce de ürünün kalitesini, lezzetini, sağlamlığını ya da kategorideki rekabetçi üstünlüğünü ima eden bir potansiyeli içeren çeşitli adlandırmalardan söz edilmekteydi. Örneğin Şaşal ilçesi, İzmir ve civarında insanların bidonlarıyla su almaya gittikleri bir kaynak suya, Afyon ise herkesin bildiği kaymağa sahipti. (Uztuğ, 2003)

Çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve marka adı kullanımına ise 19.yüzyıl sonlarında rastlanmaktadır. Örneğin, 1890'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde günümüzde de varlığını sürdüren bazı marka adları, reklamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Uztuğ, 2003).

Sanayi devrimi sonrasında artan nüfus ve şehirleşmeye paralel olarak talepte de bir artış olmuş, talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiş, genişletmiş ve perakendeci sayısını da artırmıştır. Bu da üretimde belirgin bir artışı ortaya çıkarmıştır. Böylece güçlenen üreticiler, reklam aracılığı ile toptancıların gücünü talebi sürekli kılarak elinden alma yönünde fırsat yakalamıştır. Üreticiler, farklılaşma amacıyla ürünlerine ad vermişler, böylece gündeme gelen hukuksal düzenlemeler sayesinde taklitlerinden koruma için patent almışlar, reklamı kullanarak toptancı ve perakendecilerin üstünde müşterileri ile doğrudan iletişim kurmuşlardır. Bu süreçte yaratılmış, günümüzde de varlığını sürdüren ,A.B.D kökenli, ilk markalara Levi's (1873), Maxwell House (1873), Budweiser (1876), Coca,Cola (1886), Campell's Soup (1893) örnek olarak verilebilir (Uztuğ, 2003).

Günümüzde, markalama öylesine bir kuvvettir ki, hemen hemen markalanmayan hiçbir şey yoktur. Tuz, imalatçının belirli ambalajları içinde paketlenmekte, portakallara üreticilerinin adlarının yazıldığı pullar yapıştırılmakta, demircilik marangozluk, ve diğer işlerin aletleri ve malzemesi, plastik paketlerde dağıtıcının şahsi etiketi altında dağıtılmakta, ve otomobil parçaları-bujiler, lastikler, filtreler-otomobil imalatçılarından farklı isimler altında gelmektedir (Kotler, 2000).

Türkiye pazarında markalaşma sürecinin henüz tamamlandığını söylemek güçtür, hala markasız ürünlerin hakim olduğu kategoriler bulunmaktadır, fakat giderek markanın daha önemli hale geldiği de açıktır. Sokak sütünden pastörize ve markalı süte geçiş, 'dört tekerlekli olsun yeter' anlayışından marka ve modeline göre karar veren tüketici bilinci gelişimi, paketlenmiş ve markasına göre algılamada farklılıkların oluşmaya başladığı paketlenmiş albenili peynirler, unlar, makarnalar, ekmekler, bisküviler vb bunu göstermektedir (Bakkaloğlu, 2000). Bugün Türk Patent Enstitüsü'nce tescil edilmiş 170 binin üzerinde ürün markası bulunmaktadır (Uztuğ, 2003).

Türkiye'de de özellikle 1980 sonrası yaşanan ekonomik ve toplumsal dönüşüm süreci, yeni ürünler ve markaların gelişimini hızla arttırmıştır. Bir çok ürün kategorisinde tüketicilerin marka bilincinin geliştiği gözlenmektedir. "Markalar" araştırmasının son birkaç yıllık sonuçlarına göre 1994 ile 1997 yılları arasında marka bilinirliğinin şampuan için %65'ten %96'ya, bulaşık makinesi deterjanı için %43'ten %62'ye, 1995 ile 1997 yılları arasında şişelenmiş su marka bilinirliğinin %80'den %92'ye, 1996 ile 1997 yılları arasında cep telefonu markaları bilinirliğinin %67'den %75'e, deodorant markaları bilinirliğinin %60' dan %74'e yükseldiği gözlemiştir (Uztuğ, 2003).

Markanın günümüzde kazandığı önemin sebepleri arasında, değişen rekabet ve tüketiciler yer alır. Tüketicilerin homojen, kitlesel özelliklerinin büyük ölçüde ortadan kalkması, farklı kültürel yapılara ve yaşam biçimlerine yönelmesi, tüketim kalıplarında önemli değişimlere neden olmuştur (Uztuğ, 2003). Özellikle gelir dağılımındaki bozukluktan kaynaklanan derin yaşam tarzı farklılaşması ile birçok bölüme ayrılan tüketici için, artırılması gereken ürün, marka ve çeşit sayısı, markalaşma sürecini de hızlandıran etmen olarak nitelenebilir (Bakkaloğlu, 2000). Marka kullanımının üretici ,

satıcı ve tüketici kesimlerinin hepsine çeşitli faydalar sağlamanın da bu süreci hızlandırdığı söylenebilir.

2.4. Marka Kullanımının Yararları

Marka kullanımının üretici, satıcılar, tüketici ve toplum açısından çeşitli yararları vardır.

2.4.1. Tüketiciler Açısından Marka Kullanımının Yararları

Marka, tüketiciler için, ürünün işlevsel ve duygusal özelliklerini özetlemekte, bellekteki bilgilerin hatırlanmasına ve satın alma kararına yardımcı olmaktadır. Marka adı, bellekte kısa sürede çağrışım yarattığı gibi özellikle zaman baskısı altındaki tüketicilerin yaşayabilecekleri gerilimleri de düşürmektedir (Uztuğ, 2003). Marka sayesinde tüketicinin ürünü hatırlaması ve tanıyabilmesi kolaylaşır, alışverişte etkinlik artar (Blythe, 2002). Markalama karar alma süresini ve rakip ürünleri değerlendirme çabalarını azaltmada yardımcı olur. Önceden kullanılan markalar sonraki satın almalarda tutum ve inançları etkiler (Yücelen, 98). Markalama ile ürünün yapımı ve yararları hakkındaki mesajlar kolayca taşınabilmekte, marka tüketicilere yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkati çekebilmekte ve bir çok durumda belirli bir marka tüketici hakkında bir şeyler söyleyebilmektedir (örneğin, markalı kot giyme gibi) (Blythe, 2002, Tek, 1999).

Bununla birlikte marka, tüketicilerin alternatifler arasındaki seçiminde sürekli kalite garantisi sunarak; tüketicilerin üstlendikleri riski de azaltır. Markanın bu özelliği şirket ile tüketici arasında bir kontrat, anlaşma olma özelliği olarak tanımlanabilir. Günümüzde tüketici tercihlerinin yönlendirilmesinin oldukça güçleştiği ve daha karmaşık bir pazar ve rekabet koşullarında bu daha da önemli hale gelmiştir (Uztuğ, 2003). Marka tüketiciye korunma imkanı verir. Markalı ürünün iadesi kolay olur (Tek, 1999).

2.4.2. Üretici ve Aracı İşletmeler Açısından Marka Kullanımının Yararları

Marka kullanımı satıcıların giderlerini artırıcı bazı işlemler gerektirdiği ve ürünün

beğenilmemesi durumunda kötü imaj riskini artırdığı halde, çeşitli avantajları nedeniyle satıcılar tarafından tercih edilmektedir (Tek, 1999).

Marka kullanımıyla siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesi kolay olur (Tek, 1999). Marka sayesinde talepte istikrar sağlanınca, siparişler de belirli bir düzene girer. Böylece siparişleri karşı!ama maliyeti de en az düzeye düşer (Yücelen, 98).

Marka sayesinde yasal yoldan, ürünün çeşitli özellikleri korunur (Yücelen, 98). Taklit, kopya vb haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı korunma sağlar, herhangi bir kriz sırasında krizin atlatılmasını kolaylaştırır (Tek, 1999). İkame ürünler yüzünden satış kaybı tehlikesini önler (Mucuk, 1999).

Marka, müşteriler açısından garanti belgesi gibi işlev göreceğinden sadakati artırır. Talep yaratmada büyük yararlar sağlar (Yücelen, 98). Marka sadakatının artışı firmanın pazarlama planlamasını kolaylaştırır, pazarın bölümlere ayrılması daha kolay olur, firma imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma (reklam) kolaylaşır, itme stratejisi daha rahat uygulanabilir (Tek, 1999). Marka kullanılması ürünü pazarlama kanallarına doğru çeker; zira iyi tanınan marka aracı kuruluşlarca aranır (Mucuk, 1999). Firma için şerefiye ve marka denkliği (*brand equity*) yaratır.

Markalama fiyat istikrarına olumlu etki eder; marka sahibi firmaya aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik aracıların ürünü farklı fiyatlardan satmamalarına sağlamada yardımcı olur (Mucuk, 1999). Karlı bir hedef pazar oluşturulmasına olanak sağlar (Yücelen, 98).

Birçok markanın, çok önemli sayılabilecek bir fiyat primi vardır ve bu fiyat iyi malzeme kullanılması ve pazarlama sayesinde ekstra maliyetleri oldukça büyük bir oranda aşar. Pazar araştırmalarında genellikle tüketicilere biri isimsiz diğeri güvenilir bir markanın ismiyle yeni bir ürün için ne kadar ödeyecekleri sorulduğunda güvenilir markası olan ikinci alternatifin %30'u kadar fiyat farkı olması çok olağandır. Esas olarak avantajları olan fiyat primi ve müşteriden gelen talep sayesinde markalı ürünler üreticilerin kolaylıkla etkin dağıtım elde etmelerine yarar. Bu özellikle küçük satışıçılar

ve yeni markalar için önemlidir (Yalçın, Bulut, 2002).

Markalar yeni ürünlerin piyasaya girişini ve tüketiciler tarafından denenmesini kolaylaştırır. Değişik özellikler taşıyan ürünlere değişik marka isimleri verilerek çeşitli pazar bölümlerine girme olanağı elde edilir (Yücelen, 98). Yeni bir ürün, piyasada mevcut bir markaya ayırt edici özellikte alt markalar ekleyerek bu markanın marka değerini kullanır. Markalama, oturmuş bir ürün kategorisi dahilinde yeni pazar payları elde edilmesini kolaylaştırır (Yalçın, Bulut, 2002).

Rakiplerin ürünlerinden farklılaşmayı sağladığı için markalama üretici ve perakendeci açısından net avantajlar sağlar. Ölçek ekonomileri markaya özellikler katar ve yüksek satışlı bir marka üretim ekonomisini oluşturur (Blythe, 2002).

Başarılı bir marka aynı zamanda giriş engeli yaratarak rakiplerin pazara girmesini zorlaştırır. Markalar aynı zamanda şirketlere fiyatları farklı alanlarda rekabet yapma olanağı sağlar, böylelikle şirket rekabet etmek için kar marjlarını kesmek zorunda kalmaz. Fakat her marka yüksek fiyatlı değildir ve hatta bir çok marka tutarlı satışlardan yararlanmak için rekabetçi olarak fiyatlandırılır (Blythe, 2002).

Marka, aracı işletmelere de ürünün satışa sunulduğu mağazanın tanınmasını sağlayarak, işletmenin özel bir fiyat belirlemesine ve pazarlama çabalarını denetleme olarak sağlayarak çeşitli yararlar sağlar (Yücelen, 98).

2.4.3. Toplum Açısından Marka Kullanımının Yararları

Toplum açısından markalamanın aleyhine ve lehine görüşler vardır. Aleyhine olanlar, markanın özellikle homojen ürünlerde gereksiz ve gerçek dışı ürün farklılaştırmasına yol açtığını, reklam, ambalaj vb. maliyetlerini artırdığını öne sürmektedirler. Buna karşılık, marka, fiyatlarda kararlılık sağlayabilir, ürünlerin kalitesinin iyileşmesine ve firmaların taklitlerden korunmak için daha çok yenilik yapmalarına yarayabilir. Tüketicilerin korunmasına katkıda bulunur. Ancak çok isim yapmış veya tanınmış firmaların markaların bazen fiyatları gereksiz yere artırdıkları ve istemeseler de diğer firmalara bile yol gösterdikleri görülmektedir (Tek, 1999).

2.5. Marka Adı Stratejileri

Ürünlerini pazarlayan imalatçılar ve hizmet şirketleri öncelikle hangi marka adını kullanacaklarına karar vermelidirler. Marka adı stratejisi geliştirilirken markanın hangi konumda olduğu, stratejik açıdan çağrışım ve niteliklerin seçimini etkileyebilir. Bu yüzden önemli bir karardır (Uztuğ, 2003).

Üretici ve hizmet şirketlerinin yeni ürüne veya hizmete verecekleri marka adları şu şekilde olabilir :

Ferdi İsimler : Bu strateji şirkete her yeni ürün için en iyi isim arama imkanını sağlar. Başlıca avantajı şirketin şöhretini, ürününkine bağlamamasıdır. Eğer ürün başarılı olamaz veya düşük kaliteli görünürse şirketin ya da diğer ürünlerin adı veya imajı zarar görmez. Örneğin Seiko gibi iyi kalite saat imalatçısı Seiko adına zarar vermemek için bu adı kullanmadan Pulsar isimli kalitesi düşük bir saat markası çıkarabilir (Kotler, 2000). Henkel'in, Vernel, Pril ve Dixi markaları da ferdi markalara örnektir.

Tüm Ürünleri Kapsayan Aile İsmi : (Şemsiye markalaması) Tek bir marka adının farklı iletişimlerle desteklenen ürünler için kullanılmasıdır (Uztuğ, 2003). Özellikle şirket isimleri tüm ürünler için aile ismi olarak kullanılabilmektedir. Bu tür isimlendirmenin avantajları yepyeni bir isim yaratarak onun tanınması ve reklamı uğruna ya da isim araştırması yapılması vb. için fazla masraf gerekmeyeceğinden ürün geliştirme masrafının daha az olmasıdır. Eğer imalatçının itibarı iyi ise yeni ürün satışları da iyi olacaktır. Örneğin Heinz ve General Elektrik bu politikayı uygulamaktadır (Kotler, 2000). Aynı şekilde Arçelik'in buzdolabı, çamaşır makinesi, TV vb. ürünler için, Harley-Davidson markasının motosikletin yanı sıra parfüm ve sigara için de kullanılması örnek olarak verilebilir (Tek, 1999).

Şirketin Ticari İsminin Ferdi Ürün İsimleriyle Birlikte Kullanılması: Bazı firmalar şirket adlarını her ürünün ferdi markasına bağlamak isterler. Ticari ünvanının tanınmış olması, bu kararda etkindir. Şirket ile marka arasında ilişki kurulması şirket için varolan çağrışımların (şirketin algılanan ünü, itibarı ve güvenilirliği vb.) markaya taşınması sonucunu doğuracaktır (Uztuğ, 2003). Şirketin adı yeni ürünü meşrulaştırır ve

ferdi isim de ürünü ferdileştirir. Örneğin Kellogg bu politikayı uygulamaktadır. Kellogg's Rice Crispies, Kellogg's Raisin Bran, Kellogg's Corn Flakes gibi... Eti ve Ülker firmaları da ürünlerinde yaygın olarak bu şekilde isim kullanmaktadır. Örneğin Eti Çay Keyfi, Eti Puf, Ülker Çokokrem, Ülker Çikolatalı gofret gibi...Eti firması bu şekilde yaptığı markalamanın sonucu olarak başka firmalar tarafından benzer ürünlerde aynı isim önüne sadece kendi firmalarının ismini koyarak taklit edildiğini söylemektedir. (Eti çubuk kraker, Eti susamlı çubuk vb.) Firma son zamanlarda bu konuya daha çok önem vererek yeni çıkardığı üründe Eti ligt kraker yerine Eti Form gibi daha özel bir isim kullanmıştır (Sabah Business, 2005).

Ayrı Aile Adları : Şirket çeşitli gruplara ayırdığı ürünlere ayrı ayrı aile markası kullanmaya karar verebilir (Yücelen, 98). Örneğin, Amerikan mağazalar zinciri Sears firmasının ev ve mutfak aletleri için Kenmore ailesi, kadın giysileri için Kerry Break ailesi vb. (Tek, 1999). Firmalar aynı ürün sınıfında farklı kalite düzeylerine sahip ürün hatları için ayrı aile adları kullanırlar. Yeni ürün aile markası ile pazara sunulduğunda, "her bir yeni ürün" için ek tutundurma ve marka konumlama harcamalarına gerek kalmayacaktır. Markanın imajı olumlu ise, yeni ürüne de katkıda bulunacaktır (Yücelen, 98). Bunun yapılabilmesi aile marka adı içinde kalitenin korunabilmesine bağlıdır; aksi halde bir kalitesiz ürün, aynı aileden diğer ürünleri de olumsuz yönde etkiler (Mucuk, 1999).

Çoklu Markalama : Aynı satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha çok marka geliştirmesi demektir. Bu bir firmanın başarılı bir ürününe karşı başka bir rakip çıkarmasıdır. Örneğin, Koç Holding'in Arçelik ve Demirdöküm, Arçelik-Aygaz, Yaşar Holding'in Dewilux ve DYO boyaaları (Tek, 1999), Ünilever'in Lux, Reksona, Reward sabunları gibi (Hatiboğlu, 1993). Şirket farklı markaladığı aynı ürün çeşitlerine bazen farklı özellikler getirir veya farklı satın alma motiflerine hitap eden stratejiler uygular.

Bir satıcının sattığı ürünler çok değişik kalitede ve çok değişik fiyatlarda, çok farklı pazar dilimlerine hitap eder nitelikteyse, tek marka konulması doğru olmaz. Çoklu markalama fiyat farklılaştırılması, farklı pazar dilimlerine girilmesi, aynı ürünün çeşitli perakendecilere farklı fiyatlar ile satmak istenmesi, ürün farklılaştırılmasını sağlamak

bakımından da gerekli olabilir (Hatiboğlu, 1993).

Bu strateji sayesinde yeni ürün, eski ürünlerin satışlarından pay alsa bile her ikisinin toplam satışları daha iyi olabilir ve pazardan daha fazla pay alınabilir. Rakiplerin önü kesilir. Perakendecilerin imalatçının markalarına bağımlılığını artırır. Daha çok raf alanı kazanılır. Marka değiştiren sadık olmayan müşteriler yeniden elde edilir. Yeni markalar örgüt içinde coşku organizasyonda birimler arası rekabet ve etkinlik yaratır (Tek, 1999).

Çoklu markalamada her bir marka küçük bir pazar payı elde ettiği ve hiç biri kar sağlayıcı olmadığı zaman, şirket bir iki yüksek karlı markaya yatırım yapmak yerine kaynaklarını pek kar sağlayamadığı çoklu markalar arasında dağıtmış olacaktır (Kotler, 2000). İşletme markaları arasındaki rekabet bazen rakip markaların işine yarar. Bu nedenle uzman marka imajı ile desteklenmesi, her markanın farklı pazar bölümlerine göre konumlandırılması gerekir. Her markanın ötekilerden görünüş, stil gibi ürün özellikleri, fiyat ve imaj gibi pazarlama özellikleri bakımından farklı olmasına dikkat edilmelidir (İslamoğlu, 2000).

Müşterek Markalama (Co-branding) : Tanınmış iki veya daha çok markanın birlikte kullanılması, da bir diğer stratejidir. Her bir marka, bir diğerinin marka tercihini veya satın alma eğilimini güçlendireceğini düşünür; markalar, adeta birbirlerinin sponsoru konumundadır. Çeşitli şekilleri vardır. Örneğin, bir işletme, ürününün bir parçasını üreten tanınmış bir diğer markayı markasıyla tanıtabilir. (comprinent cobranding); kendisinin kullandığı markaları birlikte kullanabilir. (same-company cobranding); ortak yatırım yaptığı işletmenin markasını birlikte kullanabilir Uoint - venture cobranding); işbirliği yaptığı diğer işletmelerin markasını birlikte kullanabilir (multiple sponsor cobranding) (Yücelen, 98; Kotler, 2000).

Görüldüğü gibi yeni ürüne konulacak marka ismi konusunda farklı seçenekler vardır. Ürün pazara çıkmadan karar verilen marka adı stratejisinin ürünün başarısında önemli bir rol oynadığı ve çok önemli bir karar olduğu söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİ

1. MARKA GENİŞLEMESİ KAVRAMI

Mevcut pazara daha da nüfuz etmek veya yeni pazarlara doğru genişlemek için mevcut ürünler kullanılabilir ise de firmanın uzun vadede başarısı için yeni ürün sürümü genellikle hayati öneme sahiptir (Keller, 2003).

Bir firma yeni bir ürün piyasaya sürdüğünde bu ürüne koyacağı marka ismi için birinci bölümde ayrıntılarıyla belirtilen çeşitli seçeneklere sahiptir. Bunlar; ayrı olarak yeni ürün için seçilmiş yeni bir marka ismi geliştirme, mevcut markalarından birini uygulama veya mevcut bir marka ile yeni markanın bileşimini kullanma şeklinde özetlenebilir (Keller, 2003; Uztuğ, 2003).

“*Marka Genişlemesi*” (*Brand Extension*) kavramı genel olarak firmanın oluşturulmuş bir marka ismini yeni bir ürünü piyasaya sürmek için kullanmasıdır. Yani yeni ürünün mevcut marka ismi ile ya da mevcut marka ile yeni bir markanın bileşimi olan bir marka ismiyle sunulmasıdır (Keller, 2003).

Yeni marka adı mevcut bir marka ile birleştirilir ise *alt-marka (sub-brand)* olarak da adlandırılabilir. Genişleme için kullanılan mevcut marka *ana marka (parent brand)*(*çekirdek marka*) olarak adlandırılır. Eğer ana marka, genişlemesi neticesinde birden çok ürün ile ilişkilendirilmiş durumda ise *aile markası (family brand)* olarak da adlandırılabilir (Keller, 2003).

Birçok şirket, sahip oldukları güçlü ve başarılı bir markayı yeni ürünlerine taşımaktadır. Dünyada Nivea, Kellogg's, Sony gibi bir çok büyük global marka, ülkemizde ise 20 kategoride 600 ürün sayısı ile Pınar, 5 kategoride 250 ürün sayısı ile Tukaş, 3 kategoride 210 ürün sayısı ile Kent, 13 kategoride 205 ürün sayısı ile Tamek, 11 kategoride 200 ürün sayısı ile Piyale, 9 kategoride 150 ürün sayısı ile Eti, 6 kategoride 221 ürün sayısı ile Koska ve 7 kategoride 241 ürün sayısı ile Vestel bu stratejiyi uygulayan başarılı markalar arasında yer almaktadır (Öncel, 2005).

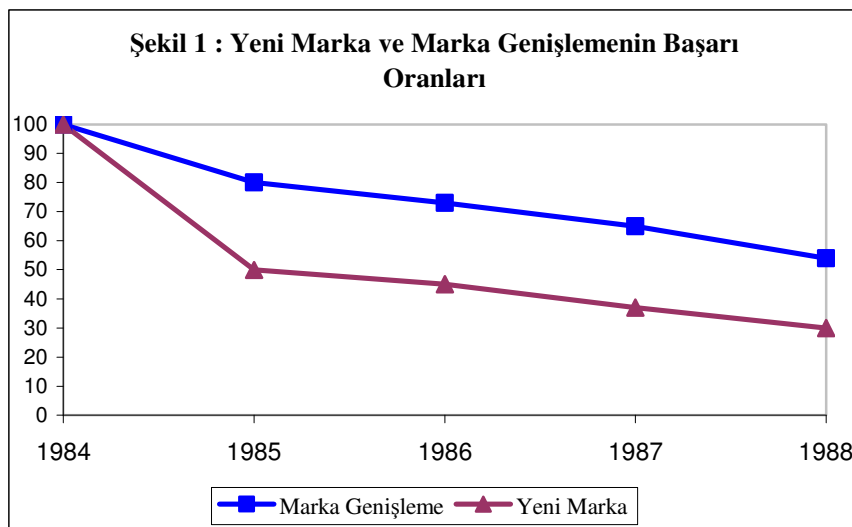
Marka genişlemesinin çok kullanılan işletme stratejilerinden olmasının temel nedenleri, yeni ürün ve markaların benimsenmesindeki zorluklar ile zaman ve yüksek maliyetlerdir (Uztuğ, 2003). Marka genişleme yeni ürün ve hizmetler satmak için marka denkliğinden yararlanmanın marka değerini sermaye olarak kullanarak, firmanın gelişmesini sağlamaya çalışmanın çok kullanılan bir yoludur (Mitchhell, Edelman, 2003). Bu anlamda genişleme, marka yönetimi açısından çok önemli bir karardır. Aşağıda bu stratejinin etkileri ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2. MARKA GENİŞLEMESİNİN OLUMLU ETKİLERİ

İyi planlanmış ve iyi uygulanmış marka genişlemeleri işletme ve marka için pek çok avantajlar sunar.

Yeni ürünlerin yüksek başarısızlık oranları vardır. Pazarlama analizcileri, yeni ürünlerin başarı oranını, on üzerinden iki hatta zaman zaman on üzerinden birden daha düşük olarak ifade etmektedirler (Keller, 2003).

Marka genişleme kararı, yeni ürünün tutunmasında ve sürümünde zaman tasarrufu ve çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Tek, 1999). Marka genişlemesi olarak piyasaya giren ürünün yeni bir markaya göre daha fazla başarı şansına sahip olduğu rakamlarla kanıtlanmıştır (Keller, 2003).



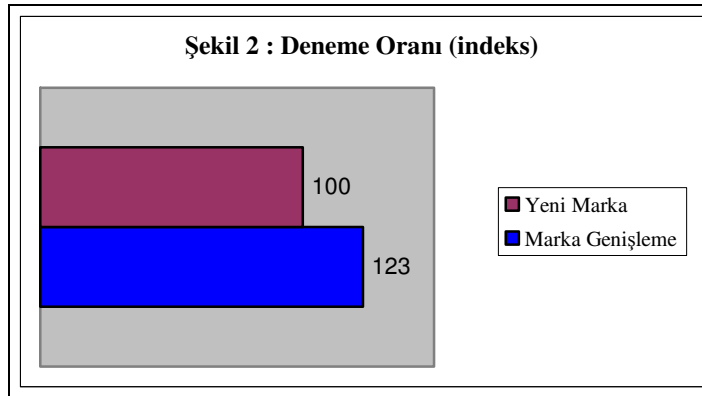
Kaynak : Kapferer, 1992

Şekil 1 de yeni marka ve marka genişleme ile oluşmuş ürünlerin başarı oranları görülmektedir. OC&C tarafından yapılan bu araştırma sonuçlarına göre, 1984-1988 yılları arası yeni ürünlerin ancak %30'u hayatta kalabilmiştir. Yeni bir ürün marka genişlemesi ile sunulduğunda ise hayatta kalma oranı neredeyse %50'dir (Kapferer, 1992).

Marka genişleme stratejisinin olumlu etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz.

2.1. Tüketicinin Algıladığı Riski Azaltması

Marka genişlemesinin tüketicinin yeni ürünü benimseme sürecine olumlu etkisi başarı şansının yüksek olmasının temel nedenlerinden biridir. Şekil 2'de de görüldüğü gibi yeni ürüne zaten mevcut bir marka ismi verme algılanan riski azaltarak tüketicilerin deneme oranını arttırmaktadır (Kapferer, 1992).

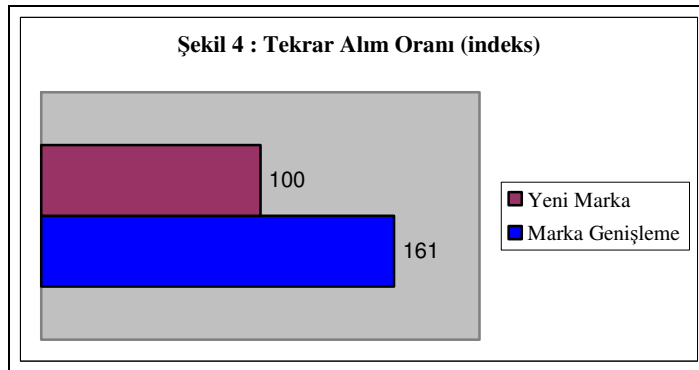
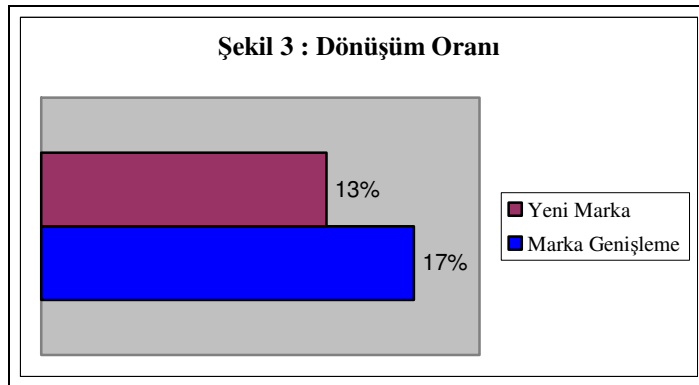


Kaynak : Kapferer, 1992

İyi bilinen ve sevilen markanın avantajlarından birisi müşterilerin markanın performansını dikkate alarak zaman içinde beklentilerini oluşturmasıdır. Benzer şekilde marka genişlemesinde de müşteriler marka hakkındaki daha önce sahip oldukları bilgilere dayanarak bazı sonuçlar çıkarır ve yeni ürünün içeriği ve performansı hakkında beklentiler oluştururlar. Bu sonuçlar genişlemenin marka çağrışımlarının kuvvetini, uygunluk ve eşsizliğini geliştirebilir. Örneğin, Sony multimedya uygulamalarına dönük yeni bir PC'yi piyasaya sürdüğünde, daha önceki Sony ürünü deneyimleri ve bilgilerinden dolayı, Sony'nin aynı ürünü bambaşka bir markayla piyasaya sürmesine göre müşterilerin içlerinin daha rahat olacağı düşünülmüştür (Keller, 2003).

