



## KOBİ'LERDE MARKA İNŞASI VE BAŞARILI MARKA YÖNETİMİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI\*

*Brand Building and Successful Brand Management in SMEs: A Case Study*

Yrd.Doç.Dr. Güneş Açelya SİPAHİ

Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, açelya.sipahi@adu.edu.tr, Aydın/Türkiye

Prof.Dr. Meltem ONAY

Celal Bayar Üniversitesi, meltem@meltemonay.com.tr, Manisa/Türkiye

Sipahi, G.A. & Onay, M. (2017). "Kobi'lerde Marka İnşası ve Başarılı Marka Yönetimi: Bir Örnek Olay Çalışması", Vol:3, Issue:16; pp:67-75 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

10/10/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

15/11/2017

#### Anahtar Kelimeler

marka, marka yönetimi, marka inşası, markalama kriterleri, KOBİ (Küçük ve Orta boy işletmeler)

#### Keywords

brand, brand management, brand buildig, branding criteria, SMEs (Small and Medium Sized Enterprises)

### ÖZ

Marka; bir şirketin kimliğidir. Başarılı markalar, tüketicilere rakip firmalardan farklı bir değer sunarlar. Firmalar satışlarını, karlarını ve pazar paylarını arttırmak ya da bugünkü mevcut durumlarını korumak için güçlü markalar inşa etmek zorundadır. Güçlü markaların avantajları; ürün performans (kalite) algısının gelişmesi, müşteri bağlılığının artması, elastik olmayan tüketici tepkisini olarak sayılabilir.

Marka ve pazarlama literatüründe güçlü markaların inşası ve onlara yol haritası sunulması için yapılan çalışmalara literatürde sıklıkla rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmalar ve örnek olaylar daha çok büyük ve çok uluslu firmalar ile ilgilidir. Çalışmanın amacı küçük ve ortaboy ölçekte faaliyet gösteren işletmeler için marka inşası ve markanın yönetimi ne etki eden unsurların tespiti için keşifsel bir araştırmanın sonuçlarını sunmaktır.

Çalışmada örnek olay olarak İzmir 'de faaliyet gösteren bir Türk firması olan "Volkan İtfaiye Araçları" ele alınmıştır. Bu çalışma nitel bir çalışma olup firma sahipleri ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde toplanan verilerin, markalaşma yolculuğuna çıkmak için nelere dikkat etmek gerektiğini öğrenmek isteyen işletmelere bir "yol haritası" sunması amaçlanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; girişimcinin kişisel özellikleri, çalışanların markalaşma sürecini benimsemesi, Ar-ge faaliyetlerine verilen önem ve faaliyet gösterilen pazar küçük işletmelerin markalaşmasına etki eden başlıca unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Konu ile ilgili gelecekte daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerektiği açıktır.

### ABSTRACT

Brand is identity of a company.. Successful brands, whether offer consumers something of a value which is different from that offered by competitive brands. The enterprises must create a strong brand to increase their sales, profit, market share or to keep their current status under the present conditions. Advantages of strong brand are improve perceptions of product performance (quality), greater loyalty, more inelastic consumer response.

Many of the study have about guidelines for the creation of a strong brand of branding and marketing literature. But all these theory and case studies commonly based on big and multinational firms. The aim of this article providing the result of exploratory research about building strong brand into the subject and into a SMEs in particular.

For this particular study , it is based on a single case, Turkish based firm,Volkan Fire Fighting Vehicles " is located in İzmir. The study is a qualitative study and semi-structured interview form was prepared to apply to the company executive and managers of the company. This article proposes providing of a road map to those local firms that would like to become brands. The conclusions of this article are respectively; characteristics of entrepreneur, employees adopt the branding process, importance given to R&D activities and current market in SMEs whose impact on building strong brand in SMEs. In the future bigger context of the study , further sampling would be done

## 1. GİRİŞ

Dünyada 1990' ların başlarından itibaren yaygın olarak kullanıldığı düşünülürse marka yönetimi kavramının nispeten yeni bir çalışma alanı olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Bununla birlikte ortaya çıkışından itibaren başarılı marka yönetimi üzerinde çokça çalışılmış ve zengin bir literatür kaynağına ulaşılmıştır. Ancak bu çalışmalar arasında çok az bir kısmı yerel düzeyde iş hayatına

\* Çalışma 1. Uluslararası İpekyolu Akademik Çalışmalar Sempozyumunda sunulmuş ve bildiri kitabında özet bildiri olarak yer almıştır.

başlayan küçük işletmeler ile ilgilidir. Oysa ki dünya genelinde KOBİ'lerin oranı yüzde 95 düzeyindedir. Türkiye'de ise Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), 2014 yılında toplam girişim sayısının %99,8'ini oluşturmuştur (TÜİK, 2016).

