

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI
İKTİSAT YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MARKA YÖNETİM EKONOMİSİ:
OYUN TEORİK BİR YAKLAŞIM**

**EVİRİDİKİ KOZMAOĞLU
10710010**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MURAT DONDURAN**

**İSTANBUL
2014**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI
İKTİSAT YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARKA YÖNETİM EKONOMİSİ:
OYUN TEORİK BİR YAKLAŞIM

EVRİDİKİ KOZMAOĞLU
10710010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 11.02.2014
Tezin Savunulduğu Tarih: 24.02.2014

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı :
Jüri Üyeleri :

Prof. Dr. Murat Donduran
Prof. Dr. Ercan Eren
Prof. Dr. Kenan Aydın

İ. Donduran
Eren
Aydın

İSTANBUL
ŞUBAT 2014

ÖZ

MARKA YÖNETİM EKONOMİSİ: OYUN TEORİK BİR YAKLAŞIM

Evridiki Kozmaoğlu

Ocak, 2014

Marka yönetimi firmaların stratejik karar alma alanında önemli uygulama alanlarından biridir. Marka yönetiminin önemi tüketici tercihlerine etki ederek firma maksimizasyonuna katkı sağlamasından gelmektedir. Günümüzde rekabet şartlarının daha ağır hale gelmesi sebebiyle firmalar sürdürebilir rekabet avantajı için yeni yöntemlere ihtiyaç duymuştur. Avantajlar yönünden “ortak markalama”yı (co-branding) diğer marka stratejileri ve stratejik işbirliklerinden ayrı tutmak gerekmektedir. Ortak markalama en az iki firmanın bir araya gelip belirli bir süre için birlikte ya da yeni bir marka altında sürdürdükleri bir marka stratejisi aynı zamanda bir işbirliği çeşididir. Son yıllarda önem arz eden ortak markalama stratejisinde firmaların nasıl karar aldıkları, tüketicileri nasıl etkilediği ve piyasada etkinliklerinin ne olduğu yönünde sorulara cevap aranabilmektedir.

Mikro iktisadın bir alanı haline gelen oyun teorisi firmaların stratejik durumlarda nasıl davranacaklarını analiz etmeye yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda oyun teorisi firma stratejilerinin ortaya konulması ve rekabet analizlerinin yapılması açısından önemli bir araçtır. Oyun teorisi modelleri vasıtasıyla aynı zamanda ortak markalamanın davranışsal ve yönetsel yönleri açıklanabilmektedir. Bu çalışmada ortak markalama marka stratejisinin ve marka rekabetinin oyun modellerine yer verilmiştir. Rodrigues ve diğ. (2009)’un çalışmasından hareketle, tezde doğanın rastlantısal olarak karar verdiği ve buna göre talep durumunun değiştiği oyun modeli ortaya konulmuş ve buna göre sonuçları tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: marka rekabeti, marka yönetimi, ortak markalama, oyun teorisi, stratejik işbirliği

ABSTRACT

BRAND MANAGEMENT ECONOMY: A GAME THEORY APPROACH

Evridiki Kozmaoğlu

January, 2014

Brand management is one of the significant administration areas in the field of strategical decision-making of firms. The importance of the brand management based on from the influence on maximization of the firm by affecting consumers' choices. Firms have needed to apply new methods for the sustainable competitive advantage, because the competitive conditions have become more difficult in these days. "Co-branding" must be understood separately to other brand strategies and strategic alliances in terms of advantages of it. Co-branding is a brand strategy which is also a sort of cooperation that at least two firms make business combination together or built a new brand name for a specific period of time. Questions about how firms make decisions, how they affect consumers and the efficiency in the market of firms are sought for an answer in the co-branding strategy which becomes important in recent years.

Game theory which has become an area of microeconomics helps to analyze the actions of firms in strategical circumstances. In this context, the game theory is an important instrument in terms of expressing the firms strategies and making competition analyses. Managerial and behavioural aspects of co-branding can be explained with game theory models at the same time. In this study the game theory models of the brand strategy co-branding and brand competition are examined. The game model in which nature decides randomly and because of that changes demanding situations is introduced in this thesis based from the study of Rodrigues et al (2009) and accordingly, the results are discussed.

Keywords: brand competition, brand management, co-branding, game theory, strategic alliances

ÖNSÖZ

Lisans eğitimimi İletişim Fakültesi'nde tamamladım ve halkla ilişkiler, pazarlama, reklam, medya, markalama gibi dersler dışında aldığım temel ekonomi dersleri ekonomiye olan ilgimi artırdı. Bu konuda kendimi nasıl geliştirebilirim diye düşünürken Yıldız Teknik Üniversitesi'nde bulunan İktisat Bilimsel Hazırlığına başvurdum ve 1 sene boyunca temel iktisat derslerini alarak iktisatta yüksek lisans yapma şansını elde ettim.

Öncelikle yüksek lisans eğitimim boyunca ders aldığım tüm değerli hocalarıma teşekkür ederim. Kendi alanlarında donanımlı hocalara sahip böyle bir üniversitenin bölümünden mezun oluyor olmam kendi açımdan gurur vericidir.

Yüksek lisans tezimi lisansta aldığım eğitimden bağımsız olarak hazırlamak istemedim, dolayısıyla iki alanın kesiştiği noktayı ararken bu noktada tez danışmanım sayın Prof. Dr. Murat Donduran'ın yardımlarını esirgeyemem. Tez yazım süresince sorduğum ve danıştığım sorulara verdiği cevaplar ve desteklerinden dolayı kendisine teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini ve sevgilerini hep hissettiğim sevgili aileme çok teşekkür ederim. Hayatımda varlıklarıyla bana değer katan tüm insanlara da...

İstanbul, Kasım 2013

Evridiki Kozmaoğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ	1
2. MARKA YÖNETİMİ	3
2.1 Marka ve Markanın Elemanları	3
2.2 Markaların Firmalara Sağladığı Faydalar	8
2.3 Marka Yönetim Süreci	9
2.3.1 Marka Rekabeti	12
2.3.2 Marka Stratejileri	14
3. STRATEJİ, REKABET, ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	16
3.1 Strateji ve Rekabet Kavramları	16
3.2. Rekabette Firma Stratejileri	18
3.3 Şirket Birleşmeleri	21
4. ORTAK MARKALAMA	26
4.1 Ortak Markalama Tanımı	26
4.2. Ortak Markalama Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	29
4.3 Ortak Markalama Türleri	31
4.4 Ortak Markalama Stratejileri.....	34
4.5 Ortak Markalama Stratejilerinin Değerlendirilmesi.....	38
5. OYUN TEORİK BİR MODELİN İNCELENMESİ.....	40
5.1 Oyun Teorisi	40
5.2 Geliştirilen Bazı Oyunlar	42
5.3 Marka Rekabetinin Oyun Analizi	44
5.4 Ortak Markalama ve Oyun Teorisi	46

5.5 Nike+Ipod Örneği	49
6. SONUÇ.....	56
KAYNAKÇA	59
ÖZGEÇMİŞ.....	65

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Ortak Markalanan Ürönlere Karşı Tüketicî Niyetlerinin Toplam Etkisi	29
Tablo 2: Global Marka Sıralama Listesinde 6 CB durumunun karşılaştırılması	38
Tablo 3: Dünya Çapında 2006 Yılındaki Mobil Satışlardaki Pazar Paylaşımı	38
Tablo 4: Nike ve Apple'ın Global Markalarda Marka Sıralama ve Değeri	51
Tablo 5: Adidas'ın Global Markalarda Marka Sıralama ve Değeri	51
Tablo 6: Nike+İpod Ürününün Stratejik Eylemleri	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ortak Markalama Pozisyon Matrisi	35
Şekil 2: Ortak Markalama Stratejileri	35
Şekil 3: Marka Hareketlerinin Genişletilmiş Oyun Şekli	44
Şekil 4: Marka Hareketlerinin Genişletilmiş Oyun Şekli	45
Şekil 5: İkili Model (Dual Model Concerns)	50
Şekil 6: Stratejik İşbirliği Oyunu: Karar Ağacı	52
Şekil 7: Stratejik İşbirliği Oyunu: Matris Gösterimi	52
Şekil 8: Stratejik İşbirliği Oyununun Rastlantısal Bilinen Talep Durumu	54

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi ve piyasalarda artan rekabet insanların tüketimini dolayısıyla firma davranışlarını da etkilemiştir. Değişen tüketici alışkanlıkları ve talepler karşısında firmalar kendi faydalarını maksimize etmek adına yeni yol arayışlarına girmektedirler. Yeniliklere açık olan, değişime uyum sağlayan, sürdürülebilir ve güçlü markalar yaratan firmalar rekabet avantajını elde ederek varlıklarını sürdürebilmektedir.

Marka yönetimi, ürettiği ürün ya da hizmeti güçlü bir markaya dönüştürmek, piyasada rekabetçi konumunu korumak ve güçlendirmek isteyen firmalar için önem taşır. Bunun için başarılı bir marka yönetimi esastır. Bu süreçte tüketici odaklı stratejiler geliştirilip uygulanarak firmanın ekonomik fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

Oyun teorisinin firmaların karar süreçlerine yönelik kullanımı akademik çevrede incelenen bir konu olmuştur ancak oyun teorisinin marka yönetimi ve pazarlamaya yönelik olan uygulama araştırma ve çalışmaları yeni ve az sayıdadır.

Bu tez çalışmam özünde iletişim bilimiyle iktisat bilimini bir araya getirerek, sosyal bilimlerin birbirinden beslenmesi ve birbiriyle ilişkili olması sebebiyle bu alana katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Tez 4 ana bölümden oluşmaktadır:

İlk bölümde marka ve markaya ilişkin kavramlar, marka değerinin ölçümü, markaların firmalara sağladığı faydalar ve marka yönetim süreci detaylarıyla ele alınmıştır.

İkinci bölümde strateji ve rekabet kavramları gözden geçirilerek firma stratejilerine değinilmiştir. Şirket birleşmelerinden stratejik işbirliklerine odaklanılarak bir sonraki bölümde anlatılacak olan ortak markalama ile bitirilmiştir.

Üçüncü bölümde ortak markalamaya (co-branding) yer verilmiştir. Ortak markalama literatürde hem bir marka stratejisi olarak hem de bir stratejik işbirliği

türü olarak yer edinmiştir. Günümüzde mevcut ekonomik ortamda ortak markalama katma değer üretmek için kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir.

Son bölümde oyun teorisine giriş yapılarak, geliştirilen bazı oyunlar ve marka rekabetinin oyun analizi incelenmiştir. Son olarak bir önceki bölümde genişçe yer verilen ortak markalamanın oyun analizi yapılmıştır, bu noktada (Rodrigues, 2009)'in çalışması önem taşır.

2. MARKA YÖNETİMİ

Bu bölümde marka ve markaya ilişkin kavramlara, marka değerinin ölçümü, markanın firmalara sağladığı faydalar ve son olarak marka yönetim sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1 Marka ve Markanın Elemanları

Amerikan pazarlama derneğine göre (AMA), markanın tanımı şöyle yapılmıştır: "isim, terim, tasarım, sembol ya da bir satıcının ürün ya da hizmetinin diğer satıcılardan farklı kılan herhangi bir özellik" (www.marketingpower.com). Marka ürün ya da hizmete soyut bir boyut kazandırır ve diğer ürün veya hizmetlerden farklı olmasına katkı sağlamaktadır (Rodrigues, 2009).

Marka kavramını daha iyi anlayabilmek adına ürün ile marka arasındaki farklardan söz edilebilir. Ürün, müşterilere bir işlem (ödeme) karşılığı üretilen mal veya sunulan hizmet için kullanılan genel bir terimdir (Davis, 2011). Bir ürün, işletmenin rekabet içinde olduğu işletmelere bakılarak kolayca taklit edilebilmektedir. Ancak, marka işletmenin kendi kurumsal yapısı ve kimliğinin sonucu ortaya çıkar ve sonsuza kadar kalıcılığını sürdürebilmektedir. Ayrıca marka açısından fark yaratma, duyulara açıklık, üstünlük, fark edilirlilik ve mükemmeliyet gibi nitelikler öncelikli önem taşımaktadır (Taşkın ve Akat, 2008).

Ürün işletmelerde üretilir; marka ise firmaların bazı departmanları tarafınca yaratılmaktadır. Ürün somuttur, biçimi ve özellikleri vardır; marka ise soyuttur, duygusal bileşenleri vardır ve tüketici tarafından algılanan bir şeydir. Ürün tüketiciye fiziksel yarar sağlar; markanın ise bir kimliği vardır (Taşkın ve Akat, 2008).

Marka öz bir ifadeyle tüketiciye verilen vaattir. Bir marka oluşturulmak istendiğinde, pazarlanan ürün ya da hizmet, hedef kitlenin mutlaka önemli bir sorununu çözmeli ya da çözmeyi vaat etmelidir. Özellikle işletmelerin reklam kampanyalarında kullandıkları mesajların içerikleri, bir anlamda işletmenin hedef

kitlesine verdiği vaattir. Örneğin, Coca-Cola reklamlarında "hayatın gerçek tadı" denmektedir. Bu Coca-Cola markasının bir vaadidir (Ak, 2006).

Günümüzde ve geçmişte ürün kategorisi ismi haline gelmiş marka örneklerine rastlanmaktadır. Bu ilgili markanın piyasadaki güçlü duruşundan ya da o segmentteki bir ilk olmasından kaynaklanmaktadır. Buna örnek olarak Gillette, Jeep, Google, Uhu, Selpak markaları verilebilir. Buradan iyi bir marka iletişimin dahil olduğu ürün kategorisi ismini değiştirecek güçte olabileceği görülmektedir.

1990'lardaki hızlı teknolojik gelişmelerin ardından internetin yaygınlaşıp, ticarete de uygun hale gelmesiyle beraber firmalar, tüketiciye ulaşmak ve ürünlerini satmak için yeni araçlara sahip olmuşlardır. Internet bağlantısı olan her yerden tüketiciye ulaşabilen firmaların, yöneticilerine de yeni bir kanal açılmaktadır. Yeni ticari anlaşmalar şirketlerin uluslararası büyümelerini arttırmıştır. Küreselleşme süreciyle beraber engeller ortadan kalkarak, rekabete katılan yarışmacılar artmıştır (Davis, 2011).

Günümüzde güçlü markaları tanımlamak için global markalar bu konuda önem taşımaktadır. Global markalar coğrafi penetrasyon ve yerli markalara göre yayılma durumu daha fazla olduğundan dolayı, tüketiciler tarafından daha güçlü şekilde algılanmaktadır (Steenkamp ve diğ. 2003). Güçlü şekilde algılandıklarından dolayı da, ekonomik açıdan tüketiciler daha fazla para ödemeye isteklidirler.

2.1.1 Marka Kimliği ve Marka İmajı

Marka imajı kavramı görünüş hakkında daha fazla düşünce içerirken, marka olma hakkında pek fazla düşünce içermemektedir (Taşkın ve Akat, 2008). Genel olarak marka kimliği ve marka imajının aynı anlama geldiği söylenebilir, marka imajı halk dilinde daha yaygınken; marka kimliği akademik dilde daha yaygındır.

Marka kimliği, bir ürünün biçiminin görünen işaretlerinin, reklamının renklerinin, ambalajının ve mesajının dışavurumudur. Tüketicinin markaya bakış açısını oluşturan kelimelerin, imajların, fikirlerin ve bileşenlerin birlikteliğidir (Tek, 2004). Marka kimliği kullanıcı ve marka arasında bir ilişki kurulmasına yardım etmektedir. Firmaların marka ismiyle birlikte kullandığı bazı çağrışımlar, sloganlar, renkler ve logolar, marka kimliği oluşturmada kullanılan araçlardır (Özdemir, 2005).

Güçlü bir marka kimliği oluşturmak için, marka ve alıcı arasında güçlü bağlantılar kurulmalıdır. Marka kimliği iki temel marka unsurundan oluşmaktadır. Bunlar, "marka konumlandırma" ve "marka kişiliği"dir (Taşkın ve Akat, 2008).

2.1.1.1. Marka Konumlandırma

Marka konumlandırma, marka kimliğinin pusulası gibidir. Marka konumlandırma sayesinde hedef müşterilerin belleklerinde anlamlı ve farklı bir rekabetçi pozisyon elde edilmektedir. Bir markayı konumlandırma, o markayı rakiplerinkinden farklı kılan özelliklerini toplama, vurgulama ve sunma ile ilgilidir. Bunun için öncelikle iletişim amaçları belirlenmeli, süreç planlanmalı ve uygulanmalıdır (Fırlar ve diğ., 2000; Wallenklint, 1998).

Firmalar kendi markalarını konumlandırırken, hedef pazarlarında yer alan tüketicilerin genel özelliklerini, profillerini ve satın alma eğilimlerini dikkate almak durumundadırlar (Torlak ve Özdemir, 2005).

Bir firma markasını hedef pazarda konumlandırmak için çeşitli stratejiler kullanabilir. Örneğin "yığın pazar konumu stratejisi"yle pazarın tüm bölümlerinde yer alan tüketicilere ulaşmak hedeflenir. "Niş konumu stratejisi"yle yalnızca küçük ve diğer işletmelerin ilgilenmediği, pazarın boş kalmış bir kısmı hedef olarak seçilir. "Farklılaştırılmış konum stratejisi" de, firmanın sahip olduğu orijinal markada değişiklikler yapılarak ya da yeni markalar yaratılarak geniş bir marka portföyünün oluşturulması ve bu yolla pazarın oldukça büyük bir bölümünün ele geçirilerek riskin azaltılmasını ifade etmektedir (Taşkın ve Akat, 2008).

2.1.1.2. Marka Kişiliği

Marka kişiliği marka ve tüketici arasında oluşan bağ olarak tanımlanmaktadır. Tüketicinin bir markayı tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak da yorumlanabilir. Marka kişiliği, marka kimliğinin oluşturulmasında önemli bir yapı taşıdır. Marka kişiliği, bir marka ile ilintili insan özellikleri olarak ifade edilebilir. Markalar da insanlar gibi kişisel özelliklere bürünebilmektedir (Selvi, 2007).

Bir kişiyi tanımlamada kullanılan tüm terimler, bir marka kişiliğini tanımlamada da kullanılmaktadır. Özellikle, bir marka demografik (yaş, cinsiyet, sosyal sınıf), yaşam biçimi (faaliyetler, ilgiler ve fikirler) veya kişilik özellikleri

(uyumluluk ,bağımsızlık, dışadönüklük) ile tanımlanabilir (Wallenklint, 1998). Örneğin Body Shop markası çevreye duyarlıdır, Harley Davidson serttir, Godiva sofistikedir, Volvo güvenli bir arabadır gibi.

2.1.2. Marka Denkliği ve Marka Değeri

Literatürde marka denkliği ve marka değeri kavramları bazen aynı anlamda kullanılmıştır. Aslında ikisi farklıdır ve uygulamada daha çok marka değeri kavramı kullanılmaktadır. Ayrıca marka denkliği için bazen "marka özvarlığı" ve "marka ederi" terimleri kullanılmıştır. Marka denkliği ise ingilizce 'brand equity'den direk olarak çevrilerek literatüre geçmiştir.

