

20. Yüzyılda Türk Markaları

Necip Akar

20. yüzyılda Türk markaları konusunda Necip Akar ile başlamak istiyorum. Kendisi hakkındaki bilgilerimiz çok kısıtlı. Ancak Türkiye'de marka iletişiminin öncülerinden olduğuna kuşku yok. Bir deniz kazasında boğulmasaydı, Türkiye markalar lıgı çok farklı olurdu diye düşünüyorum. En azından yabancı markalar karşısında bu kadar kolay teslim olmazdık. Temizliğin öncü markaları Pruro ve Fay, ölümünden sonra yok olup gittiler. Şimdilerde bir tekstil grubunun elinde ve tekrar canlandırılma projesi sanırım mali nedenlerle sürekli erteleniyor. Ancak değerini de geometrik olarak yitiriyor. Nüfusun % 70'inin 40 yaşın altında olduğu ülkemizde şu an bile değeri sıfıra yaklaşmış durumda. Beş yıl sonra tamamen geçmiş olsun. Necip Akar'ın esas önemli markası ise Gripin. Medyada son on yıl içinde Gripin hakkında bir şey görmedim. Ambalajları bile tahammül sınırlarının ötesinde çağdışı. Ama eminim hala iyi satıyor. Zincirlikuyu'daki binaların önünden geçerken edindiğim izlenim, mevcut yöneticilerinin markayı geliştirebilecek bir değer değil de atadan kalma eski bir iş hanı gibi gördükleri şekilde. Yıkılana kadar ne kadar kira getirirse yanımıza kar... Kitaplarda Tylenol, Avril hikâyelerini okuyup da Gripin'e hayıflanmamak elde değil. Rahmetli yaşasaydı her şey ne kadar farklı olabilirdi.

Eczacıbaşı

Neyse ki Nejat Bey uzun yaşadı da yüzümüzü ağartan yerli markalarımız arttı. Abartmıyorum gerçekten de Türkiye'nin en güçlü markalarının en az dörtte biri Eczacıbaşı kökenlidir. İpana, Selpak, Solo, Orkid, Prima, Vitra... Bu markaların başarıları sadece sektörde ilk olmalarıyla açıklanamaz. Sonuçta Türkiye'de gıdada, dayanıklı tüketimde birçok yerli marka sektörde öncülük yaptı ama daha sonra tutunamadı. Eczacıbaşı'nın sırrı, risk alan öncülüğü, ihtiyacı olmadığı korumacılık dönemlerinde dahi marka iletişimine başlaması, yüksek kalite standartları, doğru konumlandırma (fiyat) ve ikinci kuşağın çağdaş marka yönetimi tekniklerine hızla adapte olmasındandır. Şu an gruba ait markaların çoğunda yabancıların ortaklığı vardır ve buralardaki stratejik tercihler ve ortak seçimleri çok doğru yapılmıştır. İşin içinden biri olarak söyleyebilirim ki P&G ortaklığı olmasaydı İpana markası şimdi pazarda üçüncü sırada olurdu. Çocuk bezinde de P&G rekabetine dayanmak mümkün değildi. Dolayısıyla potansiyel rakipler ortak olarak alınıp piyasa durumu güçlendirildi. Eczacıbaşı grubunun markalar alanında yaptığı en büyük hata Oralet'i öldürmeleridir. Oralet üretimi durdurulduktan birkaç yıl sonra Tang'in yaptıklarını görünce insan sormadan edemiyor; Neden şöyle bir etrafınıza bakıp tüm seçenekleri değerlendirmeden kapattınız dükkânı diye?