Yeni ürünün benimsenmesi hakkında yapılan bir araştırmaya göre, yeni ürünün başlangıç denemesini tahmin etmede rol oynayan en önemli faktör bilindik bir aile markasının uzantısı olmasıdır. General Electric, Hewlett-Packard, Motorola ve diğer bilinen şirket markalarının genişlemeleri sürdürülebilirliği ve uzun ömürlülüğü ifade eder. Şirket markaları ürün yelpazelerinin genişliği yüzünden belirgin bir ürün ile ilişkilendirilme özelliklerini yitirirler de, şirketlerin kaliteli ürün üretebilme ve ürettiği ürünün arkasında durma konusundaki ünleri müşteri açısından riski düşüren önemli bir faktördür. Böylece uzmanlık ve güvenilir olmak açısından şirket itibarının marka genişlemesinde önemli katkıları vardır. Firmalar kalitesiyle müşterinin kafasında kalmış markalar aracılığıyla ve algılanan riski düşürerek marka genişlemesinin benimsenmesine katkıda bulunmaktadır (Keller, 2003).

Bunun yanı sıra marka genişleme yeni bir markaya oranla tekrar alım ve yatırımın geri dönüşüm oranını da yükseltmektedir. Bu durum Şekil 3 ve Şekil 4'de OC&C verileriyle açıkça görülmektedir (Gelder, 2003 ; Kapferer, 1992).



Kaynak : Kapferer, 1992

2.2. Dağıtım Olanaklarını Arttırması

Yeni ürünün marka genişlemesi olarak piyasaya sürülmesiyle potansiyel olarak artan müşteri isteği neticesinde perakendecileri, bir marka uzantısına raflarında yer vermeleri, stoklamaları, ve satış noktasında reklamını yapmaları konusunda ikna etmek kolaylaşabilir. David Montgomery tarafından yapılan bir çalışma, süpermarketlerin yeni ürünlerle çalışmayı kabul etme kararında marka ününün önemli bir faktör olduğunu göstermiştir (Keller, 2003).

Marka ismi sayesinde marka genişlemesi sonucunda ortaya çıkan ürünlerin dağıtımını ve perakende raflarına girişinin daha kolay olmasının yanı sıra, perakendeciler de bilinen bir markaya yeni bir markadan daha fazla raf alanı ayrılmaktadır (Gelder, 2003).

2.3. Reklam Verimliliğini Yükseltmesi

Pazarlama iletişimi açısından yeni bir ürünü marka genişlemesi olarak sürmenin belirgin bir avantajı tanıtım kampanyasında hem marka hem de ürün hakkında bilgi vermeden, sadece ürünün kendisine yoğunlaşılmasıdır. Genel olarak hafızalardaki mevcut bir marka ile yeni bir ürün arasında bağlantı kurmak, yeni çıkan bir markayı zihinlerde şekillendirdikten sonra bununla yeni ürünü ilişkilendirmekten daha kolay olmalıdır. Marka iletişim verimliliğinin belirgin bir göstergesi olarak, General Mills firması dördüncü Cheerios uzantısını – Frosted Cheerios- piyasaya sürdükten sonraki bir hafta içinde çok fazla rekabeti olan tahıl kategorisinde hiçbir reklam ve satış tutundurma etkinliği olmadan %44'lük pazar payına erişmiş olması verilebilir. Adına ve ürün konseptine bağlı olarak bu yeni ürüne (tatlı yulaf) olan talep o kadar çok olmuştur ki pek çok süpermarketin satın aldıkları kutu miktarına sınır getirmek zorunda kalmışlardır (Keller, 2003).

Marka genişlemesi, yeni bir marka yaratmanın getireceği yüksek reklam maliyetinden kurtaracaktır (Yalçın, Bulut, 2002). Yeni bir ürünün kabul edilmesini sağlamakta ilk adım farkındalığı geliştirmektir. Bu oldukça maliyetlidir, bilinen bir marka ismini yeni üründe kullanmak ise bunu otomatik olarak sağlar, marka genişleme ile markanın çok sayıda ürün sınıfı ile ilgili olması yeni bir ürüne farkına varılma ve

çabuk kabul görme niteliği kazandırmaktadır. Yeni ürün sınıfı ile marka adının bağlantısını kurmak daha kolay yönetilebilir hale gelir (Aaker, 1991). Tüketici ürünün daha kolay farkına varır ve bilinen marka ismi dağıtımda avantaj sağlar.

Marka genişleme sebebiyle tüketicinin markaya maruz kalma oranı artmakta, bunun da markanın farkındalığına olumlu etkisi olmaktadır. Örneğin 2001’de Türkiye’de marka genişleme çalışmalarına hız veren Knor markası altında şu an 92 ürün bulunmaktadır. Geçen bu süre içinde 2001’de %55 olan Knor markasının hatırlamada ilk marka olma (Top of the mind) oranı 2004’de %89’a çıkmıştır (Vardar, 2005).

Çeşitli araştırmalarla marka genişlemenin reklam verimliliğine olumlu etkisi açıkça ortaya konulmuştur. 11 marketteki 98 tüketici markası üzerine yapılan bir çalışmada marka genişlemesinde yeni isimle piyasaya girmeye kıyasla daha az reklam masrafı yapıldığı ortaya çıkmıştır. Indiana Üniversitesinden Dan Smith tarafından yapılan kapsamlı bir çalışmada yeni markaların reklam satış oranı %19 iken marka genişlemesinde bu oranın % 10 olduğunu gösteren benzer sonuçlar bulunmuştur. Smith’in bir çalışması ise bu genişleme avantajını dengeleyen temel faktörleri ortaya koymuştur. Marka genişlemesi ile yeni markalar arasındaki reklam verimliliği farkını arttıran etkenler şunlardır (Keller, 2003):

- Katılan diğer ürünlerin ana markaya uygunluğunun artması.
- Yeni ürünün rekabet ettiklerine göre fiyatı göreceli olarak yüksek olması: Yeni ürün ile marka genişlemesiyle oluşmuş ürün arasında reklam verimliliği farkı artmaktadır. Marka genişlemesi yoluyla pazara sunulan ürünün fiyatı fazla da olsa satılırken, yeni bir marka olarak piyasaya giren ürünün fiyatı fazla olursa satışı daha düşük olmaktadır. Bu sebeple reklamlarla satışı arttırmak için daha fazla reklam vermek zorunda kalınmaktadır.
- Dağıtım yoğunluğunun artması.

Öte yandan marka genişlemesi ve yeni marka arasındaki reklam verimlilik oranı şu hallerde düşürmektedir (Keller, 2003):

- Yeni ürün öncelikle incelenebilecek özelliklere sahipse (ürün kalitesi görsel

olarak sınanabiliyorsa)

- Yeni ürün piyasada yer etmişse
- Yeni ürün kategorisi hakkında tüketicinin bilgisi artmışsa

Küresel markalardaki yükseliş birden fazla ürün ve hizmet markasını reklamlarla desteklemeyi daha da zor hale getirmektedir. Reklam ve geliştirme faaliyetlerinin bir marka üzerinde toplanması işletmeye birden fazla ürün ve hizmeti aynı anda desteklemeyi ve daha da etkili bir ses oluşturabilmeyi sağlar (Gelder, 2003).

Marka genişlemeyle dağıtım ve reklam maliyetleri sebebiyle Amerikan Pazarına tahminen 30 ila 50 milyon dolar harcayarak yeni bir süpermarket ürünü sürecekte olan bir firma yaklaşık %40-80 tasarruf sağlayabilir. Üstelik diğer verimlilikler bunlara göre ürün piyasaya çıktıktan sonra görülür. Örneğin eğer bir marka birden çok ürünle ilişkili ise reklam aile markanın bütünü için etkin olabilir ve reklam masrafı açısından verimlilik sağlar (Keller, 2003).

Marka genişlemeleri için benzer paketler ve etiketler kullanılması, düşük üretim maliyeti ve eğer doğru koordine edilirse, perakende raflarda billboard etkisi* ile satış noktasında daha fazla dikkat çekilmesine de sebep olur (Keller, 2003).

2.4. Yeni bir Marka Geliştirme Masrafından Kurtarması

Yeni marka elamanları geliştirmek bir nevi sanat ve bilimdir. Doğru şekilde yapıldığı takdirde bir markanın oluşturulması uzun vadeli ve pahalı bir projedir. Tüketici araştırması yapmak ve kaliteli bir marka ismi, logosu, sembolü, paketi, karakterleri ve sloganları geliştirmek için kalifiye eleman çalıştırmak masraflı bir iştir ve başarı garantisi yoktur. Dolayısıyla bazı firmalar marka genişletme yoluna giderek markayı oluşturmaya, yapılan yatırımın dönüşünü azami düzeye getirmeyi hedeflemektedirler (Blythe, 2002).

* Billboard Etkisi : Raflarda ürünlerin, aynı marka ve aynı çeşitler alt alta gelecek şekilde blok olarak dizilmesi ve uyumlu ambalaj dizaynlarına sahip olmalarıyla oluşan görüntünün yaptığı etki

Gitgide daha önce alınmamış ve çekici marka isimleri bulmak zorlaşmakta bu yüzden yasal anlaşmazlıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin ticari marka araştırması yapmış olmalarına rağmen Cosmair'in L'Oreal bölümüne, mahkeme tarafından, çıkardıkları yeşil ve mor renkli Zazu isimli saç boyalarının Hinsdale IL kuaför salonu tarafından satılan ZaZu Designs isimli şampuanların isim hakkını ihlal ettiği gerekçesiyle, 2.1 milyon dolar ceza verilmiştir (Keller, 2003).

Marka genişleme yeni marka oluşumundaki bütün bu sorunlardan, yeni bir marka yapılandırmak için yapılacak pek çok masraftan kurtulmayı sağladığı gibi, bunlar için harcanacak zamandan da tasarrufu sağlar.

2.5. Ana Marka İmajını Güçlendirmesi

Marka genişleme stratejisi, markanın o güne dek biriken imaj sermayesini kullanırken markayı güçlendirir. Tüketici tabanlı marka değeri modeline göre, başarılı marka genişlemesinin istenen sonuçlarından bir tanesi mevcut marka çağrışımını güçlendirerek, uygunluğunu geliştirerek ve/veya yeni bir marka çağrışımı ilave ederek ana marka imajını geliştirebilmesidir (Gelder, 2003 ; Keller, 2003).

Marka genişlemesinin ana marka imajını etkileme yollarından bilinen bir tanesi öz (çekirdek) marka çağrışımını güçlendirmesidir. Çekirdek marka çağrışimleri marka hattındaki bütün ürünleri niteleyen, onlara yarar sağlayan ve bu şekilde tüketicilerin sahip olduğu en güçlü çağrışimlardır. Örneğin Nike firması koşu ayakkabılarından diğer atletizm ayakkabılarına, atletizm giysilerine ve atletizm aletlerine doğru genişleyerek bu süreçte “zirve performans” ve “spor” çağrışimlarını güçlendirmiştir (Keller, 2003).

Genişleme ana markaya faydasını aktararak ve bir yapılanma fonksiyonu sağlayarak destek verebilir.Örneğin kilo kontrolüyle ilgili marka genişlemeleri markaların görünürlüğünü arttırmalarının yanı sıra sağlık çağrışimlarını desteklemelerine neden olmuştur (Aaker,1991).

Başarılı bir marka genişlemesi yoluyla gelişebilen başka bir çağrışım çeşidi ise müşterinin genişlemenin arkasındaki itibarı algılamasıdır. İyi bir genişleme markaya

sadece ek bir gelir ve kar sağlamaz, hem de ek güvenilirlik sağlar. Örneğin Keller ve Aaker yaptıkları çalışmada başarılı bir marka genişlemesinin şirket için hoş a giderlik, güvenilirlik ve uzmanlık algılamalarını geliştirdiğini göstermiştir (Keller, 2003; Gelder, 2003).

2.6. Marka Anlamını Netleştirmesi

Marka genişlemeleri müşterilerin kafasında markanın anlamının netleşmesine yardımcı olur. Tablo 1 birden fazla marka genişlemesine giden çeşitli markaların müşterinin kafasında nasıl anlamlarını genişletebildiğini ve markanın hangi pazarlarda rekabet edebileceğini göstermektedir (Keller, 2003).

Tablo 1. Marka Genişlemesi Yoluyla Marka Anlamının Genişlemesi

Marka	Orijinal Ürün	Genişleme Ürünler	Yeni Marka Anlamı
Weight Watchers	Fitness Merkezleri	Düşük Kalorili Ürünler	Kilo kaybı ve kontrolü
Sunkist	Portakal	Vitaminler ve Meyve Suları	Sağlıklı yaşam
Crayola	Boya kalemi	İşaretleme kalemleri, boya, kurşun ve tükenmez kalem, kil	Çocuklar için renkli şeyler
Aunt Jemina	Pankek karışımları	Şurup ve gofretler	Kahvaltı Besinleri

Kaynak : Keller, 2003

Ürün anlamının genişletilmesi çabalarının en etkileyici örneklerinden birisi Xerox'dur. Xerox firması geleneksel kağıt kopyaların yerini (marka adını bundan almıştır) elektronik kopyalara bıraktığını fark ederek ofis kopya makinelerini kapsayan üretim hattını dijital kopyalayıcılar, tarayıcılar ve kelime işleme yazılımları gibi yeni ürünleri içine alacak şekilde genişletmiştir. Xerox yeni imkanlarını müşteriye daha iyi anlatabilmek ve müşterinin kafasındaki imajını değiştirmek için iyi bir reklam ve pazarlama kampanyasına başlamıştır. Bütün Xerox ürünleri, pazarlama ve reklam ürünleri için yeni bir logo tasarlanmıştır. Yeni logo sağ üst kolunda eksik kareleri olan

kırmızı bir X harfinden oluşmaktadır. Bu yeni logo firmanın teknolojiye bağlılığını sembolize etmekte ve dijital bir görünüm (tarz) iletmeye çalışmaktadır. Eşlik eden bir reklam kampanyası markaya “Döküman Şirketi” sloganını adapte etmiştir (Keller, 2003).

Firmalar pazar fırsatlarını kaçırmamak veya kendilerini iyi düşünölmüş rekabet stratejilerine karşı zayıf düşürmemek için kısa görüşlölükten sakınmalı, geniş anlamlarla markalarını dar çerçevelere hapsolmaktan kurtarmalıdır. Örneğın demiryolları sadece “demiryolu” işinde değil aynı zamanda “ulaşım” işindedir. Başka bir deyişle demiryolları başka ulaşım tarzlarıyla ettikleri kadar başka demiryolları ile rekabet etmezler. Marka anlamını daha geniş anlamıyla düşünmek kolaylıkla farklı pazarlama programları ve yeni ürün imkanları sonucuna götürür (Keller, 2003).

Örneğın Steelcase markası “Çalışmak için zekice bir yol” sloganı onların masa, sandalye, dosya dolabı üretmekten öte “ofis verimliliğini artırmaya yardım ettiği” fikrini yansıtmaktadır (Keller, 2003).

Türkiye pazarında ise reklamlarla ismini yeni yeni duyurmaya başlayan Ergöl markası, yataklar, oturma grupları vb. ürünlerle genişlediğı halde marka ismini ve anlamını hala Ergöl Kanepe olarak kullanmakta, bu yeni ürünlerin reklamlarında bile bu ad ve bu adın geçtiğı jenerik müziğı yer almaktadır. Markanın anlam genişlemesi ürün genişlemesi ile paralel gitmemesi ve bu çelişkinin reklamlarda apaçık sunulması tüketici zihninde marka hakkında olumsuz çağrışımlar yapabilir ve reklamın etkinliğinin azalmasına yol açabilir.

Bazı markalar için daha geniş anlama sahip olmak kritik öneme sahiptir ve belki de satışları artırmak için tek yoldur. Örneğın kullanımı belli bir dönemle sınırlı olan ürün markaları anlamlarını genişleterek yeni ürünlerle satışlarını arttırıp, bir dönem veya ürüne bağılı olmak riskinden kurtulabilirler.

Ağız sağılığı kategorisinde de firmalar önceki diş çürüklerini önlemek için diş temizliğı bakış açılarını genişleterek tüm ağız sağılığı ürünlerine yönelmişlerdir. Bunun sonucu olarak en büyük diş macunu firmaları Colgate ve Crest ürün hatlarını diş fırçası,

diş ipi vb ürünlerine kadar genişletmişlerdir. Daha önce diş fırçaları ile tanıdığımız Oral-B markası ağız sağlığı üzerine çok geniş bir hat yaratmış ve başarılı olmuştur. Eski marka kimliği de yeni oluşum için de bir değer önerisi sunmak için genişlemelidir. Diş macunu ve diş fırçası için işleyen bir kimlik tüm ağız sağlığı kategorisi için dar gelebilir (Aaker, 1996).

Broniarczyk ve Alba'nın bir çalışmasına göre nefes ferahlatıcı bir çağrışıma sahip olan Close-up markası ağız suyu ve nefes tazeleyici ürünlerinde başarılı olabileceken, diş fırçası ve diş ipi ürünlerinde aynı sonucu alamayacaktır; tersine diş koruma çağrışımı sebebiyle Crest markasının diş ipi ve fırçasında başarılı olabileceği halde ağız suyu ve nefes ferahlatıcılarda aynı etkiyi yapmayacaktır. Fakat algılanan kalite fazlaysa daha fazla serbestlik ve başarı şansı olacaktır (Broniarczyk, Alba, 1994).

2.7. Markayı Canlandırması

Bazen marka genişlemeleri markaya olan ilgiyi ve düşkünlüğü yenileme (tazeleme, canlandırma) aracı olabilir. Tüketicilere yeni deneyimler sunmak markayı güncel ve modern tutar. Sürekli gelişim ve yenilik markanın tüketicinin damak tadı, alışkanlık ve beklentilerindeki değişikliğe cevap verdiğini gösterir. Tek bir ürüne bağlanan marka o ürünün yaşam eğrisine de bağlıdır ve bu yüzden eskimeye mahkumdur. Tek ürüne bağlı kalmayan marka o ürün kaybolduğunda bile genç ve aktif kalabilir. Örneğin araba markaları sürekli yeni modellerle bunu sağlamaktadırlar. Ford Mondeo, Renault Laguna, Volkswagen Golf gibi (Gelder, 2003).

Örneğin Nescafe güçlü marka adıyla farklı fiyat ve müşteri bölümleri, kahve içim fırsatları amaçlayarak bir seri çeşit geliştirmiştir. Bunlar Nescafe'nin ana marka imajını desteklemiştir. Ek olarak Cafe Nescafe genişlemesiyle görüntü olarak da modern tarzıyla, müşteri bağlılığını sağlayarak marka ismini desteklemiştir. Nescafe bu yüzden sağlam, modern ve güncel bir marka olarak kalmayı başarmaktadır (Payne, 2005).

2.8. Sonraki Genişlemelere İmkan Vermesi

Başarılı genişlemenin faydalarından bir tanesi de ileriki genişlemelere taban oluşturmaya hizmet edebilmesidir. Örneğin Levi-Strauss'un başarılı genişlemelerinden

birisi olan Levi's Dockers (%100 pamuk pantolonlar) daha sonraki Dockers Authentics markasının piyasaya girmesine ve Dockers'ın diğer giyim kategorilerine girmesine imkan vermiştir. Benzer şekilde Goodyear firmasının bir alt marka olarak başarılı bir genişlemesi olan Aquatred lastiklerin piyasaya girmesi daha geniş tekerlekli (Ford Mustang) veya lüks imajlı (Cadillac Seville) performans araçlar için Eagle Aquatred'in piyasaya girmesine imkan vermiştir (Keller, 2003).

3. MARKA GENİŞLEMESİNİN OLUMSUZ ETKİLERİ

Marka genişlemesinin bu potansiyel yararlarına rağmen çeşitli olumsuz etkileri de bulunabilmektedir (Keller, 2003).

3.1. Müşterilerin Kafasını Karıştırıp Hayal Kırıklığına Neden Olabilmesi

Her geçen gün birçok yeni ürün ve marka piyasaya sürüldüğünden, perakendecilerin hepsine yer vermesi için yeterince sergileme alanı veya raf alanı bulunmamaktadır. Sonuç olarak perakendecinin stoklama imkanı olmamasından dolayı ürünü almak istememesi yüzünden bazı müşteriler reklamı yapılan genişlemeleri bulamadıkları için hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler (Keller, 2003).

3.2. Perakendeci Direnişi İle Karşılaşabilmesi

Ortalama olarak 1985 den 1992 ye kadar paketlenmiş tüketim ürünlerinde her yıl %16'lık bir büyüme olmuş, bu süre içinde perakende raf alanında sadece yıllık %1.5'luk bir artış olmuştur (Keller, 2003).

Sonuç olarak bir bakkal dükkanı veya süper market için bir ürün kategorisinde bütün markaları ve bunların bütün çeşitlerini sunmak nerdeyse imkansızdır. Bu sebeple perakende raflarında yer almak üreticiler için giderek daha zorlaşmaktadır.

3.3. Yeni Bir Marka Geliştirme Şansını Yok Edebilmesi

Yeni bir ürün fikri yeni bir marka geliştirmek için bir platform sunabilir. Marka genişlemesinin belirgin bir dezavantajı da firmanın yeni ürünü marka genişlemesi olarak piyasaya sürerek kendi imajı ve değeri olan yeni bir marka oluşturma şansını yitirmesidir (Aaker, 1991; Keller, 2003).

Örneğin Disney'in Touchstone film şirketini kurmasını (Disney'in geleneksel aileye yönelik filmlerinden daha yetişkinlere yönelik filmlerle ilgilenen seyircileri etkileyen yeni bir şirketi) Levi's'in Dockers pantolonlarını piyasaya sürmesini (günlük pantolonlarla ilgilenen müşteri kesimini etkileyen yeni markası) ve General Motors'un Saturn'ü (eski biçimde satılan eski arabalardan sıkılmış müşterileri etkileyen) çıkarmasını ele alabiliriz. Yukarıda bahsedilen her bir marka, şirket tarafından satılan mevcut diğer markalardan tamamen farklı olarak kendi imajını ve çağrışımını yaratmıştır. Oysa yeni bir ürünü marka uzantısı olarak çıkarmanın yeni marka yaratma imkanını kaybetmek gibi önemli ve potansiyel olarak gizli maliyetleri vardır (Keller, 2003).

3.4. Ana Marka İmajını Zayıflatıp Zarar Verebilmesi

Başarısız olmuş veya hatalı tasarlanmış fakat varlığını devam ettiren bir marka genişlemesi marka kişiliğini zayıflatabilir, marka imajına zarar verebilir. Eğer buna izin verilirse kafası karışan tüketici ile marka arasındaki bağ kaybedilebilir (Arnold, 1992).

Başarısız marka genişlemelerinin ana marka imajı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Orijinal marka çağrışımları çok güçlüyse, orijinal marka ve genişleme arasında açık farklılıklar varsa ancak bu farklılıklar çok uyumsuzluk gösterecek kadar aşırı değilse genişlemenin yarattığı negatif çağrışımlar ana markaya daha az taşınır ve daha az zarar verir. Aaker ve Keller tarafından yapılan bir çalışmada güçlü algılanan kaliteye sahip markaların marka ratinglerinin başarısız marka genişlemesinden etkilenmediği saptanmıştır (Aaker, 1991).

Bununla birlikte genellikle başarısız bir marka genişlemesinin ana markaya zarar vermeyebilmesinin bir nedeni genişlemenin ilk başta başarısız olması, yani kimsenin onu bilmemesi olabilir. Böylece marka genişlemesinin başarısızlığı sağlam ve uygun bir dağıtım imkanı olmamasından veya yeterli marka bilinci oluşturmadaki başarısızlıktan kaynaklanıyor ise ana marka göreceli olarak hasar görmemiş olur. Eğer genişlemenin başarısızlığı performansa bağlı ise ana markayı pazar başarısızlığının olduğu genişlemeye göre daha fazla olumsuz etkiler (Keller, 2003).

Genişlemenin başarısız olması bile; başarılı olarak veya en azından hayatta kalmayı başararak istenmeyen nitelikte çağrışımlarla, ana markanın algılanan kalitesini zedelemeye veya mevcut marka çağrışımını değiştirmeye devam etmesi kadar kötü değildir (Aaker, 1991).

Marka genişlemesi başarılı olsa da ana markanın benzer çağrışımları ile tutarsız hatta çelişen çağrışımları besler veya olara atıfta bulunursa sonuçta müşteriler ana marka ile ilgili algılarını değiştirebilirler. Örneğin Domino's Pizza meyveli sakız satışı anlaşması yaptıktan sonra pizza ürünlerini negatif yönde etkileyebilecek "sünme, yumuşaklık" çağrışımı yaratma riskini de almıştır. (Keller, 2003).

Ana marka imajının zayıflamasına sebep olabilecek bir başka neden de genişlemenin ana marka için gereken pazarlama bütçesinden pay almasıdır. Başka bir sektöre giren marka burada daha yerleşik hale gelmek güçlenmek için daha fazla pazarlama yatırımına ihtiyaç duyabilir, fakat bu ana marka kategorisinin daha az desteklenmesi demek olmamalıdır, bu markaya zarar verebilir (Payne, 2005).

Bir genişleme başlangıçta başarılı olsa bile markayı birden çok ürünle ilişkilendirmek aslında firma açısından ürün yelpazesindeki herhangi bir üründe ortaya çıkacak beklenmeyen bir sorunda geri kalan bütün ürünlerinin veya bir kısım ürünlerinin imajının bozulması riskini yükseltmektedir (Keller, 2003).

Firmanın kontrolü dışında bir kriz olduğunda (örneğin marka reklamında oynayan ünlü kişinin karıştığı bir skandal, markanın destek verdiği bir organizasyonda yolsuzluk vb.) genişleme sebebiyle bir çok ürün üzerinde aynı marka isminin bulunması meydana gelecek zararı daha büyük olmasına sebep olabilir (Aaker, 1991).

Genişleme başarılı olsa bile genişlemeden hoşlanmayan veya genişleme ürününü kullanarak bu deneyimi kötü olarak değerlendiren kişiler olacaktır. Bu sebeplerden dolayı bu müşterilerin orijinal markaya sadakatleri de azalabilir. Ayrıca genişlemenin kullanımı genişleme ürününün pazarını baştan sınırlandırabilir. Uzun dönemde genişlemeler yoluyla çok fazla yayılan markalarda bu şekilde markaya negatif tutum

takınan kişi sayısı da artacaktır (Aaker, 1991).

Trout, marka genişlemesini şizofrenik bir kişiliğe sahip olmaya benzetmektedir. Trout'a göre çift kişilikler sadece akıl karışıklığı yaratır, her genişleme ancak başka formlarda sunabilirseniz başarılı olabilir, bu sebeple şirketler her zaman ne olduğuna odaklanmalıdır (Tanlasa, 2005).

Martinez ve Chernatony spor ürün markaları üzerinde yaptıkları bir çalışmada marka genişlemesinin, genel marka imajına ve ürün marka imajına etkisini araştırmışlardır. Martinez ve Chernatony'ye göre genel marka imajı markanın ürün dışı çağrışımlarıyla ilgilidir ve ürün kategorisiyle sıkıca ilgili olan ürün marka imajından ayrı görülmelidir. Araştırmada farklı ürün kategorilerinde yapılan marka genişlemesinin ürün marka imajına etkisinin genel marka imajına göre çok daha fazla olduğu görülmüştür. Genel marka imajı markanın ilgisiz bir ürün kategorisinde başarılı olması için temeldir. Araştırma marka genişlemenin tüketicinin marka hakkında sahip olduğu inanç ve çağrışımları karıştırarak marka imajının kuvvetini azalttığını göstermektedir. Bu etki markanın ürünü ile ilgili his ve nitelikler temel alınarak ölçüldüğünde daha fazladır. Lider markalarda, genişlemenin, uygun sayılmasa bile genel marka imajına önemli bir negatif etkisi olmamıştır. Fakat bunu başarabilmek için pazardaki ürün yerine marka adı üzerinde duran güçlü iletişim kampanyalarına ihtiyaç vardır (Martinez, Chernatony, 2004).