Marka denkliği; markanın adı, sembolleri, çağrışımları ve itibarının değeridir. Marka değeri ise, marka denkliğinin finansal ifadesine denir ve bilançodaki aktiflerden oluşmaktadır (Pickton ve Broderick, 2001). İki kavram da firmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Eskiden bilançolarda yer alan maddi varlıklar yerini "entellektüel sermaye", "marka ederi" gibi soyut değerlere bırakmaktadır. Örneğin Coca-Cola'nın piyasa değerinin yaklaşık %50'sini, Ford'un piyasa değerinin yüzde %75'ini, Microsoft'un piyasa değerinin %20'sini marka denkliği oluşturmaktadır (Akı, 2005'ten aktaran; Taşkın ve Akat, 2008).

"Marka denkliği, marka değerine katkı yapan tüketici esaslı bir yaklaşımdır. Marka değeri bir markanın satış değerini ifade eden şirket esaslı bir kavramdır. Marka denkliği markanın tüketiciler için ne anlama geldiğini ifade ederken, marka değeri markanın hedefteki şirket için anlamını temsil eder (Erdil ve Uzun, 2009)." Böylece marka denkliğinin marka değerine katkı yapan bir yapıda olduğu söylenebilmektedir.

Ailawadi'ye göre, marka denkliği markasız veya diğer markalı ürünlere göre bir markaya daha yüksek ücret ödemeye istekli olmayı ifade etmektedir. Bu, marka denkliğinin potansiyel sonuçlarından biridir. Ancak bir markayı almayı düşünmeyen bir kişinin olması marka denkliğinin olmadığını göstermez. Aynı şekilde bir markayı satın alan bir kişi de, marka denkliğinin olduğunun kanıtı olmayabilir. Örneğin Amerika'daki üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada Rolex markasının marka denkliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak araştırmada kimin Rolex saati satın aldığı veya alacağı sorulduğunda

öğrencilerden hiçbirinin Rolex markasına sahip olmadığı veya almayı düşünmedikleri görülmüştür (Ailawadi ve diğ. 2001'den aktaran; Erdil ve Uzun, 2009).

DelVecchio (2000)'e göre güçlü markalar şirketlerine daha iyi ve ucuz eleman bulma imkanı vermektedir. Bu da insan kaynaklarının maliyetini düşürmektedir. Dolayısıyla insan kaynağı maliyetindeki bu azalma ile markaya değer eklenmektedir. Güçlü bir marka, büyük bir marka denkliğine sahiptir. Büyük marka denkliğine sahip markalar, daha büyük marka sadakatine, isim farkındalığına, kalite algılarına, güçlü marka çağrışımlarına ve patent, tescilli marka, kanal ilişkileri gibi diğer kaynaklara da daha çok sahip olmaktadır. Güçlü marka denkliğine sahip bir marka, değerli bir varlıktır. Bir fiyat karşılığında alınıp satılabilmektedir (Kotler ve diğ., 1996).

2.1.2.1. Marka Değerinin Ölçümü

Marka değeri firmalara çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Yüksek marka değeri sadece tüketici tercihlerini olumlu şekilde etkilemez; aynı zamanda firmalar yüksek stok dönüşüm hızına da sahip olmaktadır. Firmanın rekabetçi konumunu korumasına ve güçlendirmesine yaramaktadır. Ayrıca firmaların savunmaya dayalı rekabet stratejilerinde ve pazar payı elde etmeye veya arttırmaya yönelik pazarlama stratejilerinde avantaj sağlamaktadır. Bundan dolayı marka değerinin ölçümü marka yöneticileri açısından veya etkin pazarlama stratejileri oluşturulması için gereklidir (Pappu ve diğ., 2005).

AC Nielsen ve Interbrand¹ tarafından geliştirilen marka değeri ölçüm çalışmalarında global markalara değer biçmek için şu objektif ölçümler kullanılmaktadır (Özsomer ve Altaras, 2008):

1. tüm pazarlarda markaların mevcut ulaşılabilirliği
2. dış pazarlardaki satış yüzdesi
3. küresel düzeyde üretilenlerin minimum getirisi

¹ AC Nielsen global pazarlama araştırma şirketi; Interbrand dünyanın önde gelen marka danışmanlık şirketidir.

Interbrand şirketi her yıl www.interbrand.com internet sitesinden dünya çapında marka değeri en yüksek olan 100 global şirketi yayınlamaktadır. Dünya markalarını sıralayan Interbrand'in kullandığı kriterler şunlardır (Rodrigues, 2009):

1. halka açık finansal bilgiler
2. en az %33.3 olmak suretiyle dış pazarlardaki satış yüzdesi
3. tüketicilerin genel tanınabilirliği
4. ekonomik anlamda pozitif katma değeri
5. B2B pazarındaki münhasır karakteri.

2.2 Markaların Firmalara Sağladığı Faydalar

Bir marka birçok işleve sahiptir. Marka işlevleri, tüketicilerin markaya ilişkin pazarlama faaliyetlerine karşı tepki vermelerinde önemli rol oynadıklarından dolayı firmalar için önem taşımaktadır. Her şeyden önce ürün veya hizmeti tanımlama işlevi bulunmaktadır. Marka, müşterinin ürün veya hizmeti seçmesine, reddetmesine veya tavsiye etmesine imkan tanır. Tüketicilere mesaj iletir. Sağlanan bilgi, kullanıcılarının stilini, modernliğini veya zenginliğini dikkate alan ifadeler içerebilmektedir. Yasal bir özelliğin bir parçası olarak da işlev görmektedir. Marka sahibi böylece rakiplere karşı yasal bir koruma elde etmiş olmaktadır (Palumbo ve Herbig, 2000).

Günümüzde üretim teknolojisindeki gelişmeler sonucu üretim miktarı ve çeşidi artmıştır. Bunun yanı sıra, tüketici sayısı, ihtiyaç ve istekleri de paralel olarak artış göstermektedir. Söz konusu gelişmelere ek olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, rekabet şartlarını daha da ağır hale getirmektedir. Böylece; tüketicilere, ürün ya da hizmet satın alma öncesinde daha geniş bir çeşitlilik imkanı tanınmaktadır. Bu durum hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda yaşanmaktadır. Böyle bir ortamda üretici ya da satıcının ürününü tanıtmaya ve rakip ürünlerden ayırt etmeye olan ihtiyacı daha da artmıştır. İşte bu noktada markalar geleneksel işlevlerinin yanı sıra yeni ve modern işlevler de edinerek, genelde firmalar özelde ise firmaların pazarlama fonksiyonları açısından daha da önem kazanmıştır (Özgül ve Önce, 2005).

Markalar ürün veya hizmete değer katarlar. Bu değer markanın kullanımından kazanılan deneyimden kaynaklanmaktadır. Başarılı bir markanın, tüketiciye belirli nitelikleri gösteren, tüketicinin dikkatini çeken, tanınabilir ve hatırlanabilir bir ismi bulunur. Bu durum firmanın oluşturacağı genelde pazarlama özelde tutundurma stratejilerinin etkinliğini arttırmaktadır. Başarılı markalar mevcut müşterilerin rakip ya da ikame ürünlere olan eğilimini oldukça azaltmaktadır. Geleneksel olarak, pazarlamanın temel amacı bir zamanlar sadece belirli bir grup yeni müşteriyi etkileyerek satışları arttırmak idi. Ancak pazarlamanın odak noktası artık firmanın mevcut müşteri portföyüne kaymaktadır. Mevcut müşterinin korunabilmesi oldukça önemlidir. Çünkü yeni bir müşteri elde etmek, mevcut müşteriyi muhafaza etmekten daha maliyetlidir (Palumbo ve Herbig, 2000).

Markalar fiyat istikrarına olumlu etkide bulunur. Marka sahibi olan firmaya, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamaları ve değişik aracıların malı farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olmaktadır. Markalar ikame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler ve talep yaratmada etkili olmaktadır (Bedük ve diğ., 2005).

2.3 Marka Yönetim Süreci

Marka yönetimi bir markanın hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan faaliyetlerin tümüdür. Geçmişten günümüze marka yönetimi süreci ve anlayışında pek çok değişiklik söz konusu olmuştur. Bunun temel sebebi tüketici anlayışı ve piyasa ortamının değişmesidir. Bu bağlamda günümüzde marka yönetimi daha kompleks ve firmalar için daha fazla önem arz etmektedir.

Temporal (2011), son otuz yıl içinde müşterilerin tepkisine bağlı olarak firmaların müşteri anlayışlarında nasıl değişiklikler yaşandığını; tüketici ilişkilerinin nasıl evrildiği ve bu sayede marka yönetimini nasıl değiştiğini başlıklar halinde ortaya koymuştur.

Kitlesel üretimin ilk zamanlarında firmalar halkın ihtiyaç duyup satın alacağını düşündüğü ürünler geliştirir ve bu ürünleri satılacağından emin bir şekilde pazara sunmuştur. Bu süreç boyunca başarı kadar başarısızlıklar da meydana gelmiştir. Pazarlamacılar tüketicinin gerçekten ne istediğini anlayamamışlar çünkü durup da tüketiciye sormayı akıl edememişlerdir. Kısa süre içinde pazarlamacılar,

tüketicinin aslında ne düşündüğüne göre hareket etmenin mantıklı olduğunu öğrenmiştir (Temporal, 2011).

Özellikle 1980'lerden sonra bütün dünya daha fazla marka duyarlı hale gelmiştir. Az gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerde bile büyük markaların varlığı ve tüketicinin bu markalara olan ilgisi yadsınamaz. İyi yaratılan, geliştirilen ve yönetilen markalar büyük finansal sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu bağlamda günümüzde artık "marka değeri"nin büyük önem taşıdığı anlaşılmıştır. Bu yüzden de markalar büyük meblağlara alınıp satılabilmektedir. Bu durum bir firmanın somut varlığını sattığı anlamına gelmez, aslında markanın gelecekte yapacağı satış potansiyeli satılmıştır (Temporal, 2011).

Yaptığı yatırımlardan önemli bir dönüş bekleyen firmaların odaklanması gereken nokta, kurumsal markalarını seçtikleri pazar dahilinde güçlendirmek olmalıdır. Bunu yapmanın tek yolu da tüketiciye olabilecek en iyi marka deneyimini yaşatmaktır. Bu aşamada kuvvetli bir marka yönetimi esastır. 20. yüzyılda markalama sadece ek bir destek olarak reklam-tanıtım aracı olarak kullanılmıştır. Ancak günümüzde bu işletme yöntemi değişmiştir ve 21. yüzyılda başarılı olan markalara baktığımızda, onların marka üzerinden birer vizyon ve misyon geliştirdiğini; bunun firma stratejisi başta olmak üzere diğer birçok harekete yön verdiği görülmektedir (Temporal, 2011).

Temporal (2011), marka yönetimindeki değişiklikleri şu başlıklar altında sıralamıştır:

- *Sektör yerine pazara odaklanmak:* Ürün odaklı pazarlama yöntemi bırakılıp, tüketici odaklı pazarlama yöntemine geçilmiştir. Bu aşamada pazar araştırması, müşteri hizmetleri, kalite yönetimi gibi çalışma alanları devreye girmektedir. Bu durumda marka yöneticileri, yeni ürün geliştirme sürecine dahil olmaya başlamaktadır.

- *Taktik düşünce yerine stratejik düşünce:* Belli bir sektörde sabit bir firmayı geliştirmeye yönelik bakış açısından çıkıp, değişik sektörlerle çoklu pazarlara girmeye yönelik bakış açısına geçiş olmuştur. Bu durum marka yönetimini çok daha stratejik düşünmeye itmiştir.

- *Yerel pazara odaklanma ve analiz yerine küresel pazara odaklanma ve analiz:* Dünya çapında bir marka olabilmek ve pazarlar arası sınırları aşabilmek

adına firmalar, küresel bir bakış açısı kazanmaya başlamışlardır. Durum böyle olunca marka yönetimi de küresel kimlikler ve yerel adaptasyonlar arasındaki doğru dengeyi tutturmak zorunda kalmıştır. Bu trend aynı zamanda ortak markalama gibi stratejik ortaklıkları beraberinde getirmiştir.

- *Ürün yönetimi yerine kategori yönetimi:* Özellikle hızlı tüketim mallarında, marka yöneticisinin gücü satıcının eline geçmiştir. Yani marka yöneticileri, satıcının tüketiciye ne sunmak istediğine bağlı olarak çalışmak zorundadır. Rakiplerin durumlarının sürekli izlenmesi şarttır. Var olan güçlü firmalar hali hazırda bulunan kategorileri genişleyen ürün çeşitleriyle doldurdukları için yeni kategorilerin oluşturulması önemlidir.

- *Ürün markalama yerine kurumsal markalama:* Ürün markalama dehası Procter & Gamble bile kurumsal markalamayı esas almış ve bunu küresel bir strateji haline getirmiştir. Son 20 yıllık dünya borsa göstergelerine bakıldığında, markalı firmaların markasız firmaları performans konusunda rahatça geride bıraktığı kolayca görülmektedir.

- *Ürün sorumluluğu yerine müşteri ilişkileri sorumluluğu:* Firmalar artık belli başlı müşteri grupları ile olan ilişkilerin sorumluluğunu marka yöneticilerine vermektedir. Durum böyle olunca marka yönetimi aslında müşteri yönetimi olmuştur.

- *Fiziksel marka dünyası yerine hem sanal hem fiziksel marka dünyası:* Sanal ortamda markalama fiziksel ortamdakinden farklıdır fakat günümüzün olmazsa olmazıdır. Güçlü bir marka yaratmak isteyen marka yöneticilerinin ve firmaların cazip bir çevrimiçi strateji geliştirmeleri şarttır.

- *Marka performansı yönetimi yerine marka değeri ve varlığı yönetimi:* Günümüzde firmalar markalarının karlılığından ziyade markanın toplam değerini önemsemektedirler. Marka değerlemesi elbette ki kesin ve güvenilir bir sonuç vermeyebilir ancak bir markanın kendi mal değerinden çok daha fazla fiyatlarla satılabiliyor olması başlı başına bir meslek alanı haline gelmiştir.

- *Finansal sorumluluk yerine sosyal sorumluluk:* Sorumlu oldukları markaların finansal performansının yüküyle uğraşanlar, ayrıca sosyal sorumluluklar hususunda bir denge oluşturmak için de uğraşmaktadırlar. Bugün birçok firma markalarını toplumun ihtiyaçlarını gidermek ve sosyal sorunlara bir çözüm getirmek

adına kullanılmaktadır. Ancak bu bazı sorunlar üzerinden para kazanmak demek değildir. Doğru bir kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi markaların güven ve sadakat kazanabilmesi için bir zorunluluktur.

Yukarıda anlatılanlardan marka yönetiminin artık hiç olmadığı kadar dinamik ve karmaşık bir fonksiyon haline geldiği sonucu çıkmaktadır. Artık firmalar için zorluk, yöneticilerinde beceri ve tecrübenin doğru karışımını elde edebilmektir. Yöneticiler içinse artık odak noktası, marka denkliği ve değerinin kaynağı olan tüketici olmalıdır (Temporal, 2011)

Markayı yönetmek etkili iletişim kanal ve araçlarını kullanmayı gerektirir. Reklam, halkla ilişkiler, çeşitli tutundurma faaliyetleri marka iletişimini gerçekleştirmenin yollarındandır. Bu bağlamda "bütünleşik pazarlama iletişimi" önem taşımaktadır çünkü bu yaklaşımla hedeflenen tüketici gruplarına ulaşılacak en iyi medya ve medya içeriği tanımlanmaktadır.

İnternetin ve akıllı telefon, tablet gibi teknolojik araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber günümüzde "dijital pazarlama"nın önemi gitgide artmaktadır. Artık tüketiciler kullandığı ürün ya da aldığı hizmet hakkında anında beğeni veya şikayetini sanal ortamlarda ifade edebilmektedir. Bu noktada firmaların dijital dünyada da marka yönetimini elden bırakmamaları önem taşımaktadır.

2.3.1 Marka Rekabeti

Pazar rekabetinin artması, bilim ve teknolojinin gelişmesiyle beraber firmalar arası rekabet ürün ve fiyat rekabetinden giderek bir 'marka rekabeti'ne dönüşmüştür. Marka rekabeti psikolojik hisleri, ürünün kattığı değeri, kaliteyi, hizmeti, yönetimi, stratejiyi, teknolojiyi ve daha pek çok şeyi içermektedir. Marka rekabetinin amacı müşterileri tatmin ederek bir bağlılık oluşturmayı maksimize etmektir. Marka rekabetinin özünde maksimum pazar paylaşımını maksimize etmek ve müşteriyi tatmin ederek ekonomik fayda sağlamak vardır (Hu ve diğ., 2010).

Hu ve diğ. (2010)'ye göre marka rekabetinin bileşeninde birbiriyle ilintili şu beş unsur bulunmaktadır:

1. **Ürün rekabeti:** Marka, ürünün bir tanımlayış biçimidir. Marka, ürünün kendisini yani kalitesini, performansını, fiyatını yansıtmaktadır.

2. **Bilim ve teknoloji rekabeti:** Ürünlerin ortalama yaşam döngü süresi kısalmıştır ve piyasaya eskisinden daha hızlı ve kolay yeni ürün çıkabilmektedir. Rekabette kalıcı bir konum elde edebilmek için ise bilim ve teknolojinin gücünü kullanmak gerekmektedir.
3. **Pazarlama rekabeti:** Geleneksel pazarlama ne miktarda ürün satıldığı ve pazar payı ile ilgilenmekteydi. Günümüz modern pazarlamada ise bunların üzerine müşteri ilişkileri, bilgi sistem yönetimi gibi pek çok unsur eklenmiştir. Pazarlama stratejisinin özü de marka değerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapması yatmaktadır.
4. **Hizmet rekabeti:** Günümüzde hizmet kalitesi ve süreci marka rekabetinin önemli bir stratejisi halini almıştır. Satış sonrası hizmet, teknoloji hizmetleri gibi örnekler verilebilir.
5. **Kanal rekabeti:** Kanallar vasıtasıyla daha çok müşteri kaynağına ulaşmak ve bu kanallar yoluyla markayı iyi tanımlamak, pazarlamak gerekmektedir. Pazarlamanın dördüncü P²'sini oluşturan kanal, markanın gelişimi için şarttır.

Hu ve diğ. (2010), homojen ürünlerin farklılaştırma, markanın temel değerleriyle pazarlama ve kanalın yayılma rekabet stratejilerinden bahsetmektedir. Homojen ürün rekabetine örnek olarak Coca-Cola ve Pepsi markaları verilebilir. Bu tür homojen ürünlerde satışları arttırmak adına fiyat baz alınarak strateji uygulanabilir ancak fiyatı düşürmek tüketici için iyi gözükse de üreticiler için zarar anlamına gelebilmektedir. Bundan dolayı bu firmalar marka tanımlamalarında farklılık yaratmayı seçmektedirler. Çünkü tüketiciler ürünü satın alırken, ürünün marka algısından etkilenirler. Örneğin, Pepsi daha çok öğrenci tüketici gruplarına yönelik pazarlama aktiviteleri düzenlerken Coca-Cola daha çok kitlelere ve beyaz yakaya hitap etmektedir.