Vakko ve Beymen

Türkiye'de markaların öyküsünü anlatırken Vakko ve Beymen'den söz etmemek olmaz. İkisinin de ortak yönleri çok. Dünyanın diğer büyük markaları gibi, başarının arkasında hisleri kuvvetli (o zamanlarda araştırma teknikleri fazla gelişmemiştii) birinci kuşak iş adamları ve mirası iyi koruyan çağdaş ikinci kuşak var. Ancak bence bu iki markanın başarılarındaki anahtar sözcük doğru fiyatlandırmadır. Yani marka iletişimi ve sağlıklı büyüme için gerekli marjı yaratabilme. Danışmanlık nedeniyle girip çıktığım yerli firmalarda gördüğüm o ki ülkemizde birçok yönetici hala ucuz mal satmayı marifet sanıyor. Özellikle satış teşkilatları, kar amaçlı bir şirkette mi yoksa bir hayır kuruluşunda mı çalıştıklarının farkında değiller. Bunda şirketlerin tam olarak halka açılmamış olmalarının payı var tabii. Marka yaratmanın, marka iletişimi yapabilmenin en temel koşulu yeterli kar marjı yaratabilmektir. Toplumumuzda kar etmek hala biraz ayıp gibi görünüyor sanki. Bunu ekonomi dergilerinde izliyoruz, yöneticiler şirketlerinin karlılığıyla değil, satış hacmi ile ve yaptığı yatırımlarla övünüyor daha çok Beymen ve Vakko kişi başına gelirin 500 \$ civarında olduğu dönemlerde süper premium fiyatlarla satış yapabildiler, gelirin 5000 \$'a çıktığı dönemde bunun keyfini sürecekler elbet. Her ikisi de marka yaratmak isteyen Türk girişimcilere örnek oldular ancak bazen de kötü taklit edildiler. Hazır giyimde marka yaratmak isteyen çok girişimci köyün değneğini bellediği gibi pazarın en üstüne oynadı. Hâlbuki pazarın ortalarında da marka yaratmak mümkün (marj da). İşte Mango örneği.

Koç Grubu

Gelelim özel sektörün devi, bu yüzyıl da oluşan Türk sanayiciliğinin simgesi **Koç grubuna**. Esas olarak Koç şirketlerinin tüketici değil **üretim merkezli** olarak yapılandıklarını görüyoruz. Temel ilke, sektörde **ilk olmak** ve bunun verdiği avantajı korumacılıkla ve ölçekle katlayarak pazar hâkimiyeti sağlamak şeklinde formüle edilebilir. Bunu da tüketiciyi ikna ederek talep yaratmakla değil, üretim, dağıtım ve servis ağıyla hâkimiyet kurarak sağlamayı tercih ettikleri görülüyor. Tabii ki işin içinde iletişim de var ancak tüketici kaynaklı bir anlayış değil de olanı pompalamaya yönelik bir yaklaşım söz konusu. Şirketler bazında küçük farklar var elbet. Örneğin **Tofaş, Aygaz, Demirdöküm**, tamamen üretim anlayışının ürünü. Düzey'in dağıttığı hızlı tüketim ürünlerinde de dikkate değer bir **pazarlama yaklaşımı** öne çıkmıyor. Öte yandan Arçelik ve Beko'da biraz daha **tüketici endeksli yaklaşım** sızıntıları var. Örneğin Arçelik bunu kendisine özgü bir "hybrid" sistemle çözmüş çok iyi araştırma bölümleri var. **Tüketicinin nabzını** gerçekten iyi tutuyorlar ancak bu veriyi işletme biçimleri alışılmadık biçimde. Bir **marka yönetimi ekibi yok**. Satış şirketi bu fonksiyonların çoğunu yerine getiriyor. Stratejik kararlar ise şirket veya grup içindeki değişik birimler tarafından alınıyor. Koç Grubu, iki binli yıllarda önemli değişimler yaşamaya aday. Bunun ipuçlarını da görüyoruz. Yabancı yöneticiler furçası iyi bir girişim olabilir. Çünkü grubun en zayıf yönü, başarıyı kanıksamış ve her şeyi bildiğini düşünen yaşlı yöneticiler ordusu gibi görünüyor. Kolay değil, beyler geçen yüzyılda memleketteki yaşam biçiminin şekillenmesinde önemli bir rol oynamışlar, müthiş bir özgüven söz konusu. Nasıl dersin bazı şeyleri yanlış yapıyorsun diye?

Efes Pilsen

Efes Pilsen'den kısaca söz edelim. Doğru işler yapan, eli yüzü düzgün bir şirket. Ancak bira gibi pazarda, dünyanın başka bir ülkesinde görülmeyecek şekilde hâkimiyet kurmalarındaki esas neden **rakiplerinin hataları** ve garip bir şekilde karşılıklarına **fazla rakip de çıkmamış** olmasıdır. Tuborg daha önce girdiği bu pazarda nasıl bu hallere düştü? Arada neler döndü bilemiyoruz ancak bu herhalde iyi bir "case" olurdu. En azından ciddi bir dedikodu/muhabbet malzemesi olmalı. Her neyse Efes Pilsen şu an oldukça sağlam bir durumda. Kitaba göre, zaman içinde bir miktar daha pazar payı kaybetmeleri kaçınılmaz ancak yurt dışı girişimleri ve iç pazardaki muhtemel yeni faaliyet alanlarıyla geleceğin dev firmaları arasında yerlerini koruyacakları kuşkusuz.