Küçük işletmeler tüm dünyada bu kadar büyük bir paya sahipken, küçük bir işletmelerin nasıl iyi bilinen bir marka yarattığının hikayesini bilen yoktur. Aynı zamanda bugün dünya devi olan bir çok uluslararası firma önce olarak iş hayatına atılmıştır. Asıl soru başarılı bir girişimcinin de etkisiyle yerel düzeyde iş hayatına başlayan firma hangi süreçte dünyaca aranan marka olan bir işletmeye dönüşmüştür.

Çalışmanın diğer soruları; İşletme sahibi/girişimci işletmesinin markasını nasıl yönetmiştir? Marka yönetimindeki rolü nedir? Küçük işletmeler markalarını yönetirken ne gibi zorluklarla karşılaşmışlardır? Marka farkındalığını hem işletme içinde hem de dışında nasıl sağlamışlardır? Küçük olmanın avantajlarını marka yönetiminde nasıl kullanmışlardır?

Çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. İlki literatürde yer alan güçlü marka inşası için önerilen modellerin incelenerek Küçük ve Orta boy işletmeler için yeni bir marka inşası kılavuzunun ortaya çıkarılmasıdır. İkincisi ise güçlü marka inşası için işletme sahiplerinin bu konuda ne gibi argümanları kullandıkları ve ne tür stratejileri ele aldıklarının araştırılmasıdır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde öncelikle genel olarak "marka yönetimi" kavramı ve Kobilerde marka yönetimi konusu ele alınmış; daha sonra başarılı marka inşası ve küçük işletmelerde marka yönetimi ile ilgili literatürdeki çalışmalara değinilmiştir.

### 2.1. Marka Yönetimi

Genel anlamda marka, malların /hizmetlerin kimliğini belirleyen, onları diğer mallardan ayıran, isim, işaret, sembol, tasarım veya tümünün birleşimidir (Kotler ve Armstrong, 2004). Al Ries ve Laura Ries ; "...bir paketin üstündeki marka ismi ile zihindeki marka ismi aynı şey değildir." diyerek marka kavramının ürünün fiziksel varlığı ve fiziksel imgesinden de öte, soyut algılamalara dayalı oluşuna dikkat çekmektedirler (Ries,A ve Ries L.,2014:13).

Aaker (1991) markanın maddi olmayan soyut kısmını marka özvarlığı olarak tanımlamaktadır. Marka öz varlığı , kısaca isim bilinirliği, sadık müşteriler, algılanan kalite ve markaya bağlı olan ve ürüne ya da sunulan hizmete değer katan çağrışımlar gibi değerler dizisidir. Aaker e göre çok az sayıda yönetici marka öz varlığı ve değerinin ne olduğunu ve nasıl yönetilmesi gerektiğini bilmektedir (Aaker, 2009: cev. 34).

Hem somut hem de soyut imgeleri içinde bulunduran marka; işletmenin ürün veya hizmetlerine değer katar, İşletmeye rekabet üstünlüğü ve sadık müşteriler sağlar (Rooney,2005; De Chernatory and Mc Donalds, 1992:18).

Marka yönetimi, markanın doğuş aşamasından başlayan ve marka yaşadığı sürece devam eden bir süreçtir. Markanın en yüksek değere çıkabilmesi geniş alana yayılabilmesi, uzun yıllar hatırlanabilmesi ve markaya bağlı ürünlerden yüksek verim sağlanabilmesi için alınan kararlar, uygulanan stratejiler ve gösterilen çabalar marka yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Öztürk, 2010: 7). İyi yönetilen bir marka işletme için kıymetli bir varlık konumundadır (Pride ve Ferrell, 2000: 299).