Martinez ve Chernatony algılanan kalitesi yüksek olan markanın genişlemeden sonraki marka imajının (ürün+genel marka imajı) daha iyi durumda olduğu ve genişlemeye karşı olumlu tutumun genişleme sonrası genel marka imajı ve ürün marka imajında pozitif etkileri olduğu sonucuna varmışlardır (Martinez, Chernatony, 2004).

3.5. Ana Markanın Herhangi Bir Kategori İle Olan Çağrışımını Azaltabilmesi

Birden çok ürünü tek bir marka ile ilişkilendirmenin bir riski de markanın hiçbir ürünle güçlü bir şekilde çağrışım yapamayabilmesidir. Sonuçta marka genişlemeleri marka farkındalığını azaltarak markanın orijinal kategorileri ile olan özdeşliğini

gizleyebilir (Keller, 2003).

Heterojen ürün setleri oluşturmalarına rağmen hala müşterilerde belirli bir kalite imajı çizen firmalar da mevcuttur. Pek çok Japon firmasının çok geniş bir ürün portföyü ile uyguladıkları firma markalaşma stratejileri vardır. Örneğin Yamaha motosiklet, gitar ve piyano gibi farklı bir marka hattı satarak güçlü bir ün geliştirmiştir. Mitsubishi adını banka, otomobil ve uçak markası olarak kullanmaktadır. Canon başarılı bir şekilde kamera, fotokopi makinesi, ve ofis ekipmanları satmaktadır. Bütün bu örneklerde marka kendisini sınırlayacak şekilde ürün ile güçlü bir özdeşlik kurmadan müşterilerin kafasında kaliteyle ilgili baskın bir çağrışımı garanti etmiş gibi görünmektedir (Keller, 2003).

Potansiyel olarak herhangi bir kategori ile çağrışım eksikliği ve zayıf imaj dezavantajı bilhassa yüksek kaliteli veya prestijli markalar için belirgindir. Örneğin, öncelikle Gucci markası lüks, statü, şıklık ve kalite ile anılmaktadır. Bununla beraber 1980'lerde kötü imalat, sayısız taklit ürünler ve hatta Gucci kardeşler arası kavgalar nedeniyle marka karalanmıştır. Ürün hattı her çeşit mağazaya dağıtılmış 22.000 parçadan oluşmaktadır. Çok parça olmasının yanı sıra bazı ürünler Gucci imajına uymamaktadır. Örneğin çift G logolu ucuz bir ajanda kopyalanarak taklitleri satılmaya başlamıştır. Gucci tekrar markasına odaklandıktan, ürün hattını azalttıktan ve bunları kendi outlet mağazalarında satmaya başladıktan sonra satışları eski haline gelmiştir (Keller, 2003).

4. MARKA GENİŞLEMESİNİN ÇEŞİTLERİ

Marka genişlemesi pek çok şekilde uygulanabilir. Örneğin, bilinen marka uzmanlarından birisi olan Edward M. Tauber 276 marka genişlemesi üzerinde yaptığı çalışmada genişlemede uygulanan 7 yaklaşımı şu şekilde özetlemiştir (Keller, 2003; Aaker,1991; Bir, 2004).

1. Aynı ürünü farklı bir şekilde piyasaya sürmek: Örneğin Tat kase mayonezi, Coca-Cola Aile Boyu vb.
2. Markanın ayırt edici tadını, içeriğini ve parçalarını içeren ürünler piyasaya

sürmek: Örneğin Pepsi twist, Tat Hardallı Mayonez vb.

3. Marka için yardımcı (eşlik eden) ürünler piyasaya sürmek : Örneğin Gillette traş bıçakları, traş köpüğü ve Duracell Durabeam el fenerleri.
4. Markanın müşteri imtiyazları ile ilgili ürünler piyasaya sürmek : Örneğin Visa seyahat çekleri.
5. Firmanın bilinen uzmanlığından faydalanan ürünler piyasaya sürmek : Örneğin Honda çim biçme makineleri ve Canon fotokopi makineleri.
6. Markanın fark edilebilen yararını, niteliğini, veya özelliğini yansıtan ürünler piyasaya sürmek : Örneğin, Lysol deodorantlı ev temizlik ürünleri , Ivory yumuşak formüllü temizlik ürünleri, T-box prezervatif
7. Markanın ayırt edici imajı veya prestijinden faydalanan ürünler piyasaya sürmek : Örneğin Calvin Klein giysileri ve aksesuarları ve Porsche güneş gözlükleri.

Leadeer marka genişleme stratejilerinin portföy içinde ve portföy dışında olmak üzere “İçsel (*interstitial*) genişleme” ve “sınır (*boundary*) genişleme” adıyla iki sınıfta incelemektedir (Ledereer, 2001).

Leadeer sık olmayan ürün portföyleri için ürün kalemlerinin olmadığı açık alanlarda bulunan fırsatları kullanarak genişlemeye “İçsel (*interstitial*) genişleme” adını vermektedir. Ürün portföyü yönetiminde içsel genişleme rakipleri engeller, diğerleri için lidere saldırarak zayıf noktalar sağlar ve daha mecbur edici, özel tekliflerle kendisine kilitler (Ledereer, 2001).

“Sınır (*boundary*) genişleme” ise mevcut marka sınırının dışında yeni bir oluşumdur. Sınır genişleme daha fazla geri dönüş getirmek için iyi bir yol olsa da daha yüksek riskli daha geniş sonuçları olan bir stratejidir. İçsel genişlemeler çekirdek ürünle daha güçlü bağlantılara sahipken, bu tür genişlemeler genellikle görece olarak daha farklı bir tekliftir. Örneğin Cadillac marka ürün portföyünden oldukça uzakta kalan, küçük boyutlu kitle pazarı fiyatındaki ürünü Cimarron bir sınır genişlemesidir. Ürün başarısız olduğunda zarar verebilecek kadar da ana markayla bağlantıya sahiptir (Ledereer, 2001).

Marka genişlemesi kavramı bazı kaynaklarda sadece mevcut marka isminin mevcut kategori dışındaki yeni ürünler için kullanılması yani “kategori genişlemesi” olarak tanımlanmakta, aynı kategori içindeki ürünler için marka isminin kullanılması “Hat genişleme” adıyla ayrı bir strateji olarak işlenmektedir. Bazı kaynaklarda ise marka genişlemesi daha geniş olarak mevcut marka isminin aynı ya da farklı kategorideki yeni ürünün markalanmasında kullanılması olarak tanımlanmakta ve aynı kategori içindeki genişlemeler yani hat genişlemesi marka genişlemesinin bir çeşidi olarak incelenmektedir. Bu çalışmada ikinci yaklaşım temel alınacaktır.

Buna göre marka genişlemeleri iki sınıfta incelenebilir (Keller, 2003).

1. **Kategori Genişlemesi** : Ana marka ana markanın mevcut kategorisinden farklı yeni bir ürün kategorisi oluşturmak için kullanılır.
2. **Hat genişlemesi** : Ana marka, ana markanın kapsama alanında olan bir ürün kategorisinde, yeni bir pazar dilimini hedef alan yeni ürünü markalaştırmak için kullanılır. Hat genişlemesinde genellikle ürün farklı bir tat ve içerikte, farklı bir şekilde ya da miktar da sunulur veya markanın farklı bir şekilde kullanılmasını gerektirir.

Çoğu yeni ürün hat genişlemesidir. A.B.D'deki öncü şirketlere yönelik araştırmalardan birinde ise yeni ürün girişlerinin %89'unun hat genişlemesi, %6'sının kategori genişlemesi olduğunu sadece %5'inin yeni marka olduğu saptanmıştır (Aaker, 1991; Uztuğ, 2003). 1990 yılında piyasaya sürülen ürünlerin ise %63'ü hat genişlemesi ve %18'i kategori genişlemesidir. Üstelik en başarılı yeni ürünlerin çoğu genişleme ile oluşturulmuştur. Bununla birlikte her yıl pek çok yeni ürün yeni marka olarak piyasaya sürülmektedir (Keller, 2003).

4.1. Markanın Kategori Genişlemesi

“Kategori Genişlemesi”, ana marka ana markanın mevcut kategorisinden farklı yeni bir ürün kategorisi oluşturma, yani varolan bir markanın yeni bir kategoriye uyarlanması olarak tanımlanabilir (Keller, 2003; Uztuğ, 2003).

Marka adının farklı iş kollarında yayılmasıyla sinerji sağlanır. Günümüzde bazı niş markalar başarılı olabilseler de, tek bir ürün markası vasıtasıyla yaygınlaştırılan

markalarla ile rekabet etmek ekonomik ölçek sebebiyle büyük bir dezavantajdır (Aaker, 1996).

Aaker kategori genişlemesini genel planın bir parçasından çok sadece durum onu gerekli ve istenen kılıyorsa yapılan durumsal marka genişlemesi (Add hoc) ve yaygınlaştırılan (Range) marka stratejisi olarak ikiye ayırmaktadır (Aaker, 1996).

Yaygınlaştırılan marka (Range Brand) ile ürün sınıflarını kapsayan tek bir kimlik yaratılır. Yaygınlaştırılan marka ile tüketicilerin ürünler arasındaki ilişkiyi görmelerine yardım eden unsurlar, semboller tasarlanır. Tüketicinin mevcut kategori yapısı kırılarak yaygınlaştırılan marka yeni kategorilere genişleyebilir (Aaker, 1996).

1980’lerde kategori genişlemesi durumsal marka genişlemesi olarak, yani güçlü bir marka tanımlayarak ve bu markanın uyacağı ürün sınıfları aranarak yapıldı. Böylece yeni iş alanları ile firma sermayesini işletirken bu alanlara girerken risk ve maliyeti düşürmek amaçlanmaktaydı. Genişleme adım adım yapılıyordu. Faaliyet alanı daha dar ve perspektif kısa dönemliydi. Güncel marka imajından kuvvet alırdı (Aaker, 1996).

Aaker’a göre günümüzde marka genişlemeleri yaygınlaştırılan (Range) marka genişlemeleri şeklinde, adım adım değil daha bütünsel olmalıdır. Amaç gerçek rekabet avantajı sağlayacağı isim temelli güçlü bir marka mevduatı yaratmaktır. Yaygınlaştırılan marka vizyonu markanın gelecekteki kimliklerini içerir, uzun dönemli bir perspektifi vardır. Yaygınlaştırılan markanın uygulandığı ürün hatlarının her biri kendi kimliğine sahiptir. Yaygınlaştırılan (range) marka konsepti tutarlı ve yapısal bir strateji sağlar (Aaker, 1996).

4.2. Hat /Dizi Genişleme Stratejisi

“Hat genişlemesi” (Line Extension) ana markanın kapsama alanında olan bir ürün kategorisinde yeni bir pazar dilimini hedef alan yeni ürünü markalaştırmak için kullanılmasıdır. Hat genişlemesinde genellikle ürün farklı bir tat ve içerikte, farklı bir formda ya da miktarda, farklı bir paketleme şekliyle veya farklı bir kullanım ile sunulur

ve fonksiyonel ek bir fayda içerebilir (Keller, 2003 ; Aaker, 1996).

Hat genişleme ürün portföyü geri dönüşlerini arttırmak için en basit, en eski ve en yaygın yaklaşımdır, bu süreç Ar-Ge departmanının teknoloji ve ürün geliştirmeleri sayesinde pazarlama departmanının rehberliğinde veya tek başına kendiliğinden işler (Ledereer, 2001).

Büyük markalar yıldardır güçlerini korumaktadır. Müşteri farkındalığı en fazla olan ilk 20 markadan hemen hemen hepsi 20 yıl önce bu listede olan markalardır. Yeni bir marka ile markalanmış ürünlerin başarı yüzdesi zayıftır. 5 yeni üründen sadece 1 tanesi pazarda 1 yıldan fazla kalabilmektedir (Quelch,Kenny, 1999). Amerikan süpermarketlerinde 10 yıldan fazla bir zaman döneminde başarılı olmuş (15 milyar dolar satışa ulaşmış ürünler başarılı olarak değerlendirilmiştir) ürünlerden 2/3'ü hat genişlemesidir (Arnold, 1992). ABD'de başarılı bir marka girişi için 30 milyon dolar maliyet tahmin edilirken, hat genişleme 5 milyon dolara malolabilir. Tüketim ürünleri teknolojisi artık olgunluk seviyesinde ve büyük ölçüde yaygın olarak erişilebilir haldedir. Bu durumda hat genişleme asgari risk ile hızlı kazançlar sunabilmektedir. Gerçekte pek çok marka müdürü da kariyerini pazardaki markaya bağlı olarak değerlendirerek zaman kazanmayı isteyebilmektedir. Ayrıca kazanç artışı değerlendirmeleri ve gelecek satışların büyük kısmının mevcut markalardan beklenmesi yeni ürünler yaratmak için ihtiyaç duyulan araştırmalar ve gelişmelere yeterince yatırım yapılmamasına ve hat genişlemesinin desteklenmesine sebep olur (Quelch,Kenny, 1999).

Hat genişlemesi uygulanması, özellikle ürün kategorisi içinde çeşitlilik sunmak önemli ise ve pazarda tüketicinin açıkça tanımlanmış isteği var ise kaçınılmazdır. Örneğin bir cilt bakım ürün karması, farklı olan kış ve yaz koşulları için alternatif ürünler teklif etmelidir. Sigara gibi tüketicinin tek markaya daha fazla sadık olma eğiliminde olduğu alanlarda hat genişleme daha az başarılıdır. Ancak tüketici gerçekten tüketim veya satın alma noktasında bir seçenek olduğunu hissetmek istiyorsa (örneğin şarap satın alma davranışı) tek çeşitte marka uygun değildir. Seçme süreci müşteri tatmininin bir parçasıdır. Örneğin kitap, müzik, tatil ve giysi için bir şemsiye marka gereklidir. Bu kategorilerde güçlü markaların geç gelişmesi buna bağlanabilir. Diğer

kategorilerde pek çok genişleme, güçlü, basit ve tek bir markadan oldukça sonra geliştirilmiştir. Fakat bu kategorilerde markanın başlangıçtan bir çeşit ailesine sahip olmasının yönetim görevini zorlaştırdığı açıktır (Arnold, 1992).

Hat genişleme marka ve işletme açısından bir çok avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Hat genişlemesine karar vermeden önce bunların ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerekir.

4.3. Hat Genişleme Stratejisinin Değerlendirilmesi

Hat genişleme stratejisi genellikle kategori genişlemesi kadar ciddi bir karar olarak düşünülmemekte ve ayrıntıları ile değerlendirmemektedir. Fakat hat genişleme stratejisi çok daha yaygın olarak ve fazla kullanılan bir marka genişlemesi çeşididir. Bu sebeple iyi değerlendirilmeden uygulanan hat genişleme stratejileri uzun dönemde çok daha büyük sorunlara neden olabilmektedir. Genel olarak marka genişleme stratejilerinde bahsedilen olumlu ve olumsuz etkilerin çoğunu içeren hat genişleme stratejisini daha ayrıntılı ele almak daha yakından incelemek gerekir.

4.3.1. Hat Genişleme Stratejisinin Olumlu Özellikleri :

Hat genişleme stratejisinin olumlu özellikleri şunlardır.

a. Kullanıcı Kitlelerini Genişletme

Markaya sadık müşteriler onu, kendilerinin özel ve önemli bir ihtiyaçlarına hizmet ediyor şeklinde görürler. Bununla beraber bu ihtiyaca sahip olmayan tüketiciler markanın kendilerine göre olmadığını düşünebilirler. Güçlü bir marka sadakati artırır, fakat bu herkes için geçerli değildir. Bir hat genişleme markanın çekirdek vaadini de yeni müşterilerin ilgisini çekecek şekilde genişletebilir. Hat genişleme markanın çekiciliğini mevcut olandan bazı konularda farklılaştırılmış ürünlere yayarak kullanıcı kitlelerini genişletebilir. Örneğin son yıllarda pek çok üretici ürünlerinin düşük kalorili, daha az yağlı, şekerli versiyonlarını çıkarmıştır. Böylece pek çok sağlık bilinci yüksek ve tüketimini buna göre şekillendiren tüketiciyi kullanıcıları arasına eklemeyi başaramışlardır (Aaker, 1996; Perspectives From The Editors, 1999).

Ürün hattı mevcut ürüne fonksiyonel bir fayda eklenerek de uzatılabilir. Örneğin pratik sıkılabilir şişede sıvı margarınlar, bir arabanın değiştirilmiş versiyonu gibi... Bu eklenmiş fonksiyonel faydalarla marka yeni müşteriler çekebilmek için bir fırsat yakalayabilir. Hat genişlemesi, o zamana kadar olmadığı için bazı müşterilerin markayı denemekten alıkoyabilen yeni bir “ürün yararı” öne sürerek, pazar payını artırıp ana markaya yarar sağlayabilir. Örneğin Tyleol acetaminophen ağrı kesicilerinin kapsül çeşidini piyasaya sürdüğünde yutma güçlüğü çeken ve bu yüzden markayı deneyemeyen müşterilerin dikkatini çekmiştir (Keller, 2003). Aynı şekilde kendilerine göre negatif olan çeşitli özellikleri nedeniyle markanın ürününü kullanmayan tüketiciler bu özelliklerin kaldırıldığı yeni hat genişlemesi ürününü kullanabilir.

Hat genişleme markanın imajına pozitif etkiler yapabilir, hatta genişlemenin stratejik kullanımıyla ana markanın imajının yeniden şekillendirilmesine yardımcı olunabilir. Burada marka imajı üreten firmanın imajı, ürünün imajı ve kullanıcının imajı olarak düşünülmelidir (Perspectives From The Editors, 1999). Doğru amaçlanmış ve başarılı uygulanmış bir hat genişlemesi sonucu yeni, yüksek oranda sadık, rakiplerin tekliflerine karşı dirençli müşteri bölümleri yakalanabilir (Aaker, 1996).

Yöneticiler hat genişlemesini çeşitli müşteri bölümlerine ulaşmak için düşük maliyetli ve düşük riskli bir yol olarak görmektedirler. Günümüzde daha üstün, düşük maliyetli pazar araştırmaları ve doğrudan pazarlama yöntemleriyle bölümleri daha öncesinden çok daha etkili bir şekilde tanımlayıp daha iyi hedeflenebilmektedir. Ek olarak televizyon, radyo ve basılı medya için derin bir izleyici profili gelişmiştir. Yöneticiler bu koşullarda karışık bir bölümlendirme planını etkili bir reklam planına daha kolay çevirebilmektedirler (Quelch, Kenny 1999).

b. Çeşit Sağlayarak Müşteri İsteklerini Karşılama

Artık pek çok müşteri daha önce asla kullanmadığı ürünü denemekte ve markasını değiştirebilmektedir. Hat genişleme ise tek bir markada geniş bir ürün çeşitliliği sunarak “Değişik birşey deneme” isteğini bir ölçüde tatmin etmektedir. Ürün kategorisinde müşteriye marka çeşitliliği sunarak sıkıldığı için veya başka nedenden dolayı değişiklik isteyen müşteriyi marka ailesini terk ettirmeden başka ürüne yönlendirmektedir.

Böylece firmalar müşteri isteklerini yerine getirirken onları markaya sadık tutmayı ummaktadırlar. Hatta firmalar, yeni hat genişlemeleri yoluyla müşterileri markayı daha fazla veya farklı şekilde kullanmaya teşvik edebilmektedir (Quelch, Kenny 1999 ; Keller, 2003).

c. Kısa Dönemli Kazançlar Sağlama

Satış tutundurma faaliyetlerinin ardından hat genişleme, satışları, düşük bir maliyetle ve hızlı bir şekilde yükseltmek için etkili ve yaratıcı bir yol sunar. Hat genişlemenin geliştirme maliyeti ve süresi yeni bir markaya göre çok daha kolay tahmin edilebilir (Quelch, Kenny 1999).

Hat genişleme de, kategori genişlemesi gibi markaya onu daha ilgili, görünür ve ilginç yaparak enerji verir. Bu şekilde farklılaştırma için bir temel oluşturur, iletişim çabalarını daha etkili kılar, eski markanın reklamları için yeni bir izleyici kitlesi oluşturur. Yeni müşteriler de eski müşteriler de ürünü kullanmak için yeni bir sebep bulabilir ya da eski sebeplerini tazelerler (Perspectives From The Editors, 1999). Böylece hat genişlemesi satışları teşvik eder. Yenilikler yaratarak ve dikkati ana markaya çekerek ana markanın satışları artırılabilir. Örneğin Tide toz deterjanın pazar payı %27 iken 1980 başlarında %21 e düşmüştür. Sıvı Tide ve Multi-Action Tide'ın (deterjan, beyazlatıcı ve yumuşatıcı karışımı) pazara sürülmesi 1986 yılına kadar ana markanın Pazar payını %2 ila %4 yükseltmesine neden olmuştur (Keller, 2003).

Doğru maliyet hesaplama ve araştırma sistemlerinin olduğu yerlerde hat genişlemesi oldukça karlıdır. Örneğin Doritos cips hattının satışları Cool Ranch Doritos genişlemesinden sonra 1 milyar dolar artmıştır. Diyet ve kafeinsiz hat genişlemeleri alkolsüz içecek pazarını, yeni bölümler açarak büyütüştür (Perspectives From the Editors, 1999)

Aslında doğru bir hat genişlemesi özellikle eğer hatta tüketicinin hoşuna giden bir ürün eklenmişse uzun dönemde de marka denkliğini de önemli bir şekilde destekleyen bir enerji yaratabilir. Örneğin Diyet Cola, Coca Cola'nın imajına gençlik, görünürlük, canlılık eklemesine yardım etmiştir (Aaker, 1996). Mercedes-Benz 1980'lerin ortasında

alt lüks alıcı bölümünü hedefleyerek çıkardığı 190 modeli imajını zedelemek riskine rağmen yenilenme, tanıtım, heyecan ve gençlik coşkusu yaratılmasında katkıda bulunmuştur (Perspectives From The Editors, 1999).

1988 yılında Jaguar hala klasik bir Jaguar görünümünde olan ama güvenliği artırılmış ve yeni teknolojiye uyarlanmış son 60 yıldır en ciddi biçimde geliştirilmiş otomobil modelini piyasaya sürmüştür. Büyük bir reklam kampanyasını da içeren pazarlama programı sonucunda bütün yeni Jaguarlara olan talep, hatta eski Jaguarların ikinci el değerleri bile artmıştır (Keller, 2003).

d. Karar Alma Noktasında Dikkat Çekicilik Sağlama

POP Reklam Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmaya göre tüketiciler market, sağlık ve güzellik ürünlerinde satın alma kararlarının 2/3 sini mağazadayken anlık vermektedir. Hat genişlemeyle üretilen ürünün perakendeciler tarafından bulundurulması sağlanırsa, markanın raf payını arttırılabilir ve böylece tüketicinin dikkati mağazadaki rakipler arasından markaya daha fazla çekilebilir. Markanın ürün hattındaki tüm ürünlerin ambalajları ve etiketlemesi birbirine uyumlu olarak tasarlandığında market rafında ya da standında billboard etkisi yaratan bir dikkat çekicilik yaratılabilir, bu da marka denklğine güç verir. Örneğin Coca Cola ürünlerinde rafta bu etki görülmektedir (Quelch, Kenny, 1999).

e. Rakiplerin Önünü Tıkama

Hat genişleme firmaya birden bire büyük bir değer sağlamasa da, bu strateji ile rakiplerin hareketleri önceden önlenmiş olur. Bu yüzden hat genişleme stratejik olarak önemli bir yol olabilir (Aaker, 1996). Hat genişleme değer önerisini yükseltmek, kullanım alanlarını genişletmek, rakip fikirleri engellemek yoluyla rekabet avantajı sağlayabilir. Bazen niş pazarlar bile karlıdır ve küçük de olsa rakipler için stratejik olarak girilebilecek önemli alanlar bulunabilir. Hat genişleme ise bu tür rakip hareketlerini engelleme veya nötralize etme yolu sağlar (Perspectives From the Editors, 1999)

Yöneticiler genellikle hat genişlemesini markanın, perakendenin sınırlı raf

alanındaki kontrolünü yükselten ve eğer kategorideki toplam talep artıyorsa kategoriden alınabilecek payı arttıran, kısa dönemli bir rekabet aracı olarak görürler. Büyük markalar tarafından genellikle sık hat genişlemeleri yeni markalanacak veya market markası (private label) rakipler için kategoriye giriş fiyatını arttırmak ve üçüncü dördüncü sıradaki rakiplerin sınırlı kaynaklarını harcamalarını sağlamak için kullanılır. Örneğin Crest ve Colgate diş macunu markalarının 35'den fazla çeşidi vardır ve onların tüketiciye sürekli yeni teklifler sunmasına daha küçük markaların ayak uyduramaması sebebiyle son 10 yılda pazar paylarını sürekli arttırmışlardır (Quelch, Kenny , 1999).

Pek çok pazar için ürün hattı genişlemesi yapmak rekabet açısından bir gerekliliktir. Hat genişleme markayı rekabete ve kategorideki yerini tehdit edecek yeniliklere, değişimlere karşı koruma olanağı verir. Yapılan olumlu bir genişleme rakibe avantaj sağlamasını engellemek için kısa sürede taklit edilmektedir. Marka yönetimi önemli avantajlar sunabilecek teknolojik yenilikleri, gelişmeleri ve yönelimleri erken aşamalarda fark etmeli ve hat genişlemeyi ona göre şekillendirmelidir. Örneğin Polaroid fotoğraf kategorisinde çok güçlü bir markayken dijital fotoğraf teknolojisi ve mağazalarda hızlı fotoğraf hizmeti gelişmelerine karşı erken hareket edememesi markanın çöküşüne sebep olmuştur (Gelder, 2003).

1993'de P&G'in Crest markası Amerika'da geniş bir ürün karmasına sahip bir numaralı diş macunu iken, Unilever, Mentadent markası altında baking soda ve peroxide içeren, yeni bir diş macunu çıkarmış, bu ürünün 1996 yılı satışı 175milyon 'a kadar ulaşmıştır. Church&Dwight's Arm&Hamer aynı yıl içinde benzer bir ürünle cevap verirken, Crest yöneticileri ise bu tür bir diş macununun hiçbir tedavi değeri olmadığı düşüncesiyle cevap vermemeyi seçmişlerdir. Gerçekten bir süre sonra Mentadent satışları zayıflamıştır. Fakat bu tartışmalar sürerken, 1998'de Colgate-Palmolive Triclosan içerikli anti-tartar diş macunu genişlemesini Colgate Total adıyla lanse etmiştir. 1999'da P&G sonunda tepki vermeye karar verip Crest Baking soda&Peroxide Beyazlatıcı, Tartar koruyucu diş macununu çıkardığında artık çok geç kalmıştır. Crest markası, uzun zamandır rakibi Colgate'e karşı teknolojik avantajını ve 10 yıldır ilk defa bir numaralı pozisyonunu kaybetmiştir. 1999'un sonunda Mentadent 136 milyon dolara gerilerken, Colgate 475 milyon dolarla (Yaklaşık

Crest'in 1994'de yaptığı satış) kategorinin bir numarası olmuş, Crest satışları ise 444 milyon dolarda kalmıştır. P&G hızlı cevap vermekte başarısız olduğu için kategori liderliğini kaybetmiştir. Bu olay, hat genişlemesinin ne kadar önemli olabileceğini göstermektedir. Burada hat genişleme, Unilever ve Colgate için P&G üstünlüğüne, Crest'le başa baş reklam yapmaya çalışacak kadar para harcamadan saldırarak bir yol sağlamıştır (Ledereer, 2001).