Yaşar Grubu

Tuborg'a değinmişken **Yaşar Grubu'ndan**, özellikle **Pınar** markasından söz edelim biraz. Yine grubun kurucusundan kaynaklandığı tahmin edilebilecek bir girişimcilik, öncülük söz konusu. Ancak yine aynı nedenle olması muhtemel hatalar da mevcut... Biraz alaturka bir grup oldukları kuşkusuz ama artıları eksilerinden çok olmalı ki pazar durumları iyi. 20. yüzyıl Türkiye markalar liginin önemli oyuncularından biri Pınar. Ayrıca grubun son zamanlarda dışarıdan aldığı hizmetlerden iyi yararlandığını düşünüyorum. Özellikle Pınar markası için son yıllarda **çok iyi ajanslarla, danışmanlık şirketleriyle** çalışıldığını ve bu dönemde pazarlama adına iyi şeyler yapıldığını görüyoruz. Birilerinin eli değmiş Pınar'a. Gelecek yüzyılda Pınar biraz pay kaybedebilir. Bu anlamda **Kraft** markasıyla benzerlikleri var. Pınar ve Kraft gıda devleri ve teorik olarak böyle devlerin tüketici nezdinde konumlandırma sorunları olur. Bu da Pınar markasını segment bazında gelecek ataklara karşı zayıflatıyor. Sırf et ürünlerine konsantre olan bir markanın (**Maret?**) ette, sadece suya konsantre olan bir markanın (**Hayat?**) suda, sadece soslara odaklanan bir markanın (**Calve?**) soslarda, sadece süt ürünleri satan bir markanın (**Mis. Danone?**) süt ürünlerinde tüketici beyninde daha net konumlanmaları ve segment liderliğinin keyfini yaşamaları daha olası. Buna karşılık Pınar şirketlerinin tek çatı altında toplanıp, ölçek avantajını kullanarak güçlü durumunu korumalarını ve yeni alanlara, muhtemelen yeni markalara girmelerini bekleyebiliriz yeni yüzyılda.

Sabancı

Sabancı, herhalde cirosu itibarıyla olsa gerek hep Koç ile birlikte anılıyor. Hâlbuki marka iletişimi açısından çok farklı yerlerdeler. Sabancı grubundaki temel farklılık, her şeyi ben yaparım anlayışı yerine, **yabancı ortaklıklar** yoluyla onların birikimlerini kendi büyümeleri

yönünde çok akıllıca kullanmaları. Dolayısıyla bu anlayış markalarına da yansıyor. Her şirket **kendine, pazarına ve ortağının anlayışına** uygun bir yaklaşımla marka iletişimini sürdürüyor. Yapılan işlerin çoğu da doğru. Gelecek yüzyılda bu başarı katlanarak sürer. Sabancı'nın iletişim adına yaptığı en temel hata, **her şirketin başına Sa eklemek** hastalığındaki ısrarları. Başlangıçta eminim işe yaradıdır ancak artık şu çaptaki bir gruba ait şirketlerin böyle bir simgeye ihtiyacı yok. Tüketiciler aldıkları markaların **hangi gruba** ait olduğuyla ilgilenmezler. (Konut, tıp gibi istisnalar dışında) İş yapılan, kredi alınan kurumlar da eminim o şirketin Sabancı'ya ait olduğunu anlamak için Sa işaretine gerek duymazlar. O zaman neden bu duygusal ısrar ve orijinal markaları bozma ısrarı? ToyotaSa, CarrefourSa oluyor mu hiç? O zaman **Akbank**'ı da AkbankSa yapın da anlayalım bunda kurumsal tutarlılık adına ısrar edildiğini.

