

ÇOKLU MARKALAŞMA



Zeynep Özge Ağrı,
Rekabet Uzman Yardımcısı

Birden fazla markayla farklı talep yapılarına hitap eden segmentlerde faaliyet göstermek, işletmeler açısından piyasa riskini azaltırken, pazardan alabilecekleri payları artırıyor.

Çağlar boyunca var olmuş ve günümüzde birçok açıdan ön planda yer alan rekabet kavramı, bu süreç boyunca farklı tanımlar kazanmıştır. Toplumsal rekabet, ticari rekabet, doğal yaşamın getirdiği hayatta kalma rekabeti dâhil olmak üzere çoğul varlığın mevcut olduğu her alanda rekabet kaçınılmaz bir olgudur. Özellikle kâr amacıyla faaliyet gösteren işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olan rekabet kavramına genel olarak "üstünlük sağlamak" gibi dar bir pencereden yaklaşılmaktadır.

Günümüzde seri üretim gerçekleştiren işletmelerden tıbbi müdahale kapsamındaki operasyonları gerçekleştiren organizasyonlara kadar, teknolojiye dayalı üretim-hizmet hâkimiyeti mevcuttur. Bu durum esas alındığında rekabet kavramına "üstünlük sağlamak" açısından bakmak yerine "mevcut kaynakların en verimli şekilde üretime dâhil edilmesi ve işletmelerin pazar paylarını artırma çabası" gibi iktisadi etkinliğin hedef olduğu bir yaklaşımla bakmak daha yerinde olacaktır.

Multibrand strategy

Üretim ve işletme organizasyonları açısından günümüz şartlarında ticari ve iktisadi pazarların küresel boyutlarda olduğu gerçeğini reddetmek ve belirli bir sınır içerisinde faaliyet göstererek "en iyiye ulaşma" misyonunu gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır. Faaliyetlerin küreselleşmesi, hedef kitleyi, mevcut rakipleri ve pazara ait koşulları değiştireceğinden, yerel pazarlarda uygulanan rekabet stratejisi mutlak suretle değişime

uğrayacaktır. Bu noktada günümüzde birçok farklı üretim işletmesi "çoklu markalaşma" stratejisi ile birden çok pazarda faaliyet göstermektedir. "Multibrand strategy" olarak literatürde yer alan "çoklu markalaşma stratejisi" işletmelerin ürünlerini tek bir marka çatısı altında sunmak yerine, birden çok marka ile pazarlara girmesi olarak tanımlanmaktadır.

Fiyat-performans odaklı, özellikle orta-alt segment ürünlerin ve daha yüksek beklentilerin karşılandığı üst-lüks segment ürünlerin aynı marka altında birleşmesini istemeyen birçok organizasyon mevcuttur. Adları farklı olsa dahi aynı organizasyon içerisinde yer alan hatta aynı işletme organları ile yönetilen bu markalar, tüketici gözünde birbirlerinden farklı bir marka olarak nitelendirilebilmektedir. Bu durum farklı marka isimleri ile pazarda faaliyet gösteren organizasyonlara rekabet konusunda doğrudan üstünlük sağlarken, dolaylı yoldan ticari zarar ve iflas risklerini dağıtma olanağı sunmaktadır.

Faaliyetlerine ülkemizde başlayan ve "çoklu markalaşma stratejisi" uygulayarak küresel pazarlara açılan organizasyonlar bulunmaktadır. Ülkemizin iddialı olduğu beyaz eşya, tekstil, cam ve ilaç gibi bazı sektörlerden bu stratejiye örnekler sunmak mümkündür.

Koç Holding

Koç Holding, Arçelik markası ile yerel pazarda, Beko markasıyla İngiltere, Fransa, Polonya ve Doğu Avrupa'da faaliyet göstermektedir. Firma hem küresel pazarlarda hem de yerel pazarda farklı isimlerde markalaşmaya

giderek Koç Holding, bünyesinde bulunan 12 markayı (Arçelik, Beko, Grundig, Defy, Arctic, Dawlance, Elektrabregenz, Blomberg, VoltasBeko, Leisure, Altus, Flavel) birçok tüketici tarafından farklı markalar olarak algılatmayı başarmıştır.

Zorlu Holding

Zorlu Holding çatısı altında bulunan, Türkiye'de beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ilk üç üreticiden biri olan ve beyaz eşya pazarında Avrupa'da ilk 5 üreticiden biri olan Vestel, hem yerel pazarda hem de küresel pazarda çoklu markalaşma uygulayan bir diğer beyaz eşya firmasıdır. Vestel aynı zamanda, Regal markası ile aynı organizasyon içerisinde faaliyet göstererek Türkiye televizyon ihracatının yüzde 90'ını, beyaz eşya ihracatının da üçte birini karşılamaktadır.