Ürün kategorisi yavaş yavaş gelişirken firma sürekli ürün hattını değişen pazara, yeniliklere, rekabete, ticari araçların durumuna göre adapte etmelidir. Bu sebeple hat genişleme geleceğin belirsiz olduğu, sürekli değişimin hakim olduğu bir ortamda firmalara ilerde büyüyecek bir pazar bölümüne girmenin avantajlarını kaçırmama olanağı tanır (Perspectives From The Editors, 1999).

f. Farklı Fiyat Teklifi Sağlama

Firma hat genişlemenin kalitesini daha üstün tutulduğunda ana üründen daha yüksek fiyat isteyebilir ve yavaş hacim büyümesi gösteren pazarlarda mevcut müşterilerine bu ürünü satarak birim karlılığını yükseltebilir. Bu yolla, çeşitler arasında birbirine kayan satışlar olsa bile kısa dönemde karlılık artabilir. Bazı hat genişlemelerinde yeni ürünler ana üründen daha düşük fiyatlandırılır. Hat genişleme pazarlamacılara daha geniş kitleleri tutabilmek için geniş bir fiyat aralığı teklif etme fırsatı verir (Quelch, Kenny , 1999).

g. Gerçek Buluş ve Yeniliklere Yön Gösterme

Hat genişleme rekabet avantajı için güçlü bir araç olan ürün yenilik ve buluşları için açık bir kanaldır. Ürün buluşları farklılık yaratır, markanın değer teklifini artırır, kullanım içeriğini genişletir ve rakiplerin önünü tıkar. Marka Yönetimi organizasyonu içinde, markanın yenilikçi hat genişlemelerine açık olduğunun bilinmesi, yaratıcı düşünce ve yeteneklerin kullanılma çabalarını artırır. Örneğin Glade oda kokuları sprey şeklinde başlayan ürün aralığını, zamanla katı formlarda, arabaya takılabilen ya da daha dekoratif çeşitlerini ekleyerek genişletmiştir (Aaker, 1996 ; Perspectives From The Editors, 1999). Aynı şekilde Orkid markası hat genişlemeyle farklı çeşitler eklerken ürününe pek çok yenilik katmıştır. Hat genişletme fikri olmadan bu yenilikler

yaratılamaz.

h. Fazla Kapasiteyi Değerlendirme

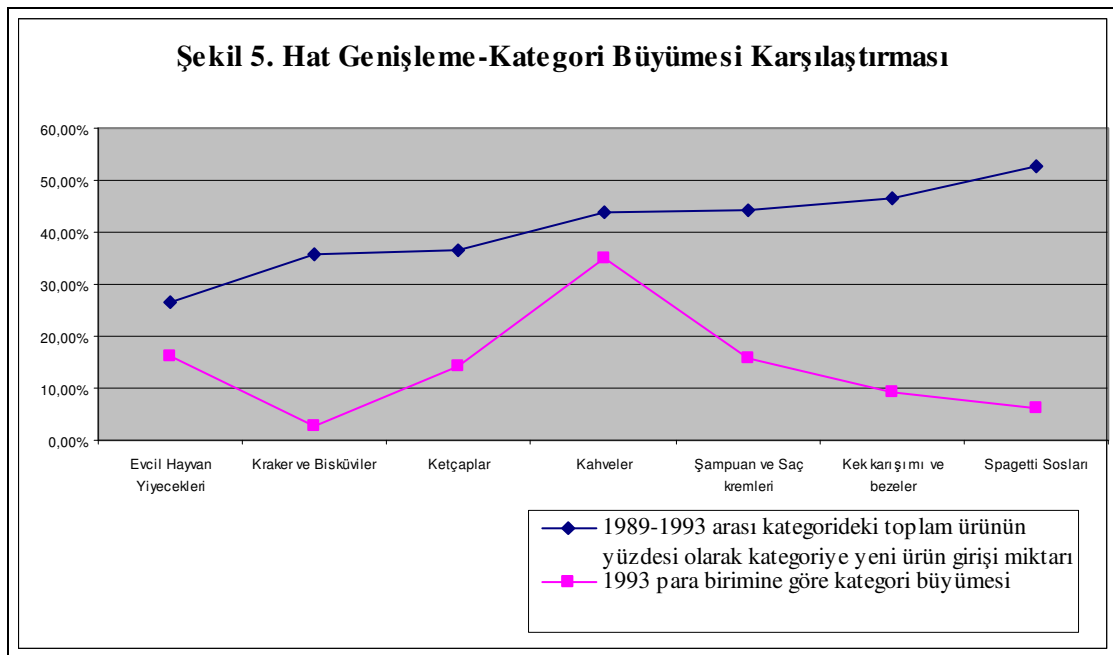
1980'lerde bir çok üretim operasyonu verimlilik ve kaliteyi geliştirmek için daha hızlı üretim hatları eklemişler, buna rağmen mevcut üretim hatlarını da kullanımdan çekmemişlerdir. Bunun sonucu olarak fazla kapasite ortaya çıkmıştır. Bu durum mevcut ürüne sadece küçük uyarlamalar yapılarak oluşan hat genişlemeyi teşvik etmektedir. Böylece fazla kapasite imkanı değerlendirilebilmektedir (Quelch, Kenny, 1999).

4.3.2. Hat Genişleme Stratejisinin Olumsuz Özellikleri :

Bu avantajları göz önüne alındığında hat genişlemenin neden bu kadar yaygın olduğunu anlamak kolaydır. Fakat bunların yanısıra aşılması zor problem ve riskler de doğurabilir (Quelch, Kenny, 1999). Hat genişleme Stratejisinin olumsuz özellikleri şunlardır.

a. Durgun Kategori Talebi

Hat genişleme nadiren tüm kategori talebini artırır. Tüketiciler seçebilecekleri daha fazla çeşit ürün olduğu için daha fazla yemez, içmez, saçlarını yıkamaz, diş fırçalamaz....., yani daha fazla tüketmez.



Kaynak : Quelch, Kenny, 1999'dan uyarlanmıştır.

Şekil 5’de de görüldüğü gibi pek çok ürün kategorisinin incelenmesi kategori büyümesiyle hat genişlemesi arasında pozitif bir korelasyon olmadığını göstermektedir. Anlamsız hat genişlemesiyle düşen kategori talebini arttırmaya ve raf payını korumaya çalışmak boşuna bir çabadır (Quelch, Kenny 1999).

b. Zayıflayan Hat Mantığı

Genellikle ürün hattı, hattaki mevcut bir ürün kaldırılmadan genişletilir. Bunun sonucu olarak da hat pazar bölümlerinin üzerinde genişleyebilir ve ürünlerin stratejik rolü karışık bir hale gelebilir. Satış elemanları, her bir ürünün ticari mantığını iyi anlamak ve anlatmak zorundadır. Eğer bunu tam anlamıyla yapamazlarsa, perakendeciler hangi ürünü alacaklarına karar vermekte yardımcı olması için kendi satış bilgilerine dönerler ve genellikle pek az perakendeci bütün ürün hattını bulundurur. Sonuç olarak üreticiler, satış esnasında ürünlerinin sunumunun kontrolünü kaybetmiş olurlar, böylece belki de müşterinin tercih edeceği ebat, tat vb. değişikliğinin stokta bulunmama durumu artar (Quelch, Kenny, 1999).

Hat genişlemesinin sunduğu farklılıklar müşterilerin hangi çeşidin doğru seçim olduğu konusunda kafasını karıştırabilir ve hatta sinirlendirebilir. Sonuç olarak müşteriler bu yeni genişlemeleri reddederek kullandıkları denenmiş ve ana ürünlere veya özelleşmiş ürünlerin yerini almak isteyen basit, çok amaçlı ürünlere yönelebilirler (Keller, 2003). Örneğin tüm derecelerde kullanılan, renkliler ve beyazlar için tek çamaşır makinesi deterjanı gibi.... Marka farkındalığını zayıflatan çok yönlü hat genişleme marka denkliğini de aşındırabilir (Perspectives From The Editors, 1999).

c. Fazla Rakip

Hat genişlemeyle kazanılan pay genellikle kısa ömürlüdür. Yeni ürünün rakipler tarafından çabucak bir benzeri çıkarılır. Ek olarak hat genişlemenin artışı perakendecinin ortalama dönüş oranını ve her bir ürün biriminin karını düşürür. Bu bazı markaları, pazar liderinin tüm hat genişlemesini kopyalamaya teşebbüs etmek yerine en popüler hat genişlemelerine odaklanmış bir ürün hattı sunmaya götürebilir. Sonuç olarak her bir ürün birimi bazında, perakendeciye daha geniş pay ve daha fazla ürün birimi olan markaya göre daha fazla kar sunabilirler (Quelch, Kenny, 1999).

d. Düşük Marka Sadakati

Firma ürün hattını genişlettiğinde marka sadakatinin temelinde yatan alışkanlık ve şablonu yerinden oynatarak ve tüm satın alma kararını tekrar gözden geçirmeye sebep olarak riske girebilir. Hat genişleme tek markanın tüketicinin farklılık ihtiyacını tatmin etmesine olanak verse de tüketiciyi daha fazla çeşit aramaya da itebilir ve bundan dolayı, dolaylı olarak marka değiştirmesini ya da başka bir marka denemesini teşvik edebilir. Hat genişleme tüm markanın pazar payını arttırabilir. Fakat satış kayması ve pazarlama desteğinin yön değiştirmesi ile lider ürün tarafından pazardan alınan payı azaltarak ve uzun dönemde markanın sağlığı zayıflatabilir. Bu durum özellikle, uzun zamandır müşteri olan tüketicilerin gözünde marka imajını kuvvetlendirmek yerine, yeni müşteriler çekmek için hat genişleme yapılırsa gerçekleşir (Quelch, Kenny, 1999).

Ries tüm genişlemelerin orijinal marka özünde erozyona sebep olduğunu, pek çok yeni hat genişlemesinin orijinal ürünün iyi olmadığına dair tüketiciye mesaj verdiğini savunmaktadır (Ries, 2002). Örneğin Pınar Light Mayonez normal mayonezin çok kalorili olduğunu, Danone Doğal Yoğurt diğer çeşitlerinin doğal olmadığını, Harika Ekonomik Pizza, Calgonit Eko Paket diğer çeşitlerin ekonomik değil pahalı olduğunu ima edebilmektedir.

Hat genişleme markayı daha az odaklanmış hale getirip iletişimini zorlaştırabilir (Aaker, 1996). Eğer bir marka fazla kullanılmış veya fazla düşünülmemiş bir hat genişleme uygularsa sadece yeni çeşidin değil tüm markanın değerini riske etmiş olur. En büyük risk yeni alanda başarısızlıktan çok mevcut markanın pozisyonunu kazara değiştirmektir (Arnold, 1992). Örneğin Miller Brewing'in 1996'da öncü bira markası ve marka genişlemesi olarak piyasaya sürüdüğü Miller Birası kısmen Miller markasının değerini yeniden canlandırmak için tasarlanmıştır. Orijinal öncü pahalı bira markası olan Miller High Life ise büyük indirimler nedeniyle zamanla pazarda mücadeleci bir marka haline gelmiştir. Miller Brewing'in daha önceki marka genişlemelerinden birisi olan Miller Genuine Draft, pek çok müşterinin kafasındaki "hafiflik" algılamasına oluşturduğu tezat ile, Miller markasının müşterilerin kafasındaki imajını değiştirmeye yardımcı olmuştur (Keller, 2003).

Diğer bir örnek olarak da Cadillac markasının hat genişlemesi verilebilir. General Motors'un 1980'nin ilk zamanlarında piyasaya çıkan Cadillac Cimarron modeli diğer GM hatlarından Pontiac 2000 ve Chevrolet Cavalier ile benzer bir modeldi. Hedef kitlesi tam donanımlı bir Cadillac alamayacak ama küçük ve lüks bir araba arayan daha az zengin orta sınıf tüketicilerdi. Cadillac Cimarron sadece bu pazar diliminde yeni satışlar elde etmekte başarısız olmakla kalmamış ayrıca mevcut Cadillac kullanıcıları da ondan nefret etmiştir. Kullanıcılar Cadillac'tan beklenen büyük bir araba olma ve prestijli bir imaj ile bağdaşmadığını hissetmişlerdir. Sonuç olarak 1980 ortalarında Cadillac satışları belirgin bir şekilde düşmüştür (Keller, 2003).

e. Harcanan Fikirler

Bir çok firma, önemli bir yeni ürünü hat genişlemeyle ortaya getirerek önemli fırsatları kaçırabilmektedir. Hat genişlemesi, mevcut ürün üzerinden yöneticinin kariyer hedeflerine yeni markadan fazla hizmet edebilir. Fakat bazı ürün fikirleri yeni bir markayı hak edecek kadar büyük olduğu halde, yeni bir markayla kazanılacak uzun dönemli karlar kısa dönemli riskler yüzünden feda edilebilmektedir (Quelch, Kenny 1999).

f. Ana Marka Ürününün Satışlarından Pay Alma

Hat genişlemesinin satışları iyi ve hedefi tutturmuş görünse bile, bu durum, müşterilerin ana markanın mevcut başka ürünlerinden vazgeçip, bu yeni ürünü almalarından kaynaklanabilir, yani hat genişleme ürünü ana markanın satışlarından pay alır (Keller, 2003). Genişlemenin bu tür satış kaymalarına sebep olmasına "yamyamlık etkisi (cannibalization)" denir.

Hat genişlemeleri çoğunlukla ana marka kategorisinde yarışan mevcut ürünlerle pek çok benzerlik noktası olduğu halde, aynı zamanda başka alanlarda ilave farklılık noktası oluşturacak şekilde (örneğin düşük kalori ürünler) tasarlanırlar. Bu tip hat genişlemeleri yamyamlık etkisine neden olmaya kısmen daha fazla eğilimlidirler. Fakat hat genişlemeleri piyasaya sürülmemişlerse, müşteriler hat genişlemesi yerine rakip markalara yönelebilirler. Bu sebeple çoğu zaman bu tip marka içi satış geçişleri (kaymalar) tamamen istenmeyen şeyler değildir (Keller, 2003).

Hat genişleme ile oluşmuş ürün portföyü karışıklığı ve satış kaymalarıyla çok sık karşılaşılmaktadır. 1994’de iki araştırmacı 5474 sigara kullanıcısı ve kullandıkları 37 marka ve 188 farklı marka çeşidini analiz ederek yaptıkları çalışmada yamyamlık etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda %30’dan %96’ya kadar yaygın bir yamyamlık etkisi saptanmış ve ürün portföyü fazlalığının neredeyse doğrusal bir ilişkiyle yamyamlık etkisini yükselttiği görülmüştür (Ledereer, 2001).

Örneğin Diyet Kola’nın güzel tat benzerlik noktası ve düşük kalori farklılık noktası şüphesiz bazı satışların normal kola tüketicilerinden gelmesine sebep olmuştur. Aslında 1980 den 1986’ya kadar Coca Cola’nın ABD’deki kola ürünü satışları 1,3 milyon olarak sabit kalıyor görünse de, 1980’deki satışlar ise sadece kolanın kendisine aitken, 1986’daki satışlara Diyet Kola, Kirazlı Kola ve kafeinsiz kola çeşitlerinin katkısı olmuştur. Bu genişleme ürünleri kola satışlarının bir kısmının, rakip Pepsi ya da diğer alkolsüz içeceklerle veya meşrubatlara kayabilme olasılığını ortadan kaldırmıştır (Keller, 2003).

Yamyamlık etkisinde hitap edilen pazar bölümlerinin çakışıp çakışmadığı önemlidir. Örneğin kutu ve konserve kedi maması arasında ya da toz ve sıvı deterjanlar arasında birbirinin yerine kullanım düşükse yamyamlık etkisi daha düşüktür (Aaker, 1991). Yeni bir pazar bölümüne girmek mevcut ürünlerin satış kayması riskini minimize eder, satışta daha önemli kazançlar yakalama olasılığını verir (Arnold, 1992).

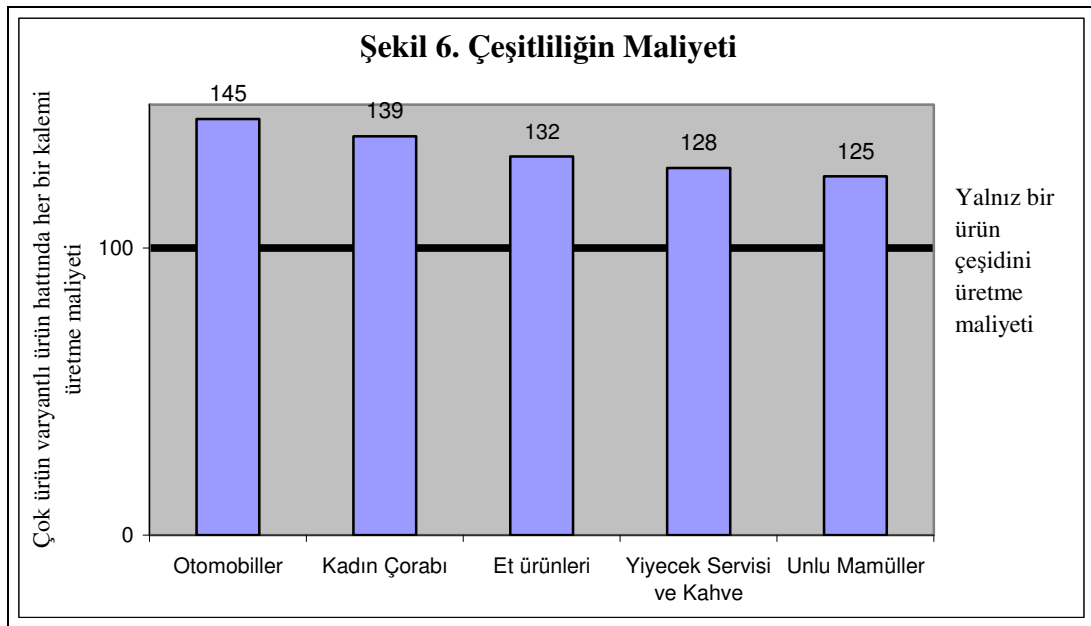
g. Artan Maliyetler

Hat genişleme, bazen satışıdaki yükselişle yeterince karşılanamayan maliyet artışına sebep olabilir (Aaker, 1996). Firmalar hat genişlemeyle ilgili bir çok maliyet tahmini ve planı yaparlar. Örneğin pazar araştırması, ürün ve ambalaj geliştirme, lansman ve yönetimsel maliyetlerde kesin bir artış olacaktır. Promosyon takvimi planlamak, ana marka ve genişleme arasındaki ilişkiyi yapılandırılmak ve reklama yansıtılmak için daha fazla zamana ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca yöneticiler; toplam pazarlama çabasında ve marka imajında zayıflama, kısa üretim süreçleri ve sık hat değişimiyle artan üretim karmaşıklığı, talebin önceden tahmininde daha fazla hata ile karşılaşabilirler. Yöneticiler ürün sayısının artışıyla kaynaklanan daha fazla lojistik

maliyeti, stoksuz kalmaktan korunmak için daha fazla tampon envanteri ve stok maliyeti, acele siparişler nedeniyle artan maliyetleri ve hammaddeyi en ekonomik miktarda almada yetersizlik, Ar-Ge bölümünü yeni ürün geliştirmekten alıkoyma maliyetleri gibi maliyetleri görmeyebilmektedirler (Quelch, Kenny 1999). Üstelik çoğu zaman işletmeler yeterli maliyet analiz sistemlerine sahip değildir.

Şekil 6'da da görüldüğü gibi fazla ürüne sahip hatların birim maliyeti sadece en popüler ürünü üretmenin teorik maliyetinden %25-45 daha yüksek olabilmektedir (Quelch, Kenny 1999).

Pek çok hat genişlemenin kategorideki talebi arttırmada başarılı olmadığı düşünülürse, bu ek maliyetleri satış hacminin artışı ile yerine koymanın zor olduğu görülmektedir. Hatta eğer hat genişleme yüksek birim fiyata yönelse dahi birim maliyetteki bu artışı karşılamak oldukça zordur (Quelch, Kenny 1999).



Kaynak : Quelch, Kenny, 1999

Bir araştırmada bir ürün hattının detaylı maliyet analizinde ürünlerin yalnızca %15'i markanın karı olarak ortaya çıkmıştır. Bu hattaki ürünlerin %85'inin maliyetini haklı çıkarabilmek için hiçbir geri dönüş sunmadığı ya da çok küçük bir geri dönüşü olduğunu göstermektedir. Ayrıca hat genişleme genellikle bir anda yapılmaktadır.

Yöneticiler genişleme tüm hattın maliyet yapısını değiştirebildiği halde, oluşacak karmaşıklığın maliyetini nadiren hesaba katmaktadırlar (Quelch, Kenny 1999).

P&G firması 1989-1990 a kadar hiç biri yeni bir marka ismi taşımayan 90 yeni ürün çeşidi lanse etmesine rağmen, 1992'de yavaş hareket eden ürünlerinden %15-25'ini eleyeceğini duyurmuş ve bir buçuk sene içinde elemiştir. Sebep firmanın yavaş hareket eden ürünlerin üretim ve lojistik maliyetleri üzerindeki negatif etkisini anlamasıdır. Yeni stratejisi ile firma düşük verimli fabrikalarını kapatmakta, pazarlama yönetimi giderlerini azaltmakta, reklam kaynaklarını kuvvetli markalara odaklamakta ve açığa çıkan raf alanını gerçekten yeni ürünler için kullanmaktadır (Quelch, Kenny 1999).

Günümüzde gelişmiş maliyet hesaplama sistemleri genişleyen ürün hattına bağlı olarak artan maliyetlerin karışıklığına rağmen, stok birimlerinin karşılaştırılabilen karlılığını daha gerçekçi takip etmelerine olanak vermektedir. Giderek artan sayıda güçlü dağıtım kanalı üyeleri, kategori yönetimini uygulamakta ve ticaret karlılığını arttırmakta ve üreticilerin ürün hatlarına da yönlendirmelerde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra tüketiciler çok fazla seçeneğe ve ürün hattındaki mantık eksikliğine daha çok direnmektedir (Quelch, Kenny 1999).

Doğru maliyet hesaplama ve pazar araştırma sistemlerinin olduğu yerde hat genişleme oldukça karlıdır (Perspectives From The Editors, 1999). Fakat sadece hattı genişletme yerine hattın karlılığına odaklanan yöneticiler karlarını ve pazar paylarını arttırabilir. Hat genişlemeyle ürün, dağıtım sistemi ve tüketici ihtiyaçlarının hepsini gözönüne alarak kontrollü bir yaklaşımla tekrar alımlar, gerçek müşteri değeri ve güçlü bir karlılık yaratılabilir (Quelch, Kenny 1999).

5. HATALI MARKA GENİŞLEME SEBEPLERİ

İşletmeler marka genişlemesi kararını, üzerinde ayrıntılı çalışmadan, avantaj ve dezavantajlarını iyice tartıp, uzun ve kısa dönemde getirip götürceklerini ayrıntılı bir şekilde değerlendirmeden bazı yanlış sebepler yüzünden verebilmektedir.

Bu sebeplerin şunlar olduğu görülmektedir.

- Üretim Stratejisi : Bazen işletmeler o ürünün kolayca üretilebilecek olmasını genişleme için yeterli kabul edebilmektedirler. Örneğin, marka ikisinde de temel malzeme olarak domates sosu kullanılıyor diye çorba yanında spagetti sosu da üreterek genişleme yapabilmektedir (Gelder, 2003).

- Teknoloji stratejisi : İşletmelerin, genişleme ürününün üretilebilmesinin teknik olarak mümkün olmasını genişlemeye karar vermek için yeterli gördüklerine rastlanmaktadır. Örneğin birçok gazete markası sadece olması gereken bir şey olduğunu düşündükleri için internet ortamına girmektedir. Tüketicinin bu online haber ortamlarına ne kadar bağlanacağı ve bu hizmette olmasını istedikleri özellikler çok fazla araştırılmamaktadır (Gelder, 2003).

- Marka Stratejisi : Bazen işletmenin yerleşmiş, iyi bir markaya sahip olması onu genişletmek için yeterli kabul edilmektedir. Örneğin Virgin markası güçlü olduğu için kola pazarına da girmiştir. Fakat Virgin markasının imajı kola kategorisinde tüketiciye tam olarak ne sağlayabileceği net değildir (Gelder, 2003).

- Faaliyet Alanı Etkinliği Stratejisi : İşletmeler kimi zaman üretim, dağıtım kanalı, marka iletişimini markanın genişlemesi için yeterli sebep olarak kabul edebilmektedir (Gelder, 2003).

- Marka hakkındaki söyleneceklerden yararlanma isteği : Genişleme ile sadece markanın adının tüketiciler arasında aktif ve güncel olarak duyulması ya da basın için bir hikaye yaratılması amaçlanabilmektedir (Gelder, 2003; Payne, 2005).

Marka genişleme kararı marka değeri ve dolayısıyla işletme açısından çok ciddi bir karardır ve bu karar tüm ayrıntılarıyla çok iyi bir şekilde değerlendirildikten sonra uygulanmalı, çok iyi ve planlı bir şekilde yönetilmelidir.

6. MARKA GENİŞLEME STRATEJİSİ YÖNETİMİ

Planlı ve başarılı bir marka genişleme stratejisi yaratabilmek dinamik bir vizyon gerektirir. En çok dikkat edilmesi gereken konu genişlemeyle hedeflenen kısa dönemli karlılık ve satışların uzun dönemde problemlere sebep olmamasıdır. Önemli olan firmanın markasına uzun dönemde faydalı hizmetidir. Marka için uygun bir genişleme stratejisi maliyeti, ekonomik getirileri ve marka denklğine uzun dönemdeki etkisi dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Perspectives From The Editors, 1999).

Marka denkliği markanın ürün veya hizmetine talebi yöneten anahtar bir unsurdur. Yöneticiler anahtar denklik unsurlarını iyi anlayıp onları pazarda iyice yerleştirmek için çalışmalıdır. Marka genişleme stratejisinin marka denklğini koruyacak, destekleyecek ve arttırıcı etki yapacak şekilde oluşturması önemli bir noktadır. Eğer her genişleme marka denklğini desteklerse marka sadakatinin yayılmasında büyük bir etki yaratılır (Perspectives From The Editors, 1999).

Tanınmış bir marka başarılı bir genişlemeyi garanti etmez. Markanın sahip olduğu değeri, yeni ürünlerle genişletmek hem bazı fırsatlar hem de riskler taşır (Uztuğ, 2003).

Bu sebeple marka genişleme stratejisinin doğru bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir.

Planlı bir marka genişlemesi yönetimi 5 adımda incelenebilir (Keller, 2003):

1. Marka hakkında mevcut ve istenen tüketici bilgisinin tanımlanması
2. Olası genişleme adaylarının belirlenmesi
3. Genişleme adaylarının potansiyellerinin belirlenmesi ve genişleme ürününün seçilmesi
4. Genişlemenin lansmanı için bir pazarlama kampanyası tasarlanması
5. Genişlemenin başarısının ve ana marka değerine etkisinin değerlendirilmesi

6.1. Marka Hakkında Mevcut ve İstenen Tüketici Bilgisinin Tanımlanması

Marka genişleme sürecini etkin olarak yönetebilmenin başlangıç noktası orijinal markanın teklifini derinlemesine anlamak olmalıdır. Başarılı bir marka genişlemesi için, ana markanın özünü, değerini ve özelliklerini, ana marka farkındalığını, çağrışımlarının gücünü, uygunluğunu ve yeganeliğini tanımlamak önemli bir noktadır. Marka hakkında mevcut ve istenen bilgilerinin tanımlanması genişlemeleri belirlemeye yardım edeceği gibi, genişlemelerin muhtemel başarısı için alınacak kararlarda da rehberlik eder (Keller, 2003; Arnold, 1992).

Eğer marka genişlemesi farklı temel değerleri üstünde barındırırsa tüketici tek tanımlama altında iki ayrı marka ile karşı karşıya gelecek, kafası karışacak ve bunun markaya etkisi olumsuz olacaktır. Örneğin Marlboro markası adı altında bir pipo tütünü sunmak pek mantıklı değildir. Marlboro'nun kuvvetli, bağımsızlık temaları içeren marka özü daha olgun ve durağan pipo tütünü kategorisinin karakterine uygun değildir (Arnold, 1992).

Bu tür olumsuzlukları önlemek için ana markanın nitelik ve yapısının derinlemesine anlaşılması sağlanmalıdır. Bu amaçla markanın ana hedef tüketici kitlesinin ve çekirdek marka niteliğinin ayrıntılı haritasını çıkarmak için çeşitli tüketici araştırmaları kullanılır (Mitchell, Edelman, 2003). Örneğin tüketicinin marka adı anıldığında aklına ne geldiğini, ürün kullanımından sonra ne hissedildiğini ve rakiplerden farklı olarak algılanan unsurun ne olduğunu ortaya koymaya yarayan çeşitli testler uygulanabilir (Aaker, 1991).

Marka genişlemesi yeni ürüne bazı avantajlar sağlamalıdır. Marka ismi tüketiciye satın alması için, örneğin yüksek kalite, yoğun aroma, daha fazla çikolata, daha güvenilir performans veya statü gibi, bir neden oluşturmalıdır. İsmi ürüne gerçekten değer ekleyip ekmediğini bazı testlerle anlamaya çalışmak faydalıdır. Bu testlerde tüketiciye sadece marka ismi verilip kendisini cezbedip cezbetmediği ve nedeni sorulabilir. Eğer tüketici marka ismi söylediğinde onu cezbeden bir sebep bulabiliyorsa marka ürüne değer ekliyordur (Aaker, 1991).

Ana markayla ilgili çağrışımlar diğer kategorilerle bir bağ, bir uygunluk temeli sağlıyorsa çok daha yararlıdır ve genişlemeler için rekabetsel bir güç sağlar (Aaker, 1991).

6.2. Olası Genişleme Adaylarının Belirlenmesi

Sonraki aşama ana marka çağrışımlarını ve ana markanın tüm benzerlik ve uygunluklarını temel alarak, olası genişleme adaylarının belirlenmesidir (Keller, 2003).

Olası genişleme adayları yönetimsel olarak yapılan bir beyin fırtınası ile veya tüketici araştırmaları ile belirlenebilir (Keller, 2003).