### 2.2. KOBİ'lerde marka yönetimi

Büyük ve küçük işletmeler arasındaki fark sadece çalışan sayısı veya üretim kapasitesi ile ilgili değildir. Küçük işletme, büyük bir işletmenin küçültülmüş hali de değildir. Küçük işletmelerin tamamen farklı organizasyonel yapıları ve özellikleri vardır. Bu nedenle büyük işletmeler için geçerli olan marka yönetim prensipleri küçük ölçekteki işletmeler için eksik kalmaktadır.

KOBİ'lerde büyük işletmelere göre marka oluşturmada girişimcinin rolü çok daha fazla olup girişimciyle marka daha fazla bütünleşmiştir. Girişimci olarak işletme sahibi markanın kendisidir KOBİ'lerde işletme sahibi ile işletme yöneticisi genellikle aynı kişi olmaktadır. İşletmede organizasyonun yapısı ve marka yönetimine ne kadar öncelik verdiği girişimcinin karakteriyle bağlantılıdır (Ulaş ve Çalıpınar, 2007: 372, Horan ve Tiernan, 2011:115). Çalışanların rolü ve içsel

örgüt kültürü de şirketin markasının inşasında ve markanın etkin yönetilmesinde kilit rol oynamaktadır (Wong ve Merrilees, 2005)

Bu gün küçük işletme olarak iş hayatına başlamış ve kendi markasını inşa etmiş firmalara baktığımızda organizasyonda markadan sorumlu bir ekip olmadığını ve markaların biraz öngörü biraz da tesadüflerle bir yere geldiklerini görmekteyiz (Borca, 2007:168). Aaker, işletmelerin marka oluşturmadaki başarısızlık nedenlerinden birinin; firma içinde gerçekten marka özvarlığını korumakla görevlendirilmiş kimsenin olmaması, markadan sözde sorumlu marka müdürleri veya ürün pazarlama müdürlerinin markayı kısa vadeli ölçütlerle değerlendirmesi olduğunu belirtmektedir. (Aaker, 209:27). Oysa ki marka yönetimi bir işletmenin organizasyonunun marka stratejisi uygulamasını tanıması ve marka yönetimini bir kerelik uygulama olarak görmemesi, pazarlama politikasının bir yaklaşımı olarak görmesi demektir.

Markayı oluşturmak zaman alır ve bilinçli ve sürekli bir çaba gerekir. İşletme sahibi bunun organizasyonda herkesin anlamasını sağlaması ve organizasyonu düzenlemesi gerekir. Kobilerde hedef pazarlarını seçerken farklı pazarlara yönelmeleri yerine niş pazarlara yönelmeleri ve marka değeri kaynaklarını bilinçli bir şekilde oluşturmaları önerilmektedir ( Ulaş ve Çalçıner, 2007: 372).

### 2.3. KOBİ'ler de Marka İnşası ve Yönetimi ile İlgili Çalışmalar

Marka konusu güncel ve üzerinde çokça çalışılan bir konu olmasına rağmen literatürde Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin marka inşası ve marka yönetimi için yapılan çalışmalar çok daha kısıtlıdır. Keller'in (1998) yazmış olduğu 700 sayfalık Stratejik Marka Yönetimi kitabının sadece küçük bir bölümünde Kobilerde güçlü bir marka inşası için bilgiler sunulmaktadır.

Keller (1998)" Kobiler de güçlü bir marka inşası için kılavuz" başlığı aşağıdaki unsurlara değinmektedir.

1. Sadece bir ya da iki güçlü marka inşasına odaklanmak.
2. Marka öz değerinin kaynağı görevi göreceğ bir veya iki marka çağrışımına yaratıcı olarak geliştirilmiş bir pazarlama programında odaklanmak
3. Marka farkındalığı ve marka imajını tamamen destekleyecek şekilde iyi entegre olmuş bir marka elemanları karması kullanmak
4. Politikalarınızda tutarlı, iletişiminizde tutarlı ve sürekli olmak.
5. Markası ile girişimcinin karakteri arasında açık bir bağ oluşturmak
6. İşletmede marka ile ilgili bir tutku geliştirmek
7. Olabildiğince çok ikincil marka çağrışımını marka ile genişletmek.
8. Dikkat çekmek için marka inşasında itme ve yaratıcı çekme kampanyaları dizayn etmek.