İkinci olarak eğer firmalar rekabetçi avantajı elde etmek istiyorlarsa markalarının kendi temel değerlerini yaratmalılardır. Örneğin Motorola ve Nokia firmaları tüketicilere farklı marka değerleri yaratarak ürünlerini sunmuştur. Motorola 'intelligence everywhere' sloganıyla teknolojik inovasyona hitap ederek o yöndeki tüketicileri kendisine çekerken Nokia 'connecting people' ürünlerinin kullanılabilirlik amacına yönelik atıfta bulunmaktadır (Hu ve diğ., 2010). Son olarak, McDonalds

² Pazarlamanın 4 P'si şunlardır: Product, Price, Promotion, Place.

bulunan yerlerde metreler uzaklıkta Burger King'in bulunması, bu firmaların yayılmacı kanal stratejisi izleyerek beraber büyüyüp kendilerini geliştirdikleri anlamına gelmektedir.

2.3.2 Marka Stratejileri

Markalama stratejisi; marka adı, logo, renk, karakter vb. gibi marka unsurlarının hangi kategorilerde kullanılması veya kullanılmaması gerektiği yönünde karar alınmasıdır. Diğer bir deyişle, yeni ürünlere; yeni, mevcut veya birleşik markaların uygulanmasına markalama stratejisi aracılığı ile karar verilir (Tosun, 2010).

Bir marka stratejisi ihtiyaçlar ve başarı ihtimalleri göz önünde bulundurularak dikkatle oluşturulmalıdır. Yapılanmamış veya tam oturmamış markalara sahip olan firmalar sıfırdan marka geliştirir gibi, markalarına tekrar odaklanmaları gerekir. Marka stratejisi, güçlü bir misyon, konumlandırma, marka vaadi ve değer sunumu geliştirmekten ibarettir (Kotler ve Pfoertsch, 2010).

Markalama stratejileri şunlardır (Tosun, 2010):

2.3.2.1. Marka Esnetme ve Küçültme Stratejisi

Marka esnetme ve küçültme stratejisi temel markalama stratejileridir ve diğer stratejilere kılavuzluk etmektedir. İlk aşamada esnetme veya küçültme stratejilerinden birine karar verdikten sonra marka genişletme, çoklu markalama ve ortak markalama stratejilerinden birine veya birkaçına karar verilmektedir. Mevcut portfolyoya yeni ürün ve markaların eklenmesi ancak portfolyodan hiçbir ürün-markanın çıkarılmaması "marka esnetme" stratejisidir. Portfolyonun daraltması da "marka küçültme" stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Marka küçültme stratejisinin amacı, değeri yükseltmek veya korumak için portfolyodan gereksiz hale gelen bazı marka ve ürünleri ayıklamaktır.

2.3.2.2. Marka Genişletme Stratejisi

Marka genişletme stratejisi başarılı bir marka isminin yeni bir ürün kategorisinde yeni veya değiştirilmiş bir ürün için kullanımı anlamına gelmektedir. Marka genişlemesi esnasında yeni bir ürün pazara sunulurken mevcut markanın adı kullanılmaktadır. Örneğin Harley Davidson markasını motosikletten giyime doğru

yaparak köklü bir değişim yaklaşımını benimsemiştir. Marka genişlemesiyle yatırım maliyetleri önemli ölçüde azalmaktadır ve markanın büyümesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca marka yeni ürünler arz ettiği takdirde var olan imajını sağlamlaştırmakta ve gücünü arttırmaktadır. Çünkü bir markanın birden fazla ürünü şemsiyesi altında toplanması onun gücünün göstergesidir.

2.3.2.3. Çoklu Markalama Stratejisi

Çoklu markalama stratejisi bir kurum tarafından bir ürün kategorisine önerilen marka ya da alt markaların sayısı işletmenin markalama stratejisinin derinliği olarak adlandırılmaktadır. Kullanılacak markalara ait ürün hatlarının ve kategorilerin nicel ve nitel özellikleri, farklı markalar arasındaki uyum ve işbirliği potansiyeli, farklı pazar bölümleri arasında oluşabilecek sinerji vb. çoklu markalama stratejisine yön vermektedir. Çoklu markalama doğrultusunda alt markalama uygulandığı takdirde, alt markaların imajının, ana marka imajıyla örtüşmesi önemli bir konudur.

2.3.2.4. Ortak Markalama Stratejisi

Ortak markalama stratejisi en az iki farklı markanın birbiriyle bağlantılı duruma gelerek stratejik işbirliği içinde bulunmasıdır. Ortak markalamanın çeşitleri mevcuttur ve bu konuya 4. bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

3. STRATEJİ, REKABET, ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Bu bölümde strateji ve rekabet kavramları açıklandıktan sonra rekabette firma stratejilerine değinilmiştir. Son olarak şirket birleşmelerine ve onun bir çeşidi sayılan stratejik işbirliklerine yer verilmiştir.

3.1 Strateji ve Rekabet Kavramları

Strateji kavramı ilk olarak askeri bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Eski zamanlardan beri ordu kumandaları ve onların kullandıkları stratejiler hakkında çok fazla şey söylenmiştir. Strateji kavramı köken olarak general anlamına gelen Yunanca 'stratigos' kelimesinden gelmektedir. Günümüzde kullanılan strateji teriminin anlamına benzer ilk terimlerin, Yunanlar ve Romalılar tarafından kaleme alındıkları bilinmektedir (Shimizu ve diğ., 2006).

Strateji kavramına ilişkin olarak üzerinde mutabık kalınan bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu sorun strateji kavramının günümüzde farklı alanlarda kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Oyun teorisi çerçevesinde iktisat biliminde strateji, oyuncuların akla gelebilecek her türlü durum karşısında nasıl hareket edeceklerini ortaya koyan oyun planı olarak tanımlanmaktadır (Türkan, 2001).

Mintzberg (1987), stratejiyi beş farklı kategoride değerlendirmiştir. Ona göre stratejinin 5 P³si bulunmaktadır:

1. **Plan:** Strateji bilinçli olarak yapılan amaca yönelik bir dizi eylemleri kapsamaktadır, 'plan' da ilgili durumla başa çıkmak için bu duruma kılavuzluk etmektedir. Bu aşamada hangi amaca, nasıl, ne zaman ve hangi yöntemlere başvurulacağı ortaya konmaktadır.
2. **Hile-Şaşırtma:** Burada rakibi alt etmek amacıyla spesifik bir manevra gerçekleştirilebilir; örneğin rakibi şaşırtacak bir mesaj yollanabilir.
3. **Örüntü:** Planlanan modelin stratejisi gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada birbirini izleyen ve tamamlayan eylemler görülmektedir.

³ Plan, Plot, Pattern, Position, Perspective.

4. **Konumlama:** İç ve dış bağlam arasındaki yani organizasyon ile çevre-ortam arasındaki arabulucuk gücü ya da eşleşmeyle, çevrede bir yere yerleşip konuşlanmaktır.
5. **Perspektif:** Strateji bir bakış açısidir. Burada bireylerin ortak düşünce ya da davranışta birleştiği kolektif düşüncenin alanına girilmektedir. Bu da firmada söz sahibi olanların çevrelerini nasıl gördüğüne ve gelişen olayları nasıl yorumladığına bağlı olan perspektifi içermektedir.

Stratejiye duyulan gereksinim aslında rekabetin varlığına bağlıdır. Stratejinin rekabet ile ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için bir doğa ilkesi açıklanabilir. Doğada türler arasında yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli bir rekabet söz konusudur. Türlerde meydana gelen rassal değişimlerin çevreye farklı bir şekilde uyum gösterecekleri bir gerçektir. Bu türlerin içinden çevre şartlarına en iyi uyum sağlayan tür yada türler hayatta kalmaktadır. Aynı türün canlıları sınırlı kaynakları olan bir çevrede başka canlılardan izole edilerek yaşama bırakıldığında hiçbirinin hayatta kalamadığı tespit edilmiştir. Ancak, farklı türlerden canlılar olduğunda yaşamını devam ettirme mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle, rekabet eden iki türün aynı çevrede yaşamını sürdürmeleri mümkün değildir. Çevre, kaynaklar açısından ne kadar zenginse, o kadar fazla tür olacak ve o kadar da fazla rekabet olacaktır. Doğada olduğu gibi iş çevresinde de aynı pazarda benzer şekilde rekabet eden firmaların varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Bu durum stratejinin firmalar açısından önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Shimizu ve diğ., 2006).

Rekabetin fazla işlenmediği Klasik İktisat teorisinde rekabet, varlığı sezgisel olarak algılanan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Liberal iktisadın kurucularından birisi olan A. Smith rekabeti, yarışmadaki tarafların davranışlarına benzetmiş ve rekabetin mal miktarının sınırlı olmasından kaynaklandığını iddia etmiştir. Rekabeti firmaların piyasadaki değişikliklere uyum sağlamada bir araç olarak gören Smith'e göre, girişimcilerin kar elde etmek amacıyla diğerlerinin faaliyetlerini zorlaştırmadır. Modern iktisat biliminin öncülerinden olan Stigler ise rekabeti, her bir alıcının sonsuz miktarda talep ile karşılaştığı piyasa olarak tanımlamıştır (Çoban, 2003).

Rekabet bir piyasada satıcıların birbirleri aleyhine daha fazla müşteri çekerek mal ve hizmet satışlarını, dolayısıyla karlarını artırmak için aralarında

giriştikleri yarış olarak tanımlanabilir. Piyasada var olan rekabet, yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri uyararak daha kaliteli ve daha düşük maliyetli ya da tamamen yeni malların üretilmesine olanak sağlamaktadır. O bakımdan rekabet ekonomiye dinamizm kazandıran temel faktörlerden birisidir. Ayrıca rekabetin "iyi niyet" kurallarına aykırı olmaması için ulusal yasalarda belirli düzenlemeler yapılmaktadır (<http://rekabet.nedir.com>).

İktisat teorisinde piyasalar, rekabet derecelerine göre sınıflandırılır. Monopolde tek bir satıcı firma vardır, dolayısıyla rekabet sıfırdır. Monopolden düopol, oligopol ve monopolcü rekabet piyasalarına doğru geçildikçe rekabet derecesi artmakta ve tam rekabet piyasasında en yüksek noktaya ulaşmaktadır (<http://rekabet.nedir.com>).

Porter (2008)'e göre bir sektördeki rekabetin durumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai karı belirler. Bunlar; pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir.

Rekabet çerçevesinde firma davranış ve stratejilerinde meydana gelen değişimler, yönetim ve firma alanlarında yeni düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir. Söz konusu düzenlemeler, piyasaların globalleşmesi ve firmaların uluslararasılaşmasına bağlı olarak daha da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda firma stratejileri maliyet, kapasite, Ar-Ge, fiyat, üretim, promosyon (tanıtım) veya satış yönetimi gibi alanlara yoğunlaşmaktadır (Çoban, 2003).

3.2. Rekabette Firma Stratejileri

Firmaların rekabet üstünlüğünü ve karlılıklarını artırmada uygulayabilecekleri çok sayıda strateji seçeneği söz konusudur. Bu stratejiler zamana, firmanın koşulları, rakiplerin koşulları, endüstri koşullarına ve diğer makro çevre koşullarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Stratejiler fiyat üzerinden olabileceği gibi fiyat dışı değişkenler üzerinden de şekillenebilmektedir. Stratejilerin yapısı saldırgan, savunmacı veya bunların farklı kombinasyonları şeklinde olabilir (Saridoğan, 2010).

Firmaların rekabet üstünlüklerini ve karlılıklarını artırmaları sürecinde, kendilerinin uyguladıkları stratejilerin etkinliği önemli olduğu kadar, rakiplerinin uyguladıkları stratejileri de tahmin edip ona göre davranmaları nihai başarıyı etkileyecektir. Bu karşılıklı stratejik mücadele, oyun teorisi alanında oldukça gelişmiş bir teori ve pratik uygulama alanına sahiptir. Firmaların bu anlamda rakiplerinin oyunlarını, stratejilerini de göz önüne alarak strateji-taktik geliştirmeleri ve uygulamalarının her bir adımında bu dinamik karşılıklı stratejik ilişkiler takip edilmelidir. Rakibin stratejisine fark atacak stratejiler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Rakiplerin stratejileri ve amaçları iyi bir şekilde takip edilip tahmin edilmeli; rekabet üstünlüğünü ve karlılığı korumak geliştirmek için fark yaratacak stratejiler geliştirilmelidir (Saridoğan, 2010).

Firmaların rekabet üstünlüğü ve karlılığını yükseltmelerine etki eden pek çok değişken söz konusudur. Ancak hiçbir değişken rakiplerin tüm stratejilerini ve taktiklerini, bilim Ar-Ge temelli yüksek katma değer içeren ve rakiplerine fark atan teknolojik inovasyonlar kadar etkili bir stratejik rekabet aracı olamaz. Bu inovasyonlar firmaya, maliyet liderliği, ürün farklılaştırması ve yüksek katma değer içermesi sebebiyle yüksek kar oranları sunabilir. Bu sebeple günümüzde gerek mikroekonomi gerek makroekonomi düzeyde küresel rekabetin anahtar faktörü; bilim-teknoloji inovasyon temelli stratejik rekabettir (Saridoğan, 2010).

3.2.1 Porter'ın Üç Genel Stratejisi

Rekabet stratejisi bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, rekabet güçleriyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmasıdır. Bu amaçla firmalar birçok farklı yaklaşım keşfetmişlerdir. Belirli bir firma için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır. Michael Porter, en genel düzeyde, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için kendi içinde tutarlı üç genel stratejiyi ortaya koymaktadır (Porter, 2008):

1. Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü,

küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesidir.

2. Farklılaştırma

İkinci genel strateji olan farklılaştırma, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmak anlamına gelmektedir.

3. Odaklanma

En son genel strateji spesifik bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kuruludur.

3.2.2 Diğer Sınıflandırmalar

Porter'ın bir önceki başlıkta belirtilen üç genel stratejisinin yanı sıra literatürde pek çok sayıda firma veya rekabet stratejisi ortaya konulmuştur.

Söz konusu stratejiler örgütsel firma alanı, girişimci hedefleri, işlevsel görev alanı ve davranışsal eylem parametreleri gibi isimlerle anılmaktadır. Amaçları doğrultusunda araştırmacı söz konusu stratejilerden birini veya birkaçını tercih ederek yeni firma stratejileri geliştirebilecektir (Çoban, 2003). Aşağıda firma stratejilerinin bazıları kısaca anlatılmıştır.

Firmaların organizasyonel yapısı açısından stratejiler firma-içi ve firma-dışı stratejiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Fonksiyonel açıdan firmaların en önemli amacı değer zincirini sağlamasıdır. Bunun için de birincil faaliyet alanında; yatırım, tedarik, üretim, Ar-Ge ve pazarlama stratejileri yer almaktadır. İkincil faaliyet alanında ise finansman, personel geliştirme ve organizasyonel stratejiler yer almaktadır (Çoban, 2003).

Piyasa davranışları açısından firmalar piyasa yapısı içerisindeki gelişmelere göre saldırgan, savunmacı veya işbirlikçi strateji izleyebilmektedirler. Zamansal olarak da öncü ya da takipçi stratejisini uygulamaya koyabilmektedirler (Çoban, 2003).

Piyasaların cazibesi ve rekabet avantajları çerçevesinde ele alınan stratejiler McKinsey tarafından geliştirilen "Piyasa Cazibesi - Rekabet Avantajı" başlığı altında

sınıflandırılmaktadır. Buna göre, rekabet avantajı ve piyasa cazibesine bağılı olarak firmalar faaliyet alanlarını genişleterek, rekabetten kaynaklanan tehdit ve fırsatları azaltabilmektedirler. Söz konusu uzun vadeli firma amaçlarında yer alan stratejiler, büyüme (yatırım yapma) stratejisi, stabilizasyon ve küçülme (yatırım yapmama) stratejileridir (Çoban, 2003).

3.3 Şirket Birleşmeleri

“Şirket birleşmeleri, iki ya da daha fazla işletmenin, büyüme amacıyla faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik haline getirmesi veya işbirliğine gitmeleridir” (Akay, 1997). Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara da ulaşılmaktadır. Birleşme sonucunda ulaşılan ekonomik güç, birleşen firmaların ekonomik varlıklarının tek tek toplamından daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle tek tek firmaların üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır. "Sinerji" etkisiyle açıklanan bu durum bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha yüksek bir değere sahip olacağını ifade etmektedir (Berk, 2010).

Dünyada ilk yoğun birleşme dönemi 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir. Daha sonra da 1920 yıllarında, 1967'den 1969'a, 1980'den de günümüze yoğun birleşme dönemlerine tanık olunmuştur. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası iktisadi ve sosyal şartların hızla değişmesi, fiyatların ve karların artması, firmaları sonuçların daha çabuk alındığı dışsal büyümeye özellikle de birleşmeye yöneltmiştir. Günümüzde küreselleşme dönemiyle de beraber dünyada birleşmeler sadece ulusal boyutta değil uluslararası boyutlarda da gerçekleşmektedir (Akay, 1997).

Şirketleri birleşmeye yönelten pek çok neden sayılabilmektedir. Büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağladığı yararlardan biri ölçek ekonomilerinden faydalanmaktır, diğer koşullar aynı kalmak üzere firma karının artmasına katkı sağlamaktadır. Birleşme yoluyla pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında ihtiyaç duyulan deneyimli ve bilgili yöneticiler işletmeye kazandırılabilir. Firmaların içsel büyümeye göre dışsal büyüme, -ki bu şirket birleşmesini ifade eder- daha az masraf gerektirmektedir. Hızla büyüyen firmalar büyüme için gerekli olan likit finansal kaynakları birleşme yoluyla likiditesi yüksek firmalardan sağlayabilirler. Ayrıca vergi avantajlarından faydalanma çoğu birleşmenin en önemli

nedeni olabilmektedir. Firmalar patent, lisans gibi değerli sınai haklara, onlara sahip diğer firmaları satın alarak ya da birleşerek sahip olabilmektedirler. Aynı endüstri alanında faaliyet gösteren firmalar arasında yapılacak birleşmeler, rekabetin azaltılması açısından önem taşımaktadır (Akay, 1997).

Ortaklık ilişkilerin kurulması iki ya da daha fazla şirketin belirli bir amacı başarmak ya da ortak iş hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmasıdır. Ortaklık girişimleri stratejik ortaklık, çapraz lisanslama, marka birleşmesi ve teknoloji transfer anlaşmaları şeklinde olabilir (Sherman, 2004).

Şirket birleşmeleri yatay, dikey ya da karma şekilde olabilir. Yatay birleşmelerde aynı iş kolunda faaliyet gösteren firmalar birleşmektedir. Bu tür birleşmeler genellikle rakiplerin aleyhine gelişmektedir. Dikey birleşmelerde şirket kendi tedarikçisiyle birleşmektedir ve buradaki amaç hammaddeyi kontrol ederek stok masraflarının azaltılmasıdır. Karma birleşmelerde birbiriyle ilgisi olmayan sektörlerde firmalar birleşmektedir. Buradaki amaç ekonominin pek çok kesiminde pazar hakimiyetini ele geçirmek istemektir (Akay, 1997; tr.wikipedia.org).

3.3.1 Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirlikleri bilinen şirket birleşmelerden biraz daha farklıdır. Burada firmalar birleşmektedir ancak kendi bağımsızlıklarını korumaya devam etmektedirler. Bu açıdan bir nevi şirket birleşmesi çeşidi olarak da görülebilir. Stratejik işbirliklerinde yoğun bir işbirliği, koordinasyon ve bilgi paylaşımının olduğunu belirtmek gerekir.

“Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız şirketin kendi otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları, basit ticari sözleşmelerle birleşme işlemleri arasında yer alan, kısa vadeli, esnek yapılı yeni bir hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen sözleşme bazlı anlaşmalardır (Uzun, 2007)”.

İşbirlikçi strateji, kuruluşların hedeflerini gerçekleştirmek için diğer kuruluşlarla rekabet etmek yerine işbirliği yapması girişimidir. İşbirliği vasıtasıyla kazanılabilir faydaların ve bunları gerçekleştirmek için işbirliğinin nasıl yönetileceği üzerine odaklanmaktadır. Bir işbirliği stratejisi, belirli yetkinliklerde eksik olan şirketler için önemli avantajlar sunabilir ya da bu bağlantılar aracılığıyla tamamlayıcı

beceri ya da varlıklara sahip diğerlerine kaynak sağlamlaştırması; aynı zamanda yeni pazarlara girişı kolaylaştırabilir ve ortak sinerji ve öğrenme için fırsatlar sunabilmektedir (Child ve diğ., 2005).

Stratejik işbirlikleri ve firmalar arası diğer işbirliği şekilleri, 1980'li yıllardan itibaren önemli ölçüde gelişmiştir. Yeni organizasyonel formlardan en önemlilerinden biri sayılmaktadır. 323 adet cevaba dayalı bir ankette 2000 yılında üst düzey yöneticilerden 400 kişiden fazla görüşme yapılmış ve işbirliklerin 5 yıl içinde ortalama şirket değerini yüzde 16'dan 25'e yükselteceği beklerken, şaşırtıcı bir şekilde yüzde 40'dan fazla olduğu görülmüştür (Child ve diğ., 2005).

Brandenburger, Nalebuff (1996), işbirliği yapan firmaların ortak kazanç ve rekabetçi avantaj elde etmek için süreci yönettiklerini söylemektedir. İşbirliğinin başarısı rekabet ve işbirliği arasındaki dengeye bağlıdır.

Stratejik işbirliği sadece kaynak paylaşımı, araştırma ve teknoloji için yapılmaz; aynı zamanda işbirliği ve rekabeti eşzamanlı olarak kabul eden bir stratejik anlaşma formudur (Osorio ve diğ. 2002'den aktaran Rodrigues, 2009).

Lynch (1993), başarılı bir işbirliği ittifakının şu avantajları sağladığını belirtmektedir:

1. birleşmiş kaynakların sinerjisi,
2. operasyon hızının artması,
3. paylaşılmış risk,
4. teknoloji transferi ve
5. rakipler arası mücadelelerinin ortadan kaldırılması.

İşbirliğinin oluşumundan kaynaklanan bazı dezavantajlar da söz konusudur: kontrol konusundaki sorunlar, karar alma kurallarını belirlemek, taraflar arası rekabet, çözünmez riskler gibi. Endüstriyel casusluk riskinin de var olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Lynch, 1993).

Stratejik işbirlikleri pek çok sayıda işbirlikçi çalışma ilişkilerini açıklamaktadır. İki bağımsız şirketin ortak hedefler, ortak strateji, ortak risk ve ortak kazanç platformlar üzerinden bağlılığı oluşturmaktadır. Ortak markalama da bu firma ilişkilerden birini ifade etmektedir (Sherman, 2004).

Rodrigues (2009) stratejik işbirliği türleri ve fonksiyonlarını şu şekilde sıralamıştır:

1. **Franchising:** Ücret karşılığında kurulmuş olan bir markanın kullanım hakkının verilmesidir.
2. **Lisanslama** (Licensing): Ücret karşılığında ürün veya hizmetin üretim ve/ya da ticarileştirme yetkisini üçüncü kişilere vermesidir.
3. **Dış kaynak kullanımı** (Outsourcing): Konusunda uzmanlaşmış üçüncü taraflardan belirli hizmeti almak ya da ürün parçalarını tedarik etmektir.
4. **İş Ortaklığı** (Joint Venture): İki tarafın yatırım, risk ve karları dengeli bir şekilde paylaşarak yasal bağımsız bir kuruluş oluşturmasıdır.
5. **Konsorsiyum** (Concortium): Ortak büyük ölçekli bir projenin geliştirilmesi için firmalar arasında ortaklıkların kurulmasıdır.
6. **Ortak Markalama** (Co-branding): İki markanın yeni bir marka ya da hizmetin oluşturulması için bir araya gelmesidir.

3.3.2 Stratejik İşbirliği Türü olarak; Ortak Markalama

Ortak markalama, kurulan iki marka isminin katma değer, ölçek ekonomisi ve her bir ürün için müşteriye tanımak amacıyla oluşturulan bir ortaklık ilişkisidir. Çok hızlı büyüme gösteren şirketler dahil tüm büyüklükteki firmalar, maliyetin önemini, marka farkındalığı kurmanın önemini ve ölçek ekonomilerin giderleri paylaşıldığı zaman başarı elde ettiklerini anlamışlardır. Köklü bir markanın bilançoda tek değerli varlık olabileceğini tanımlayan; marka bilinirliği, marka sadakati ve marka değeri oluşturmak için kampanyalar ve stratejiler binlerce şirket tarafından başlatılmıştır. Güçlü kalite marka odaklı şirketler (bunun yanı sıra profesyonel spor takımları, sporcular ve ünlüler) kendi gelir durumlarını güçlendirmek için yeni gelir kaynakları ve onların en büyük somut olmayan varlıklarını -itibarlarını- yükseltmek için çabalamaktadır. Şirketler marka farkındalığını oluşturmak için medyaya, reklamlara ve promosyon kampanyalara daha çok para harcamaktadır (Sherman, 2004).

Ortak markalama stratejik işbirliğin popüler bir türü olarak ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin kalbinde iki ya da daha fazla marka kuruluşunun katma değer yaratmak

ve satışları arttırıp, farkındalık yaratmak için pazarda eşleştirilip konumlandırılmıştır (Sherman, 2004).

4. ORTAK MARKALAMA

Birinci bölümde bir marka stratejisi; ikinci bölümde de bir stratejik işbirliği çeşidi olarak tanımlanan "co-branding" Türkçe diline birlikte markalama, beraber markalama, marka birlikteliği ya da ortak markalama şekillerinde girmiştir. Pek çok kaynakta farklı kullanımlarına rastlanılsa da "ortak markalama" tabiri daha çok kabul görmüştür.

Aynı şekilde co-branding için yabancı literatürde joint branding, brand alliance, composite branding, co-marketing, symbiotic marketing gibi farklı terimler kullanılsa da nihayetinde co-branding şekli kabul görmüştür. Bundan sonraki bölümlerde bu tabir sıkça kullanılacağından dolayı CB kısaltması kullanılacaktır.

4.1 Ortak Markalama Tanımı

Panda (2001) günümüz piyasasının müşterilere benzer ürün ve hizmetlerin sunulduğu 'aynılık' sendromuna yakalandığından bahsetmektedir. Ürünler sadece fiziksel olarak değil, vaat ettikleri marka değeri açısından da benzerlikler içermektedir. Bundan dolayı firmalar sürdürebilir rekabet avantajı için yeni bir yönetime ihtiyaç duymuştur. Bunun için çeşitli stratejiler mevcut olsa da medyanın yüksek giderleri ve müşterilerin karmaşık olan geri dönüşleri, firmaları marka yönetimi için bambaşka bir alternatifte yönlendirmiştir.

CB iki farklı markanın piyasada daha güçlü konuma geçebilmek adına güçlerini birleştirerek yeni bir marka şeklinde piyasaya ürün ya da hizmet sunmasıdır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde bu tür birleşmelere rastlanmaktadır. Markaların bir araya gelerek çıkardıkları ürünlere de ortak markalanmış (co-branded) ürün adı verilmektedir (www.eticaretsozlugu.com).

CB tasarımcı ve ürün geliştiricilerinin birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Tasarımcılar ürünün görünüşünü modifiye ederken, geliştiriciler de ürünün fonksiyonel içeriğiyle ilgilenmektedir (Panda, 2001). Dive (2007), CB'in aynı zamanda bir halkla ilişkiler aracı olduğunu söylemektedir. CB vasıtasıyla bir marka

partner markanın mevcut itibar ve güvenilirliğini alarak piyasada saygınlık kazanabilmektedir.

Rodrigues (2009)'e göre CB sayesinde firmalar satışlarını arttırmakta, maliyet ve riskleri paylaşarak yeni pazarlara girmekte, yetkinliklerini başka firmayla beraber tamamlamakta, müşteri portfolyosunu genişletmekte, partnerin katkı değeriyle daha yüksek fiyat biçmekte ve markasının itibarı ve güvenilirliğini arttırabilmektedir.

Perakendede başlayan bu güç birliktelikleri dayanıklı tüketim malları ve hizmet sektöründe de kendisini göstermektedir. CB çalışmalarında her iki markanın değeri, kalitesi ve tüketicideki farkındalık seviyeleri benzer olmalıdır. Bu durumlarda yapılan reklam ve satış kanallarının yeni ürünü kabul etmeleri etkili olmaktadır. (mydonoz.net) İki tamamen farklı firmayı kombinlemek büyük hatalar yaratabilmektedir. Örneğin bir bankayı bir çizgi film karakteriyle bağdaştırmak başarılı sonuçlar doğurmayacaktır (Panda, 2001).

İki tarafı bağlayan CB sözleşmesi hakları, kısıtlamaları ve zorunlulukları içermektedir. CB sözleşmesi önemli hükümler içerir ve iki tarafı koruyarak ilişkinin parametrelerini açıkça ortaya koymalıdır. Tipik bir CB sözleşmesi şunları içerir: markanın özellikleri, pazar planı stratejisi, lisans özellikleri, masraflar ve telif ücreti, temsilcilikler ve garanti, süresi, gizlilik, tazminat ve yasal uyarılar (Beezy, 2007).

CB'in esas amacı firma güçlerinin birleştirilmesiyle markalara stratejik avantaj sağlamasıdır. Bunun dışında güçlü imaj yaratılarak farkındalık yaratılması, yeni pazar ve pazarlama fırsatlarının oluşması ve nihayetinde finansal fayda elde edilmesi amaçlanmaktadır. CB tüketicileri psikolojik açıdan etkileyerek kullandıkları markanın aslında onlara daha fazla şey sunduğunu söylemek için de iyi bir seçenek olabilmektedir.

CB sağladığı avantajların yanı sıra, bazı riskleri de taşımaktadır. Örneğin; iki marka birleşirken bir markanın diğerinden daha fazla ön plana çıkmamasına, esas markanın değer ve güç kaybetmemesine dikkat etmek önemlidir (www.vsdergi.com).

Doshi (2006) CB'in faydalarını şöyle sıralamıştır:

- Firmaların artan satış geliri
- Daha az harcamayla yeni pazarların keşfedilmesi

- Yeni finansman kaynağına erişim
- İki şirket arasındaki teknolojik işbirliğinin tek bir şirketin çabalarıyla elde edilecek başarıdan daha iyi sonuçlar vermesi
- Telif hakkı geliri
- Risk paylaşımı
- Firmaların yarattığı katma değer için daha yüksek fiyat koyabilmesi
- Geliştirilmiş ürün imajı ve güvenilirlik
- Ürün/hizmet hakkında artan müşteri güveni
- Ortak reklamla yayın süresinin ve görünürlüğün artması
- Gelecekteki ortak girişimlere yol açacak olan iş ilişkilerini geliştirmek için beklentilerin oluşması

Her firma stratejisi gibi sunduğu fırsatların yanında CB de bazı dezavantaj ve riskleri içermektedir. Doshi (2006) CB'in dezavantaj yaratabilecek problemleri yönlerini şöyle sıralamıştır:

- Kısa sürede çok fazla şey elde etme hırsı ilişkileri zedeleyebilmektedir. Bu yüzden CB yapan firmalar arasında kurulacak doğru iletişim önem taşımaktadır.
- Eğer bir marka piyasada yeterli güvenilirliğe sahip değilse, diğer ortak markayı olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Ya da ortak marka yaratılan şirketlerden birinin başına gelebilecek bir skandal, öteki markanın imajını da ciddi şekilde sarsabilir.
- Farklı vizyon ve kültüre sahip şirketler CB için uyum sağlamazlar.
- CB yapıldıktan sonra firmanın anlaşmadan çıkması ve tek başına markasını yeniden yapılandırması zorlayıcı olabilmektedir.
- Firmaların sahip oldukları müşteri profili tamamen farklıysa CB işe yaramayabilir.
- Karşı tarafın gerekliliklerini karşılamak için yetersiz olunması CB'nin fes edilmesine yol açabilir.
- Yasal zorunluluklar.
- Bir tarafın şirket birleşme ya da devralmaları diğer tarafa zarar verebilir.

- Siyasi, hukuki, sosyal ve teknolojik ya da tüketici tercihlerindeki değişiklikler gibi gelecekteki çevresel değişiklikler beklenmedik sonuçlar yaratabilmektedir.

4.2. Ortak Markalama Üzerine Yapılan Çalışmalar

Helmig ve diğ. (2007) CB ürünlerine karşı tüketici davranışlarının total efektine olan etkisini yaptıkları bir çalışmayla ortaya koymuştur. Yazarlar Simonin ve Ruth⁴’un konsept modelini temel alarak geliştirmişlerdir. Bu çalışmada tüketici davranışlarına yönelik detaylı bir model elde edilmiştir. Böylelikle yöneticiler CB faaliyeti öncesinde tüketicilerin bu kriterlerini göz önünde bulundurarak bilinçli adımlar atabilirler.

Biri yoğurt diğeri meyve suyu olan firmalarının ortaklaşa bir meyve pudingi üreteceği öngörülerek çeşitli sorular hazırlanmış ve Almanya’da iki farklı üniversitedeki öğrenciler tarafından cevaplanmıştır. Her firmadan 4 farklı marka seçilmiş ve toplam 16 farklı CB ihtimaliyle, her CB ile ilgili yaklaşık 25-30 cevap elde edilmiştir. Öğrenciler öncelikle oluşturulan tüketici davranış ve marka algısı ile ilgili hipotezleri cevaplandırmış ardından ilgili ortak markalanmış ürün ve markaları hakkında cevap vermiştir. Toplamda 440 kullanılabılır cevap elde edilmiştir. Bu model için SEM ve AMOS 4.0 programları kullanılmıştır (Helmig ve diğ., 2007).

Tablo 1: Ortak Markalanan Ürünlere Karşı Tüketici Niyetlerinin Toplam Etkisi

Değişkenler	Davranışsal Niyetlerin Toplam Etkisi
Ortak markalanmış ürüne karşı tutum	0.70
- ürünlerin uyumu	0.36
- markaların uyumu	0.18
- 1. markaya karşı önceki tutum	0.17
- 2. markaya karşı önceki tutum	0.14
Ürün ilişkisi	0.16
Marka bilinci	0.12
Çeşitlilik arama eğilimi	0.10

Helmig ve diğ., **Explaining Behavioural Intentions Toward Co-branded Products**, 2007.

Tabloya göre ürünlerin uyumlu oluşu en güçlü dış etken olarak görülmektedir. Ancak yazarlar ürün uyumluluğunun yanında CB’de marka

⁴ Modelin yer aldığı makale: “Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes”, (1998).

uyumluluğunun beraberinde eşlik etmesi; daha güçlü bir etki yaratacağını söylemektedirler. Tüketicilerin algılarında etki yaratan diğer değişkenler ise şöyledir: tüketicilerin iki markaya karşı olan önceki tutumları, ürüne olan bağlılıkları, marka bilinci ve çeşitlilik arama eğiliminin olması (Helmig ve diğ., 2007).

Bengtsson, Servais (2005) endüstri sektöründeki CB üzerine bir çalışma yapmıştır. Biri tahta parka zemini üreticisi diğeri de elektrikli ısıtıcı zemin sistemi ve ısı ayarları üreten iki Danimarkalı firma (Devi ve Junckers) CB ile güçlerini birleştirmiştir. Bu birliktelik sonucu tüketicide yaratılan algı ve marka güveni konusunda çeşitli sorular telefon mülakatı yoluyla tüketicilere sorulmuştur ve 171 kullanılabilir cevaplar elde edilmiştir. Bu çalışmada tüketicilerin güven algı seviyesiyle, bu işbirliğine karşı olan davranışları arasında önemli bir korelasyon olduğu görülmüştür.

Sonuçlara göre Devi, daha güçlü bir marka olan Junckers ile işbirliği yapması kendi markasına güvenilirlik kazandırmıştır. Öte yandan Junckers bu işbirliğiyle pazardaki konumunda önemli bir gelişme yaşamamıştır (Bengtsson, Servais, 2005).

Kim ve diğ. (2007) Kore'de restoran sektöründeki satışları arttıran, marka imajını iyileştiren ve düşük pazarlama/reklam maliyetlerine olanak sağlayan CB'nin bir kazan-kazan stratejisi olduğunu çalışmasında göstermiştir. Ortak tutundurma-promosyon çalışmaları, müşteri memnuniyeti, marka sadakati ve katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 223 tüketiciye toplam 22 soru sorularak 207 kullanılabilir cevaplar elde edilmiştir. Bu çalışma için SEM adlı programda hipotez testleri yapılmıştır.

Sonuçlara göre zincir restoranların çeşitli firmalarla CB yapması pozitif etkiler yaratmaktadır. Örneğin diğer firmalarla yapılan anlaşmalar sonucu fiyat avantajlarının sağlanması ya da bankalarla yapılan anlaşmalar sonucu kredi kartıyla ödeme avantajlarının sağlanması ya da telekomünikasyon şirketleriyle yapılan sözleşme sonucu hizmet sonrası haberleri mesaj yoluyla iletmek gibi CB faaliyetleri tüketicilerde etkili sonuçlar yaratmıştır. Böylelikle CB'nin müşteri memnuniyeti ve marka sadakatini oluşturan etkili bir pazarlama stratejisi olduğu kanısına varılmaktadır (Kim ve diğ., 2007). Burada belirtilmesi gereken nokta, makalede CB faaliyetinin firmaların yarattığı ortak yeni bir ürün/hizmet şeklinde değil, işbirliği şeklinde ele alınmış olmasıdır. Bir sonraki kısımda CB türlerine yer verilmektedir.

Abratt, Motlana (2002) global markaların yerel pazardaki CB etkilerini araştıran iki çalışmadan bahsetmektedir. Güney Afrika pazarı tarafından hiç bilinmeyen ancak uluslararası firmalar olan yoğurt üreticisi Danone ve donmuş gıda üreticisi McCain Güney Afrika pazarına CB yoluyla girmeye karar verir. Clover yoğurt segmentinde I&J ise donmuş gıda segmentinde Güney Afrika pazarında lider konumdadır. Danone Clover ile McCain de I&J ile CB sözleşmesi imzalamaktadır. Danone ve McCain'in yine aynı segmentte piyasada bulunmayan farklı bir ürün üretirler ve ambalajlarının üzerinde lider markaların logosuna sözleşme gereği yer vermektedirler.