Tüketiciler genellikle gerçek genişlemelere, olasılık olarak sorulanlardan daha olumlu cevap verseler de tüketici görüşlerini almak öğretici ve yol göstericidir (Keller, 2003). Tüketicinin hangi marka genişlemesinin çekirdek marka ile uyduğuna dair değerlendirmesi araştırılır (Mitchell, Edelman, 2003). Bu tüketiciye direkt o çağrışımla ilgili ürünler sorularak yapılabilir (Aaker, 1991).

Tüketicilerin ana marka ile uygun veya tutarlı bir marka genişlemesi olup olmadığına dair değerlendirmelerini anlamak marka genişlemesinin başarısında önemli bir noktadır. Bununla birlikte çoğunlukla yöneticiler ana marka ile ilgili kendi algılarını kullanmaktadır. Fakat daha karışık ve farklı düşündükleri için yöneticilerin, genişleme benzerliği ile ilgili tüketicilerin değerlendirme şeklini anlayamamaları olasıdır (Mitchell, Edelman, 2003).

Marka genişleme adaylarını belirlemek için özellikle markanın konumu ve çekirdek çağrışımları ile ilgili ana marka çağrışımları ve tüketicilerin zihnindeki marka imajıyla uygun görülen kategoriler göz önüne alınmalıdır (Keller, 2003).

6.3. Genişleme Adaylarının Potansiyellerinin Belirlenmesi Ve Genişleme Ürününün Seçilmesi

Başarılı bir marka geliştirme de en önemli konu marka değerine katkıda bulunacak, güçlenmesini sağlayacak, marka ve tüketici arasındaki ilişkiyi ve markanın

teklifini arttıracak bir ürün sınıfı tanımlamaktır (Aaker, 1996).

Bunun için daha önce belirlenen genişleme adayları öncelikle marka denkliği yaratma potansiyellerine, ana markaya geri dönüşlerine, tüketici tarafından algılanan olası rekabetsel avantajlarına ve gösterilen tepkilere göre değerlendirilir. Bunun için ana marka hakkında hangi bilgilerin akla geldiğine ve bu çağrışımların gücünün ne kadar olduğuna dikkat edilmelidir. Bu bilginin marka genişlemesi ürünü ya da hizmetini işaret edip etmediği ve bu çağrışımların genişleme bağlamında olumlu karşılanıp karşılanmayacağı düşünülmelidir. Ayrıca genişleme kategorisindeki anlaşılabilir çağrışımların ne kadar kendine özgü veya rakiplerle kıyaslandığında oluşan algılamaların durumu üzerinde durulmalıdır. Tüm bu unsurlar marka denkliğini yaratma potansiyelini değerlendirme de yardımcı olur (Keller, 2003).

Başarılı marka genişlemeleri istenilen derecede denklik ve farklılık noktasına ulaşmalıdır. Güçlü farklılık noktaları olmadığı zaman marka, güçlü rakiplere karşısında kolayca zarar görebilir ve fark edilemeyen bir benzer (mee-too) çeşidi olma riskini taşır (Keller, 2003).

Ana marka değerine katkıda bulunabilmesi için genişlemenin ana markaya olumlu, tutarlı ve kendine özgü çağrışımlar eklemesi veya mevcut çağrışımları güçlendirmesi gerekir. Bunun yanı sıra genişleme ana markanın mevcut çağrışımlarının gücünü, kendine özgülüğünü ve olumlu yanlarını azaltmamalıdır (Keller, 2003).

Markanın anahtar çağrışımı bir ürün sınıfıyla ilgiliyse daha dikkatli olunmalıdır. Genişleyen markayla ürün sınıfı çağrışımı zayıflamaktadır, ürün çeşitleriyle ilgili faydalı çağrışımlar geliştirilmesi sağlanmalıdır (Aaker, 1991).

Marka ürün portföyü bazı yönlerde genişletilebilir, bazı yönlerde genişletilemez. Marka genişlemesi seçilirken güncel imaja uyan ürünleri değil, markanın kimliği ve vizyonu ile uyumlu ürünleri seçmek de önemlidir. Tabii ki bu iş alanı seçilirken firmanın ürün imal kabiliyeti, teknoloji, rekabetin yoğunluğu, fiyat baskısı, pazar trendleri, müşteri yapısı, dağıtım kanalları ve fiyat ve kalite seviyesi vb koşullarda göz

önüne alınmalıdır (Aaker, 1996; Ledereer, 2001).

6.4. Genişlemenin Lansmanı İçin Bir Pazarlama Kampanyası Tasarlanması

Genişlemenin satış tutundurma faaliyetleri ana markadan çok ayrılmış olmamalıdır. Genişlemenin ana markadan beslenmeye, çok farklı bir konumlama yerine ana markanın denkliğinden yararlanmaya ihtiyacı vardır (Payne, 2005).

Marka genişlemesinin kendisine ait değer yaratması için ana markayla beraber genişlemenin de yüksek derecede tanınırlığı, bazı güçlü, olumlu ve kendine has çağrışımları olmalıdır. Marka genişlemesinden haberdar olunması temelde pazarlama programına ve genişleme hakkında kulaktan kulağa iletişim kaynaklarına bağlıdır. Genişlemenin markalaşmasında halen belli bir derecede bilinen ve imajı olan mevcut bir marka kullanılması, hafızada genişleme için bir imaj oluşturmayı ve bir bilinç yaratmayı daha kolaylaştırır (Keller, 2003).

Eğer ana markayla daha az uygunluk gösteren bir marka genişlemesi uygulamak istenirse hangi uygunluk unsurunun olmadığı tespit edilip reklam ve diğer pazarlama aktiviteleri ile genişleme uygunluğunun derecesini arttırmak, müşterinin bu konudaki değerlendirmesini değiştirmek için çalışmak yararlı olur (Mitchell, Edelman, 2003).

Aaker ve Keller bir çalışmalarında, tüketicinin bilinen çeşitli markaların hayali marka genişlemelerini nasıl değerlendirdiğini araştırmışlardır. Araştırmada olumsuz değerlendirilen genişlemelerin, bu negatif çağrışımın üstesinden gelip gelemeyeceği de incelenmiştir. Mc Donald's'ın fotoğraf kategori genişlemesinin, hızlı, pahalı değil, uygun hizmet gibi pozitif çağrışımlara rağmen verilen negatif tepkiler, araştırmada diğer ürünlere göre oldukça düşük bir olumlu değerlendirme almasına sebep olmuştur. Araştırmada negatif çağrışımları bertaraf etmek için genişlemeyi detaylandırma, gıda hizmetinden fiziksel olarak ayırma, film işleme için köklü bir kamera perakendecisi kullanma gibi stratejilerin iletişimi genişlemenin olumlu değerlendirilme oranını arttırsa da 7'li ölçekle en fazla 3,5-4'e kadar çıkarabilmiştir. Başarı, negatif çağrışımların ortaya

çıkmasını veya olanların zarar vermesini önleme yollarının mümkünlüğüne ve maliyetine göre değerlendirilmelidir (Aaker, Keller, 1990).

Martinez ve Chernatony bir çalışmada spor ürün markaları üzerinde marka genişlemesinin, genel marka imajı ve ürün marka imajı olarak ikiye ayırdıkları marka imajına etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada genişleme stratejisinde marka imajını korumak için yüksek kaliteli algılanmak ve denemeleri teşvik etmek gerektiği belirtilmiş; iletişim kampanyalarında ürün nitelikleri yerine genel marka imajını ön plana alınmasının, farklı ve uygun olmayan bir kategorideki genişlemenin olumsuz etkisini azaltabileceği sonucuna varılmıştır (Martinez, Chernatony, 2004).

Bazı durumlarda özellikle global markalarda, birkaç anahtar pazarda marka genişlemeyi önce tanıtmak, tepkileri ölçmek, değer biçmek, diğer ülkelere hizmet veya ürünü sokmadan lansman deneyiminden sonuçlar çıkarmak ve bunlardan faydalanmak daha uygun olabilir. Böylece genişlemeye şüpheli yaklaşan yerel marka yöneticilerini, genişlemenin bu pazarlardaki başarısını göstererek kazanmak da mümkün olabilir (Gelder, 2003).

Genişlemenin çeşidi ne olursa olsun genişlemenin konumlaması ürün portföyünün tümünün konumlamasına uygun olmalıdır (Ledereer, 2001).

6.5. Genişlemenin Başarısının Ve Ana Marka Değerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Marka genişlemesinin sonucu olarak ana markanın değerinde herhangi bir değişim olup olmadığını tespit etmek için, genişlemeden sonra, markayı ayrıntılarıyla dikkatlice incelemek ve planlamak gerekir (Mitchell, Edelman, 2003).

Yöneticiler markanın iyi satış sağlamasını, satışlarındaki artışı, markanın gücü olarak değerlendirebilmektedirler. Oysa ki satış sadece markanın gücünün değil aynı zamanda rakiplerin güç ve zayıflığının bir fonksiyonudur. Rakipler yeterince güçlü değilse marka güç kaybettiği halde satışlar artabilir, bu da genişleme stratejisinin olumlu olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Örneğin Ries'e göre Coca Cola Diyet Colayı

çıkardığında kaybedecek bir şeyi yoktu, çünkü tek rakibi Pepsi genişleme stratejisiyle Diyet Pepsi ürününü zaten piyasaya sürmüştü (Ries, 2002). Bu şekildeki bir satış artışı genişleme stratejisinin başarılı olduğu, markaya zarar vermediği anlamına gelmez. Yapılan marka genişleme ürününün durumu ve ana marka değerine etkisi sürekli takip edilmelidir.

6.6. Marka Genişlemesi Yönetiminde İşletmelerin Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar

Başarılı bir marka genişlemesi için bir işletme bazı yeteneklerini geliştirmelidir. Quelch ve Kenny doğru bir hat genişlemesi ve doğru ürün hattı yönetimi için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır. Bu koşullar sadece hat genişleme değil tüm marka genişleme stratejileri ve başarılı ürün hattı yönetimi için gereken koşullar olarak ele alınabilir.

1. Maliyet hesapları geliştirilmeli : Değer zincirinin başlangıcından sonuna kadar, her stok biriminin üretim ve dağıtımla ilgili mutlak ve artan maliyetleri detaylarıyla araştırılmalıdır. Çünkü her stok biriminin maliyeti hacmine, talebin durumuna göre değişir. Her bir stok birimine yılda bir veya daha sık aralıklarla değer biçilmelidir. Moda veya teknoloji ürünü gibi talebin hızlı değiştiği ürünler ise daha sık gözden geçirilmelidir. Düşük performanslı stok birimlerine dikkat edilmeli ve yeni stok birimleri eklemeye artan satışlar, maliyetler ve tasarruflar da hesaba katılmalıdır (Quelch, Kenny, 1999 ; Keller, 2003).

2. Eldeki kaynaklar verimli kazanan ürünlere ayrılmalı : Bazen bütçe yeni çıkan veya çıkacak ürüne ayrılırken, çekiciliği zayıflayan eski bir stok birimine yeterince bütçe ayrılmaz. Doğru, faaliyet bazlı maliyet hesaplama sistemi, her stok biriminin yıllık tahminleri ile birlikte değerlendirilmelidir. Böylece firmanın üretim kapasitesi, reklam, tutundurma bütçesi, satış gücü zamanını ve ulaşılabilir perakende alanını en iyi şekilde kullanacak ürün hattına odaklanma sağlanabilir (Quelch, Kenny 1999; Keller, 2003).

3. Müşteri davranışları araştırılmalı : Ürün hattının yönetiminde arz

tarafındaki bilginin yanı sıra, talep tarafından bilgi almak da önemlidir. Pek çok hat genişleme, tüketicilerin değil, üreticilerin ihtiyaçlarını karşılamaya hizmet ettiği için başarısız olmaktadır. Örneğin, Mc Donald's pizza, Pepsi Clear ana markanın imajı ve yararı ile ortak bir bağlantı noktası kurulamadığı için başarısız olmuştur (Perspectives From The Editors, 1999) Tüketicinin her bir stok birimini nasıl alıp, kullandığını öğrenmek için çaba harcanmalıdır. Çekirdek ürün kalemleri markanın uzun dönemli sadık, iyi müşterilerine sahiptir. Diğer kalemler ise genellikle mevcut müşteriler arasında kullanımı genişletir ve destekler. Firmaya yeni müşteriler çekecek ve birden çok marka kullanan müşterileri aynı hattan daha sık ve fazla satın almaya ikna edecek ürün kalemlerine de ihtiyaç vardır. Ayrıca müşteri sadakati ve stok birimleri arasındaki satış kaymalarının nelere bağlı olduğunun ve fiyat esnekliğinin de incelenmesi gerekir. Firmalar yeni hat genişlemeyi sunarken sadakati yapılandırıp desteklendiğinden veya rahatsız edilmediğinden emin olmalıdır (Quelch, Kenny 1999; Keller, 2003). Yapılan hat genişlemesi ile ürünler arasında ne kadar bir satış kayması olabileceği, satışta ne kadarlık bir artış olabileceği, belirlenen stok birimlerinden vazgeçildiğinde kaç müşteri kaybedilebileceği belirlenmeye çalışılmalıdır (Perspectives From The Editors, 1999).

4. Hat mantığı testi uygulanmalı : Pazarlama programının başarısını etkileyecek herkesin (örneğin satış elemanlarının vb.) verilen stok birimlerinin marka hattında oynadığı stratejik rolünü bir cümle ile belirtmesi sağlanmalıdır. Benzer şekilde tüketicinin hangi stok birimlerinin onun ihtiyaçlarına uyduğunu kolayca anlamasının sağlanması gerekir (Quelch, Kenny 1999 ; Keller, 2003). Hangi ürünün çekirdek ürün olduğuna karar vermek önemli bir noktadır. Kimi zaman oturmuş bir ürünü yeni geliştirilmiş formülasyonlarla değiştirmek gereksiz bir risktir (Perspectives From The Editors, 1999).

5. Hattın başından sonuna kadar pazarlama çalışmaları koordine edilmeli: Marka hattının satış elemanları, dağıtım kanalları, tüketiciler ve diğerleri tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmak için, uygun ve mantıklı bir fiyatlandırma ve paketleme sistemi benimsenmelidir. Tüketici ve perakendeciler ürün hattında tutarlı bir fiyatlandırmayı daha açık ve inandırıcı bulurlar. Ayrıca bu şekilde faturalandırma daha kolay olur. Standart boyutta, farklı renkte paketler kullanarak, tüketicinin stok

birimlerini, kategori ve alt kategorileri ayırt etmesine yardımcı olunabilir (Quelch, Kenny 1999 ; Keller, 2003).

6. Kanal ortaklarıyla birlikte çalışılmalı : Yeni ürün kabulü ve ticaret ilişkilerini geliştirmek için, yeni ürün fikirleri bulup değerlendirecek farklı görevlerdeki kişilerden çok fonksiyonlu bir takım oluşturmak faydalıdır. Yeni bir stok biriminin eklenmesinin marka hattına yaptığı satış ve maliyet etkisini önceden araştırmak için ticari müşterilerin, kanal ortaklarının rehberliğinde mağaza içi testler uygulanmalıdır. Kanal ortakları test sonuçlarına dayanarak, gereksiz envanterle stok maliyetinden kaçınabilir ve daha sonra kaldıracakları yavaş hareket eden stok birimleriyle ilgili çeşitli uygulamalar yapabilirler. Böylece ortak hareket etmek ticari ilişkiler de gelişir (Quelch, Kenny 1999 ; Keller, 2003).

7. Ürünlerin bazen elenmesi gerektiğini kabul eden bir ortam yaratılmalı : Ne yazık ki pek çok firma için ürün elemek, yeni bir ürün tanıtmaktan çok daha zordur. Bunun pek çok nedeni vardır, yöneticiler her bir stok biriminin karlılığını tanımlamakta eksik olabilirler, tüketici onu aldığı sürece bir ürünün elenmemesine inanıyor olabilirler, dolu hatlı bir üretici olmanın çok önemli olduğunu düşünebilirler, ürün hattı değişikliklerini diğer pazarlama karması unsurlarını değiştirmekten daha zor ve pahalı bulabilirler, raf alanı almak gibi promosyonel avantajları olduğunu düşünebilir ve bu yüzden zayıf ürün kalemini gizleyebilirler. (Quelch, Kenny 1999; Keller, 2003). Başarısız bir hat genişlemesi çabucak geri çekilirse, tüketici güçlü bir markayı başılayacak ve unutacaktır. Fakat bir çok firma, başarı ve başarısızlığı net olarak ayıracak motivasyona ve maliyet verisine sahip olmadığı için, hat genişlemesi yaptıkları kadar kolay bir şekilde hatlarını kısaltmamaktadır (Perspectives From The Editors, 1999). Örgüt yapısında ürün hattı elemelerinin kabul edildiği, hatta desteklendiği bir ortam yaratılmalıdır (Quelch, Kenny 1999).

8. Hattan çıkarma yönetilmeli : Öncelikle performansı düşük ürün kalemi belirlenir ve kolayca, hızlı bir şekilde karlı hale getirilip getirilemeyeceği belirlenir. Örneğin fiyat yükseltilerek, tasarımı değiştirilerek, pazarlama desteği azaltılarak, bazı bölge ve kanallara dağıtımı sınırlayarak, yavaş hareket eden ürün kalemlerini tek

fabrikada ya da üretim bölümünde birleştirerek, taşeron üretimi ile veya başka yollarla maliyetleri düşürmeye çalışarak vb. yollarla ürünün karlı hale getirip getirilmeyeceği araştırılır. Ürün karlı hale getirilemiyorsa maliyetleri yönetirken tüketici ihtiyaçlarını da hedefleyen bir eylem planı geliştirilmelidir. Örneğin sadık müşteriler, elenecek ürünün yerini alabilecek başka bir ürüne yönlendirilmelidir. Bu sürece yardım etmek için örneğin iki ürün kalemi için de indirim sağlayan kuponlar önerilebilir. Bazı durumlarda yöneticiler, perakende kanallarından geri çekildikten sonra, tüketiciler hatta kalan ürün kalemlerine geçişi sırasında, ürün kaleminin doğrudan posta dağıtımına devam etmektedir. Elenen ürünlerin maliyeti, hammaddeyi elden çıkarmak, süreç üzerinde çalışmak ve dağıtım kanallarından gelebilecek envanteri kapsar. Eleme planı ürünün çıkarılmasıyla ortaya çıkacak kaynakların kullanımını ve üretim kapasitesini içermelidir. Bazı durumlarda mevcut ürün elenirken hat genişlemesinin lanse edilmesi anlamlı olabilir (Quelch, Kenny 1999; Keller, 2003).

Bunların yanı sıra işletmeler orijinal fikirleri değerlendiren ve ileri götürebilen yeniliklere yapısal bir yaklaşım uygulamalıdır. Yaygın bir hata tüm yenilik geliştirme sorumluluğunu AR-Ge Departmanı'na, bunu değerlendirmenin tüm sorumluluğunun ise Pazarlama Departmanı'na havale edilmesidir. Oysa ki yapısal disiplinler arası bir yaklaşım daha hızlı ve yararlıdır. Sonuç olarak yenilik sadece üst yönetim tarafından yürütülen bir şey olmamalı, tüm örgütü ve çalışanlarını içermelidir (Gelder, 2003).

Global bir markanın genişlemesinde işletmeler daha dikkatli davranmalıdır. Markanın mevcut ya da gireceği kategorileri şekillendirecek gelişmeler, her pazar için iyi açık bir şekilde anlaşılmalıdır. Bazı kategoriler global bazıları yerel olarak şekillendirilir. Sosyal ve motivasyonel gelişmeler farklı ülkelerde tamamen aynı olamaz. Marka yönetimi bunu göz önüne almalı, global olmak adına markanın kendi ülkesinde hata yapmamak için dikkatli olmalıdır (Gelder, 2003).

Global marka yönetimi yerel marka sorunlarını anlayabilmeli ve yerel durumlar altında genişlemenin başarısını değerlendirebilmelidir. Ek olarak global marka yönetimi yerel yönetimi genişleme hakkında ikna edip, motive edebilmelidir. Aksi takdirde genişleme başarısızlığa mahkumdur. Marka genişlemenin başarısı için örgütsel

motivasyon çok önemlidir. Yerel marka yönetimi tamamen desteklenmeyen bir şeyin tanıtılması için zorlandığını hissedebilir. Yerel marka yöneticileri de marka genişletme sürecine dahil olmalıdır, bu, sadece süreç boyunca bilgi vermek şeklinde olsa bile faydalıdır. Yerel marka yöneticileri yeni ürün veya hizmeti alıp yerel yönetici, personel, toptancı perakendeci ve tüketicileri inandırarak onu başarıya ulaştırmakla sorumludurlar. Yeni ürünün değerinden emin olmaya ihtiyaçları vardır (Gelder, 2003).

7. MARKA GENİŞLEMESİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Reddy, Holak ve Bhat genişlemenin başarısının genişleme yapan firmanın büyüklüğü, marka sayısı, pazar payı, pazarlama yeteneği gibi özelliklerine; ana markanın gücü, sembolik değeri, kategoriye giriş sırası gibi özelliklerine ve genişlemenin pazarlama desteği ve giriş sırasına bağlı olduğuna işaret etmişlerdir (Reddy, Holak, Bhat, 1994).

Marka genişlemeyle yapılan diğer araştırmalar da incelendiğinde özellikle aşağıdaki faktörlerin marka genişlemesinin başarısı üzerinde etkiye sahip olduğunun üzerinde durulduğu görülmektedir.

7.1. Uygunluk

Marka, genişleme ile uygun algılanmalıdır. Müşteriler, marka konseptinin genişlemenin üzerinde olmasından rahatsız olmamalıdır. Marka adının genişlemeye algılanan kalite veya başka bir çağrışımla fayda sağlaması, uygunluk olduğunda daha kolaydır. Eğer tüketici, uygunluk eksikliği algılıyorsa buna odaklanır ve istenen marka çağrışımlarının transferine izin vermez, hatta algılanan bu uygunsuzluk alay konusu haline gelebilir (Aaker, 1991). Bu da markanın ciddiyeti, ne yaptığını bilirliliği, profesyonelliği hakkında negatif çağrışımların oluşmasına sebep olabilir.

Uygunluğun değerlendirilmesinde kullanılan bir yaklaşım, tüketicilere markanın çeşitli ürün sınıfları için uygun olup olmadığını sormaktır. Bununla birlikte çok uygun görülmeyen genişlemelerde marka ve ürün sınıfı arasındaki bağlantı önemle belirtilerek konumlandırılırsa olumsuzlukları aşabilir. Bu yüzden, çekici bir pazar içeren genişleme uygunluk problemi olduğu görülse de daha geniş testlerden

geçirilmelidir (Aaker, 1991).

Marka genişlemesinin uygunluğu konusunda tüketici değerlendirmesi için önemli olan 4 nokta vardır.

- *İlgi* : Ana marka niteliğinin marka genişleme kategorisinde önemli ve uygun olmasını kapsar. Mesela Coca Cola'nın çekirdek marka niteliği soda ve alkolsüz diğer içeceklerle ilgili olabilir, fakat örneğin portakal suyu ile pek ilgili değildir (Mitchell, Edelman, 2003). Genişleme ana marka ürünü ile birebir ilgili, aynı amaç için birlikte ya da ard arda kullanılabilen yani tamamlayıcı ürünler için yapılabilir (Aaker, 1991). Örneğin Starbuck'ın çekirdek marka niteliği, kahve değirmeni satışı ile açıkça ilgilidir, fakat mikrodalga fırın, buzdolabı gibi mutfak aletleri ile ilgisi yoktur (Mitchell, Edelman, 2003). Aynı işlemde kullanılan parfümden sonra ruj, traş bıçağından sonra traş köpüğü tamamlayıcılık özelliği kullanılarak yapılan genişlemeler olarak sayılabilir (Aaker, 1991).

- *Tanuma* : Markanın neden marka genişlemesi yaptığının marka genişlemenin mantığı kadar iyi anlaşılmasını kapsar. Örneğin Mc Donalds'ın çekirdek marka niteliği, onun başka bir restaurant konseptinde genişlemesi için tüketicinin gözünde mantıklı ve anlaşılması kolay kılabilir. Fakat marketler zinciri açması bu şekilde değerlendirilmeyebilir. Nike'ın çekirdek marka niteliği, golf giysileri ile markasını genişletmesini tüketici gözünde mantıklı ve anlaşılması kolay yapabilir. Fakat günün moda giysileri ile ilgili bir genişleme aynı şekilde değerlendirilmeyebilir (Mitchell, Edelman, 2003). Genişleme prestij, statü gibi manevi yetenekler ya da performansla ilgili fonksiyonel özellikler üzerine de kurulabilir (Aaker, 1991).

- *Güvenilirlik* : Marka genişlemesini kabul edilebilir ve güvenilir yapan çekirdek marka niteliğini kapsar. Örneğin Sony'nin çekirdek marka niteliği dijital kamera ve laptoplarla genişlemeyi güvenilir ve kabul edilebilir yapar, fakat spor giysilerle genişlemesi için aynı şey söylenemez. (Mitchell, Edelman, 2003).

- *Transfer* : Markanın, marka genişlemeye tecrübe, yetenek ve varlıklarını, kullanıcı tipini, niteliklerini, faydalarını, içeriklerini ve sembollerini transfer

edebilmesinde algılanan becerisidir. Markanın, genişleme yapmak için ihtiyaç duyulan gerekli yetenek ve değerlere sahip olarak algılanması gerekir (Aaker, 1991). Örneğin, Amerikan Express yetenek ve tecrübesini seyahat sigortasına transfer edebilir fakat araba kiralama hizmetine transfer edemez (Mitchell, Edelman, 2003). Colgate ağız suyu yapma kapasitesine sahip olarak algılanır. Yoğun meyve aroması özelliğiyle ünlü bir marka bu niteliği kullanarak genişlemeler yapabilir (Aaker, 1991).

Eğer marka, kategorisine benzer ya da yakın ilgili bir genişleme sunarsa, tüketiciler ana marka hakkındaki mevcut çağrışımları kolaylıkla genişlemeye transfer edebilir. Loken ve Boush, tüketicilerin ana marka kategorisi ve genişleme kategorisi arasındaki benzerlikten emin olmadığı durumlarda, genişlemeyi daha detaylı parça parça değerlendirdiklerini, bu durumda da genişleme hakkında çıkarılacak özel çağrışımların elverişliliğinin, genişlemenin olumlu değerlendirilmesinde belirleyici olan, ana faktör olduğuna işaret etmektedir (Loken, Boush,1994).

Orijinal üründen çok daha uzakta olan genişlemeler tat, koku vb. özellikler transfer edilemeyeceği için avantaja sahiptir. Örneğin Coca Cola portakal suyu çıkarmasının başarılı olma şansı pek fazla görülmezken, Coca cola sweat-shirtleri başarılı olabilir. Aynı durum Mc Donald's için de düşünülebilir. Tüketicinin bu yeni ürünün önceden bildiği üreticisine, giysinin kalitesini garanti etse de tanımadığı bir markadan daha fazla güveni vardır (Aaker,1991). Örneğin lastikleri ile tanınan Prelli firması ilgisiz görünmesine rağmen ayakkabı ve saat üretmeye başlamıştır (Nurluoğlu, 2005). Levi Strauss'un klasik giyim ürün hattına dair 1930'deki çabası, Levi's markasının rahat yaşam, dışarı, sağlam materyal, genç ve asi çağrışımları klasik giyim ürünlerine göre negatif çağrışımlar olduğu için başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Aaker,1991; Blythe, 2002).

Marka ana ürüne göre önemsiz algılanan bir ürün sınıfında kullanılıyorsa ve uygunluk problemi varsa öne sürülen teklifin küçük olduğu ya da ürünün fazla fiyatlandırılmış olduğu kanısı yayılabilir. Örneğin Rolls-Royce gibi Premium bir marka ismi bisiklet ya da benzeri bir ürüne koyulduğunda tüketiciler sadece ismin sömürüldüğünü veya markanın ürüne fiyat haricinde hiçbir şey ekmediğini

düşünebilirler (Aaker, 1991).

7.2. Kalite

Aaker ve Keller 6 bilinen marka ismi (Mc Donald's, Vuarnet, Crest, Vidal Sassoon, Haagen-Dazs ve Heineken) ile önerilen 18 marka genişlemesi üzerinde yaptıkları çalışmada, genişlemenin değerlendirilmesinde, orijinal marka içeriğinin kalite değerlendirmesinin, iki ürün sınıfı arasındaki uygunluk kadar önemli bir gösterge olduğu, isimle ilgili kalite algısının anahtar bir rol üstlendiği sonucuna varmışlardır (Aaker, Keller, 1990).

Olumlu çağrışımlar içeren bir kalite algılaması bu pek çok kategori için rekabetçi bir avantajdır. Örneğin General Electric ya da Samsung, Goldstar gibi pek çok Japon ve Kore firması isim tanınırlığının getirdiği algılanan kalitesi sayesinde pek çok farklı ürün sınıfıyla markalarını genişletmişlerdir (Aaker, 1991).