Abimbola (2001) Güçlü KOBİ markası inşasında Keller (1998) modelinin ilk beş maddesini açıklayan bir çalışma yapmıştır. Abimbola, küçük şirketlerin yeni bir marka yaratmak için büyük şirketler gibi reklam yapmaya ihtiyacı olmadığını ve her şirketin pazardaki konumuna göre iyi ya da kötü bir markası olduğunu belirtmiştir.

Krake (2005) Keller tarafından oluşturulan modelin özellikle küçük ve ortaboy işletmeler için yeterli olmadığını belirterek "Funnel Modeli" oluşturmuştur. Bu model; girişimcinin markaya etkisi, şirket yapısının markaya etkisi, pazarın markaya etkisi olarak üç bölümde incelenmektedir. "Funnel Model" de özellikle içsel yönetimin ve organizasyonun önemine değinmiş yöneticinin kişilik özelliklerinin KOBİ'lerde markalaşmayı nasıl etkilediği üzerinde durmuştur. Girişimcinin markaya etkisinde; girişimcinin markanın ülke çapında büyümesine ve yayılmasına katkısı, girişimcinin marka yönetiminde rolü, marka ile girişimcinin karakteri arasında bağ ve şirket içinde marka için tutku geliştirmek için yapılan uygulamaları ele almıştır. Şirket yapısının markaya etkisi ile ilgili unsurlar; pazarlama/ marka personelinin varlığı, şirket içinde marka yönetiminin farkındalığı, marka ile ilgili ortak hedefler ve izlenen bir pazarlama programıdır. Pazarın markaya etkisi ile ilgili unsurlar ise ürün tipi, hangi tür ürünlerin üretildiği, pazardaki rekabet durumu, işletmenin pazardaki yeri ve müşteri gereksinimlerinin neler ve hangi miktarda olduğunu saptamaya, üretimi ve kârlılığı buna göre

planlamaya yönelik çalışmaların olup olmadığı ve bu tür kuruluşlar ile ilişkinin düzeyini ölçen pazarlama yönelimidir ( Krake , 2005: 233).

Kavak ve Karabacakoğlu (2005) “Endüstriyel Ürünler İçin Stratejik Markalama Süreci “ adlı çalışmalarında Ankara, Bolu ve Antakya da faaliyet gösteren KOBİ lerle anket gerçekleştirmişlerdir. Çalışma endüstriyel pazarlarda marka yaratmak isteyen küçük işletmeler için kılavuz teşkil etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla stratejik markalama sürecinde göz önünde bulundurulması gereken değişkenlerin neler olduğunun tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre firmanın güvenilirliği, sektörde kalıcılığı, ileri teknoloji kullanma, müşterinin sürekli hale getirilmesi, firmanın planlı davranması markalamada kullanılacak firma unsurları olarak tespit edilmiştir.

Ahmad ve Baharun (2010) Malezya’da B2B Kobiler ile yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerde girişimcinin kişisel özellikleri firmanın başarısını veya başarısızlığını doğrudan etkilemektedir. Çalışmaya göre sermayedar ve yatırımcıların yapısı, firma yapısı ve firma çevresinin de marka başarısı üzerinde etkisi vardır.

Horan ve diğerleri (2011) de yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarında “Yönetici bakış açısıyla küçük ve orta boy işletmelerde markalamayı” dört değişkene dayandırmaktadır. Bunlar KOBİ’lerin karakteristikleri, müşteri önceliklerinin rolü, yönetici ve personelin rolü ve marka özdeğeri. Buna ek olarak girişimci/sahip veya yöneticini başarma arzusu ve hedeflerin bütçe uygunluğu da etken olarak gösterilmektedir.

Tavares (2015) çalışmasında; KOBİ’lerde markaların algılanma biçimi ve gelişiminin farklı olduğunu belirterek Kobilerde marka yaratmanın ve marka yönetmenin girişimci ile bağlantılı olduğunu savunmuştur. Tavares’in çalışmasının sonuçları marka için girişimcilik oryantasyonu ne kadar yüksek olursa, KOBİ nin markaya önceden hazırlanacağı, geleneksel marka yönetim süreçlerini benimseyeceği ve markanın, şirketin stratejisinde merkezi bir rol oynayacağını göstermiştir.