CB sonucunda uluslararası firmalar lider firmalar sayesinde pazarda yer edinmiştir ve tatmin edici sonuçlar elde etmiştir. Böylece marka değerlerini arttırıp finansal açıdan kazançlı çıkmışlardır. Yerel Güney Afrika markaları ise uluslararası firmaların deneyim ve teknolojisinden faydalanma şansını yakalamıştır. Danone'nin CB'si diğerine nazaran daha başarılı olmuştur çünkü sözleşme 2 yıla aşkın sürdü diğeri ise 3 ay gibi bir süreyi kapsamaktaydı (Abratt, Motlana, 2002). Buradan hareketle CB süresinin önem taşıdığı söylenebilmektedir, beklenen etkiyi görebilmek açısından CB çok kısa sürmemelidir.

4.3 Ortak Markalama Türleri

CB'nin birçok çeşidi ve alt çeşidi mevcuttur ancak literatüre bakıldığında, kesin olarak kabul görmüş net tür sayısını ortaya koymak zordur. Aşağıda literatürde söz edilen tüm CB çeşitleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Panda (2001) CB'in farklı türlerini tanımlamak için birkaç yaklaşımın kullanılabileceğini belirtmektedir.

1. **Ulaşma-bilinirlik amaçlı CB** (Reach-Awareness): CB yapılacak ortak firmanın müşteri tabanı kullanılarak markanın bilinirlik elde edilmesi amaçlanmaktadır. Marka değeri düşük olduğu zaman tercih edilmektedir (Blackett, Boad, 1999). Buna örnek olarak banka ve kredi kartı ortaklıkları verilebilir. Var olan müşteri veri tabanına ulaşılarak isim bilinirliğinden faydalanılmaktadır.
2. **Değer destek amaçlı CB** (Values endorsement): İki firma CB yaparak marka değerlerinde bir uyumu yakalamaktadır ve bunu müşterinin zihninde sunmayı amaçlamaktadırlar. Böylelikle değer yaratmayı başarmaktadırlar. Örnek

olarak yüksek yemek pişirme standardıyla tanınan fransız Le Cordon Bleu yemek akademisi yine önde gelen fransız tencere üreticisi Tefal ile CB yapmıştır. Tefal, Le Cordon Bleu'yu pazarlama kampanyalarına dahil ederek yeni serisini tanıtmıştır (Blackett, Boad, 1999).

3. **Malzemelerin birleşmesi modeli** (Ingredient): Şirketlerin ürün ya da hizmetlerine malzeme sağlayan şirketlerle birleşme yoluna gitmesidir. Bu yöntem var olan ilişkilere dayalı olduğu için diğerlerine göre daha kolay ve düşük maliyetlidir. Bilgisayar çipi üreticisi Intel'in 'Intel Inside Campaign' adlı kampanyası çerçevesinde bilgisayar üreticileriyle birleşmesi bu tür için verilecek klasik bir örnektir. Bu süreçte Intel CB yapan Dell ve Compaq markaları Intel ürünlerine yönelik tüketici farkındalığını ve talebi arttırmıştır (Nunes ve diğ., 2003).
4. **Tamamlayıcı yetkinlik** (Complementary competence): İki güçlü ve tamamlayıcı marka CB yaparak parçaların toplamından daha güçlü bir ürün ya da hizmet için bir araya gelmektedir. Böylelikle her marka kendi ana yeterliliklerine katkıda bulunurlar. Örneğin İngiltere'de Esso ve Tesco Express bir araya gelerek benzin istasyonlarında 24 saat hizmet veren mini supermarketler yaratmışlardır. Başarılı görülen bu uygulama daha sonra diğer ülkelerce uygulanmaya başlamıştır (Blackett, Boad, 1999).
5. **Promosyon/sponsorluk modeli** (Promotional/Sponsorship): Şirketlerin müşterilerinin markaya yüklediği imaja uygun olarak belirli aktiviteleri desteklemesi, sponsorluklar vermesidir. CB ünlü bazında ya da güvenilir kurumlarla gerçekleştirilebilir (Nunes ve diğ., 2003). Ülkemizde pek çok konser ve organizasyonların sponsorları bankalar olmaktadır aynı şekilde bir spor markasının bir futbol takımına sponsor olması da örnek verilebilir. Kişi bazında ise dünyanın en hızlı adamı olan Usain Bolt ile CB yapan Puma markası Hillside spor kulübünde Usain Bolt'un giydiği ayakkabıları giydirerek tanıtım yapmıştır.
6. **Değer Zinciri Modeli** (Value Chain): Müşterilere sunulan değeri arttırmak için yararlanılan başlıca araçlardan biri de değer zinciridir. Dikey ya da yatay olarak müşterilere yeni deneyim sunmak ve farklı olmak amacıyla başka firmalarla CB yapmaktır. Şirketler için önemli olan üç çeşit değer zinciri vardır (Nunes ve diğ., 2003):

- a) **Ürün-hizmet CB:** Firmaların sektöre özgü yetkinliklerini paylaşmasıyla oluşturdukları değer zinciridir. Böylelikle daha önce ulaşılmaz olan müşteri tabanına ulaşırlar. Örneğin; Yahoo! internet portalı ile yüksek internet erişim hızına ve know-how⁵'ına sahip SBC İletişim'in birleşmesi gibi (Nunes ve diğ., 2003).
- b) **Tedarikçi-perakendeci CB:** Dünya genelinde kahve zincirlerine sahip Starbucks ve kablosuz internet erişimi sağlayan T-mobile ve Hewlett-Packard'ın birleşmesi bu türe bir örnektir. Bu birleşme ile Starbucks mağazalarında müşterilere ücretsiz internet erişim hizmeti verilmektedir (Nunes ve diğ., 2003).
- c) **İşbirlikçi CB:** Dikey CB olarak sayılan bu türde, benzer şirketler ortaklığa gider. Şirketler küreselleşme ya da sadece işbirliği yoluyla daha iyi ve geniş olanaklar adına kendi sektörlerinde CB fırsatlarını değerlendirirler. Çiçek teslimlerinde Oneworld ve Star Alliance havayolu işbirlikleri örnek olarak verilebilir (Nunes ve diğ., 2003).
7. **İnovasyona dayalı model** (Innovation based): Firmalar müşteri ve kurumsal değeri önemli derecede arttırmak için yeni girişimler yaratmaktadır. Kazanç ve riskleri diğer yöntemlere göre daha fazla olan bu yöntemde, iki marka bir araya gelerek tüketiciye yeni avantajlar sunmaktadır. Bu yöntem üst düzey yöneticilerin koordinasyonu altında yüksek bir organizasyon bütünlüğü gerektirmektedir. Örneğin Virgin Mobile USA ve Kyocera Wireless birlikte oluşturdukları 15-30 yaş arası müşteri segmentine özel ortak marka cep telefonlarını pazara sunmuştur. İnovatif fonksiyonlarıyla bu telefonlar hedef kitlenin eğlence ve sosyal çıkarlarına göre uyarlanmıştır (Nunes ve diğ., 2003).

Yukarıda bahsedilen türler dışında sadece görsel amaçlı CB birlikteliklerine de rastlanılmaktadır. Bu tür birlikteliklerde genelde işlevsellik niteliği yerine görselliği ön planda tutan tasarım amaçlı CB yapılmaktadır. Buna örnek olarak Audi'nin Bösendorfer piyano tasarımı verilebilir (<http://viralp.blogspot.com>).

⁵ Bir işletme tarafından, o işletmenin üretim yöntemlerinin ya da teknolojisinin, aynı dalda çalışan veya aynı işi yapmaya hazırlanan bir başka firmaya satılması, ya da kiralanması (<http://tr.wikipedia.org>).

4.4 Ortak Markalama Stratejileri

Prince, Davies (2002) öncelikle CB'nin yapılıp yapılmayacağı kararını iki koşula bağlamaktadır: rekabet avantajı fırsatlarının yaratıp yaratmadığı ve operasyonel faydalar getirip getirmediği. Eğer bu koşullar olumluysa firma şu kriterleri göz önünde bulundurarak doğru ortağı seçmelidir:

1. markaların uyumlu olması
2. piyasadaki volatilitesi (oynaklığı)
3. yatırımın gerektirdikleri ve düzenlemeler
4. partnerin sözleşme için olası taahhütleri

Doğru partner seçildikten sonra sıra doğru ve uygun stratejiyi belirlemeye gelmektedir. Ayrıca şirketler bu süreci aktif olarak yönetmeli; değişen piyasa koşullarında partnerlerin nasıl hareket edeceğini ve yatırımların ortaklığı nasıl etkileyeceğini gözetmelidir (Prince, Davies, 2002).

Chang (2009)'a göre başarılı bir CB stratejisi için şu 5 faktör göz önünde bulundurulmalıdır:

1. **Maliyet:** Firmaların, birleşme ya da ortak girişim şeklinde gerçekleştirdikleri CB'nin maliyetleri açıkça ortaya konulmalıdır.
2. **Kültür farklılıkları:** Farklı kültürlerde yer alan firmaların CB gerçekleştirmeleri başarısızlıkla sonuçlanabilir. Birinin konservatif diğerinin inovatif olduğu firmaların CB'i sorun yaratacaktır.
3. **Tüketici onayı:** Tüketici odaklı bir CB faaliyeti firmaları başarıya götürecektir.
4. **Öz konumlandırma:** Firmaların öz konumlandırması homojen ya da heterojen olabilir. Firmaların öz rekabet anlayışları açıkça ortaya konulmalıdır ki üretilecek yeni ürün başarı sağlasın.
5. **Sermayenin yeniden yapılandırması:** Her firma işbirliğinin finansal yönlerinden sorumludur. Firma birleşmelerinde baskın firma CB sonucu kazanç ya da kaybindan sorumludur, ortak girişimlerde ise bu sorumluluk iki firmaya eşit şekilde dağılmaktadır.

Chang (2009), CB konumlandırmasında dört pozisyonun olduğunu belirtir; koalisyon, işbirliği, koordinasyon ve ortaklık. Bunlar CB'nin departman ya da yatırım yönünde ve birleşme ya da ortaklık şeklinde gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlıdır.

	Şirket Birleşmesi	İş Ortaklığı
Yatırım	Koalisyon	İşbirliği
Departman	Koordinasyon	Ortaklık

Şekil 1: Ortak Markalama Pozisyon Matrisi

Chang W.L. *Roadmap of Co-branding Positions and Strategies*, 2009.

İki firma yatırım seviyesinde güçlerini birleştirmişse (HP/Compaq) bu bir koalisyondur (coalition). İki firma departman seviyesinde güçlerini birleştirmişse (BenQ-Siemens) bu bir koordinasyondur (coordination). İki firma yatırım seviyesinde ortak bir girişimde bulunursa (Miller-Coors) bu bir işbirliğidir (collaboration). Son olarak, iki firma departman seviyesinde ortak girişim şeklinde CB yaparsa (Sony-Ericsson) bu bir ortaklıktır (cooperation) (Chang, 2009).

Chang (2009) CB yapacak firmaların 4 ana stratejisinin olduğundan bahseder. Bu stratejiler ortak markalanmış ürünün isminin ve istenilen pazarın yeni olup olmayacağından kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki şekilde şu şekilde ifade edilmektedir:

	Mevcut Ortak Marka İsmi	Yeni Ortak Marka İsmi
Mevcut Pazar	Piyasaya Giriş Stratejisi	Marka Güçlendirme Stratejisi
Yeni Pazar	Global Marka Stratejisi	Marka Genişletme Stratejisi

Şekil 2: Ortak Markalama Stratejileri

Chang W.L. *Roadmap of Co-branding Positions and Strategies*, 2009.

1. **Piyasaya giriş stratejisi:** Mevcut firmaların isimleri ve mevcut pazar hedeflenmektedir. Firmaları daha güçlü ve etkili bir konuma getirmeye amaçlamaz ancak başarılı olması için ilgili firmaların itibarı piyasada yüksek olmalıdır.
2. **Global marka stratejisi:** Mevcut firmalar isim değiştirmeyerek farklı bir pazara giriyorsa bu CB stratejisine global marka stratejisi denmektedir.

3. **Markayı güçlendirme stratejisi:** Burada co-branded ürünün ismi farklı konularak mevcut piyasa hedef alınmaktadır. Ürünün yeni isminin etkili olmasına dikkat edilmelidir.
4. **Markayı genişletme stratejisi:** İki firmada yeni bir pazara yeni bir ürün ismiyle girmeyi planlıyorsa, izleyecekleri stratejinin adı marka genişletme stratejisi olmaktadır. Bu stratejide planlama büyük önem taşımaktadır (Chang, 2009).

Eğer iki şirket konumunu ve stratejisini yeterince düşünmüyorsa büyük risk almış olacak ve muhtemelen statik ve belirsiz bir ortamla karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle CB fırsatlarını yakalamaya çalışan firmalar, kendi mevcut durumlarını dikkate almalı ve incelemelidirler. Dinamik ve belirsiz yönde hareket eden bir girişim kısa sürede başarısızlıkla sonuçlanabilir (Chang, 2009).

Chang (2008)'a göre CB stratejileri üç kavramda analiz edilmektedir: Ortak Markalama Hedefleri, Ortak Markalama Kategorisi ve Ortak Markalama Etkisi.

4.4.1 Ortak Markalama Hedefleri

CB yapan firmaların belirledikleri amaca göre üç seviyeye ayrılmaktadır. Birinci seviye 'pazar paylaşımı'dır. Burada, CB stratejisinin varlığı için temel prensip olan pazar paylaşımında, firmaların hedefi pazar paylaşımını arttırmak yerine piyasaya giriş yapmalarıdır. Örneğin HP Compaq ile birleşerek, IBM'le rekabet etmek yerine masaüstü/dizüstü bilgisayar pazar paylaşımlarını genişletmişlerdir (Chang, 2008).

İkinci seviyede 'Marka Genişlemesi' bulunmaktadır. Burada amaç bulunulan mevcut pazardaki markayı genişletmektir. Örneğin BMW MINI ile birleşerek kompakt araba pazarında marka imajını genişletmiştir (Chang, 2008). (örn. MINI Cooper)

Üçüncü seviyede iki markanın birleşmesiyle 'Global Marka' stratejisi uygulanmaktadır. Örneğin telekomünikasyon endüstrisinde Nokia ve Motorola'yla rekabet etmek için ortak markalanmış ismiyle öne çıkan Sony ve Ericsson birleşerek global bir marka haline gelmiştir. Başka örnekler olarak şunlar verilebilir: Lenovo global bilgisayar pazarına giriş yapmak için IBM'in bilgisayar departmanını satın almıştır. BenQ Siemens'in telekomünikasyon departmanını alarak marka imajı ve

global pazar paylaşımını genişletmiştir. Daimler Chrysler ile birleşerek Avrupa'daki pazarını genişletmiştir (Chang, 2008).

4.4.2 Ortak Markalama Kategorisi

CB kategorisi ikiye ayrılmaktadır. Farklı CB kategorisine sahip firmalar farklı CB stratejileri uygular. İlki firma birleşmesidir (merge), ikincisi de iş ortaklığıdır (joint venture). Sony Ericsson ortak girişim türüne örnektir. Burada iki marka için konumlandırılmış ve tek bir firmaya yatırım yapılmıştır. Bu durumda ortak girişimin hedefi Nokia ve Motorola ile rekabet etmek yerine global marka stratejisini uygulamaktadır (Chang, 2008).

Firma birleşmeleri 'girişim' (enterprise) ve 'departman' düzeylerinde ayrılmaktadır. Girişim iki firmanın tek bir firma altında birleştiği durumdur. Girişim kategorisinin çok bilindik üç belirli örneği mevcuttur, Hp/Compaq, BMW/MINI ve Daimler/Chrysler. HP/Compaq'da IBM ile rekabet etmek yerine masaüstü ve dizüstü bilgisayar pazarın büyük kısmını kazanmayı amaçlamaktadır. Firma birleşmelerinin departman seviyelerini kişisel bilgisayar ve telekomünikasyon olmak üzere ikiye ayırabiliriz. IBM/Lenovo'da IBM bilgisayar departmanını ve marka ismini 5 yıl kullanma hakkını Lenovo'ya satarak, böylelikle Lenovo global marka stratejisini uygulayabilmiştir. BenQ/Siemens bilinen başarısız bir firma departman birleşme türüdür. BenQ, Siemens'in telekomünikasyon departmanına katılarak global marka stratejisini izlemek istemiştir. Sonuç olarak 2006'ın üçüncü yarısında Siemens telekomünikasyon departmanından finansal desteğini çekti (Chang, 2008).

4.4.3. Ortak Markalama Etkisi

CB'nin etkisi 'imaj' ve 'kalite' boyutunda incelenmektedir. Firmalar ikisine birden ya da ikisinden birine sahip olabilmektedir. Firma birleşmesinden sonra bu firmalar ya iki etkiye sahip firmayla ya da ikisinden birine sahip firmayla birleşmektedirler (Chang, 2008).

Örneğin BenQ imajı yüksek ancak kalitesi düşük olan bir markadır. Bu yüzden BenQ ürün kalitesini Siemens'in yüksek imaj/kalitesiyle birleşerek geliştirmek istemiştir. Öte yandan Lenovo düşük imaj intibasını yüksek imaj ve kaliteye sahip IBM'le birleşerek geliştirmiştir (Chang, 2008).

4.5 Ortak Markalama Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Business Week tarafından yayınlanan en iyi 100 global marka sıralamasına göre Chang (2008); 2001-2006 yılları arasındaki ilgili markaların CB stratejilerinin etkisini yorumlamıştır.

Tablo 2: Global Marka Sıralama Listesinde 6 CB'nin karşılaştırılması

Şirketler	2006	2005	2004	2003	2002	2001
IBM	3	3	3	3	3	3
DaimlerChrysler	10	11	11	10	10	12
HP	13	13	12	12	14	15
BMW	15	16	17	19	20	22
Sony	26	28	20	20	21	20
Siemens	44	45	39	NR	NR	98

Chang, *A Typology of Co-branding Strategy*, 2008.

IBM'in 2004'ten 2006'ya kadar sıralaması değişmemiştir, IBM 2004 yılında bilgisayar departmanını marka ismini kullanarak Lenovo'ya satmıştır. IBM 6 yıl boyunca sıralamasını 3. sırada korumuştur ve Lenovo ile CB'nin, IBM'in marka itibarını zedelediği için başarılı olmuştur (Chang, 2008).

Tablo 3: Dünya Çapında 2006 yılındaki Mobil Satışlardaki Pazar Paylaşımı

Firma	2006 Satış	2006 Pazar Payı	2005 Satış	2005 Pazar Payı
Nokia	344,915.9	34.8	265,614.8	32.5
Motorola	209,250.9	21.1	144,920.4	17.7
Samsung	116,480.1	11.8	103,753.6	12.7
SonyEricsson	73,641.6	7.4	51,773.8	6.3
LG	61,986.0	6.3	54,924.6	6.7
BenQMobile	23,558.2	2.4	39,692.3	4.9
Diğerleri	161,029.8	16.2	155,883.4	19.2
TOPLAM	990,862.5	%100.0	816,562.9	%100.0

Chang, *A Typology of Co-branding Strategy*, 2008.

Siemens 2005 yılında telekomünikasyon departmanını BenQ'ya satarak, BenQ pazar payı 2002'te %4.9'dan 2006'da %2.4'e düşmesine sebep olmuştur. Bu yüzden de BenQ CB anlaşmasını 2006'nın üçüncü çeyreğinde sonlandırmıştır. Bu arada Siemens o yıllar içerisinde marka sıralamasını yalnızca bir puan arttırmıştır. Bu sebeplerden dolayı BenQ-Siemens CB stratejisi başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Chang, 2008).