Örneğin Honda ekonomi ve iyi işçiliğe dayandırdığı markasıyla küçük motorlarda uzmanlaşmış ve çim biçme aleti gibi bahçe ürünleri üretmekteyken otomobil üretmeye başlamakla oldukça ciddi ve riskli bir karar almıştır. Öncelikle yetenek, etkilik, çok iyi motor, gibi çağrışımlar içeren yaygın bir kimliği olması, ürettiği otomobilleri kaliteli üretmesi, otomobil markası arkasına önemli bir kaynak koyarak desteklemesi, ürün hattı kimliğinin güçlü ve farklı olması, Honda'nın başarısında anahtar faktörlerdir. Genişleme kaliteli ürünleri içerirse başarılı olması daha kolaydır. Artık pek çok tüketicinin aklına Honda denildiğinde küçük motorlu ürünlerin yanı sıra otomobil de gelmektedir. Hangi ürün sınıfının önce düşünüldüğünse hiçbir önemi yoktur (Aaker, 1996).

7.3. Giriş Sırası

Markanın ürün sınıflarına giriş sırası, önceki genişlemeler daha sonrakilerine etki ettiğinden çok önemli bir planlamadır (Aaker, 1996).

İlk genişleme bazı çağrışımlar oluşturup bazı çağrışımları zayıflatabilir. Sonuç olarak gelecek bazı genişlemeler için bir temel sağlayacak veya bazılarını ise engel

olacaktır. Bu yüzden ilk genişlemeyi yapmadan önce, hangi şemsiye çağrışımların marka ürün grubuna bir uygunluk mantığı, farklılık noktası ve avantajı sağladığı konusunda etraflıca düşünmek gerekir (Aaker, 1991). Örneğin Gillette traş bıçağı ile bilinirken önce yine bu ürünle çok yakın ilişkide olan Gillette Köpüğü piyasaya sürmüş, bu ürünü, erkek bakım ürün hattına bir köprü olarak kullanmış, hatta zamanla kadınlara yönelik ürünler de üretmeye başlamıştır (Aaker, 1996).

Yeni ve daha önce girilmemiş bir pazarda öncü olmak riskli olsa da, araştırmacılar genellikle, ilk girenin büyük avantaj ve genellikle pazar liderliğini kazandığı konusunda hemfikirdir. Güçlü markalarda kategoriye ilk girmek, daha sonra girmekten çok daha başarılı olurken, zayıf markalar için giriş sırası bu kadar etkili olmayabilir. (Reddy, Holak, Bhat, 1994).

Ana markanın genişleme sayısının artması tüketicinin ana marka hakkındaki güçlü çağrışımlarının kuvvetini azalmasına ve bu çağrışımların yeni genişlemelere kolaylıkla transfer edilememesine sebep olabilir. Önceki genişlemelerin başarısızlığı sonraki genişlemelerin değerlendirmesini etkileyebilir. (Reddy, Holak, Bhat, 1994).

Yeni bir kategori yaratmak marka genişlemesini başarılı kılacak yollardan biridir. Herhangi bir ürün ve hizmet kategorisine giren marka rakiplerinden önemli bir farklılık yapmadıkça benzer ürün (“me too”) olarak kalır. Yeni çeşit sektördeki diğer ürünlerle karşılaştırıldığında ek bir değer, kolaylık vb. farklı bir şey sunmalıdır. Yeni ürün perakendeci rafında, ürün portföyünde açık bir rol oynamalıdır. Eğer açık değilse ana marka değeri sarsılabilir (Payne, 2005).

7.4. Markayla İlgili Ürün Sayısı

Bazen markanın çok sayıda ürünle ilgili olması, firmanın farklı konularda başarılı olduğu gerekçesiyle tüketiciye güven verir. Dacin ve Smith, markanın ürün sınıfı sayısının marka genişlemesinin değerlendirilmesine etkisini araştırmışlardır. Çalışmada ürün sınıfı sayısı 3 (küçük mutfak araçları, garaj kapısı açan kumanda, elle kullanılan bahçe malzemeleri) ve 7 (öncekilere ek saç kurutucu, küçük güç aletleri, halı süpürgesi, telesekreter) olduğunda, markanın yeni genişlemelerini (spor saatler ve ütü) tüketicinin

nasıl değerlendirildiği araştırılmış ve fazla ürün sınıfıyla ilgili marka genişlemesinin daha olumlu değerlendirdiğini tüketicinin bu markanın genişlemelerine olan güveninin arttığı saptanmıştır (Dacin, Smith, 1994).

Markanın tüketici değeri ve görüntüsünün, ürün veya hizmet kategorisiyle bağlı olmaması durumunda, markanın birbirinden farklı birbirine uygun olamayan bir çok kategoriye girmesi daha kolaydır. Örneğin ilgisiz pek çok sektöre giren, direkt olarak bir sektörle ilgili görülmeyen Virgin markası, değer olarak bir çok kategoride rakiplerinden üstün durumdadır (Payne, 2005). Önce müzik dükkanları ile bilinen marka şu anda havayolu, tren yolu, mali hizmetler, sinema sektörlerinde ve kolası ile içecek sektöründe de 3 kıtada iş yapmaktadır. Firma, özellikle tüketicilerin daha az tercih olanağı bulunduğu kategorilere birbirinden çok farklı olsalar da girmektedir, gelecekte uzay seferleri düzenlemek amacı ile yeni bir projeye start vermiştir (Mediacat, 2005).

Disney kısa çizgi filmlerle başlayıp çizgi sinema yapımı, tema parkları, giyim eşyaları, oyuncak mağazaları, hokey takımı ve ziyaretçilerini parklarına götürmek için kullandığı hava yolları ya da vapur hattıyla markasını oldukça geniş bir alana yaymıştır (Aaker, 1996 ; Blythe, 2002).

Reddy, Holak ve Bhat tarafından yapılan bir araştırmada, 20 yıl üzerinde bir zaman periyodunda 34 sigara markasının 75 hat genişlemesi incelenmiştir. Araştırmada genişlemenin başarısı, karlılığı, en büyük rakibiyle karşılaştırıldığında ürün kategorisindeki payı (Göreceli payı) baz alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara varılmıştır (Reddy, Holak, Bhat, 1994) :

- Güçlü markaların hat genişlemesi zayıf markaların genişlemesinden daha başarılıdır.
- Sembolik markaların hat genişlemesi, daha az sembolik markalardan daha fazla bir pazar başarısı elde etmektedir.
- Güçlü reklam ve promosyon desteği alan hat genişlemeler, daha zayıf pazarlama desteği alanlara göre daha başarılıdır.
- Eğer ikisi de güçlü markaların genişlemeleri ise ürün alt kategorisine

önceden giren hat genişlemesi sonra giren genişlemeye göre daha başarılıdır.

- Firma boyutu ve pazarlama yeteneği genişlemenin başarısında rol oynar.
- Erken hat genişlemesi ana markanın pazar genişlemesine yardım eder.
- Hat genişlemenin doğurduğu satışlar, yamyamlık etkisi (cannibalization) yüzünden oluşan kaybın telafisinden daha fazla olabilir.

8. PERAKENDECİLER VE MARKA GENİŞLEME STRATEJİSİ

8.1. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü

Perakendecilik üretici ile tüketici arasındaki malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle ürünlerin, ticari bir amaçla başka bir kuruma satmama ve kişisel gereksinimler için kullanmama koşuluyla doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanması ile ilgili faaliyetlerin bütünüdür. Gıda, mobilya, ev eşyası, kereste, inşaat malzemeleri, deri, mücevherat, oyuncak, makine, yedek parça, ilaç ve itriyat gibi çok farklı ürünler satan pek çok perakende kuruluşu bulunmaktadır (Sait, 2004).

Ülkemizde 204 bin perakende satış noktası bulunmakta ve toplam perakende tüketiminin %60’ını gıda, %40’ını gıda dışı tüketim oluşturmaktadır. Perakendecilerin üçte biri İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa’da bulunmaktadır. Marmara bölgesinde 80 bin, Ege Bölgesinde 42 bin, İç Anadolu’da 39 bin civarında perakendeci vardır. Ülkemizde 150 adet hipermarket bulunmaktadır. Türkiye’nin coğrafyası %40 daha büyük olmasına rağmen, bu rakam Fransa’da 1200 ‘ün üzerindedir (Sait, 2004).

AcNielsen verilerine göre ülkemizde ölçülebilen perakende pazarının büyüklüğü 39-40 milyar dolar düzeyinde bulunduğu tahmin edilmekte, ancak ölçülemeyen kanal olan bakkallarla birlikte pazarın büyüklüğünün 55-60 milyar dolara ulaştığı düşünülmektedir. Türkiye’de toplam 7 ulusal zincir marketin 2004 ciroları 5 milyar 300 milyonu aşmaktadır. Sayıları 350’yi bulan yerel zincirlerin ise ciroları toplamı 6,5 milyar doların üzerindedir. Tek veya iki noktaya sahip süpermarket sayısı ise 690’a ulaşmıştır. Bu üç farklı gruptaki marketlerin ciroları toplamı 2004’de 14 milyar dolara yaklaşmıştır (Balaban, 2005).

Dünyada ise perakende sektörü çok daha inanılmaz rakamlara ulaşmıştır. Örneğin

dünyanın en büyük perakende zinciri, ABD’li Wall-Mart firması, 5104 mağazası ve haftalık 138 milyon müşterisiyle, 2004 yılında 256.3 milyar dolar ciro gerçekleştirmiştir. Şirket bu cirosuyla ülkemizin gayri safhi milli hasılasından daha fazla bir ciro elde etmiştir. 1999 yılında 137,5 milyar dolar olan şirketin cirosu 4 yıl içinde neredeyse 2'ye katlanmıştır. Şirketin 2012 yılı ciro hedefi ise 1 trilyon dolardır (Tamer, 2003; İMMİB, 2006).

Tek başına Wall-Mart örneği göz önüne alındığında bile ülkemizde perakendecilerin önünde kat edilecek uzun bir yol olduğu söylenebilir.

8.2. Üreticiler ve Organize Perakendecilik

Zincir marketler, hipermarketler ve süpermarketleri içine alan organize perakendeciliğin pazar içindeki payı giderek yükselmektedir. Organize perakende sektörünün perakende sektörü içindeki payının %25'lere ulaştığı görülmektedir. Türkiye'nin 7 büyük ulusal perakende zinciri pazardan yaklaşık %10, yerel zincirler ise %12 düzeyinde pay almaktadır (Balaban, 2005).

Böyle büyük bir alım gücü tüm üreticilerin dikkatini çekmekte ve organize perakende raflarında yer alabilmek üreticiler için giderek daha önemli olmaktadır. Üstelik pek çok üretici, ulusal zincirlerin rafında olmayı bir prestij olarak düşünmekte ve vitrin olarak görmektedir. Ayrıca zincir marketlerde dağıtım, satış, pazarlama politikalarının planlı yönetilmesi üretici firmalara bu konularda maliyet avantajı sağlamaktadır (Balaban, 2005).

Ayrıca zincir marketlerin küçük üreticilerin tanınmasında etkili olduğu söylenebilir. Marketlere girememiş bir markanın geniş kitlelere ulaşması özellikle büyük kentlerde AB grubu ailelerin evlerine girmesi pek mümkün olmamaktadır (Fırat, 2005).

Bu sebeplerle perakendeye ürün sağlayan yaklaşık 3 bin üretici raflarda daha fazla yer alabilmek için birbirleriyle yarışırken, yeni pek çok firma da raflara girebilme yollarını aramaktadır (Öncel, 10,2005).

Üreticilerin herhangi bir perakende zincirlerinde yer alabilmek için raf bedelleri ödemesi, uzun ödeme vadeleriyle ürününün parasını satıldıktan sonra alması, iyi fiyatlar vermesi ve dönemsel indirim aktiviteleri ve kampanyalarla ürününü sürekli desteklemesi gerekmektedir. Bu durum pek çok üreticiyi zorlayabilmektedir (Balaban, 2005).

Perakendeciler genellikle yavaş hareket eden ürünleri sadece üreticileri promosyon yaptığında tedarik etmektedirler. Tüm üreticilerden yeni ürüne raf payı sağlamak için giriş ücreti (Slotting fees) ve iki üç ay içinde hedef satışa ulaşamayan ürünler için de başarısızlık ücreti (Failure fees) talep edebilmektedirler. Üreticinin güvenilirliği azaldıkça, perakendeci, üreticinin rakiplerine ve kendi market markalı ürününe daha fazla raf payı vermekte ve sınırlı yer için üreticiler arasındaki yarış sayesinde perakendecilerin güçlü konumu artarak devam etmektedir (Quelch, Kenny, 1999).

Özellikle büyük perakende zincirleri üründe, üretim ve diğer süreçlerinde belirli kalite standartlarını sağlamış üreticilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Küçük üreticiler ise henüz bu koşulları tam anlamıyla sağlayamamaktadır (Öncel,,10, 2005).

Günümüzde dünyada alımlarda güç büyük ölçüde perakendecilerin elindedir. Ancak ülkemizde özellikle hızlı tüketim ürünleri pazarında büyük üreticiler hala perakendecilere karşı oldukça güçlü durumdadırlar. Pek çok ürün grubunda 5 üretici pazarın %50'sine hakim durumdadır. Lokal üreticilerin fazla olduğu sıvı yağ ve kolonya gibi bazı kategorilerde durum değişebilmektedir (Öncel, 10,2005).

Tüketicilerin mutlaka raflarda görmek istediği bu yüzden perakendeciler tarafından zor vazgeçilen pek çok ürün, pek çok güçlü marka Ünilever, Ülker, Coca Cola, P&G gibi büyük üreticiler tarafından üretilmektedir. Bu sebeplerle perakende zincirlerinin raflarında yer almak konusunda bu dev şirketler daha şanslı durumdadır (Öncel, 10,2005).

Fakat bu durumda pek çok marka ve kategori, satışlarında büyük ölçüde organize perakendecilere bağımlıdır. Örneğin AcNielsen 2003 verilerine göre Pastavilla markası satışlarının %94'ünü, Prima bebek bezi %85'ini, Nescafe %77'sini, Dove %75'ini, SEK süt %75'ini, Fa deodorant %69'unu marketlerden sağlamaktadır. Aynı şekilde mobilya bakım ürünleri kategorisi satışlarının %100'ünü, dondurulmuş gıdaların %99'unu, yumuşatıcı ve mayonezlerin %85'ini, konserve balıkların %84'ünü, tereyağı kategorisinin %82'sini, şampuanların %73'ünü, traş krem ve köpüklerinin ise %70'ini marketler gerçekleştirmektedir (Fırat, 2005).

Pazar içindeki payı sürekli artan organize perakendecilerin, üreticiler karşısındaki gücü de giderek artmaktadır. Günümüzde büyük yabancı perakende zincirlerinin Türkiye'ye gelmesi ve perakendede yaşanan, yerel şirketlerle de devam edeceği düşünülen birleşmeler sebebiyle perakende piyasasına daha az sayıda ve daha büyük şirketler egemen olmaya başlamıştır (Balaban, 2005).

Yurtdışında perakendecilerin giderek güçlenmesi ve sektördeki perakendecilerin birleşmeleriyle yaşanan, üreticilerinin aleyhine gelişen durumun benzerinin gelecek dönemlerde Türkiye'de de yaşanabileceğine işaret edilmektedir. Örneğin Holanda'da bir çok perakendeci olmasına rağmen, tüm bu perakendeciler 4 ana grup altında yer aldığından, üretici eğer bu 4 ana grup ile anlaşamamışsa ürün satamamaktadır. Çünkü ülkede bu 4 grubun altında yer alan perakendecilerin pazar payı %85-90'lar düzeyindedir. Benzer durumun ülkemizde de ortaya çıkması perakendecinin üreticiler karşısında çok daha güçlü bir konuma gelmesi olasılığı üreticileri gelecek açısından endişelendirmektedir (Balaban, 2005).

8.3. Organize Perakendecilerde Ürün Yönetimi ve Marka Genişlemesi

Sunulan bu kadar çok seçenek arasında doğru ürün çeşidinin seçilip doğru yönetimi oldukça zor bir iştir. Pek çok perakendeci için en büyük sorun çabuk ve karlı dönüşümü sağlayamadıkları fazla envanter ve ürün çeşididir. Bunu önlemek ve etkin ürün çeşidi yönetimi için perakendeciler farklı yapılanmalar ve stratejiler uygulamaktadır. Perakendeciler genellikle ürün çeşitlerini kategoriler bazında yönetirler.

Perakendecilerin mağazalara göre merkezi bir çeşit planlamasını yapma ve ürün çeşitlerini doğru yönetmelerinde dikkat etmeleri gereken konular ve karşılaştıkları zorlukların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir:

Sınırlı raf alanı : Yurtdışında yapılan bir araştırmaya göre ortalama olarak 1985'den 1992'ye kadar paketlenmiş tüketim ürünlerinde her yıl %16'luk bir büyüme olmuş, bu süre içinde perakende raf alanında sadece yıllık %1.5'luk bir artış olmuştur (Keller, 2003). Yani perakende raf alanı her yıl ürün artışının 1/10'den daha az artmaktadır. Perakendeciler, sadece daha fazla ürün var diye kategoriye daha fazla raf alanı sağlamazlar (Quelch, Kenny, 1999).

Mağaza Boyut ve Şekillerinde Farklılıklar : Perakende zincirinin sahip olduğu mağazaların büyüklükleri ve şekilleri standart olmadığından, ürün kategorilerinin yerleri ve kategorilere ayrılan alanlar mağazadan mağazaya değişiklik gösterebilmektedir.

Mağazaların Müşteri Profillerindeki Farklılıklar : Aynı ilde olsa bile farklı semtlerdeki mağazaların müşteri profilleri ve dolayısıyla müşterinin mağazadan beklediği çeşitlilik farklı olabilmektedir.

Doğru ve Etkili Sergileme : Perakendeciler ürünü müşteriye göstermek ve almaya teşvik etmek için doğru ve etkili sergileme yapmak zorundadırlar.

Karlılık –Ödeme Dengesi : Perakendeci için metrekare başına düşen ciro ve kar oranı en önemli konudur (Retailing İnstitute, 2005). Ayrıca perakendeci ürün alımlarında ödeme dengesini de göz önüne almalıdır.

Stok Devir Günü : Ürünlerin dönüş hızı başka bir deyişle stok devir günü, müşterinin sepet ortalaması, alım sıklığı ve penetrasyonu perakendecilerin gözetmesi gereken önemli konulardandır. (Retailing İnstitute, 2005). Bu sebeple perakendeciler raf alanındaki ürünlerin hareketini ve mevcut stoğu kaç günde eritebileceklerini gösteren stok devir gününü dikkate alırlar.

Çeşit : Perakendeciye üreticiler tarafından sunulan çeşit fazlalığı perakendecinin işini zorlaştırmaktadır. Son 2 yılda Türkiye’de pazara sunulan yeni ürün sayısı %35 artmıştır. AcNielsen’nin toplam 12 ürün kategorisini kapsayan araştırmasına göre 2002 yılında 1381 çeşit ürün piyasaya sürülürken, 2004 yılında bu sayı 1851’e yükselmiştir. 2004 yılı sonunda pazarda bulunan toplam ürün çeşidi sayısı ise 8766 olarak kaydedilmiştir. Perakendecilerin özel markalı ürünleri hariç 1709 çeşit bisküvi, 1536 çeşit çikolata, 1444 sıvı yağ, 1082 çeşit yoğurt, 898 çeşit deterjan, 211 çeşit su, 63 çeşit spor içeceği bulunduğu kaydedilmiştir (Öncel, 4, 2005). Tüketiciler büyük marketlerden çeşit talep etmektedir. Örneğin Beğendik mağazası müşterilerine yaptığı ankette müşterileri için fiyattan da önce fazla çeşit olmasının önemli olduğu sonucuna varmıştır. Fakat çok fazla çeşitlilik tüketicinin kafasını karıştırmaktadır.

Kalite-Fiyat Aralığı : Perakendeci izlediği stratejiye ve hitap ettiği tüketici kesimine de paralel olarak rafında farklı seçenekler, yani farklı kalite fiyat aralığında ürünler bulundurmak istemektedir.

Perakendeci ve Kategori Stratejileri : Perakendeciler farklı stratejiler izlemektedir. Örneğin Bim ile Migros zincirlerinin izlediği strateji birbirinden çok farklıdır. Aynı şekilde her bir kategori birbirinden farklı şekilde, kategori yapısı ve hedefler iyi analiz edilerek yönetilmeli ve ona göre stratejiler geliştirilmelidir.

Vazgeçilmesi Zor Ürünler/Markalar : Bazı markalar ve ürünler tüketicinin mağazada mutlaka görmek istediği ürünlerdir. Bulundurulmaması diğer ürünlerden çok daha fazla tepki alabilir. Örneğin Coca Cola ya da ekmeğe gibi...

Dönemsel ve Stratejik Ürünler : Perakendeciler dönemsel ve stratejik çeşitli ürünlere yer vermek zorundadırlar. Bazı ürünlere sadece belli bir zaman periyodu içinde yer verilmesi gerekebilir. Örneğin yaz döneminde plaj malzemeleri gibi... Bazı ürünler kendisi fazla satmasa da yanındaki ürünü sattırabilir, ya da karsız olsa da müşteri getirebilir.

Yenilikleri ve Eğilimleri Takip Etme : Perakendeci pazardaki yenilikleri yeni eğilimleri sürekli takip edip ürün çeşitliliğini yönetirken bunlara dikkat etmelidir.

Rekabet : Her işletme gibi perakendecilerin de rakiplerini izlemeleri ve çeşit yönetimlerinde de rakiplerini dikkate almaları gerekir.

Perakendeciler için bütün bunları göz önünde bulundurarak mağazalarına göre bir çeşit ve yerleşim planı yapmak oldukça zor bir iştir.

Pek çok üretici, özellikle de güçlü ve oturmuş bir markaya sahip olan büyük firmalar perakende raflarına daha kolay girebilmek veya raflardaki alanlarını arttırabilmek için mevcut markalarını genişleterek sürekli yeni ürünler sunmaktadırlar. Marka genişleme stratejisiyle oluşan yeni ürünün tüketiciyle ilk yüz yüze geldiği nokta olan perakendeciler bu ürünün başarısı için önemli bir işleve sahiptir.

Marka genişleme stratejileri market raflarında çok fazla çeşit olmasının başlıca nedenlerinden biridir. Marka genişlemesiyle oluşan pek çok ürün perakende raflarında çok yavaş hareket etmektedir. Columbus Ohio'da Kroger süpermarketlerinde yapılan bir araştırma bir mağazadaki ortalama 23.000 kalem ürünün, 6.700'ünün bir günde, 13.600'ünün bir haftada, 17.500'ünün bir ayda satıldığını geri kalan 5.500'ünün bir ay boyunca satılmadığını ortaya koymuştur (Ries, 2002).

Büyük perakendeciler çoğu zaman hat genişlemelerinin çoğunun bir ürün kategorisindeki mevcut markaları çoğaltan, mevcut markaların muadili olan benzer (me-too) ürün olduğunu ve yer olsa bile depolanmaması gerektiğini düşünmektedirler. Marka, çeşit çoğalmasına karşı olan FMI (Gıda Pazarlama Enstitüsü)'nin bir yıllık bir çalışması göstermiştir ki, perakendeciler müşterilerine ürün çeşitliliğinde bir azalma hissettirmeden veya satışlarını düşürmeden bazı ürün çeşitlerinde stok alanlarını %5 ila % 25 arasında azaltabilmektedirler. FMI'nın "Ürün Çeşitliliği" çalışması kârlılığı arttırmak için perakendecilere sistematik olarak muadil ve yavaş-giden ürünleri ayıklamalarını önermektedir (Keller, 2003).

Diğer taraftan bütün bunlara rağmen firmaların marka genişleme kararlarında perakendecilerin de etkisi vardır.

Günümüzde perakendeciler çok daha yoğun ve gelişmiş bir şekilde bilgi teknolojilerini kullanmakta ve bireysel ürünlerden ziyade tüm kategoriye yönetmektedir. Stoklama fiyatlama ve promosyon kararları giderek daha yoğun bir şekilde kategori bazında düşünülmektedir. Sonuç olarak perakendeciler kategori markaları ile ilgilenmeyi stratejik olarak daha etkili ve uygun bulmaktadır (Aaker, 1996).

Perakende kanallarının çoğalması ve çeşitlenmesi, üreticiye daha geniş ve çeşitli ürün hattı sunması konusunda baskı yapabilmektedir. Perakendeciler pek az farkları olan rakiplere benzer (me too) hat genişlemelerinin ortaya çıkmasına karşı çıkarken belli pazarlama stratejilerine uyacak ürünlerin çıkarılmasını teşvik eder veya müşterilerin bu tür ürünler için rakibe gitmesini engellemek için türev ürünleri satın alır. Örneğin ekonomik büyük ambalajlar, çoklu ürün paketleri (multipack) veya bireysel yaşama özel küçük ambalajlar veya düşük kalorili, sağlıklı ürünler bazı perakendeciler tarafından firmadan talep edilebilir veya bazı perakendecilerin bu tür ürünlere yöneldiklerini gören firmalar ürün hatlarına bu ürünleri ekleyebilirler. Hatta aynı perakendeci o bölgedeki müşteri profiline göre bazı mağazaları için bu tür ürün çeşitlerini zenginleştirmek isteyebilir (Quelch, Kenny 1999).

Her ne kadar perakende zincirlerinin kendi markalarıyla ürettiği ürünler market markalı ürünler olarak adlandırılıyorsa da pazarlama uzmanları bu ürünlerin de marka genişlemesi stratejisinin sonuçları olduğunu belirtmektedirler (Karagüllü, 1999).

Marka genişlemesiyle oluşmuş ürünlere karşı tüketicinin değerlendirme biçimi ve market markalı ürünler hakkında pek çok araştırma yapılsa da, üreticilerin marka genişlemelerinin bu ürünleri tüketiciye sunan perakendeciler üzerindeki etkisi literatürde pek ele alınmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada marka genişleme stratejisinin perakendeciler açısından nasıl değerlendirildiği ve perakendeciler üzerindeki olumlu olumsuz etkileri incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİCİLERİN MARKA GENİŞLEME STRATEJİLERİNİN PERAKENDECİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Literatürde marka genişlemesi ile ilgili araştırmalar genellikle bilinen bazı markaların hayali genişlemeleri üzerinden müşteri tutumlarını ölçmeye odaklanmıştır. Bunun dışında çok az sayıda gerçek genişlemelerle ve bunların verileriyle yapılan araştırmalar vardır. Çok yaygın olmasına rağmen, bu strateji üzerine ülkemizde çok az araştırma vardır. Bu konuda ülkemizde yine bilinen markaların hayali genişlemeleri üzerinden 1999'da İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı olarak marka genişlemesinin müşteri tutumu hakkında ve 2002 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak marka genişlemesinde ürün benzerliğinin tüketici değerlendirmesi üzerindeki etkisi konusunda iki yüksek lisans tezi yapılmıştır.

Firmaların son zamanlarda çok yaygınlaşan marka genişleme stratejilerinin amaçlarından biri de satın alma noktasında tüketiciye markalarını çok daha iyi gösterebilmek, perakende raflarından daha büyük ve daha kolay pay alabilme kavgasıdır. Bununla birlikte çeşitli kaynaklarda firmaların marka genişleme stratejisi uygulamalarında perakendeye yönelik amaçları göz önüne alınsa da giderek önemi artan perakendeciler açısından marka genişleme stratejisi ele alınmamıştır.

Bu araştırmada üreticilerin marka genişleme stratejilerine perakendecilerin bakış açısı ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın amacı perakendecilerin;

- Üreticilerin marka genişleme stratejisi ile oluşmuş ürünleri değerlendirme şekilleri,
- Bu ürünleri alım karar sürecini ve bu kararı etkileyen faktörler,
- Ürünü destekleme ve başarısını değerlendirme şekilleri,
- Bu stratejilerin perakende üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri,
- Bu stratejinin getirdiği zorluklar, bunlar için alınan veya alınabilecek

önlemler hakkında bilgi almaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma amacını gerçekleştirebilmek için konu hakkında bilgileri derinleştirip, başka bir açıdan değişik bir boyutta ele almak üzere kullanılan, daha çok konunun uzmanlarıyla konuşularak yapılan keşifsel araştırma türü kullanılmıştır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2004).

Araştırmada derinlemesine görüşme tekniği ile, bu konuda uzman olduğu düşünülen, çeşitli perakende zincirlerinde görev yapan yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır (Procter, 2003). Görüşmeler 20 soruluk bir ön soru formunun rehberliğinde, konunun ayrıntılı ele alınması için verilen cevaplar üzerinden, cevapların açılması örneklendirilmesi istenerek şekillendirilmiştir, ortalama 1 saat sürmüştür, bir perakende yetkilisi elektronik posta aracılığıyla cevapları iletmiştir.