### **3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 2012-2015 yılları arasındaki üç yıllık büyüme hızları değerlendirildiğinde Türkiye’nin en hızlı büyüyen 100 şirketi arasında 735.6 büyüme oranıyla 11.sırada yer alan Volkan İtfaiye işletmesinin bu aşamaya nasıl geldiklerini, nasıl markalaşma yolunda adımlar izlediklerini, kurumsal iletişim açısından özellikle ne tür faaliyetlerde bulunarak bu aşamalara geldiklerini gösterebilmektir.

#### **3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Yöntemi**

Volkan İtfaiye Araçları- Crafted Technology, itfaiye aracı üretmek amacıyla 1974 yılında İsa Tecim tarafından İzmir’in Gaziemir İlçesi’nde 50 m2’lik bir alanda sekiz kişi ile üretime başlamıştır. Volkan İtfaiye’nin “Tehlike anındaki hislerinizi biliyoruz” mottosuyla hareket ettikleri serüven, maddi kaygılardan uzak hayat kurtarabilme çabasıyla her daha iyisini yapmayı gerekli kılan inançlarıyla, 1978’de ilk kendi yangın pompalarını üretmeye başlayarak devam etmiştir.

1992 yılında, Türkiye’de ilk uçak söndürme aracı, 1993 yılında ise “Volkan Bir Dünya Markası Olacak” şeklindeki vizyoner tanımlamalarıyla, 2000 yılında dünyanın en büyük itfaiyecilik ve yangın güvenliği fuarı olan Interschutz’a katılarak, Volkan İtfaiye olarak ilk siparişlerini alarak, pazarda güçlerini ve kalitelerini kanıtlamaya başlamışlardır.

Bugün ise, Volkan Grup Torbalı Yazıbaşı’na üretim teknolojisinin tüm imkanlarından faydalanarak 2500 m2’si kapalı olmak üzere 135 000m2 alana sahip fabrikalarında üretim yapmaktadır.

Volkan İtfaiye’de yapılan çalışmada, literatür de yer alan Keller (1998), Krake (2005) Kavak ve Karabacakoğlu (2005) Horan vd, (2011) ve Tavares (2015) ‘in çalışmalarında yer alan araştırma soruları kapsamında, işletmenin Kurumsal İletişim Uzmanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Tecim ile yapılan yüz yüze görüşmeler dikkate alınmıştır. Ayrıca, Volkan İtfaiye’nin web sayfası, İsa Tecim’in youtube konuşmaları, işletmenin gazetelerde çıkan yazıları da bu araştırmanın amacına ulaşmasında yardımcı kaynaklar olmuşlardır.

Yapılan geçmişteki çalışmalarda işletme yöneticilerine genellikle;

- ✓ Marka yaratmalarındaki kriterleri
- ✓ Markaları ile işletme sahibinin karakterlerinin uyumu ve ilişkisi
- ✓ Markayı işletme içerisinde tutku haline dönüştürecek bir örgütlenme yapısı
- ✓ Araştırma ve geliştirme departmanlarındaki faaliyetler
- ✓ Pazarlama ve kurumsal iletişim birimlerinin kuruluş amaçları ve izlenen politikalar
- ✓ Marka konusunda danışmanlık alma durumları
- ✓ Markalaşma konusunda bütün birim yöneticilerinin eğitim alma durumları
- ✓ Reklam bütçesine, sponsorluklara, sosyal sorumluluk projelerine verilen önem
- ✓ Nihai müşterilere ulaşma teknikleri ve yeni argümanlar gibi sorular sorulmuştur. Bu doğrultuda, Volkan İtfaiye Kurumsal İletişim Departmanı Uzmanı Duygu Tecim'e sorular yöneltilmiş, bununla ilgili bilgiler detaylı bir şekilde yazılmaya çalışılmıştır.

### 3.3. Araştırma Bulguları ve Sonuçları

Yangın pompaları ve itfaiye araçları konusunda gerek yurt içinde gerekse yurt dışında sektörde güvenilir ve öncü bir üretici olarak bilinen Volkan İtfaiye, kaliteden ödün vermemeye, daima bir adım ilerisini hedefleyen yenilikçi üretim sistemleriyle, koşulsuz müşteri memnuniyetini 1974 yılından itibaren benimsedikleri ilke ve inançlarıyla, çevreye duyarlı çalışma ortamlarını da düzgün bir şekilde sağlayarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