Ülker

Ülker adı son yıllardaki politik dalgalarla biraz yıprandı gibi görünüyor ama işin aslı hiç de öyle değil. Ülker'in bir **cemaat ürünü** olması sebebiyle ayakta durduğu görüşü kadar, laik kesimce alınmadığı için satışlarının etkilendiği görüşü de geçerli değil. Bir kere bu tür yaklaşımlar toplumun çok küçük bir kesimini temsil eder. Dünyada **bu tür nedenlerle markaların çıktığı veya battığı görülmemiştir**. Satış hacminin çoğunu oluşturan ana tüketici kitlesi, marka tercihini her zaman o markanın kendisine sunduğu temel yararı, fiyatı ve sunumunun oluşturduğu bir karmaya göre yapar. Politika "**mass market**"i etkilemez. Coca Cola dünyada aleyhine en çok yazılan ve en çok boykot edilen markadır! Ayrıca Ülker pazarlama ekibi ve anlayışı olarak ana rakibi gibi görünen **Eti**'nin çok ilerisindedir. Ayrıca, Türkiye nüfusunun yarısı 22 yaşın altındadır. Ülker'in ana tüketicisi olan çocuklar ise önce ağızlarını şapırdada şapırdada bir "gofret" yemeyi tercih ediyorlar emin olun. Ve Ülker bunu onlara çok uygun fiyata sunuyor. İşte Ülker'in belki de en zayıf noktası burada ortaya çıkıyor. Türkiye'de **bisküvi ürünleri çok ucuz**. Büyük markalar diğer sektörlerde olduğu gibi pazarın **orta-üstünü değil de orta altını** sahiplenmişler. İşte bu yüzden Karaman'lı bir sürü bisküvici başarı sağlayamıyor. Ülker ve Eti, üretim hacimleri nedeniyle bu fiyata mal satabiliyorlar ama çok karlı şirketler olmadıklarına eminim. Özellikle de Eti. Bu yüzden 21. yüzyılda Türkiye bisküvi pazarını **sarsan girişim pazarın altında değil üstünde** olacaktır yeni premium ürünlerde. Gelecek yüzyılda Ülker'in, toplamdaki gücünü sürdürürken, segment bazında darbeler yemesi beklenmelidir. Milka örneğindeki gibi. Eti'ye ise bu kafayla hiç şans tanımıyorum. Tek şansları şirketi yabancılara satmak veya ortaklığa gitmek.

Diğer yerli markalar

Biraz uzattık galiba. Eee kolay değil koca yüzyılın analizini yapıyoruz burada. Herkesten tek tek bahsedecek yerimiz yok. Son olarak 20. yüzyıl Türkiye'sinin öne çıkan, marka iletişimde başarılı olan, ancak uzun uzun bahsedemeyeceğimiz diğer yerli markalardan aklımıza gelenleri sıralayalım: **Mudo, Taç, Karaca, Zeki, Eros, Jumbo, Migros, Çarşı, Tansaş, Dünya Gençlik Merkezi, Tatilya, Mis, Tikveşli, Süttaş, Uludağ, Kurukahveci Mehmet Efendi, Varan, Divan, NTV, Gırgır, Leman, Power FM, Hacı Şakir, Falım, Komili, Refo, Vestel, Tepe, Yataş, Paşa, Alkent, Garanti, Pamukbank...** Unuttuklarımızdan özür dileriz.

Yazıyı son bir kehanetle tamamlayalım. 21. yüzyılda atak yapabilecek markalardan ilk aklıma gelenleri sıralayalım: **Carrefour, Real, Çarşı** gibi **perakendeciler** ve şimdikilerden daha profesyonelce geliştirilmiş "**private label**" ürünleri, **Superonline, Turk.net** gibi internetçiler, **Turkcell, Telekom**(özelleştirme sonrası) gibi telekomünikasyoncular, **Hill's, Alice** gibi pet ürünleri, **MyDonose, Movieplex** gibi eğlence-kültür hizmetleri, Galatasaray gibi (daha iyi yönetilen) spor kulüpleri, **Akut, Tema** gibi sivil toplum örgütleri, şu zor dönemi kazasız atlatacak birkaç TV kanalı(**CNN Türk, Kanal D**), **sağlık ve sigorta alanında sivriyecek kuruluşlar**, yüzyılın başındaki mali depremden güçlenerek çıkacak birkaç **finansal aracı** kurum yüzyılın başındaki devir teslimden sonra hızla imajını düzelterek olan AB üyesi Türkiye'nin hükümeti ve resmi kurumları.

Umarız!

www.markam.biz