Görüşülecek kişiler olarak araştırma sorularına cevap bulunacağı düşünülen kişiler seçilerek, bu tür araştırmalarda kullanılan kasti örnekleme yapılmıştır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2004). Görüşmelerde Ankara ilinde bulunan yerel, ulusal, bölgesel, farklı mağazacılık anlayışı ve mağaza büyüklükleri olan perakende zincirlerinin yeni ürünlerle ilgili çeşitli kademelerdeki yöneticilerine yer verilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen perakende zincirlerinde görevli yöneticiler ve görevleri aşağıdaki gibidir.

PERAKENDE ZİNCİRİ	GÖRÜŞÜLEN KİŞİ
<i>YUNUS MARKET</i>	Genel Müdür
<i>MAKROMARKET</i>	Pazarlama Uzmanı
<i>CANERLER</i>	Gıda Satınalma Uzmanı
<i>BEGENDİK</i>	Gıda Satınalma Uzmanı
<i>REAL</i>	Kategori Yöneticisi

3. BULGULAR

3.1. Perakendecilerin Özellikleri

Araştırma kapsamında görüşülen perakendeciler ve çeşitli özellikleri Tablo 2’de yer almaktadır. Araştırmada 5 perakende zincirinin yöneticileri ile görüşülmüştür. Bunlardan ikisi tek şehirde, biri iki şehirde faaliyet gösterirken, bir diğeri ise İç Anadolu Bölgesi’nin 4 ilinde faaliyet göstererek daha bölgesel bir nitelik göstermektedir. Bir perakende zinciri ise uluslar arası nitelikte olup Türkiye’de 7 mağaza ile 7 ilde faaliyet göstermektedir. Seçilen perakendecilerin şube, çalışan sayısı ve mağaza metrekare aralıkları da değişkenlik göstermektedir.

Tablo 2. Görüşülen Perakende Zincirlerinin Özellikleri

PERAKENDE ZİNCİRİ	Faaliyete Başladığı tarih	Faaliyet Gösterdiği İl	Şube Sayısı	Çalışan Sayısı	Mağaza m2 aralığı
YUNUS MARKET	1998	Ankara	21	500	150-2500
MAKRO MARKET	1992	Ankara (Kırıkkale mağazası açılacak)	29	1350	400-5000
CANERLER	1988	Ankara, Bodrum	49	1200	175 – 4550
BEĞENDİK	1986	Ankara, Kayseri, Kırşehir, Nevşehir	11	1000	495-25000
REAL	1997 (Türkiye’de)	Adana, Ankara, Bursa, Gaziantep, İzmit, Konya, İstanbul	7’si Türkiye’de Toplam 323 tane	?	7500-10000

3.2. Perakendecinin Yeni Ürün Kabul Sürecine İlişkin Bulgular

3.2.1. Yeni Ürün Kabul Süreci İle İlgili Birimler

Araştırma kapsamında görüşülen perakendecilerde yeni ürünün kabul süreci benzerlik göstermektedir. Tablo 3’de perakendecinin yeni ürünle çalışma kararında rol oynayan birimler görülmektedir. Firmalar çıkardıkları yeni ürünün perakendecinin raflarında yer alması için taleplerini önce ilgili kategoriden sorumlu satın alma görevlisine ileterek, yeni ürünü örnek numunelerle, kataloglarla tanıtıp, alım şartlarını

sunmaktadırlar. Burada satın alma görevlisi tarafından pazarlıklar ve değerlendirmeler yapılarak son onay için satın alma veya kategori müdürüne ya da haftalık toplantılarda satın alma komisyonu ya da İcra kuruluna sunulmaktadır. Son karar burada verilmektedir.

Görüşülen bazı perakendecilerde yeni ürün alımıyla ilgili son kararı satın alma müdürü ya da kategori müdürü verirken, bazı perakendeciler bu kararın tek kişiye bırakılmayıp bir komisyonda oylanmasını daha doğru bulmaktadırlar. Bu perakendecilerde, bu konuda uzman satın alma görevlilerin oluşturduğu komisyonda ya da şirket icra kurulunda oylama yapılarak son karar verilmektedir. İlgili satın alma görevlisi son kararın verileceği komisyona yeni ürünü tanıtır, kategorinin mevcut durumu ve neden alınması gerektiğine dair bir sunum hazırlamaktadır. Yeni ürünün komisyona sunumuna zaman zaman firma yetkilisi de dahil edilip görsellerle daha canlı bir sunum yapılabilir. Görüşülen uluslararası perakende zincirinde ise örgüt yapısının ürün kategorilerine göre şekillendirildiği görülmektedir. Ürün alımıyla ilgili son karar kategori yöneticisindedir.

Tablo 3. Yeni Ürünle Çalışma Karar Süreciyle İlgili Birimler

<i>Yeni ürün/çeşitlerle çalışma karar süreci</i>	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Talebin İletildiği Kişi</i>	Satın Alma Uzmanı	Satın Alma Uzmanı	Satın Alma Uzmanı	Satın Alma Uzmanı	İlgili satın alma uzmanı veya stratejik satın alma görevlisi
<i>Pazarlık ve Değerlendirmenin Yapıldığı Birim</i>	Satın Alma Departmanı	Satın Alma Departmanı	Satın Alma Departmanı	Satın Alma Departmanı	İlgili Kategori Birimi
<i>Son Kararın Verildiği Birim</i>	İcra Kurulu	Satın Alma Müdürü	Satın Alma Müdürü	Satın Alma Komisyonu	Kategori Yöneticisi
<i>Son Kararın Verildiği Birime Yapılan Sunuş</i>	İlgili Satın Alma Uzmanı	İlgili Satın Alma Uzmanı	İlgili Satın Alma Uzmanı, bazen firma yetkilisi	İlgili Satın Alma Uzmanı ve Firma Yetkilisi	Satın Alma Uzmanı

3.2.2. Firmaların Yeni Ürünün Kabul Edilmesine Yönelik Uygulamaları

Araştırmada perakendecilere, üreticilerin yeni ürünlerini kabul edilmesi için nr tür uygulamalar yaptıkları sorulmuştur. Tablo 4’de de görüldüğü gibi üreticiler perakendecileri ürünlerine raflarında yer vermeye ikna etmek için cazip alım şartları sunmaktadır. Bunlar iskonto, vade, giriş ücreti, bedelsiz ürün, katılım payı, ciro primi vb. şekilde olabilmektedir. Perakendeci ve üretici arasında bir güç ilişkisi bulunmaktadır. Perakendeci alım gücü nispetinde firmadan daha cazip alım şartları, daha fazla satış desteği koparabilmektedir.

Tablo 4. Firmaların Yeni Ürününün Kabul Edilmesine Yönelik Uygulamaları

<i>Uygulamalar</i>	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Cazip Alım Şartları (İskonto, vade, giriş ücreti, bedelsiz ürün, ciro primi, katılım payı, vb.)</i>	+	+	+	+	+
<i>Mevcut Şartlarda, Verilen Destekte, Yapılan Kampanyalarda Kısıtlamalar</i>	+	-	-	-	-

Araştırma kapsamında görüşülen perakendecilerden elde edilen sonuçlara göre bazı güçlü firmalar özellikle daha küçük perakendecileri yeni ürünlerini satmaya ikna etmek için markanın mevcut, perakendeci tarafından satılan ürünlerinin alım şartlarında ya da bu ürünlere verilen destekler, kampanyalar, indirim dönemlerindeki ek iskontolarında kısıtlamalara gidebilmektedir. Bazı firmalar özellikle daha hızlı dönen ürün kalemlerinin belli miktar alımlarıyla daha yavaş dönen çeşitleri bedava vererek raflarda yer almaya çalışmaktadır. Bazen bu tür hızlı dönen ürünlerin belli alım şartlarını ancak daha yavaş dönen ya da yeni çıkan ürünlerin de birlikte alımıyla

uygulamaktadırlar.

Tablo5’de görüşülen perakendecilerin marka genişlemesiyle oluşan yeni ürün girişinde firmalardan giriş ücreti ve hedefleri gerçekleştirilememesi durumunda başarısızlık ücreti talepleri yer almaktadır.

Tablo 5. Giriş ve Başarısızlık Ücreti Talebi

	Marka Genişlemesi Çeşidi	PERAKENDE ZİNCİRİ				
		YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
Giriş Ücreti Alınması	<i>Kategori Genişlemesi</i>	Her Zaman	Her Zaman	Her Zaman	Her Zaman	Her Zaman
	<i>Hat Genişlemesi</i>	Bazen	Bazen	Bazen	Her Zaman	Her Zaman
Başarısızlık Ücreti Talebi	<i>Kategori Genişlemesi</i>	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
	<i>Hat Genişlemesi</i>	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok

Görüldüğü gibi tüm perakendeciler markanın kategori genişlemesiyle ortaya çıkan ürünlerin girişinde giriş ücreti talep etmektedir. Perakendeci tarafından bu durum o kategoriye yeni bir marka girişi olarak değerlendirilerek tamamen yeni anlaşma ve şartlara tabii olmaktadır. Perakendecinin o kategoride çalışmakta olduğu markanın yeni bir hat genişlemesiyle oluşturulan çeşidinin raflara girişi ise nispeten daha kolay olmaktadır, bu durumda nispeten daha küçük perakendeciler giriş ücreti almayabilmektedir.

Araştırmada görüşülen perakendecilerden hiç biri firmalardan yeni ürün çeşidi başarısız olduğu, hedefleri gerçekleştirilemediği takdirde işgal ettiği raf, zaman, işgücü vb. maliyetleri sebebiyle başarısızlık ücreti talebinde bulunmamaktadır. Bu gerekçelerle firmalardan başarısızlık ücreti alma yurt dışında çok büyük bazı perakendecilerde görülebilmektedir.

3.2.3. Perakendecinin Firmalardan Yeni Ürün Çeşidi Üretim Talebi

Araştırma kapsamında görüşülen perakendecilere, zaman zaman mağaza, müşteri profili, özel kampanya gibi sebeplerle firmalardan yeni bir ürün çeşidi üretmelerini isteyip istemedikleri sorulmuştur.

Özellikle görüşülen daha küçük perakendecilerin firmalardan bu tür talepleri olmadığı daha çok çeşitli önerileri ve fikirleri ilettikleri görülmüştür. Görüşülen daha organize perakendeciler ise bunların yanı sıra özellikle sattıkları markaların çeşitli hat genişlemelerini talep etmektedirler. Bunlar kimi zaman birleştirilmiş ambalajlar, daha büyük ya da küçük gramajlar ya da özel ürünler olabilmektedir. Örneğin Beğendik Mağaza'sı Şavak markasından testi içinde lor peyniri, Ayness'ten Kayseri mağazaları için 4kg lık kaşar peyniri üretmesini istemiştir ve mağazalarında satışa sunmuştur. Görüşülen uluslararası perakende zincirinde ise farklı kategori bile olsa markadan yeni bir ürün üretimi istenebildiği görülmektedir.

Tablo 6. Perakendecinin Firmalardan Yeni Ürün Çeşidi Üretim Talebi

	Marka Genişlemesi Çeşidi	PERAKENDE ZİNCİRİ				
		YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
Yeni Ürün Çeşidi Üretimi Talep Etme	Kategori Genişlemesi	Yok	Yok	Yok	Yok	Var
	Hat Genişlemesi	Yok	Yok	Yok	Nadiren	Var

3.2.4. Marka Genişlemesiyle Oluşan Yeni Ürünün Perakende Zincirinde Satılması Kararını Etkileyen Faktörler

Araştırmada görüşülen perakende zinciri yetkililerine marka genişlemesiyle oluşan yeni bir ürünün perakende zincirinde satılması kararlarını hangi faktörlerin etkilediği ve bu faktörlerin kendileri için önem düzeyleri sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 7 de özetlenmiştir.

Tablo 7. Marka Genişlemesiyle Oluşan Yeni Ürünün Perakende Zincirinde Satılması Kararını Etkileyen Faktörler ve Önem Dereceleri

FAKTÖRLER	PERAKENDECİ ADI					
	Yunus Marketler	Makro market	Canerler	Beğendik	Real	Ortalama
<i>Firma ismi, gücü, güvenilirliği</i>	4	5	4	5	5	4,60
<i>Marka ismi, gücü, bilinirliği</i>	4	5	4	5	5	4,60
<i>Yeni ürüne verilecek pazarlama desteği</i>	4	4	5	4	4	4,20
<i>Yeni ürünün rakip raflarında yer almaya başlaması</i>	3	4	3	3	3	3,20
<i>Markanın yeni ürününün öncekilerle uyumsuz olması</i>	3	3	4	2	2	2,80
<i>Markanın yeni ürünü ile önceki ürünleri arasında yapılan fiyat kalite karşılaştırması</i>	3	4	4	2	5	3,60
<i>Yeni ürünün o kategoride ya da o özelliklerde çıkan kaçınıcı ürün olduğu</i>	4	5	4	2	5	4,00
<i>Markanın daha önce bu şekilde sunduğu ürünlerde başarısız olması</i>	3	5	4	2	4	3,60
<i>Müşteri talebi</i>	5	5	4	4	5	4,60
<i>Satış elemanı/ firma ile ilişkiler</i>	4	4	3	5	2	3,6
<i>Ürünün rakipleriyle fiyat-kalite karşılaştırması</i>	5	5	5	5	5	5,00
<i>Perakendeci insiyatifi</i>	5	4	3	4	3	3,80

5: Çok önemli; **4:** Önemli; **3:** Orta derecede önemli; **2:** Pek önemli değil; **1:** Hiç Önemli değil

Görüldüğü gibi marka genişlemesiyle oluşan ürünün perakendeciler tarafından kabulünü etkileyen faktörler benzerlik gösterse de bu faktörlere farklı önem düzeyleri verilebilmektedir.

Buna rağmen görüşülen tüm perakendeciler ürünün rakipleriyle yaptıkları fiyat-kalite karşılaştırmasının kendileri için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun ardından 5 şirketten alınan sonuçlara göre en çok önemli bulunan faktörler marka genişlemesi yapan firmanın ismi, gücü ve güvenilirliği; markanın ismi, gücü ve

bilinirliği ve müşteri talebidir. Bu durumda büyük firma ve markaların ürünlerinin raflara girme şansının daha fazla olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca reklamlarla ürüne talep yaratıldığında perakende raflarında yer almak çok daha kolay olmaktadır. Sonuçlara göre, görüşülen perakendeciler için yeni ürüne verilecek pazarlama desteği de bu faktörlerin ardından alım kararını etkileyen önemli bir faktördür. Önemli olarak sayılabilecek bir diğer faktörde yeni ürünün o kategoride ya da o özelliklerde çıkan kaçınıcı ürün olduğudur.

Görüşülen perakende yetkilileri son kararda perakendecilerin inisiyatifinin oldukça önemli olduğunu belirtmektedirler. Bazı perakendecilerin yerel ve küçük ölçekli olmalarına rağmen çok güçlü kategorisinde lider ya da ikinci sıradaki bazı markaları satmamayı tercih edebildikleri görülmüştür. Bunun sebebi kimi zaman diğer markayla yapılan bu koşulları içeren cazip bir anlaşma olabildiği gibi, kimi zaman söz konusu markayla anlaşmada problem, dönemsel bazı sıkıntılar, ödeme problemleri vb. durumlar olabilmektedir. Bu durumlarda söz konusu markaların satılmamasıyla doğan açık diğer rakip markalara daha çok yer vererek ya da market markalı ürünlerle giderilmeye çalışılmaktadır. Bu tür boşlukları doldurmak, yeni marka ile çalışmaya başlama kararında etkili olabilirken, bunun yanı sıra yanı sıra perakendeciler yeni ürün kabulü yaparken kategorideki marka sayıları, fiyat bandındaki konum, kalite aralıkları gibi unsurlara da dikkat etmektedirler.

Oldukça önemli bulunan bir diğer faktör ise firma/satış elemanı ile geçmiş ilişkiler/işbirliğidir. Görüşülen perakendecilerin çoğu ürünün kabulünde ve başarısında satış elemanı tavrı ve işbirliği yapma düzeyi, firmanın ve satış elemanının bütçesini o perakendecide ürünü sattırmak için kampanya, indirim vb. promosyonlarda kullanma ve sorunları çözme isteği, perakendeci ile firma arasında bu konularda yaşanan geçmiş tecrübelerin kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Markanın daha önce bu şekilde sunduğu ürünlerde başarısız olması ve markanın yeni ürünü ve önceki ürünleri arasındaki fiyat kalite karşılaştırması yani markanın ürün hattındaki fiyat-kalite uyumu yeni ürün kabulünde oldukça önemli etkisi olan diğer faktörler olarak sayılabilir.

3.3. Perakendecinin Marka Genişlemesinin Başarısına Etkisi ve Başarı Değerlendirmesi

Perakendecilerin marka genişlemenin başarısına oldukça önemli bir katkısı vardır. Tüketici reklamlardan aşinalığı olduğu ürünü dikkat çekici sergilemeler, etiketlemelerle somut olarak görebilmekte, rahatça incelemekte, rakiplerinden ayırt edip karşılaştırabilmekte, yapılan tattırım, broşür, tanıtım, numune vb. çalışmalarla birebir ürünle tanışabilmekte, bilgi alabilmektedir. Tüketicinin marka genişleme ile oluşan ürünü aynı anda pek çok perakendecide bu şekilde görmesi, ürüne alışmasında, reklamlarla verilen mesajları somut olarak tamamlayıp zihninde yer vermesinde, ana markayla ilişki kurmasında yardımcı olduğu düşünülebilir.

Perakendeciler alımına karar verdikleri yeni ürünü çeşitli şekillerde desteklemektedirler. Araştırmada görüşülen perakendecilere yeni ürünü nasıl destekledikleri sorulmuş ve alınan yanıtlar Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. Perakendecilerin Yeni Ürüne Verdiği Destek

<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>					
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Markanın yeni ürününe perakendeci tarafından verilen destek</i>	İndirim dergisinde iyi bir yer verme	İndirim dergisinde iyi bir yer verme,	İndirim dergisinde iyi bir yer verme,	İndirim dergisinde iyi bir yer verme	
	Çeşitli kampanya ve indirimlerde öncelik verme	Çeşitli kampanya ve indirimlerde öncelik verme	Çeşitli kampanya ve indirimlerde öncelik verme	Çeşitli kampanya ve indirimlerde öncelik verme	
	Teşhirlerle ön plana çıkarma	Teşhirlerle ön plana çıkarma	Teşhirlerle ön plana çıkarma	Teşhirlerle ön plana çıkarma	Teşhirlerle ön plana çıkarma
	Müşteriye bilgi verilip tavsiye edilmesi			Yeni ürün olduğunu belirten etiketlemeler	Müşterinin algılamasına göre iyi bir konumda yer verme

Genellikle yeni ürünü müşterilerine gösterebilmek amacıyla perakendeciler yeni

ürünü mağazalarında sergilemede ön plana çıkarmakta, ek teşhirler vermekte, yapılan çeşitli kampanyalarda indirimlerde öncelik vermektedirler. Ayrıca her ay ya da 2 haftada bir çıkan indirim dergisine kapağa veya iyi bir yere ürünün resimlerini daha büyük ve göz alıcı şekilde zaman zaman yeni ürün olduğu belirten ibareler kullanmak suretiyle basarak ürünü müşterilerine duyurmaktadırlar. Bunun yanı sıra bazı perakendeciler mağaza içinde ürüne yeni ürün olduğunu belirten etiketlemeler kullanmaktadır. Birebir müşteri ilişkisinin daha yoğun olduğu küçük ölçekli mağazalarda özellikle kasap, şarküteri vb. tezgahlarda yeni ürün hakkında müşteriye bilgi verilip tavsiye edilebilmektedir.

Araştırmada görüşülen perakende zinciri yetkililerine bir markanın satmaya başladıkları yeni bir ürünün başarılı olup olmadığını değerlendirebilmeleri için ne kadar bir süre gerektiği ve başarısız buldukları ürün çeşitlerini iade ederken yaşadıkları zorluklar sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9. Perakendecilerin Yeni Ürünün Başarısını Değerlendirme Süresi ve Başarısız Ürün İadesi

	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Markanın yeni giren ürününün başarı değerlendirme süresi</i>	Reklam desteğinin azalmasından birkaç ay sonra	Ürüne göre değişebiliyor, satışlar sürekli izlenmeli	Ürüne göre değişebiliyor, satışlar sürekli izlenmeli	Reklam desteği azalmasından birkaç ay sonra	3.ayın sonunda
<i>Başarısız ürünün iade edilmesinde karşılaşılan problemler</i>	Genellikle problem yaşanmıyor	Genellikle problem yaşanmıyor	Genellikle problem yaşanmıyor	Sağlam verilerle desteklendiğinde yaşanmıyor.	Ürün girişinde yapılan anlaşmalarda netlik sağlanarak sorun yaşanması önleniyor

Görüşülen tüm perakendeciler markanın yeni ürünün başarılı olup olmadığına karar vermek için, ilk pazara sunulmasıyla verilen yoğun reklam desteği azalmasını beklemek gerektiğini ifade etmişlerdir. İlk zaman ki yoğun satışın, reklam desteği

azaldığında ve tüketicinin deneme merakı tatmin olduktan sonra çok düşük düzeylere inebildiği görülmektedir. Bazı perakende zincirleri yapılacak başarı değerlendirmesi için gereken zamanın üründen ürüne değişebildiğine işaret ederken, bazıları genellikle 3 ay sonra yaptıkları değerlendirmelerle ürünün başarılı olup olmadığı hakkında bir karara varabildiklerini belirtmişlerdir. Görüşülen uluslararası perakende zincirinin ürünün başarısını değerlendireceği zamanı çok net olarak saptadığı görülmekte, bu değerlendirmenin yapılması gereken zaman muhtemelen kullanılan bilgisayar programıyla da hatırlatılmakta ve böylece kişisel uygulamalar, bu değerlendirmenin ihmal edilmesi, unutulması engellenmektedir.

Görüşülen tüm perakendeciler başarısız buldukları ürünleri iade ederken genellikle sorun yaşamadıklarını söylemişlerdir. Bazı perakende yetkilileri başarısız ürünleri iade ederken sağlam verilerle gerekçelerini açıkladıklarına işaret etmişlerdir. Uluslararası perakende zincirinde ise ürün girişinde yapılan anlaşmalarda bu konuların çok daha net bir şekilde belirlendiği bu sebeple sorunların önlendiği görülmektedir. Görüşülen perakendeciler bazı ürünlerin hızlı satılmadığı halde mağazada bulunması gerektiğini; kimi ürünü başka ürünlerin satılmasına sebep olduğu için, kimini imaj açısından, kimini karlılık açısından satışı hızlı olmasa da bulundurmak istediklerini ifade etmişlerdir.

3.4. Marka Genişlemesinin Perakende Üzerindeki Olumlu Etkileri

Araştırmada marka genişlemelerinin perakende üzerinde yarattığı olumlu etkiler hakkında bilgi alınmaya çalışılmış, özellikle müşteri çekimi ve satışa olumlu etkiler yapabileceği ifade edilmiştir. Alınan bilgiler Tablo 10'da yer almaktadır.

Görüşülen perakendeciler çeşit seçeneğinin çok olması ve yeni çeşitlerin uyandırdığı merakın müşteri çekimine olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Sadece marka genişlemede değil firmaların genellikle bütün yeni ürün çeşitleri çıkardıklarında yaptıkları tattırım, kampanyalar görsel unsurlar ve göz alıcı teşhirlerinin, diğer promosyon uygulamalarının yanı sıra, müşteriye çeşit sunabilmenin, yeni çeşitlerin uyandırdığı merakın müşteri çekimi ve genel satış üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu da ifade edilmiştir. Ayrıca marka genişlemesiyle o markaya sadık müşterilerin ve sadık

olmasa da markayı tanıyan, güçlü olduğunu bilen müşterilerin üzerinde uyandıracağı merak ve deneme isteğinin daha fazla olabileceğine işaret edilmiştir. Marka genişlemesini daha çok kullanan güçlü markaların, genellikle çok daha büyük bir pazarlama desteği olduğu ve bu sebeple müşteri çekimine olan olumlu etkilerinin daha fazla olacağı da düşünülebilir.

Tablo 10 : Marka Genişlemesi Ürünlerinin Satış ve Müşteri Çekimine Etkileri

	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Markanın yeni ürün çeşitlerinin mağaza içi trafik ve müşteri çekimine ve genel satışa etkisi</i>	Firmaların yeni ürün için yaptıkları tattırım, teşhir, görsel unsurlar, farklı promosyonların olumlu etkisi	Müşterilere fazla çeşit sunmanın ve yeni çeşitlerin merak uyandırmasının olumlu etkisi	Müşteride merak uyandırmanın olumlu etkisi ve ürün beğenildiğinde diğer ürünlere olan güvene olumlu etki	Müşterilerde merak uyandırıp mağazaya gelmelerini sağlamasının olumlu etkisi	Müşteride merak uyandırmanın olumlu etkisi ve müşterinin dikkatini canlı tutma
<i>Yeni hat genişlemelerinin markanın toplam satışına kategorideki payına etkisi</i>	Genellikle kısa dönemli artış	Genellikle kısa dönemli artış	Bazen kalıcı artış, daha çok satış kayması	Kısa dönemli artış, daha çok çeşitler arası satış kayması	Kısa dönemli artış, daha çok çeşitler arası satış kayması
<i>Güçlü bir markanın kategori genişlemesinin girdiği kategoriye etkisi</i>	Bazen satış artışı	Bazen satış artışı	Bazen satış artışı, fakat daha çok diğer markalardan pay alma	Bazen satış artışı, fakat daha çok diğer markalardan pay alma	Bazen satış artışı, fakat daha çok diğer markalardan pay alma

Görüşülen perakendeciler markanın hat genişlemelerinin markanın toplam satışında genellikle kısa dönemli artış sağladığı bir süre sonra satışın hemen hemen aynı düzeye geldiğini belirtmişlerdir. Çeşitler arası satış kaymasının çok yoğun olarak yaşandığı, fakat ürünün muadili olmayan farklı bir ürün olması durumunda satışlarda sürekli olumlu etkisinin olabileceği ifade edilmektedir.

Markanın kategori genişlemesiyle girdiği yeni kategoride bazen satış artışı yaratabildiğine işaret edilmektedir. Bu perakendeciler için istenen bir durumdur. Fakat

bundan daha fazla diğerk markalardan pay alınması ile karşılaştıklarını ve bu durumda markaların karlılıkları da fazla değişmediği sürece kategorideki marka sayısını veya markaları değiştirmenin kendileri için pek bir anlam ifade etmediğini belirtmektedirler. Fakat marka genişlemesini çok yapan güçlü markalar genelde yüksek fiyat kategorisinde olduğu için, satış miktarı artmasa da birim fiyat arttığından kategori cirosunda kısmi bir artış görülebildiği ifade edilmiştir.

3.5. Marka Genişlemesinin Perakende Üzerindeki Olumsuz Etkileri

3.5.1. Marka Genişlemenin Mağaza Yönetiminde ve Mağazacılık İşlemlerinde Yarattığı Sıkıntılar

Üreticilerin marka genişleme stratejileri perakendeciler üzerinde çeşitli olumsuzluklara neden olmaktadır. Görüşülen perakende yetkililerinin marka genişlemenin olumsuz etkileri üzerine cevapları Tablo 11’da özetlenmiştir.

Marka genişleme çalışmaları ile ortaya çıkan ve güçlü markalar oldukları için perakendeci tarafından reddedilmekte zorlanılan ürünlerin çok olması sebebiyle, toplam ürün sayısının fazla olması perakendecileri zor durumda bırakmaktadır. Perakendeciler farklı büyüklükte mağazalara sahip olduğundan ve mağazalarının farklı tüketici profilleri olduğundan tüm çeşitler tüm mağazalarda yer alamamaktadır. Fakat çeşitlerin hangisinin hangi mağazalarda sürekli satılacağına karar vermek, bir standartizasyon, ürün çeşitlemesi planı yapabilmek, mağazada nerede, hangi sırada ve ne kadarlık raf payı ile bulunması gerektiği saptamak ve bunu uygulayabilmek oldukça zor bir iştir. Pek çok perakende zincirinde en çok karşılaşılan sorun tüketicinin aynı perakendecinin yakın mağazalarında bile birinde bulunduğu ürünü diğerinde, hatta bugün mağazadan aldığı bir ürün çeşidini bir süre sonra aynı mağazada sebepsiz bulamamasıdır. Bunun nedeni öncelikle, gereken ürün çeşidi planlamasının merkezi olarak, mağazalara göre ve net bir şekilde yapılamaması sebebiyle mağazaya ve kişiye göre değişen, pek çok çeşidin zaman zaman gözden kaçırılabilirdiği, bilerek ya da bilmeyerek ürün sürekliliğini sağlayamayan sipariş uygulamalarıdır.

Yeni ürün çeşidine özellikle güçlü marka genişlemelerine hayır denememesi,

zaman zaman rafta yer olmadığı halde mağazaya yeni ürün çeşidi gönderilmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda gelen ürün mağazada ek teşhir alanlarında sergilenmekte ve bu alanların teşhir için kiralanarak gelir elde edilmesini engelleyebilmektedir.