#### 3.3.1. Markalaşmaya İlham Veren Kriterler

“Hayatta kalmak “için yola çıkılan markalaşma süreçlerinde İsa Tecim'im en büyük derdi “yaratıcılık” olmuştur. Markalaşmayı kendine dert edinmiş ve kendisine olan güveni sonsuzdur. Sanayici kimliği ile “satması ve üretmesi” gerektiğinin bilincindedir. Tam beş yıl boyunca, itfaiyeciler ile çalışmıştır. Onların ne istediklerini, ne zaman mutlu ve mutsuz olduklarını dinlemiş, bütün müşterileri yakından tanıma fırsatı olmuştur. Bu yıllar, İsa Tecim'in sadece piyasayı değil, piyasa aktörlerini de yakından tanıma, anlama ve deneyimleme şansını yaşattır.

#### 3.3.2. Markalaşma Yolculuğunda İlk Adımlar

1981 yılında, İzmir Fuarı'nın en popüler olduğu dönemlerde, fuara Volkan İtfaiye ile katılır. 3-4 metre yüksekliğinde bir itfaiye şapkası (kebi) yaptırır. O dönemlerde böyle büyük saçtan üretilmiş ve parçaları birbirine birleştiren bir teknoloji henüz yok iken İsa Tecim bunu başarır ve fuarda müthiş bir ilgi odağı olur. Yine aynı yıl içinde Nurhan Damcıoğlu, tanınan ve Türk halkı tarafından çok sevilen bir kantocu, kendisi ile konuşur ve bu büyük şapkanın üzerine çıkararak onun “Yangın Var” şarkısını söylemesini rica eder. Bu da, fuarda o yıllarda, bir işletmenin kendisini hatırlatma ve anımsatma konusunda yapmış olduğu farklı bir strateji olur.

#### 3.3.3. Markalaşmada, Vizyon Sahibi Olmak ve Hedef Kitleyi Önceden Belirlemek

İlkokul mezunu olan İsa Tecim, 1990-1993 yıllarına kadar işletmesini sadece ayakta tutmakla kalmıyor, zaman içerisinde “dünya markası” olması gerektiğini çalışanlarına anlatıyor. Onların desteğini istiyor, hedefleri doğrultusunda yatırımlarını hızlandırmaya başlıyor. Daha fazla para kazandıkça da, büyümeye devam ediyorlar.

2000 yılında, İngiltere'de Volkan İtfaiye ile ilgili bir “reklam” veriyor. İngilizce bilmeyen İsa Tecim, yıllar içerisinde cesaretle yurt dışına çıkıyor, sektördeki işletmeleri ziyaret ediyor. Kendisini rakip olarak görmeyen tüm bu işletmeler ona kapılarını açıyorlar ve fabrikalarını gezdiriyorlar. Yöneticileri ile sohbet etmelerine izin veriyorlar. Bu sırada oğlu, İzmir'de lisede okuyor ve bütün bu gezilerinde babasına eşlik ediyor. Onun da bu sektörü iyi tanımasını arzu ediyor. Gittikleri her yerde onun iyi İngilizce konuşmasını vesile sayarak, bütün düşüncelerini yabancı yöneticilere aktararak, daha bilgili ve vizyon sahibi olmaya çalışıyor.

2000 yıllarında, ilk defa Ortadoğu ülkelerine ihracat yapmaya başladıklarında, yurt dışında tam 2000 farklı adrese kendisini ve işletmesini tanıtan birer “takvim” gönderiyor. Doğru hedef kitesine ulaşabilmek ve neler yapabileceklerini görebilmek için ilk defa Almanya'da düzenlenen tüm dünya itfaiyecilik alanında başarılı olan işletmelerin katıldığı bu fuarda, küçük bir stand kir alıyor (80-90 m2)

2000 yılından bu yana katıldıkları her fuarda, katılan firmalara broşürlerini dağıtıyor. Kendisini tanıtıyor, bu sektörde olduklarını anlatmaya çalışıyor. Yurt dışında tanıtıma yönelik çabalarını bir yandan sürdürürken diğer yandan da yurt içindeki faaliyetlerini de ihmal etmiyor.