Telekomünikasyon endüstrisinde Sony 2001 yılında Ericsson'la birleşmeden önce, Nokia, Motorola ve Samsung'un seviyesinde değildi. Birleşmenin

ikinci senesinde kar etmeye başladılar ve ilk 4'e girmeyi başarmışlardır. Daha sonra Sony-Ericsson'un pazar paylaşımında %7.4 oranında büyüme yaşaması, CB stratejilerinin doğru uygulandığını göstermektedir (Chang, 2008).

Chang CB alanında eksik olan ve yukarıda anlatılan tipoloji çerçevesini ortaya koyarak CB üzerinde çalışma yapan araştırmacılar için katkı sağlamıştır. Araştırmacıların bu sınıflandırma üzerinden stratejiler geliştirip firmalar hakkında bilgi toplayabilmeleri kolaylaşmıştır. CB yapmış firmaların pazar payı, marka değer sıralaması ve satışlara bakılarak başarılı olup olmadığı hakkında yorum yapılabilmektedir.

5. OYUN TEORİK BİR MODELİN İNCELENMESİ

Bu bölümde oyun teorisinin genel hatlarıyla kısa bir giriş yapılarak, uygulama alanındaki avantaj ve dezavantajlarına değinilmiştir. Daha sonra bir stratejik işbirliği olan CB'nin oyun analizine yer verilmiştir.

5.1 Oyun Teorisi

“Karar birimleri olarak tanımlanan firmaların stratejik durumlarda nasıl davranacaklarını inceleyen ve mikro iktisadın bir alt alanı haline gelen oyun teorisi, rekabette firma stratejilerinin ortaya konulması ve rekabet analizlerinin yapılması açısından önemli bir araçtır” (Çoban, 2003).

“Oyun teorisi çerçevesinde firmaların stratejik davranışlarının piyasa yapısı üzerindeki etkileri analitik olarak ortaya konulabilmektedir. Rakipleri veya oyuncuları karşı karşıya getiren ve belli kuralları olan düzenlemeler şeklinde tanımlanan oyun, birtakım oyunculardan, stratejilerden ve kazançlardan oluşmaktadır. Bu ifadede adı geçen strateji kavramı, oyun esnasında her bir oyuncunun yapabileceği eylemlerdir” (Çoban, 2003).

Firmaların faaliyet gösterdiği iş çevresinin giderek daha kompleks haline gelmesi, daha etkili araçlar kullanılması gerektiğinin sinyalini vermektedir. Bu ilgili araç, piyasa aktörlerinin stratejik seçimlerinin etkilerini göstermeli ve yönetsel kararsal süreçler için kullanılacak bilgileri sağlamalıdır. Bu amaçlar doğrultusunda oyun teorisi iyi bir araç gibi görünmektedir (Dominici, 2011).

Oyun teorisinin orijinal formülasyonu neoklasik iktisat teorisinde bazı varsayımları içermektedir (Herbig, 1991):

1. **Tam Enformasyon** (Complete Information): Oyuncular oyunun tüm kurallarını ve diğer oyuncuların her sonuç için tercihlerini bilir.
2. **Kusursuz Enformasyon** (Perfect Information): Oyuncular karar aşamasından önceki tüm seçimler hakkında ayrıntılı olarak bilgi sahibidir.

3. **Karar sürecinin rasyonelitesi** (Rationality for Decision Process): Her oyuncu kendi fayda fonksiyonunun maksimizasyonuna göre kararlar alır. Belirsizlik durumunda fayda fonksiyonunu hesaplamak yerine, olasılıklar dahilinde subjektif kestirimler yapar.
4. **Akıllılık** (Intelligence): Her oyuncu rasyoneldir ve diğer oyuncuların seçimlerini kestirebilme kabiliyetine sahiptir. Başka bir oyuncunun yerinde olsa rasyonel seçimin ne olabileceğini düşünür.
5. **Rekabetçi ve işbirlikçi olmayan davranış** (Competitive and non cooperative behaviour): Önceki varsayımların sonucu olarak, firmaların bireysel seçimleri tüm firmaların değil; kendi fayda fonksiyonlarına göre yapılmıştır. İşbirlikçi olmayan bir ikilem söz konusudur ve mahkumlar çıkmazındaki gibi optimal seçimler getirmektedir.
6. **Dinamizm** (Dynamism): Oyuncuların durumları çevresel faktörler gibi değişkendir; bu yüzden pek çok oyun statik değildir ve tek bir hareket çözümünü sağlamaz.
7. **Bağılılık** (Interdependence): Her oyuncunun çıktıları karşılıklı olarak diğer oyuncuların seçimleriyle alakalıdır; bundan tek taraflı kararlar mümkün değildir.
8. **Zaman** (Time): Oyunun süresine göre sonuçlar etkilenmektedir.
9. **Etkileşim** (Interactivity): Oyun teorisi farklı oyuncular arasında bir denge kurmaya çalışır.

Cho ve Kreps, (1987) eksik bilgi oyun durumunda dengenin kurulabileceğinden bahseder. Bir oyuncunun spesifik bir hareket için tercihini ve olası reaksiyonunu gösteren pazarlama sinyallerinden bilgi toplayarak mümkün olabileceğini ileri sürmektedir.

Di Benedetto (1986) rakiplerin yönelimlerine ilişkin bilgilerin nitel görüşmeler ve anketler yoluyla toplanabileceğine işaret ediyor. Böylelikle endüstri sektöründe elde edilen bilgiler karar sürecinde rol oynayan yöneticilere sunulur. Bu sonuçlar daha sonra modelin ampirik sağlamlığını test etmek için de kullanılabilir (Di Benedetto 1986'dan aktaran; Dominici, 2011).

Oyun teorisi bazı ihtimaller üzerinde çıktılarına varır ve çoğu durumda tek bir sonuç sunmaz; bu da yöneticilerin pek işine gelmez çünkü onlar adım atacakları kesin sonucu görmek isterler. Ancak olası ihtimalleri görmek açısından kolaylık sağlamaktadır. Piyasanın gerçekliği ve oyuncuların davranışları birçok olası stratejik çözüme imâ eder ki bunu oyun teorisinde büyük oranda özetleyip indirgemek gerekir. Oyun teorisi pazarlama kararlarında özellikle oyuncu sayısı azken daha elverişli sonuçlar sunabilmektedir (Dominici, 2011).

Mikro iktisat bilimi her zaman tüketicinin rasyonel oluşu varsayımından yola çıkarak yargılara varır. Ancak tüketiciler duygusal varlıklardır ve çoğu zaman rasyonel şekilde hareket etmezler.

Bu konuyla ilgili bir deneyde; Jensen ve diğ. (2007) homo economicus⁶un aksiyomlarına göre şempanzelerin nasıl rasyonel şekilde hareket ettiklerini göstermek için primatlara oyun teorisinden ultimatom oyununu uyguladılar. Sonuçlara göre şempanzeler insanlara göre daha rasyonel davranışlar sergilemektedir. Bunun sebebi de homo sapiens⁷ gelişim süresinde empati yeteneğini ve soyutlama yetisini elde etmesidir, bu yüzden insan davranışları maymunlardan farklı olabilmektedir. Tüketiciler de nihayetinde maymun değil bir homo sapiens üyesidirler.

Yukarıda bahsedilen tüm olumlu ve olumsuz yanlara karşın, kısıtları göz önünde bulundurarak, yine de pazarlama kararlarında spesifik alanlarda oyun teorisi kullanılabilmektedir (Dominici, 2011).

5.2 Geliştirilen Bazı Oyunlar

Literatürde firmaların pazarlama ve iktisadi faaliyetlerine yönelik geliştirilen pek çok oyuna rastlanmaktadır. Bunlar pazarlık, rekabetçi davranış, fiyatlama ve teklif, pazar stratejisi ve pazar paylaşımı, reklam/tanıtım, dağıtım kanalları, ürün kararlarına yönelik oyunlardır. Aşağıda bazıları kısaca anlatılmıştır (Yan, 2011).

Fiyatlama kararına yönelik, Rao ve Shakun, (1972), yeni bir ürünün tanıtımı için sabit fiyatlama modelini; oyun teorik benzeri modeli (quasi-game theoretic model) geliştirmiştir. İki tür tüketicinin varlığını varsaymışlardır: bir grup

⁶ İktisadi sistemde bireyin kendi faydasını artıracak şekilde mantıklı karar almasını ifade eder.

⁷ Modern insanın ait olduğu tür. Latince akıllı adam anlamına gelir.

tüketici fiyatın bir kalite göstergesi olduğuna inanmaktadırlar ve bu tüketici grubu en pahalı ürünü satın alma eğiliminde olmaktadır. İkinci grup tüketici tüm ürünlerin piyasada kabul edilebilir seviyede bir kaliteye sahip olduğuna inanıp en ucuz ürünü satın almaktadırlar. Her ürün için satın alma ihtimallerinin türevini iki ve üç ürünün fiyatının fonksiyonu olarak almışlardır. Daha sonra da oyun teorik benzeri modellerini geliştirmişlerdir. Bu oyunda yazarların tam enformasyon varsayımı yerine, her iki ya da üç ürün için iki tüketici grubunun davranış ihtimallerini dikkate alarak geliştirmiştir. Buradan her tüketicinin davranış seçenekleri için yeni ürünün optimal fiyatını hesaplamışlardır.

Milgrom ve Roberts (1986), birkaç parametreyle bir model oluşturmuştur. Düşük kaliteli ürünlerinin yanında yüksek kalitedeki ürünlerin ürün maliyetlerini belirleyerek onların reklam harcama seviyelerini de dikkate almıştır. Bu modele göre, maliyetlerin bazı seviyeleri için; fiyat kalitenin iyi bir sinyalıdır. Maliyetlerin diğer seviyeleri için ise, örneğin maliyetlerin hem yüksek hem de düşük kalitedeki ürünler için aynıysa, daha yüksek fiyatlar elde etmek için belirli bir reklam harcama seviyesinin bütçelenmesi önemlidir.

Ürün kararına yönelik ise Kaiser (2001), ürün inovasyonunun tüketici faydasını arttırdığını ancak bunun sadece ilgili yatırımcıların pazarlamada dikkat çekiciyse etkili olacağını söylemektedir. Yeni ürün ile ilgili iletişim tüketicilerin hedefine ulaştırabilir. İnovasyon harcamaları için Cournot'un oligopolünü baz alarak oyunu uygulamaktadır. Bu sayede, rakip sayısı ve ürünlerin değiştirilebilirlik seviyesi artarken; yeni ürünler için pazarlama faaliyet eğiliminin ve de yeni ürün tanıtımlarının azaldığını göstermiştir.

Yeni bir ürün kararı ile ilgili şu durumları anlamak önemlidir (Winer, 2002'den aktaran; Dominici, 2011):

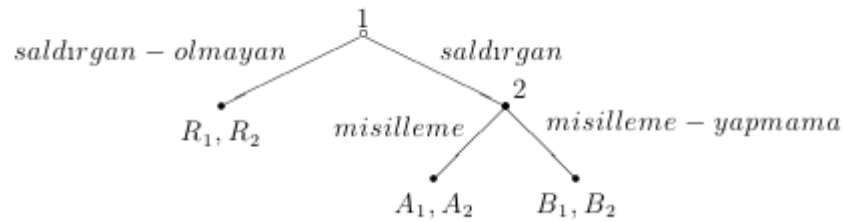
1. ilk hareket edenin avantajlı olup olmaması
2. yeni ürünler hakkında rakiplerin olası hareketleri
3. savunma stratejileri ile ilgili kararlar almak

5.3 Marka Rekabetinin Oyun Analizi

Marka rekabetinin sonuçları, büyük ölçüde rakibin hareketine bağlıdır. Geleneksel mikro ekonominin aksine, marka rekabeti oyununda, firmaların faydaları sadece kendi seçimlerine değil; diğer firmaların seçimlerine de bağlıdır (Hu ve diğ., 2010).

Marka rekabet eylemleri işbirlikçi, agresif ya da misilleme şeklinde olabilir. İşbirlikçi oyunlarda firmaların faydası artmaktadır ya da sadece bir firmanın faydası artarken diğerinin artmamaktadır (Hu ve diğ., 2010).

1 ve 2 numaralı markaların olduğunu varsayalım. Eğer 1 2'den önce hareket ederse, 1'in iki seçeneği olur: saldırgan (offence) ve saldırgan olmayan (non-offence). Eğer 1 saldırgan olmamayı seçerse oyun biter. Eğer 1 saldırgan olursa 2'nin misilleme yapma (retaliation) ya da misilleme yapmama (non-retaliation) şeklinde iki seçeneği olmaktadır. 1 markası saldırgan olmamayı seçtiğindeki çıktısı olan R_1 kar ise; C_1 de saldırgan olmanın maliyetidir. C_2 misillemenin maliyetidir. r_1 , 1 saldırgan olduğunda ve misillemeyle karşılaşmadığındaki karıdır. I_1 , 1 saldırgan olduğunda ve misillemeyle karşılaştığındaki kayıptır. I_2 , 1 saldırgan olduğundaki 2 markasının kaybıdır. Ayrıca $C_1 < r_1$ olduğu varsayılmaktadır. Böylelikle marka oyun ağacı şu şekilde gösterilebilmektedir (Hu ve diğ., 2010):



Şekil 3: Marka hareketlerinin genişletilmiş oyun şekli

Hu ve diğ., **Games-based Brand Competition Strategy**, 2010.

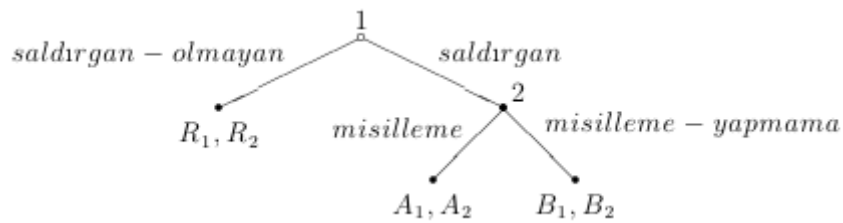
Şekle göre, $A_1 = R_1 - C_1 - I_1$, $A_2 = R_2 - C_2 - I_2$ ve $B_1 = R_1 - C_1 + r_1$, $B_2 = R_2 - I_2$.

Ağacın üst kısmı çıktı (payoff) vektörü, 1 markasının beklenen faydalarıdır. Aşağıdaki kısım ödeme vektörü de 2 markasının beklenen faydalarıdır. 1 markasının saldırgan hareketini yaptıktan sonra 2 markasının misilleme yapmama noktasında alt-oyun kusursuz Nash dengesine (sub-game perfect Nash equilibrium) ulaşılmaktadır. 1 saldırgan olmayı seçtiğinde, 2'nin misillemesi misillememesinden daha kötü ($R_2 -$

$C_2 - I_2 < R_2 - I_2$) ve 1 bunu bildiğinden, 1 markası saldırgan olmayı seçecektir. Çünkü saldırgan karları, saldırgan olmayan karlarından yüksektir ($R_1 - C_1 + r_1 > R_1$). Sonuç olarak denge strateji (saldırgan, misilleme yapmama)'dır. İlk hareket eden markalar kazançlarını arttırır ve ikinci hareket edenlerin kazançları azalacaktır. Bu yüzden buna 'ilk hareket eden avantajı' denmektedir (Hu ve diğ., 2010).

İkinci hareket eden, ilk hareket edenin saldırgan hareketi için çaresiz değil. Burada 'taahhüt' (commitment) önemli bir ölçüdür. Taahhüt, saldırgan ataklara karşı misillemenin hızı ve olasılığını garanti edebilir. Taahhüt, saldırgan hareketinin temelini oluşturmaktadır. Güvenilir bir taahhüt şunları içerir: varlıklar, kaynaklar ve taahhütlerin hızlı gerçekleşmesini sağlayan tüm diğer araçlar. Örneğin kalan nakit rezervleri, araştırma araçları, artan üretim kapasitesi gibi. Taahhüdü iletmenin etkili yolları için bilinen bazı faktörler vardır: müşteri ya da üreticiyle imzalanmış uzun dönem sözleşmeleri açıklamak ve belirli bir pazarda uzun dönem için girip ya da kalacağını göstermek ya da bir tesis kiralamak yerine fabrika satın almak ve baskı içindeki pazar paylaşımından dolayı misillemeye gideceklerini göstermek gibi (Hu ve diğ., 2010).

Eğer taahhüt gerçekleşmezse firmalar taahhüt ihlali için yüksek fiyatlar ödeyecektir. d , taahhüdün ödeme maliyetini gösteren, maliyetlerin toplamıdır. C 'nin misilleme maliyetini gösterdiğini varsayıyoruz. Toplam maliyet, caydırma amacına ulaşmak için çok küçük olduğundan; $d > C$ olduğunu varsaymaktayız.



Şekil 4: Marka hareketlerinin genişletilmiş oyun şekli

Hu ve diğ., **Games-based Brand Competition Strategy**, 2010.

Şekle göre $A_1 = R_1 - C_1 - I_1$, $A_2 = R_2 - C_2 - I_2$ ve $B_1 = R_1 - C_1 + r_1$, $B_2 = R_2 - d - I_2$.

Eğer 2 markası intikam almasaydı, 2'nin taahhüdünden dolayı d azalacaktı. Oyun ikinci etaba geçince 2 intikamı seçecektir, intikam dominant alt-oyun stratejisidir ve 1 saldırgan stratejiye devam ederse, $(R_1 - C_1 - I_1)$ faydalarını kabul edeceğini bilmektedir. Sonuç olarak, saldırgan olmayan (R_1) saldırgandan ($R_1 - C_1 - I_1$)

daha fazla kar aldığından, 1 markası saldırgan stratejiden vazgeçerek, saldırgan olmamayı seçmektedir. Rekabetçi dengenin sonucu denge stratejileridir. Bundan, şirketler iki taraflı ve çok taraflı ilişkilerde iş yapınca, birini diğer firmalardan ayırmak olanaksızdır. Firmalar var oldukça diğer firmaların varlığına izin vereceklerdir ve kazan-kazan durumu firmalar için en iyi gelişim yoludur (Hu ve diğ., 2010).

5.4 Ortak Markalama ve Oyun Teorisi

Yan (2011) CB'nin iki firma çok iyi uyuşsa da her zaman kazan-kazan çıktısını vermeyeceğini söylemektedir. Chang (2009) başarılı bir CB için ekonomik, yasal ve kültürel faktörlerin rol oynadığını ileri sürmektedir. Yan (2011)'a göre CB iki etken tarafından şekillenmektedir: partner seçimi ve partner ilişkilerinin korunması. Potansiyel partner dikkatli bir şekilde seçilmeli ve anlaşmadan sonra taraflar etkili operasyon için, ilişkileri koruması açısından, önemli çabalar sarf etmelidir.