Ayrıca yeni çeşide yer açmak için mevcut çeşitlerin ya da markaların önyüz sayıları azaltılmaktadır. Oysa ki bir ürünün rafta tüketicinin dikkatini çekebilmesi için en az 30cm önyüze sahip olması gerektiği söylenmektedir. Mağazalarda pek çok ürüne bu kadar yerin verilememesi etkili sergileme yapmayı engellemektedir.

Tablo 11. Marka Genişlemesinin Perakende Üzerindeki Olumsuz Etkileri

	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKROMARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Marka Genişleme Stratejilerinin Perakendeciye olumsuz etkileri</i>	Mağaza standartlaşma çalışmalarında zorluklar	Rafta yer ayırmakta problem, bedel alınmadığı halde ek teşhirlerde yer verme	Ürünü sergilemede problem, ürünü yeterince gösterememe	Sergilemede zorluklar, raf paylarında daralma ve ürünü yeterince gösterememe	İyi bir çeşit değerlendirme sistemiyle olumsuz etkisi bulunmamaktadır
<i>Markanın ürün çeşitlerinin ve kategorilerinin artmasının yönetimsel olarak yarattığı sıkıntılar</i>	İskontoların, karlılıkların, satış ve stoğun takibinde, siparişte zorluklar	Dönemsel iskintoların, fiyatların, stok ve siparişin takibinde zorluklar, bilgi işlem biriminde çoğalan sıkıntılar, raporlamalar, ek kırtasiye işleri	Stoklarda hataların artmasının yarattığı zorluklar	Karlılık, stok ve sipariş takibinde zorluk	Kategoriye iyi analiz edip ömrünü tamamlamış ürünlerle yeni ürünleri zamanında yer değiştirebilmekte zorluklar
<i>Markanın ürün çeşitlerinin ve kategorilerinin artmasının sebep olduğu hatalar</i>	Sipariş vermede, teslim almada, sisteme işlemede, sevkiyatlar sırasında hatalar	Faturalarda, teslim almada, sisteme işlemede hatalar	Sipariş vermede, sisteme girişte, faturalarda hatalar	Siparişte, teslim almada, sisteme girişte, kasadan geçişte hatalar	Sağlam temelli bir bilgi sisteminde pek sorun yaşanmamaktadır.
<i>Markanın yeni ürün çeşidinin teşhir ve sergilemeye etkisi</i>	Teşhir ve sergileme alanı bulmakta zorluklar	Teşhir ve sergileme alanı bulmakta zorluklar	Teşhir ve sergileme alanı bulmakta zorluklar ve etkililiğinde olumsuzluklar	Teşhir ve sergileme alanı bulmakta zorluklar ve etkililiğinde olumsuzluklar	Her mağazada belirlenmiş olan teşhir alanlarında denenmesinden sonra rafa girme

Marka genişlemeyle aynı marka adıyla birbirine benzer isimde pek çok çeşit

olması ürünlerin kağıt üzerinde takip edilmesini aynı marka olmasına rağmen ürün çeşidine göre farklı olan ve dönemsel olarak değişebilen iskontoların, ürünlerin karlılıklarının, stok ve siparişinin takip edilmesinde zorluklar yaratmaktadır. Birçok benzer isimli ürün kartı açılması kolay ayırt edilmesini zorlaştırmakta, raporlamalarda ek işgücüne sebep olmaktadır.

Marka genişlemesi sebebiyle ürün isimlerinin birbirine çok benzemesi sipariş vermede, faturalarda, ürün teslim almada, bilgisayar sistemine girişte, mağazadan mağazaya ve depodan mağazaya sevkiyatlarda, kasadan ürün geçirmede bile hatalara sebep olabilmektedir. Perakende sektöründe çalışan elemanların kalifiye olmaması ve çok aktif bir sektör olması, sürekli yeni çeşitler ve bilgiler gelmesi personelin ürün çeşitlerini yeterince tanımamasına sebep olmaktadır. Bu durumda yapılan işlemlerde özellikle ürün isimleri, ambalajları birbirine benzediğinde hatalar yapılmaktadır. Örneğin mal kabul birimi, ürün çeşitlerini birbirine karıştırarak teslim almakta, sisteme bu şekilde işlemekte, yine hatalı ürün ismiyle sevk edebilmekte, kasiyer benzer ambalajlı ve isimli ürünleri bir ürünü kasadan okutup ürün adıyla çarparak hepsi aynı ürünmüş gibi kasadan geçirebilmektedir. Bu tür hatalar özellikle hat genişleme ile oluşmuş ürünlerde çok yaygındır. Sonuç olarak tüm bu hataların toplamı bir süre sonra mağaza stoklarında çok büyük sapmalara sebep olmaktadır. Bu durumda alınan tüm raporlar ve buna göre yapılan sipariş, karlılık, kampanya, stok maliyeti vb. hesapları hatalı olduğundan işletmeye çok büyük sorunlar yaratmaktadır.

Uluslar arası perakende zincirinde ise kategori bazlı yönetim, iyi bir çeşit değerlendirme sistemi, sağlam temelli bir bilgi sistemi, belli bir sisteme oturtulmuş net iş süreçleri ve daha büyük satın alma gücü ile bu sorunların büyük ölçüde üstesinden gelindiği belirtilmiştir. Yine de yoğun marka genişlemelerinin, kategorileri iyi analiz ederek ömrünü tamamlamış ürünlerle yeni ürünleri zamanında değiştirmekte çeşitli zorluklar oluşturabildiğine işaret edilmiştir.

3.5.2. Marka Genişleme Stratejilerinin Perakendecinin Maliyetleri Üzerine Etkisi

Görüşülen perakendecilerin marka genişlemeleri sebebiyle çeşit artışlarının

maliyetleri üzerine etkisine cevapları Tablo 12’de yer almaktadır.

Perakendeci raflarında yer vermek üzere anlaştığı her çeşit için çeşitli maliyetlere katlanmaktadır. Görüşülen perakendeciler yeni çeşitlerin öncelikle stok maliyetlerini etkilediğini belirtmektedirler. Her ürün çeşidi koli olarak alınmaktadır. Ürünün her bir mağaza için bir koli alındığı bile düşünüldüğünde, eklenen her çeşit, satış hızı yeterince yüksek değilse, oldukça büyük bir stok maliyetine sebep olabilmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, görüşülen perakendeciler, yeni eklenen çeşitlerin genellikle markada sadece kısa süreli bir satış artışına sebep olduğunu, sonrasında satışın hemen hemen eski seviyeye geldiğini, sadece çeşitler arası satış kaymalarının olduğunu belirtmişlerdir. Fakat perakendeciler, markanın toplam satışı artmasa da diğer çeşitlerinin yanında anlaştıkları yeni çeşidi de bulundurmamak zorunda kalmakta ve stok maliyeti artmaktadır. Böylece stok devir gününde de artış görülmektedir.

Ayrıca depo kanalıyla sevk edilen ürünlerde sevkiyat maliyeti ve ürünün siparişinden itibaren tüm noktalarda (teslim alma, teşhir etme, sisteme işleme vb.) ek işgücüne sebep olduğundan işgücü maliyeti oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 12. Perakendecilerin Maliyetleri Üzerine Etkisi

	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Yeni çeşitlerin etkilediği maliyetler</i>	Stok maliyeti, Personel maliyeti, depodan sevk ediliyorsa sevkiyat maliyeti	Satışına göre stok maliyetine, iş gücü maliyeti	Stok maliyeti, işgücü maliyeti	Stok maliyeti	Stok maliyeti
<i>Markanın yeni ürün çeşidinin stok devir gününe etkisi</i>	Stok devir gününde artış (Rutin olan sipariş süresinde çeşitlerin sipariş miktarında azalma)	Stok devir gününde artış (Markanın toplam dönüş hızında yavaşlama)	Stok devir gününde artış (Bazen çeşitlerin sipariş miktarlarında azalma)	Stok devir gününde artış	Stok devir gününde artış

3.5.3. Hat Genişlemenin Markanın Mağazadaki Raf Payına Etkisi

Görüşülen perakende yetkililerine hat genişlemenin markanın raf payına etkisi üzerine sorular sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 13’de özetlenmiştir.

Tablo 13. Hat Genişlemenin Markanın Raf Payına Etkisi

	<i>PERAKENDE ZİNCİRİ</i>				
	YUNUS MARKET	MAKRO MARKET	CANERLER	BEĞENDİK	REAL
<i>Markanın yeni çeşitlerinin girmesiyle raf payının artışı</i>	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen
<i>Mağaza Müdürünün markanın yeni çeşidi geldiğinde raf payını arttırmak konusundaki inisiyatifi</i>	Var	Yok	Var	Yok	Yok
<i>Markanın yeni ürün çeşidinin girişinde diğer çeşitleri arasında yapılan değerlendirme ve eleme yapılması</i>	Genellikle	Genellikle	Bazen	Rutin değerlendirme	Rutin değerlendirme
<i>Mağaza Müdürünün markanın bazı çeşitlerini eleme konusundaki inisiyatifi</i>	Var	Yok	Var	Yok	Yok

Perakendeciler bu tür genişlemelerde raf alanı darlığının kendileri için büyük sorun yarattığına işaret etmektedirler. Görüşülen tüm perakendeciler, markanın hat genişlemesiyle oluşmuş yeni ürünü alma kararıyla raf payının genişlemesinin, çeşitlerin önyüz sayıları azaltılarak engellenmeye çalışılsa da, mümkün olduğunu söylemektedir. Bunun önlenmesi için yeni ürün çeşidi alınırken markanın ürün çeşitleri değerlendirilip satışı daha düşük olanlar çıkarılarak rafta yeni çeşit için yer açılabilir. Örneğin Künhe markası daha çok Türk damak tadına hitap eden Kebap ve Ajvar sosunu çıkardığında, bazı perakendeciler daha önce raflarında bulunan, satışı düşük 2 sos çeşidini eleyerek raf payında değişiklik yapmadan yeni çeşitler almış, fakat yeni çeşitlerin daha çok satacağı düşünerek daha fazla mağazada yer vermişlerdir.

Bunun yanı sıra görüşülen daha büyük perakendeciler satın alma departmanında 3 ayda bir rutin değerlendirmeler yaparak ürün çeşitlerini elediklerini belirtmişlerdir. Görüşülen uluslar arası perakende zinciri yetkilisi bu rutin değerlendirmenin kategori bazında, kategorideki tüm ürünlerin atıl ciro, karlılık, devir hızı ve konumlandırma

anlamında incelenmesiyle yapıldığını belirtmiştir.

Markanın raf payı ve mağazada bulunacak çeşitlerinin kararında mağaza müdürünün inisiyatifi daha küçük yerel perakencilerde daha fazladır. Bunun haklı bir gerekçeyle yapılması gerektiği, aksi takdirde müdahale edileceği belirtilse de bunun kontrolünün yapıp fark edilmesinin pek kolay olmadığı görülmektedir. Bu sebeple pek çok perakendecide mağazaya, mağaza müdürüne göre değişen uygulamalar olabilmektedir.

SONUÇ

Marka genişleme yeni tüketici fırsatları ekleyerek markayı güncel tutar, destekler, inanılmaz satışlar getiremeye de yeni müşteriler çekerek veya ek kullanım fırsatlarına cevap vererek satış arttırmaya yardım eder (Payne, 2005). Yeni ürünün benimsenmesinde zaman açısından ve finansal açıdan tasarruf sağlar, yeni marka oluşturma maliyetinden kurtarır. Günümüzde bütün bu sebepler yüzünden pek çok firma yoğun olarak bu stratejiyi uygulamaktadır.

Marka genişleme ve ana markanın birbirine çok önemli etkileri vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Arnold, 1992; Aaker,1991):

- Ana marka da genişleme de birbirinin çağrışımlarından yararlanabilir. Ana marka çağrışımlarından yararlanan marka genişlemesi ana marka imajını da güçlendirip denkliğine katkıda bulunabilir.
- Genişleme ürünü ana marka ile ilgili olmaktan fayda sağlayabilir, ve bunun aksine göre çok daha çabuk büyüyebilir. Fakat ana marka imajına ek bir katkı sağlamayabilir.
- Genişleme ana markayla ilgili olmaktan hiçbir şey kazanmayabilir. Fakat bu durum çok nadirdir, genellikle olumlu ya da olumsuz bazı tepkiler olağandır.
- Genişlemenin ana markanın değer veya pozisyonu ile herhangi bir uygunluğu olmayabilir ve bu sebeple tüketicinin kafası karıştığı için genişlemeyi başarısız olarak değerlendirebilir.
- Genişleme sadece başarısız olmakla kalmaz, aynı zamanda ana markanın pozisyonuna markanın değerini ve müşteri algısını değiştirerek, markaya zarar verebilir.
- Marka genişleme sebebiyle iyi bir ürün fikriyle yeni bir marka ismi geliştirme fırsatı kaçırılabilir.

Görüldüğü gibi eğer yanlış yönetilirse markanın denkliğini sarsma potansiyeli vardır. Müşterilerin güvenini kazanmış iyi bir marka denkliği yapılandırılmış, güçlü bir kimliğe sahip ana markanın pazarlaması, hedef pazarlarda kimliğini inşa etmek ve

korumak olmalıdır. Bunun dışındaki konumlamalar ana markanın kimliğini sarsar. Bu sebeple Markadaki her değişikliğe müşteri üzerinde uzun dönemdeki etkisi göz önüne alınarak bakılmalıdır. Başarılı bir marka genişleme gerçek müşteri ihtiyaçlarını karşılamalı ve üretici ihtiyacı ile değil tüketici bakış açısı temel alınarak geliştirilmelidir (Payne, 2005).

Firmaların marka genişleme stratejisini tercih etmelerinin nedenlerinin başında dağıtım kanallarında yarattığı avantajlar yer almaktadır. Marka genişleme sayesinde üreticiler yerleşmiş marka ismiyle perakende raflarına daha kolay girmektedir. Bu strateji ile raf paylarını uzatmakta ve birbirine uygun tasarladıkları ambalaj ve etiketlemeleriyle rafta blok olarak sergilenen ürünleriyle satış noktasında billboard etkisi yaratarak tüketicinin dikkatini markaya çekebilmektedir.

Çalışmanın amacı marka genişleme stratejisine perakendecilerin bakış açısını ve değerlendirme şekillerini ortaya koymak, bu stratejinin perakendeciler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemektir.

Çalışmanın sonuçlarına göre; Perakendeciler genellikle yeni ürünle çalışma kararını farklı süreçlerle almaktadırlar. Yeni ürün girişinde son karar tek başına ya da bunu riskli bulan perakendecilerde bir komisyonla verilmektedir. Uluslararası perakende zincirinde ise kategori yönetimine göre bir yapılanmanın olduğu görülmektedir.

Firmalar yeni ürünlerini perakende raflarına koyabilmek için perakendeciye cazip alım şartları sunarken, daha küçük perakendeciler için bazen daha önce anlaşılmış ürünün mevcut şartlarında yaptıkları kampanyalarda kısıtlamalar getirebilmektedirler. Firmalar perakendecinin çalıştığı ürünün belli bir alımına yeni ürünü bedelsiz vererek ya da hızlı hareketli ürünü belli koşullarla yeni ya da daha yavaş hareketli ürün alımına bağlayarak perakende raflarına girmeye çalışmaktadırlar. Güçlü markaların yaptığı bu uygulamalar perakendeciye talebe göre ürün çeşidini yönetmesi konusunda zorlayabilmektedir. Görüşülen bazı perakendeciler, hat genişleme ürünlerinin kabulünde giriş ücreti almayabilmektedir, bu sebeple hat genişleme ile oluşmuş ürünlerin raflara

genellikle daha kolay girebildiği düşünülebilir. Fakat kategori genişlemeleri olan ürünler yeni anlaşmalar ve giriş ücretleriyle kabul edilmektedir.

Perakendeciler yeni ürün alım kararlarında ürünlerin rakiplerle fiyat kalite karşılaştırmasının yanı sıra, firma ismi, gücü, güvenilirliği ve marka ismi, gücü, bilinirliğini kendileri için çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu da marka genişlemesi ile oluşmuş ürünleri diğer ürünlere göre perakendeci raflarına girmek konusunda daha avantajlı kılmaktadır.

Perakendeciler müşteri talebini satın alma kararlarında çok önemli bir faktör olarak görmektedir. Bu sonuç firmaların reklamlarla talep yarattıktan sonra daha kolay bir şekilde raflarda yer alacaklarını doğrulamaktadır. Bilinen sevilen markaların yeni çeşitlerinin tüketici üzerinde daha çok merak, heyecan ve deneme isteği uyandırdığı düşünülürse marka genişlemesi ile oluşmuş ürünlerin müşteri talebi ve deneme isteği sebebiyle perakende raflarına girmesinin daha kolay olacağı sonucuna varılabilir.

Bunların yanı sıra perakendecinin ürüne ihtiyacı alım kararında önemli rol oynamaktadır. Perakendeciler müşteriye yeterince çeşit sunabilmek için mağazalarına göre her kategoride belli bir markayla çalışmakta, bu markaların farklı fiyat ve kalite seçenekleri sunmasına dikkat etmektedir. Perakendecilerin bazı sebeplerden dolayı çalışmadıkları ve eksikliğini hissettikleri markaların ve ürün çeşitlerinin yerini doldurmak için farklı bir marka ve ürün alternatifi bulmak istemeleri satın alma kararlarında etkili olmaktadır. Bu sebeple, bu markaların ürün çeşitlerine benzer nitelikte olan, çıkardıkları yeni ürün çeşitlerinin hızlı bir şekilde benzerinin üretimi şeklindeki (me-too) ürünlere raflarda yer alabilmek veya bu ürünlerin dönemsel olarak raf payını artırabilmek için fırsatlar çıkmaktadır. Fakat perakendeciler yeni ürünün o kategoride veya o özelliklerde çıkan kaçınıcı ürün olduğunun da kendileri için önemli olduğunu belirtmekte ve ilk ürünlere daha olumlu yaklaşmaktadırlar.

Perakendeciler firma/satış elemanı işbirliğini ve geçmiş deneyimlerini, oluşturulan güveni kararlarında oldukça önemli sayması, perakendeci ile çalışmakta olan ve güven sağlayan firmaların yeni firmalardan daha avantajlı olduğunu göstermektedir.

Perakendeciler hat genişleme ile markanın satışlarında yaşanan artışın genellikle kısa dönemli olduğu ve özellikle reklam desteği azaldıktan sonra hemen hemen eski seviyesine indiğini belirtmektedirler. Buna rağmen kategori genişlemesi ile hatta kimi zaman hat genişlemesi ile de kategorideki dengelerin değişebildiği, fakat kategori hacmindeki artışın nadiren olduğu ifade edilmektedir.

Marka genişlemesi, bilinen güçlü markaların yeni ürün çeşitlerinin reddedilmesinin daha zor olması sebebiyle doğru ürün çeşitliliği yönetimini zorlaştırmakta, perakendecilerin mağaza standartlaşma çalışmalarında, sergileme alanı bulma ve etkin sergileme yapmasında sıkıntılar yaratmaktadır. Hatta kimi zaman plansız alımlarla, mağazaların farklı büyüklükte olması ve bazı mağazalarda yer bulunamadığı halde satılmaya çalışılmasıyla mağaza müdürlerinin ürünü ek teşhirlerde sergilemesi, bu alanların kiralanmasından elde edilen gelirin azalmasına bile neden olabilmektedir. Kategorileri iyi analiz edip zamanında ürün çeşitlerine müdahalede zorluklara sebep olabildiğine de işaret edilmiştir.

Marka genişleme ile ürün çeşidinin artması ve aynı marka ismiyle pek çok ürün çeşidi olması perakende işleyişinde zorluklar ve bunların sebep olduğu önemli sorunlar yaratabilmektedir. Aynı isimle başlayan, hatta hat genişlemelerinde birbirine çok benzer isimde çok sayıda ürün çeşidi olması iskonto, karlılık, satış, stok, sipariş ve dönemsel kampanyaların takibinde, raporlamalarda zorluklara neden olmaktadır. Ayrıca bu sebeplerle sipariş vermede, ürün teslim almada, sisteme giriş yapmada, depodan ve mağazalar arası sevkiyatlarda, faturalandırmalarda ve hatta kasadan geçişte oldukça sık rastlanan hatalar yapılmaktadır. Bütün bunlar perakendecilerin bilgisayardan takip ettiği stokla fiili stok arasındaki farkın artmasına sebep olmakta, perakende zincirinin doğru ve etkin yönetimini zorlaştırmaktadır. Fakat sağlam bir bilgi sistemi, oturmuş sistemli ve profesyonel bir işleyişle bu sorunların büyük ölçüde aşıldığı görülmektedir.

Marka genişlemesi ile oluşan yeni ürün çeşitleri markanın stok devir gününü arttırmakta ve çeşit sayısının çoğalması ile birlikte perakendecinin stok miktarında ve devir gününde artışa sebep olmaktadır. Bunların yanı sıra marka genişlemesi ile çeşit sayısının artması stok, personel ve depo sevkiyatı yapılıyorsa sevkiyat masraflarını

arttırmaktadır.

Marka genişlemesi ile markanın mağaza içindeki raf payının genişlemesi engellenmeye çalışılsa da mümkün olabilmektedir. Perakendecilerin bunu engellemek için çeşitlerin ön yüz sayılarını azaltması sergileme etkinliğini çeşit bazında azaltmaktadır. Raf payındaki artışı önlemek için perakendeciler belirli aralıklarla ya da yeni ürüne yer açmak için markanın ürünlerinde çeşit elemesi yapmaktadırlar. Özellikle daha küçük bazı perakende zincirlerinde raf payı ve çeşit konusunda mağaza müdürlerinin insiyatifinin olması mağazaya göre değişen kişisel uygulamalara sebep olabilmektedir.

Bu olumsuz etkilerine rağmen Marka genişleme stratejilerinin merak uyandırma ve deneme isteği, firmaların tanıtım promosyonları ve müşteriye çeşit sunma sebebiyle perakendecilerin mağazaya müşteri çekimine olumlu etkisi vardır. Ayrıca beğenilen ürün çeşidi ile aynı markada diğer ürüne güven sağlayarak o ürünün satışını olumlu etkileyebilmektedir. Bunların yanı sıra perakendeciler güçleri nispetinde firmalardan mağazalarına, müşteri profillerine, çeşitli kampanyalarına, pazarlama stratejilerine göre aynı ya da farklı kategoride yeni ürün çeşitleri üretmelerini yani marka genişlemesini isteyebilmektedirler.

Perakendeciler markanın yeni ürününe çeşitli şekillerde destek verip yeni ürünün tüketici tarafından fark edilmesini ve alınmasa bile reklamlardan sonra somut olarak görüp, dokunarak, hatta bazen tadarak ürünün incelenmesini sağlamaları, tüketicinin ürünü ve markayı benimsemesine yardımcı olmaları sebebiyle marka genişlemesinin başarısında da önemli etkiye sahiptirler.

Üreticilerin marka genişleme stratejilerinin perakendeciler üzerinde çeşitli açılardan olumsuz etkileri olmasına rağmen, kategori bazlı, sistemli, merkezi bir yönetim ve mağazaya göre ürün çeşidi ve yerleşimi planlaması; buna yardımcı olacak, sağlam bir bilgi sistemi, profesyonel çalışanlar, net iş tanımları ve süreçleri, ürün performanslarını objektif şekilde ölçen düzenli raporlama ve değerlendirme sistemleri ile sorunlar büyük ölçüde aşılabilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaker David A., Keller Kevin Lane, "Consumer Evaluation of Brand Extension", **Journal of Marketing**, 54, January 1990, 27-41
- Aaker, David A., **Building Strong Brand**, Newyork, The Free Press, 1996
- Aaker, David A., **Managing Brand Equity : Captilazing on The Value of A Brand Name**, Newyork, The Free Press , 1991
- Altunışık, Remzi, Coşkun Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2004.
- Arnold, David, **The Handbook of Brand Management**, USA, Perrseus Books, 1992
- Bakkoloğlu, Burçin, "Markalar, Yaşam Tarzları, **Tüketici Bilinci ve Marka Performans Ölçümü, Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, İstanbul, Kapital Medya AŞ., 2000
- Balaban, Yasemin, "3Bin Üreticiye Kötü Haber!", **Capital**, 13, (2005/8) Ağustos, 2005
- Bir, Ali Atıf, Marka Genişlemesi Nereye Kadar?, **www.hurriyetim.com**, Ekim 2004
- Blythe, Jim, **Pazarlama İlkeleri**, Çeviri : Yavuz Odabaşı, İstanbul, Bilim Teknik Kitapevi, 2002
- Borça, Güven, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Kapital Medya AŞ., 2003
- Boush, David M., Loken, Barbara, "A Process Tracing Study of Brand Extension", **Journal of Marketing Research**, 28, February, 1994, 16-28

Broniarczyk, Susan M., Alba Joseph W., **Journal of Marketing Resarch**, 31, May 1994, 214-228

Fırat, Ebru, “Bağımlılık Sendromu”, **Capital**, 3, 2005

Gelder, Sicco Van, **Global Brand Strategy : Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures&Markets**, London , Kogan Page, 2003

Hatipoğlu, Zeyyat, **Temel Pazarlama**, İstanbul, Beta Basım Dağıtım, 1993

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Trabzon, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş., 2000

Kapferer, Jean Noel, **Strategic Brand Management : New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, New York, The Free Press, 1992

Karagüllü, Eyüp, “Marlboro’nun Taktiği Türkiye’de İşler mi?”, **Power**, 11, 1999

Keller, Kevin Lane, **Strategic Brand Management : Building, Measuring and Managing Brand Equity**, Second Edition, Upper Saddle River, N.J , Prentice Hall, 2003

Kotler, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, Çeviri : Nejat Muallimoğlu, Milenyum Baskısı, İstanbul, Beta Yayım Dağıtım Aş. , 2000

Leadereer, Sam Hill Chriss, **The Infinite Asset : Managing Brand To Building New Value**, Boston, Harward Business Scholl Press, 2001

Martinez Eva, Chernatony Leslie de, “ The Effect of Brand Extension Strategies Upon Brand Image”, **Journal of Consumer Marketing**, 21, Ocak 2004, 39-50

Mediacat, 13, 123, Nisan 2005

Mitchell, Wayne, Edelman, Daniel J., **How to Successfully Extend Your Brand**, www.marketingprofs.com, Temmuz 2003

Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri (ve Örnek Olaylar)**, Onbirinci Basım, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1999

Nurluoğlu Ebru, Pr Sepeti, **Mediacat**, 13, 123, Nisan 2005

Öncel, Şeyma, “Bir Şemsiyeye Kaç Ürün Sığar?”, **Capital**, 2, 2005

Öncel, Şeyma, “3 Bin Şirket Onların Peşinde”, **Capital**, 10, 2005

Öncel, Şeyma, “Yeni Tüketicinin Seçim Paradoksu”, **Capital**, 4, 2005

Payne, Martin, “Maintaining Brand Health”,

www.poolonline.com/archive/issue16/iss16fea4.html, Erişim Tarihi:Temmuz 2005

Proctor, Tony, **Pazarlama Araştırmasının Temelleri**, Çeviri : İçlem Er, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 2003

Quelch John A., Kenny David, “ Extend Profit Not Product Line”, **Harvard Business Review on Brand Management**, Boston, Harvard Business Scholl Press, 1999

Reddy, Srinivas K., Holak, Susan L., Bhat Subodh, “To Extend or Not To Extend : Success Determinant of Line EXTensions” , **Journal of Marketing Research**, 31, May 1994, 243-262

Retailing Institute, **Kategori Yönetimi Temel Eğitimi Eğitim Dökümanı**, 2005

Ries, Al, Laura, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Çeviri : Atakan Özdemir, Birinci

Baskı, İstanbul, Kapital Medya AŞ. ,2002

Sabah Business, 27 Mayıs 2005

Sait, Rıfat, www.isguc.org/perakende_sektoru.php, Erişim Tarihi : Ocak 2006

Tansala, Burçin Tarhan, Jack Trout'la Farklılaşmanın Detaylarını Konuştuk,
www.marketingturkiye.com , Haziran 2005

Tek, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri : Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, İzmir, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999

Uztuğ, Ferruh, **Markan Kadar Konuş**, İkinci baskı, İstanbul, Kapital Medya AŞ., 2003

Vardar, Nükhet, “Knorr 92 Kocalı Hürmüz”, **Marketing Türkiye**, 3, 72, 15 Mart 2005

Yalçın, F. Asuman, Bulut, Özlem, “Marka Finansmanı”, Öneri **Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Enst. Hakemli Dergisi**, 5, (8:18), Haziran, 2002

Yücelen, Cemal, **Pazarlama- İlkeler-Yönetim**, İstanbul, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, 1998

Tamer, Meral, www.milliyet.com.tr/2003/11/11/yazar/tamer.html, 2003

_ , Perspectives From The Editors, “The Logic Of Product Line Extension”, **Harvard Business Review on Brand Management**, Boston, Harvard Business Scholl Press, 1999

_ , İMMİB (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri) ,
www.immib.org.tr/duyurular/immib_bir_inci.asp, Erişim Tarihi : Ocak 2006