Beyaz eşya sektörü yapısı itibarıyla oligopol olması ve pazarda yoğunlaşmanın fazla olması nedeniyle rekabet incelemelerine de sıklıkla konu olmaktadır. İhracat rakamlarında önemli paylara sahip olan iki markadan Arçelik "zorluklara hızlı yanıt verme ve etki alanını genişletme" stratejisi; Vestel ise "çoklu marka ve çoklu kanal stratejisi" izlediklerini belirtmektedirler. Uyguladıkları bu stratejilerle yerel ve küresel pazarlarda farklı gelir grubuna sahip tüketicilerin farklı segmentteki ürün beklentilerini karşılamak için yerel şirket görüntülerinden sıyrılarak uluslararası pazarlarda ön plana çıkmaktadırlar.

Vakko, Beymen, Orka

Vitali Hakko'nun kurduğu "Vakko" markası, lüks giyim sektöründe marka imajını klasik giyimden yana oluşturduğu için bu imajını bozmamak amacıyla daha genç ve spor giyinen hedef kitlesi için "Vakkorama ve W Collection" markalarını, Osman Boyner'in kurduğu Beymen markası da benzer güdüler ile "Beymen Club", "Beymen Blender" ve "Beymen Shu" alt markalarını oluşturmuştur. Süleyman Orakçoğlu'nun kurduğu Orka Tekstil "Damat" markasını yaratmış, fiyat konusunda daha geniş bir kitleye ulaşabilmek için "D'S Damat" ve "Tween" gibi markalarla çoklu markalaşmaya giderek her bir ürün grubu için farklı strateji oluşturmuştur.

Şişecam-Paşabahçe

Farklı segmentlerde üretimin yaygın olduğu bir sektörde faaliyet gösteren Şişecam firması 1935'ten

Farklı organizasyon içerisinde yer alan hatta aynı işletme organları ile yönetilen bu markalar, tüketici gözünde birbirlerinden farklı bir marka olarak nitelendiriliyor.

bu yana düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj, otomotiv camı ve kimyasallar ana kollarında 14 ülkede faaliyette bulunmaktadır. Şişecam sanayi kuruluşu imajından ve ara ürün üreticisi izleniminden sıyrılmak adına birçok tüketicinin zihninde bilinirliği oldukça yüksek Paşabahçe markasını oluşturmuştur. Böylelikle nihai kullanıcıların doğrudan ulaşabildikleri bir tüketim markası ile hedef kitlesini çoğaltarak rekabet açısından stratejik değişime uyum sağlamışlardır.

Eczacıbaşı

Uzun yıllardır ülkemizde faaliyet gösteren Eczacıbaşı, temel olarak yapı ürünleri, sağlık ve tüketim ürünleri alanlarında ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaktadır. Büyüme stratejisini çok markalı, çok üretim merkezli ve çok pazarlı bir yapıda dinamik temeller üzerine kurduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda

firma, tıbbi ilaç ürünlerinden temizlik ürünlerine kadar bu stratejiyi uygulayarak bünyesindeki Unibaby, Solo, Selpak, Silen, Servis, Detan&Defans, Premax gibi farklı kullanım alanlarındaki ürünlerle 60 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

Görüldüğü üzere sektörler, her ne kadar farklı olsa da rekabetin dinamik şekilde kendini hissettirdiği pazarlarda benzer stratejiler uygulanmaktadır. Özellikle oligopolistik bir piyasada rekabetin üst seviyelerde olması nedeniyle firmaların atacakları her adımın stratejik öneme ve uzun dönemli etkilere sahip olduğunu her aşamada görmek mümkündür. Dolayısıyla eski rekabet alışkanlıklarının ve tüketici davranışlarının her dönem değiştiği, güncel koşulların gerektirdiği tüm etkilerin rekabet kavramı üzerinde toplandığını böylelikle piyasaların şekillendiğini görmekteyiz.

Yaptığımız incelemelerle çoklu markalaşma stratejisinin;

- Dinamik temeller üzerine kurulu rekabet kavramının sadece "üret ve sat" mantığına karşı gelerek piyasalardaki rekabet düzenini "en iyisini üret-en iyi şekilde sat" olarak değiştirdiğini,

- Birden fazla marka ile farklı talep yapılarına hitap eden segmentlerde faaliyet göstermenin işletmeler açısından piyasa riskini azaltırken pazardan alabilecekleri payları artırdığını,

- Elde edilen gelirler nispetinde ve en iyi sat stratejisini uygulamak bakımından gerek ulusal sınırlar içerisinde gerekse uluslararası pazarlarda oldukça etkili bir rekabet yöntemi olduğunu ifade edebiliriz.