Oyun teorisi modelleri vasıtasıyla CB'nin davranışsal ve yönetsel yönleri açıklanabilmektedir. Oyun teorisinin oluşumunu ve gelişimini anlamak adına aşağıda teorik model ve yapılar kısaca açıklanmıştır (Yan, 2011):

1. **Sıfır Toplamlı ve Sıfır Olmayan Toplamlı Oyun** (Zero and Non-Zero Sum Games): Sıfır olmayan oyunda oyunun final sonucu kazan-kazan şeklinde olacak ya da en azından bazı bireysel oyuncular negatif çıktı olsa bile oyunun net faydası pozitifdir. Sıfır Toplamlı Oyun da oyunun toplam net faydası sıfırdır.
2. **İşbirlikçi ve İşbirlikçi Olmayan Oyunlar** (Co-Operative Games and Non-Cooperative Games): İşbirlikçi olmayan oyunlarda oyuncular çıkar çatışması içerisindeyler ve işbirliği yapmaları imkansızdır. İşbirlikçi oyunlarda ise taraflar arasında ortak çıkarlar söz konusu ve işbirliği sonucu bu çıkarlar maksimize edilebilmektedir. CB'de her firma ortak çıkarlar için hareket etse bile, etkili koordinasyonun sağlanması önem taşımaktadır.
3. **Mahkumlar Çıkmazı** (Prisoner's Dilemma): Her oyuncu kendi çıkarlarını korumak istemektedir ve kendisi için en iyi stratejiyi uygulamaktadır, ancak kendi stratejik hareketleri en kötü toplam sonucu vermektedir. Yine de

oyuncular arası kurulan karşılıklı bilgi koordinasyonu bu problemi kısmen azaltabilmektedir. CB'de her firma sadece kendi çıkarlarını korumak ve kazanmaya çalışıyorsa bu CB anlaşması her iki firma için zararlı olacaktır.

4. **Asimetrik Enformasyon ve Karar Vermede Dengesiz Güç** (Asymmetric Information and the Unbalanced Power of Decision-Making): Pek çok çalışma firmaların eksik bilgi sorunu ile karşılaştıklarını ve bundan dolayı yarı rasyonel şekilde karar verdiğini göstermektedir. Yine de her firma ihtiyaç duyduğu bilgi seviyesi farklıdır ki burada karşımıza asimetrik bilgi sorunu ortaya çıkmaktadır. Örneğin her iki firma da eksik bilgiye sahip olsa da A firması B firmasından daha kullanışlı bilgilere sahip olabilmektedir. Asimetrik enformasyon iki firma arasındaki karar gücünü uyumsuzluğa götürebilir. CB'de ev sahibi ülkedeki firma, partnerinden daha fazla yerel bilgiye sahip olabilir. Ayrıca asimetrik enformasyon oyuncular tarafından kasten de yaratılabilir, bazı bilgileri saklayabilir yada yanıltıcı bilgi aktarabilir. CB oluşumunun erken aşamalarında iki firma da kendi finansal durumu ve ürünlerinin kalitesini abartabilir. Bu durum CB için sakıncalı olabilmektedir.
5. **Tekrarlanan Oyunlar ve Güven Yaratma** (Repeated Games and Trust Building): Oyun teorisine göre ister sonlu ya da sonsuz olsun tekrarlanan oyunlar kararlaştırılan kurallara göre oyuncuların hareket etmelerine zorlayacaktır. Ayrıca tekrarlanan oyunlar oyuncuların güncellenmiş bilgiyle partnerlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı CB'de tekrarlanan oyunlar firmaları kurallara uymaya zorlayabilir.
6. **Bedavacılık Sorunu** (The Free Rider Problem): Co-branding'de bir firma faydalarını partneriyle paylaşıp da toplam CB maliyet yükünü düşük tutabilir. Her firmanın çabalarını ölçmek ne kadar zorsa bedavacılık sorunu artmaktadır ki bu da ilgili firmanın CB'in faydalarından yararlanıp partneriyle orantılı bir şekilde katkıda bulunmadığını göstermektedir. Böyle durumlarda ceza ve ödül gibi işbirliğinin etkili koordinasyonları için başarılı bir CB için gereklidir.
7. **Fırsatçı Davranışlar** (Opportunistic Behaviors – Hold-Up and Shirking): Eğer bir firma sadece kendi çıkarını maksimize etmeyi hedefliyorsa bu bir fırsatçı davranıştır. Örneğin CB'de bir firma gerçekte ihtiyacından daha fazla

yatırımı partnerinden talep ediyorsa bu bir fırsatçı davranıştır. Bu tür davranışlar anlaşma ihlallerine ve firma çıkarlarını baltalamaktadır.

8. **CB'de Beklenti ve Davranış Ayarlaması** (Expectation and Behavior Adjustment in CB): Eğer CB adım adım tekrarlanan oyunlar şeklinde uygulandıysa o zaman her firma diğerinin ne yaptığını inceleyecek ve bir sonraki hareketini ayarlayacaktır. Partnerin intikamından kaçınmak için firma fırsatçı şekilde hareket etmemelidir. CB'de her firmanın beklenti ve davranışların ayarlanması iki firma arasındaki karşılıklılığı şekillendirmektedir. Ayrıca oyun teorisi modelleri CB'in pozitif, negatif ya da ikisinin de olabileceği çok yönlü etkilerini sınıflandırmak için kullanılabilmektedir.
9. **Genişleme etkisi** (Extensive Effect): Markalara karşı tüketicilerin sahip olduğu pozitif ya da negatif imaj, CB yapmış diğer partnerin imajını da etkileyebilmektedir. Bu yüzden CB partner seçimi yaparken ilgili markanın tüketici algısı değerlendirilmelidir.
10. **Yinelenme ve yansıtma etki** (Recursive Effect and Projective Effect): İlki yeni ya da orijinal ürün markaların marka değeri bazında CB'in yayılma etkisini ölçmektedir, ikincisi güncel CB başarılı olduğu zaman CB'in gelecekte iki firmaya yeni ürün ve hizmetleri genişletmeye yardımcı olduğu anlamına gelmektedir.
11. **Kendiyle Çelişme Etkisi** (Self-Contradictory Effect): CB'in yatırım, pazar paylaşımı ve müşteri sadakati anlamında kendi orijinal markasıyla rekabet etmesini ifade etmektedir. Bu yüzden CB planlayıcıları partner markalarla anlaşmazlığa girmekten kaçınmak için kısa ve uzun dönem çıkarlarını dengelemelidir.

Pratikte oyun teorisi firmaların doğru partneri seçmesi, belirsizliği ve fırsatçı davranışları azaltma konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak bu noktada problem yaratan şey iki firma arasındaki asimetrik enformasyonun varlığıdır. Bu noktada Yan (2011), bu problemi ortadan kaldırmak için firmaların potansiyel firma hakkında direkt ya da indirekt yoldan bilgi toplaması için araçlar tasarlaması gerektiğini söylemektedir. Direkt iletişim yoluyla firmanın finansal yükü, performans geçmişi ve işbirliğine olan isteği gibi ihtiyaç duyduğu ölçülebilir bilgileri elde

edebilir. Ayrıca potansiyel firma hakkındaki ağızdan ağıza dolaşan bilgiler de indirekt yoldan bilgi toplama yoludur (Yan, 2011).

Firma CB için doğru partneri seçerken, oyun teorisi ona firmanın ekonomik, kültürel, sosyal, organizasyonel ve stratejik gibi pek çok faktörü göz önünde bulundurmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü oyun teorisi modelleri kullanılarak özellikle partner firmaların stratejik davranışları gibi bazı faktörlerin analiz edilmesi CB'nin performansını etkileyecektir (Yan, 2011).

İkincil olarak etkili bir CB için sürecin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için de bazı stratejiler mevcuttur. Öncelikle sözleşme formalitesinin yüksek tutulması gerekmektedir. Böylece hem sözleşmeyi takip etme gücü artar hem de belirsizlik azalmaktadır. Tekrarlanan oyunlar oyuncuların kurallara uymasına ve oyuncuların birbirlerinin daha iyi anlamasını ve güven inşasının kolaylaşmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca her oyuncu başka kullanımlara dönüşmeyen bazı spesifik projeler için para yatırmayı istemelidir. Son olarak anlaşmadan önce CB faaliyetlerinin ne tür ödül ya da cezalandırıcı noktaların olabileceği gibi vaatler ortaya konulmalıdır (Yan, 2011).

5.5 Nike+Ipod Örneği

2006 yılında dünyanın 40 büyük marka arasında yer alan Nike ve Apple markalarının CEO'su iki marka arasındaki CB anlaşmasını duyurmuştur. Bu ortak markalanmış ürünün yeni ismi; Nike+Ipod. Müziği ve sporu bir araya getiren ürünün amacı spor yapanları egzersizin her aşamasını kontrol edip onları motive etmektir. Bu CB türü inovatif ya da tamamlayıcı yetkinlikler kategorisinde sayılabilmektedir (Rodrigues, 2009).

Nike+Ipod Sport Kit Ipod nano oynayıcısı için bir alıcı ve bir sensor içermektedir. Kablosuz bir ortamda çalışmaktadır ve sporcu ile Ipod arasındaki iletişimi sağlamaktadır. Sporcu sensor için bir cebi bulunmakta ve alıcıyla iletişim kurmaktadır. Spor esnasındaki bireysel performansını Ipod ekranından görebilmektedir. Bu otomatik sensor ivmeölçer ve Nike+Ipod patent teknolojisini içermektedir. Böylelikle çeşitli değişken analizlerine ve ayak hareketlerine göre, kat edilen mesafenin, süre, ritim ve yakılan kaloriyi göstermektedir (Rodrigues, 2009).

Ayakkabıya yerleştirilmiş bir algılayıcı ve İpod bağlantı modülünden oluşan bu ürün kol saati olarak da kullanılabilir. Ayrıca kaydettiği verileri USB'den bilgisayara aktarabilir.

Bu CB'deki hedef iki tarafın da lehine olan kazan-kazan türü ilişkisini elde etmek için dengeli bir kombinasyona ulaşmaktır. Kazan-kazan türü bütünleştiricidir ve burada iki marka da faydalarını maksimize edebilmektedir. Bu mantık çerçevesinde karşılıklı güven ve güvenilirliği vurgulanarak; bu sayede yaratıcılık, yenilik ve yapıcı ve dinamik görüşlerin paylaşımı için harekete geçilmektedir. Bu nedenle taraflar arasında daha kalıcı bir ilişki ve daha fazla istikrar elde edilmektedir (Rodrigues, 2009).

Rodrigues (2009), Rahim⁸'in ikili modelini (dual model concerns) referans alarak aşağıdaki kendi modeline uyarladı. Üst taraf firmanın kendi; sol taraf da diğer firmanın performansını temsil etmektedir. +'lar performansın yüksek, -'ler de performansın düşük olduğunu göstermektedir. Baskın strateji sol üst kadrana karşılık gelmektedir (işbirliği: max-max). Bu Nike+Apple'ın ortak itibarının maksimizasyonunu temsil etmektedir.

	+	-
+	(Kazan-Kazan) İşbirliği	(Kazan-Kaybet) Uyum sağlamak
-	(Kaybet-Kazan) Rekabet Etmek	(Görüşmeme) Kaçınmak

Şekil 5: İkili Model (Dual Model Concerns)

Rodrigues ve diğ., **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+Ipod Sport Kit Co-branding**, 2009.

Şekle göre ilgili CB kazan-kazan türüne denk gelse de, iki taraf için kazançlar eşit olmayacaktır. Bu nedenle winmax-winmin ya da winmin-winmax ilişkisi ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca bir tarafın diğer tarafla olan ilgi ve alakası farklılık gösterebilmektedir (Rodrigues, 2009).

Rodrigues (2009), CB sonrası 2001-2008 yılları arası bu iki global marka sıralaması ve marka değerine ilişkin pozisyonları Interbrand sitesinden elde etmiştir. Hesaplamalar ortalama olarak, marka değerlerinin yıllık büyüme oranları baz alınarak yapılmıştır.

⁸ Rahim, M. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No:3, s.217.

Tablo 4: Nike ve Apple'ın Global Markalarda Marka Sıralama ve Değeri

YIL	NIKE	NIKE	NIKE	APPLE	APPLE	APPLE
	Sıralama	Değeri	Değişim	Sıralama	Değeri	Değişim
2001	34	7.590	-	49	5.460	-
2002	35	7.720	%2	50	5.320	%-3
2003	33	8.170	%6	50	5.550	%4
2004	31	9.260	%13	43	6.871	%24
2005	30	10.114	%9	41	7.985	%16
2006	31	10.897	%8	39	9.130	%14
2007	29	12.004	%10	33	11.037	%21
2008	29	12.672	%6	24	13.724	%24

Rodrigues ve diğ., **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+Ipod Sport Kit Co-branding**, 2009.

Aynı zamanda Apple'ın Adidas'la olası alternatif işbirliği için de tahminler yakalamak için, bir diğer global marka olan Adidas'ın da değerlerini almıştır.

Tablo 5: Adidas'ın Global Markalarda Marka Sıralama ve Değeri

YILLAR	ADIDAS	ADIDAS
	Sıralaması	Değeri (Milyon Dolar)
2001	70	3.650
2002	68	3.690
2003	67	3.680
2004	67	3.740
2005	71	4.033
2006	71	4.290
2007	69	4.767
2008	70	5.072

Rodrigues ve diğ., **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+Ipod Sport Kit Co-branding**, 2009.

Interbrand sitesinden alınan verilere ve yapılan hesaplamalara göre; 2001-2006 yıllarındaki yıllık büyüme oranı ortalama olarak Nike'ın %7.6 Apple'ın %11 şeklinde olmuştur. 2006-2008 yılları için bu oran Nike için %8 ve Apple için %22.5 biçimindedir. Ortak markalamaya takiben, ortalama olarak, yıllık büyümenin değişimi söz konusu yıllar arasında Nike için +0.4 ve Apple için +11.5 şeklindedir.

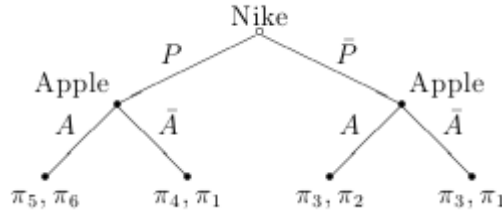
Rodrigues ve diğ. (2009), iki markanın işbirlikçi rekabet oyununda farklı olasılıkları gösteren stratejik hareketlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Tablo 6: Nike+Ipod ürününün stratejik eylemleri

Stratejik Eylemler	
P	Stratejik işbirlikçi rekabeti teklif et
$\bar{P}$	Stratejik işbirlikçi rekabeti teklif etme
A	Stratejik işbirlikçi rekabeti kabul et
$\bar{A}$	Stratejik işbirlikçi rekabeti kabul etme

Rodrigues ve diğ., **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+Ipod Sport Kit Co-branding**, 2009.

Buna göre yukarıdaki tabloların verilerine göre stratejik işbirliği oyunlardaki karar ağacını çıkarmışlardır. Burada tam bilgi varsayımı göz önünde bulundurulmuştur. Nike firmasının süreci başlattığı düşünülmektedir. Çünkü yazar appleinsider.com sitesinde başta Nike'ın bu yenilikçi fikrine sahip olduğunu okumuştur.

**Şekil 6: Stratejik İşbirliği Oyunu: Karar Ağacı**

Rodrigues ve diğ., **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+Ipod Sport Kit Co-branding**, 2009.

Matris şeklindeki gösterimi ve çıktıları şu şekildedir:

Nike	Apple	Ödemeler		
P	A	12.672	13.724	(π_5, π_6)
P	$\bar{A}$	12.663	11.249	(π_4, π_1)
$\bar{P}$	A	12.616	12.290	(π_3, π_2)
$\bar{P}$	$\bar{A}$	12.616	11.249	(π_3, π_1)

Şekil 7: Stratejik İşbirliği Oyununun Matris Gösterimi

Rodrigues ve diğ., **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+Ipod Sport Kit Co-branding**, 2009.

Eğer Nike Apple'ın kabul edeceği bir stratejik işbirlikçi rekabet teklifinde bulunursa; bu global markalar yıllık ortalama marka değerlerini 2006-2008 yılları

arasında Nike %8.0 ve Apple da %22.5'e yükseltecektir. [PA - Payoff (12.672; 13.724)].

Eğer Nike Apple'ın kabul etmeyeceği bir stratejik işbirlikçi rekabet teklifinde bulunursa; o zaman Nike kendi marka değerinde %7.6 oranında büyüme kaydedecektir. Apple da, kabul etmediği takdirde %11.0'lik marka değerinde bir artış olacaktır. (Bu değerler iki markanın CB öncesi 2001-2006 yılları arası yıllık ortalama büyümesi baz alınarak hesaplanmıştır) [$\bar{P}A$ - Payoff (12.663; 11.249)].

Eğer Nike Apple'a bir stratejik işbirlikçi rekabet teklifinde bulunmazsa ve Apple başka bir global spor markasıyla CB yaparsa; Nike marka değerinde %7.6 oranında büyüme kaydedecektir. Bu ihtimalde, Apple'ın Adidas'la CB yaptığını varsayıyoruz ve bu durumda Apple'ın %5.0 oranında marka değerinde bir artış olacağı görülmektedir. Bu hesaplamada Adidas ve Nike'in marka sıralaması göz önünde bulundurulmuştur [$\bar{P}A$ - Payoff (12.616; 12.290)].

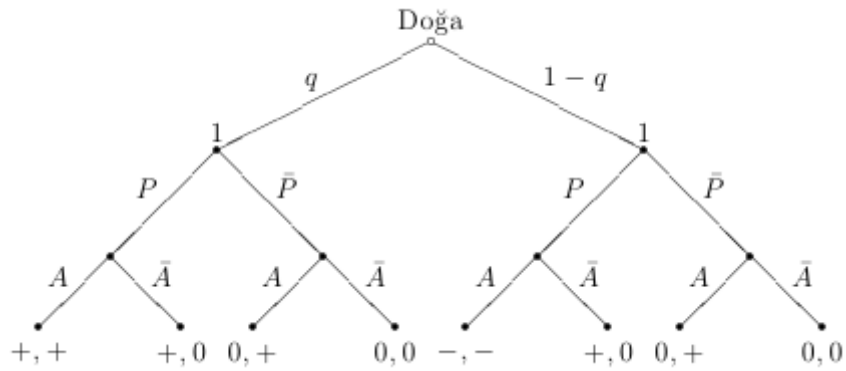
Son olarak eğer Nike Apple'a bir stratejik işbirlikçi rekabet teklifinde bulunmazsa ve Apple başka bir global spor markasıyla CB anlaşması yapmazsa, Nike marka değerini %7.6 Apple da %11.0 oranında kaydetmiş olacaktır. [$\bar{P}\bar{A}$ - Payoff (12.616; 11.249)].

Nike ve Apple arası CB stratejik işbirliği rekabet ittifakı çıktılarının (12.672; 13.724) olduğu, mükemmel bir kombinasyonu sağlamıştır. Sonuç olarak iki global marka da bu işbirliğini gerçekleştirerek fayda sağlamışlardır. CB anlaşması sonrası Nike 0.4 oran puanında marka değerinde bir varyasyon kaydetmiştir; diğer yandan Apple 11.5 oran puanında varyasyon kaydetmiştir. İki markanın elde ettiği fayda eşit olmamıştır, Apple daha fazla fayda sağlamıştır, buna göre winmin-winmax ilişki türü söz konusudur (Rodrigues ve diğ., 2009).