Almanya'da düzenlenen bu fuara, yurt içinde etkin olduklarını ya da olacaklarını düşündükleri 40 kişiyi, özel otobüsler kiralayarak, ulaşım ve konaklama masraflarını da üstlenerek, onları buraya götürüyor. Bu düşüncenin arkasında yatan temel felsefe ise, ülkemizde hem de sektörde yenilikleri partnerleri de geliştirerek büyütme, hem de kendi işletmesinin ne kadar gelişmiş olduğunu da bu kişilere de gösterebilmektir. Aralarında akademisyenlerin, kurum müdür ve yöneticilerin olduğu bu heyet yıllar içerisinde hem İsa Tecim'in müşterileri olurken, diğer yandan bilimsel olarak ilerlemelerinde büyük gelişmelerine yardımcı oluyor.

### 3.3.4. Markalaşma Stratejisinde, Sektörel Fark Yaratmak

"Biz yaptığımız işin, en iyisini yaparız" mantığı ile başlanan yolculuğunda, Türkiye'de itfaiyecilik alanında bir fuarın olmadığını fark eden İsa Tecim, 2013 yılında "Zürafanın Koşusu" isimli ciddi bir organizasyona giriyor. Ülkemizde arazi araçları üreten, arama kurtarma ve yangın pompaları üreten, itfaiye araçları yapan işletmeleri bir araya getirerek sektöre farklı bir bakış açısı ve buluşma ortamı yaratıyor. İlk organizasyonlarda 90 kişinin katıldığı, bütün ulaşım ve konaklama masraflarını üstlenen işletme, ikinci etkinliğine yurt dışından gelen işletmeleri de ekliyor.

Selçuk Efes Havalimanı'nı kapattıkları bu fuar etkinliğine sadece bir yıl sonra 250 kişi katılıyor. İşletmenin 2016 yılında bu konuya ayırdıkları bütçe yaklaşık 1 milyon Türk Lirası'nın üzerindedir. Konuşmacıların katıldığı, panellerin yapıldığı bu fuar organizasyonun temel amacı; tedarikçileri de bir araya getirebilmektir. Hortum, koruyucu elbise vb. gibi Volkan İtfaiye'nin ürettiği ürünleri destekleyen her tedarikçinin de burada olması gerektiğine inanan İsa Tecim, bu organizasyona katılan işletmelerin de sponsor desteğini alarak, ekonomik olarak daha esnek hareket etme özgürlüğüne kavuşabiliyor.

2016 yılında yapılan organizasyonda 600 kişinin üzerinde kişinin katıldığı bu büyük organizasyon, Volkan İtfaiye'nin sektördeki gücünü, itibarını, marka bilincini sağlıyor ve pek çok işletme için de itici güç yaratıyor.

### 3.3.5. Markalaşmada, Pazarlama ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Rollerini

"Zürafa Koşusu" etkinliği işletmenin kurumsal itibarı ve imajı açısından hem görünürlük hem de bilinirlik sağlıyor. Bu nedenle işletmede daha kurumsal bir yapılanmaya gidilmesi gerekli olduğu görüşü yaygınlaşıyor. 1980 yılında İsa Tecim'in bir ansiklopedi de gördüğü ve işletmesi ile ilgili güzel bir uyum sağladığını düşündüğü figür "Zürafa", daha profesyonel çizgiler ile kurumsal kimliğin oluşumunda yeniden düzenleniyor. Kurumsal iletişim uzmanı olan Duygu Tecim, bu konuda ciddi çabalar harcıyor. İşletmenin Web sayfasını düzenliyor, facebook, twitter, linkedin gibi sosyal medya'nın gücünden yeterince yararlanmaya çalışıyor. İsa Tecim'in linkedin'deki sohbetleri, youtube'daki hayat hikayesini açıklayan beyanları onun takipçi sayısını artırıyor. Şu anda 10.000 takipçisi olan İsa Tecim'in bu iletişim argümanları kullanarak, markalaşma sürecinde ciddi çalışmalar yapmış olduğunu açıkça gösteriyor.

2015 Ocak'tan beri 360 derece pazarlama iletişimi sağlayan kurumsal iletişim departmanı 1 müdür, 2 uzman ve 1 grafik tasarımcı ile tüm paydaşları kapsayan faaliyetler yürütüyor. Kurumsal İletişim olarak her yıl sabit faaliyet giderleri ( sosyal medya yönetimi, dergi basımı, promosyon ve tanıtım materyalleri, vb) ve o yıl içerisinde gerçekleşecek özel faaliyetlerin (ürün lansmanı, fuar katılımı, sponsorluk, vb) planları yapıyor ve bütçeleniyor. Yıl içerisinde yapılan çalışmaların geri dönüşlerine göre planda ve bütçede revizeler yapabiliyor.