İki taraf için faydalar eşit olmasa bile, iki marka da bireysel olarak satışlarını, pazar paylaşımını, markanın uluslararası tanınabilirliği arttırmıştır. Dahası sadık müşterilerin portföyleri paylaşarak pazara giriş artışı sağlanmıştır. Ortak iletişim çabaları, özel araç ve kaynakların değişimi; yani teknoloji, inovasyon ve pazarlama iki markanın bireysel anlamda marka değerini artmasına katkı sağlamıştır (Rodrigues ve diğ., 2009).

Tam bilgi altında incelediğimiz dinamik oyunlar potansiyel tüketici talebinin belirsiz olduğu durumda da incelenebilmektedir. Ardışık olarak hareket

eden firmalar talebin düşük veya yüksek olduğu durumlara göre hareket edebilmektedirler. Aşağıda görülen şekilde, doğanın rastlantısal olarak karar verdiği ve talep durumunun bilindiği görülmektedir. Buna göre öncelikle doğa rastlantısal olarak piyasa büyüklüğüne karar verir. q büyük piyasa büyüklüğünün olasılığını ifade ederken; $1-q$ küçük piyasa büyüklüğünü ifade etmektedir. Ardından firmalar piyasa büyüklüğünü öğrenmekte ve buna göre ortak markalama yapmak için diğer firmaya teklif götürmekte (P) veya götürmemektedir ($\bar{P}$). Diğer firma bu kararı öğrenmekte ve buna göre teklifi kabul etmekte (A) veya etmemektedir ($\bar{A}$). Çıktılar kolaylık olması adına + ve - şeklinde gösterilmektedir (Donduran, 2013).



Şekil 8: Stratejik İşbirliği Oyununun Rastlantısal Bilinen Talep Durumu

Murat Donduran, *İleri Mikro İktisat*, 2013'den uyarlanmıştır.

Şekle göre q olasılıkla oyunun oynandığı durumda Rodrigues'in kendi çalışmasında gösterdiği durumları ifade ettiği görülmektedir. Buna göre (P,A) stratejisi ortak markalamanın başarı sağladığı durumdur. Oyunun $1-q$ olasılıkla oynanması küçük piyasa büyüklüğünün ve düşük talebin olduğu durumu ifade etmektedir ve nihayetinde bu oyun dallarının başarısız bir ortak markalama olacağı çıktılarından görülmektedir. Bu olanaklı sunumlarda sadece tek bir firma kar elde edecek, ikisi zarar edecek ya da yerinde sayacaktır.

Bu bağlamda q olasılığının büyüklüğü önem arz etmektedir. + ve -'nin alacağı değerler firmaların stratejilerini etkilemektedir. Aralarındaki büyük mutlak değer farkları oyunun dengesini değiştirecektir.

Yukarıdaki oyun modeli ortak markalamanın talep durumunun düşük ya da yüksek olduğu durumlardaki hareket olasılıklarını incelemeye olanak sağlamaktadır. Bu oyun rastlantısal olarak oynanmaktadır ancak bu oyun talep durumunun

bilinmediği durumda da incelenebilmektedir. Ayrıca firmalar eş-anlı hareket edip de bilinen yada bilinmeyen talep durumlarıyla da oyunlar gelişebilmektedirler.

Modelde CB sonrası partner firmaların ilgili yıllar arasındaki büyüme oranları göz önünde bulundurularak, marka değeri ve marka sıralaması dahilinde yapılan hesaplamalarla çıktılar hesaplanmış ve buna göre firmanın olası hareketleri oyun ağacı biçiminde gösterilmiştir. Sonuç olarak denge strateji ortaya koyulmuştur ancak bu noktada Yan (2011)'in sözel olarak ortaya koyduğu yönergeler önem taşımaktadır. Son olarak doğanın rastlantısal olarak karar verdiği ve buna göre talep durumunun değıştiği oyun modeli ortaya konulmuştur.

6. SONUÇ

Günümüz dünyasında firmalar fiyat ve ürün rekabetinden çok giderek bir 'marka rekabeti' içerisine girmişlerdir. Bunun temel sebebi güçlü markaların tüketici tercihlerini olumlu yönde etkilemesi ve bu sayede firmaların piyasadaki rekabetçi konumlarını koruyabilmeleridir. İyi yaratılıp geliştirilen markalar yüksek finansal sonuçlara ulaşabildiği gibi yüksek stok dönüşüm hızına da sahip olmaktadır. 'Marka'lar ürün ya da hizmete kattığı değer için rakip ürünlerden ayırt edilmektedir ve mevcut tüketicilerin rakip ve ikame ürünlere olan eğilimlerini azaltmaktadır. Bu açıdan fiyat istikrarına da olumlu etkide bulunabileceği söylenmektedir.

Marka soyut bir kavram gibi görülse de stratejik anlamda büyük önem taşımaktadır. Marka sadece tüketicilerin psikolojik algısını ifade etmez aynı zamanda kattığı değeri, ürün veya hizmetin kalitesini, sahip olduğu teknolojiyi, sunduğu hizmeti vb. içermektedir. Marka kimliği olan ürün ve hizmetlere tüketiciler daha fazla para ödemeye istekli olduklarından başarılı bir marka yönetiminin talep yaratmada etkili olduğu söylenebilmektedir. Başarılı bir markaya tüketici daha fazla güven duymaktadır ve harcamalarını ona göre gerçekleştirmektedir.

Eskiden bilançolarda yer alan maddi varlıkların yerini 'marka değeri' gibi bir kavrama bırakmıştır. Artık karlılıktan çok markanın toplam değeri önemsenmeye başlanmıştır. Bu yüzden marka değeri yüksek firmalar büyük meblağlara satılabilmektedir. Örneğin Coca-Cola'nın piyasa değerinin yarısı marka değerinden oluşmaktadır. Aynı şekilde marka olmuş firmalar ürettikleri ürün/hizmeti maliyetinin çok üzerinde bir fiyatta satabilmektedirler.

Piyasa koşullarının agresif bir yapıda olması sebebiyle firmalar artık markayı yaratıp geliştirmekten öte yollara başvurma ihtiyacı duymaktadırlar. Bir marka stratejisi aynı zamanda bir stratejik işbirliği çeşidi sayılan "ortak markalama" (co-branding); piyasada güçlü bir konum elde edebilmek açısından son zamanlarda firmaların kullandığı etkili yollardan biridir. Ortak markalama en az iki firmanın bir araya gelip belirli bir süre için birlikte ya da yeni bir marka altında sürdürdükleri işbirliği çeşididir. Ortak markalama, başarılı oluşturulduğu takdirde firmalara

rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Daha önce rakip olarak görülen bir firmayla bile işbirliği yapılarak beraber ortak stratejik hedeflere ulaşılabilir.

Bu tür işbirliklerinde firmalar bağımsızlıklarını koruyarak ortak kazanç elde etmektedirler. Kısa vadede ortak hedeflere ulaşmak için sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim gibi alanları paylaşarak ortak hareket etmektedirler. Ortak markalamada taraflar değer katarak piyasada bir sinerji oluşturmaktadırlar.

Ortak markalama sayesinde satışlar artmakta, maliyet ve riskler paylaşılmakta, müşteri portfolyosu genişlemekte, partner firmayla yetkinlik paylaşımı yapılarak yaratılan katma değerle daha fazla fiyat biçilmektedir. Ancak bu işbirliğinin kurulma ve geliştirilme aşamalarında dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır aksi takdirde ortak markalama başarısızlıkla sonuçlanabilir. Yanlış bir ortak markalama kardan çok zarar getirecektir. Etkili bir plan yapılarak proaktif şekilde işbirliği gerçekleştirilmelidir.

Tüketici ihtiyaçlarına yönelik teknolojik inovatif temelli ortak markalamalar genelde başarılı sonuçlar vermektedir; örneğin Nike+Ipod ürünü teknolojik inovasyon temelli olması başarılı olmasını tetiklemiştir. İnovasyona dayalı ortak markalama modelinin kazancı diğer yöntemlere göre daha fazla olsa bile riski de yüksek olduğu için iyi planlanmalıdır.

Oyun teorisi firmaların rakiplerini analiz etmesini, rekabet dolu çevrede firmaların karar verme süreçlerinde bir rehber niteliğindedir. Oyun teorisinin bu alandaki kullanımının faydalı yanları olmasına karşın eleştirilen olumsuz yanları da mevcuttur. Pratik uygulamada oyun teorisi için var olan kısıtlar; firmaların rasyonellik seviyesi ve firmaların temel yeteneklerini gözden kaçırabilmesidir. Firmalar arasındaki asimetrik enformasyonun varlığı da problem yaratmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için firmaların potansiyel firma hakkında direkt ya da indirekt yoldan bilgi toplaması için araçlar tasarlanması gerektiği söylenmektedir. Direkt iletişim yoluyla firmanın finansal yükü, performans geçmişi ve işbirliğine olan isteği gibi ihtiyaç duyduğu ölçülebilir bilgileri elde edebilmektedir. Ayrıca ortak markalama anlaşmasında ödül ya da cezalandırıcı hususlar ortaya konulursa firmalar kendilerini garanti altına almış olacaktır.

Ortak markalama gerçekleştirmiş olan Nike ve Apple markalarının oyun modelinde başarılı bir ortak markalama gerçekleştirilmiştir ve iki firmanın da lehine

olan kazan-kazan türü ilişkisini elde edilmiştir. Modelde kazan-kazan çıktısı elde edilmiş olsa da iki taraf için kazançlar dengeli şekilde dağılmamış ve winmax-winmin, winmin-winmax ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu durum tek bir firmanın kar etmiş olmasından iyi bir durumdur. Potansiyel tüketici talebinin belirsiz olduğu duruma göre ise, doğa rastlantısal olarak piyasanın büyüklüğüne karar verir ve firmalar bu kararı bilerekten hareket etmektedirler. Bu hususta q olasılığının büyüklüğü önem taşır çünkü çıktıların alacağı değerlerle firmalar stratejilerine yön vereceklerdir. Küçük piyasa büyüklüğünün ve düşük talebin olduğu durumda, ortak markalama stratejisinde tek bir firma kar elde etmiş olacaktır.

Gerçek yaşam örneklerinden yola çıkarak neyin işe yarayıp yaramadığını anlar ve geçmiş deneyimlerden ders alınır; uygun bir ortak markalama yol haritası çizebilmek için güvenilir yönergeler sağlanmış olur. Ortak markalama sonrası başarı, veriler üzerinden yapılarak çoğaltılırsa daha kesin yargılara varılabilir.

KAYNAKÇA

Abratt, R. and P. Motlana 2002. **Managing Co-branding Strategies: Global Brands Into Local Markets**. Business Horizons.

Ailawadi, Kusum, L./Neslin, Scott A./Gedenk, Karen 2001. **Pursuing the Value Conscious Consumer**. Store Brands Versus National Brand Promotions, Journal of Marketing.

Ak, Mehmet. 2006. **Marka Yönetimi**. Akis Kitap, İstanbul.

Akay, Hüseyin. 1997. **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**. Marmara Üniversitesi. Yayılım matbaası.

Akı, V. 2005. **Yapı Kredi İsmi Korunmalı**. Akşam Gazetesi.

Bedük, Aykut, Bedük, Fatma ve Çakıcı Burhan. 2005. **Marka İmajı ve Market Markaları**. Marka Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Gaziantep.

Beezy, M. 2007. **Co-branding: A Popular Form of Strategic Alliance. Brand Alliances: New Models of Networking**, The ICFAI University Press, India.

Bengtsson, A. and P. Servais 2005. **Co-branding on Industrial Markets**. Industrial Marketing Management.

Berk, N. 2010. **Finansal Yönetim**. Türkmen Kitabevi.

Blackett, T. and R. W. Boad 1999. **Co-branding: The Science of Alliance**. Palgrave Macmillan.

Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff. 1996. **Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing**.

Chang, Wei-Lun. 2008. **A Typology of Co-branding Strategy: Position and Classification.** Journal of American Academy of Business, Cambridge.

_____. 2009. **Roadmap of Co-branding Positions and Strategies.** The Journal of American Academy of Business, Cambridge.

Child, J., D. O. Faulkner, and S. B. Tallman 2005. **Cooperative strategy.** Oxford University Press.

Cho, I.-K. and D. M. Kreps 1987. **Signaling Games and Stable Equilibria.** The Quarterly Journal of Economics.

Çoban, Orhan. 2003. **Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi: Rekabetin Analitik Bir İncelemesi.** Ekin Kitapevi.

Davis, J. A. 2011. **Competitive Success, How Branding Adds Value.** Çeviri Ekibi. Brandage Yayınları.

DelVecchio, D. 2000. **Moving Beyond Fit: The Role of Brand Portfolio Characteristics in Consumer Evaluations of Brand Reliability.** Journal of Product & Brand Management.

Di Benedetto, C. A. 1986. **Game Theory In Marketing Management: Issues and Applications.** Marketing Science Institute.

Dive, S. 2007. **Prestige Brands Unite Beyond Luxury. Brand Alliances: New Models of Networking,** The ICFAI University Press, India.

Dominici, Gandolfo. 2011. **Game Theory As a Marketing Tool: Uses and Limitations.** Elixir Marketing.

Donduran, Murat 2013. **İleri Mikro İktisat.** Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Doshi, Gaurav. 2006. **Co-branding.** EzineArticles.com.

Erdil, T. Sabri ve Uzun, Yeşim. 2009. **Marka olmak.** Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fırlar, F. Belma Güneri. 2000. **Günümüzde Marka ve Konumunun Belirlenmesi.** Pazarlama Dünyası.

Helmig, B., J.-A. Huber, and P. Leeang 2007. **Explaining Behavioural Intentions Toward Co-branded Products.** Journal of Marketing Management.

Herbig, P. A. 1991. **Game Theory in Marketing: Applications, Uses and Limits.** Journal of Marketing Management.

Hu, Y., C. Wu, and H. Liu 2010. **Games-based Brand Competition Strategy.** In Business Intelligence and Financial Engineering (BIFE), 2010 Third International Conference.

Jensen, K., J. Call, and M. Tomasello 2007. **Chimpanzees are Rational Maximizers in an Ultimatum Game.** Science 318.

Kaiser, U. 2001. **Product Innovation and Product Innovation Marketing: Theory and Microeconomic Evidence.** Discussion paper.

Kim, W. G., S. Lee, and H. Y. Lee 2007. **Co-branding and Brand Loyalty.** Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism.

Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders, and V. Wong 1996. **Principles of Marketing,** European Edition.

Kotler, P. and W. Pfoertsch. 2010. **B2B Brand Management.** Çev. Orhon, Nezih. MediaCat Kitapları.

Lynch, R. P. 1993. **Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon.** J. Wiley.

Milgrom, P. and J. Roberts 1986. **Price and Advertising Signals of Product Quality.** The Journal of Political Economy.

Mintzberg, H. 1987. **The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy**. U. of California.

Nunes, P. F., S. F. Dull, and P. Lynch 2003. **When Two Brands are Better Than One**. Outlook.

Osorio, C., Gomes, D.; and Leitao, J. 2002. **Parcerias Estrategicas da Banca Portuguesa em Portais Digitais**. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestao*, Vol.1, No.3, pp.1-28

Özdemir, Ayla Z. Öncer. 2005. **Marka Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi: Mobil Telekomünikasyon Sektöründe Bir Örnek Olay**. Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi.

Özgül, Engin ve Önce, Günel 2005. **Marka Sermayesi Kavramı ve Türk Markaları Açısından Bir Değerlendirme**. Marka Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, TMMOB.

Özsomer, A. and S. Altaras 2008. **Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework**. *Journal of International Marketing*.

Palumbo, F. and P. Herbig 2000. **The Multicultural Context of Brand Loyalty**. *European Journal of Innovation Management*.

Panda, Tapan K. 2001. **Strategic Advantage Through Successful Co-branding**. *Marketing Indian Institute of Management*.

Pappu, R., P. G. Quester, and R. W. Cooksey 2005. **Consumer-based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence**. *Journal of Product & Brand Management*.

Pickton, David and Broderick, Amanda. 2001. **Integrated Marketing Communications**. Pearson Education.

Porter, Michael E. 2008. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Sistem Yayıncılık.

Prince, M. and M. Davies 2002. **Co-branding Partners: What Do They See In Each Other?** Business Horizons.

Rao, A. G. and M. F. Shakun 1972. **A Quasi-Game Theory Approach to Pricing.** Management Science.

Rodrigues, F., V. Souza, and J. o. Leita0 2009. **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to 'Nike+Ipod Sport Kit' Co-branding.** International Journal of Entrepreneurial Venturing.

Sarıdoğan, E. 2010. **Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler,** ITO.

Selvi, Murat Selim. 2007. **Marka Yönetimi.** Detay yayıncılık.

Sherman, A. J. 2004. **Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business In Any Economy.** Amacom.

Shimizu, T., M. De Carvalho, and F. Laurindo 2006. **Strategic Alignment Process And Decision Support Systems: Theory And Case Studies.** IRM Press.

Steenkamp, J. Em, Batra, R. & Alden, dl 2003. **How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value.** Journal of International Business Studies.

Taşkın, Çağatan ve Ömer Akat 2008. **Marka ve Marka Stratejileri.** Alfa Aktüel.

Tek, 2004. Ö. B. **Bütünleşik Pazarlama İletişiminde ve Markaların Yerleşiminde Maskotların Rolü ve Önemi.** Pazarlama Dünyası.

Temporal, P. 2011. **Advanced Brand Management: Managing Brands In A Changing World.** Çeviri Ekibi. Brandage Yayınları.

Torlak, Ömer ve Özdemir, Şuayip. 2005. **Markanın Algılanan Sembolik Boyutları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma.** Hacettepe Üniversitesi, IIBF Dergisi.

Tosun, Nurhan Babür. 2010. **İletişim Temelli Marka Yönetimi**. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Türkan, Erdal. 2001. **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**. Turhan Kitabevi.

Uzun, A. Ö. 2007. **Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet**. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri serisi.

Wallenklint, J. 1998. **Brand Personality As A Way of Developing and Maintaining Swedish Brand**. Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing.

Winer R. S. 2002. **Marketing Management**. Milan (IT): Apogeo.

Yan, Qiang. 2011. **Effective Co-branding Between Two Firms: A Game Theory Perspective**. American Marketing Association, New Mexico State University.

INTERNET KAYNAKLARI

www.marketingpower.com [(06.10.2013)].

<http://rekabet.nedir.com> [(23.09.2013)].

tr.wikipedia.org [(29.09.2013)].

www.eticaretsozlugu.com [(01.06.2013)].

mydonoz.net [(17.05.2013)].

www.vsdergi.com [(17.05.2013)].

<http://viralp.blogspot.com> [(17.05.2013)].

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad, Soyad: Evridiki Kozmaoğlu

Doğum Tarihi: 07.09.1988

Doğum Yeri: Beyoğlu, İstanbul

EĞİTİM BİLGİLERİ

2011-2014: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat, Yüksek Lisans

2010-2011: Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisat Bilimsel Hazırlık

2006-2010: Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Lisans

2003-2006: Özel Zoğrafyon Rum Lisesi

DİĞER BİLGİLER

Diller: Yunanca, Türkçe, İngilizce

Sürücü Belgesi: B (2009)

Bilgisayar Bilgileri: Microsoft Office Programları, Adobe Pagemaker, Windows Movie Maker, Stata, Eviews, Latex texmaker, Photoshop CS

Hobiler: kitap, dans, yüzme, müzik, sinema.