### 3.3.6. Markalaşma, Risk İster; Rakip Sayısını Arttırır

2015 yılında Almanya'da düzenlenen fuarda, dört büyük özellikli araç ile gidilme kararı alınmıştır. 1000m2'lik stant kiralanmış, 55 m'lik bir itfaiye merdiveni getirilerek bunun üstüne de kocaman bir Türk Bayrağı asılmıştır.

Yıllar içerisinde kendilerine rakip görmeyen Avrupa firmaları birden büyüyen ve pazarda söz sahibi olmaya başlayan Volkan İtfaiye'ye artık farklı gözle bakmaya başlamışlardır. Fuarın başladığı günlerin hemen arkasındaki bir gün on kişilik (polis, savcı, avukatlar) bir Alman ekibi gelerek, araçlardan bir

tanesinde patentli ürünü izinsiz kullanmalarından dolayı, hemen araçlarını fuar alanından çekmeleri istenmiştir. Bu konuda kendilerinden emin olan ve hata yapmadıklarını düşünen İsa Tecim, bu teklifi kabul etmemiştir. Ancak her hangi bir tartışma durumunda fuar alanında hoş olmayan bir görünüm kazanacakları düşüncesiyle, ani bir karar vererek çekilme kararı almıştır. Ancak çekilirken bile, arabaların bütün farlarını yakarak, sirenleri çalarak gösterişli bir şekilde fuar alanından ayrılmışlardır. Maksat, sanki kendilerinin çekildiklerini gösterebilmektir.

Aynı gün fuar alanına gelen Türk Ticaret Ateşesi, bu olay üzerine: “55 metre Türk Bayrağını böyle göklere çekersen olacağı buydu” diyerek işletme sorumlularına güçlü bir moral vermiştir.

Hukuki süreçleri devam eden işletmenin “Avrupa’da Türk Olmak” maceraları, markalaşma yolculuklarına devam ederek sürmektedir.

### 3.3.7. Markalaşma; Sadelik ve Mütevazilik İster

2015 yılında Almanya’da karşılaştıkları olumsuz deneyim İsa Tecim’in “agresif bir strateji” ile pazara girmenin ne anlama geldiğini çok açık bir şekilde görmesine yardımcı olmuştur. İsa Tecim, kimsenin cesaret edemediği ihalelere girebileceğini (şu anda Romanya pazarında aktif çalışmaktadırlar) anladığı andan itibaren işletmenin de markalaşma da ne tür bir yol izleyeceklerinin kararını kendilerine göstermiştir. “İnsanları kurtarıyorsak, mütevazi olacağız” sloganıyla başlayan süreç, hem aile üyelerinin dışarıda sergiledikleri tutum ve davranışların şekli; hem de firmanın gerek görselleri ve imajıyla “sadelığı” benimsemiş olduklarını tanımlamıştır. Bu doğrultuda da örgütsel yapılanmaya gidilmiştir. Dikkat çekmeden, mütevazılığı koruma stratejisi de, bu yıllardan itibaren işletmenin de kurum kültürüne yansıtılmasına rehber olacaktır.

### 3.3.8. Markalaşma, Yeni Argümanları Kullanmak ve Öncü Olmayı Gerek Kılar

Özellikle Duygu Tecim, babasının yolunda ilerleyerek, sektörde işletmelerin kendilerini tanıttıkları, sorunların paylaşıldığı, reklamların ve tanıtımların yapıldığı bir derginin olmadığına karar vererek 2015 yılında tamamen işletmenin finanse ettiği 3000 adetle başlayan, şu günlerde 5000 adete çıkan bir sektör dergisi girişime başlıyorlar.

“Masa başında, iletişim olmaz” mottosuyla çıkılan bu yeni yolculukta, İzmir İtfaiye’sindeki kadın itfaiyeciler ön plana çıkarılarak, özel çekimleri yapılmış ajans desteği ile daha profesyonel çalışarak, yayıncılık işine girilmiştir. Dergicilik alanında aktif olarak görünür kılınma nedeni ise; maddi beklentilerin dışında tamamen sektördeki kişi ve kurumların kendilerini buldukları bir ortam yaratabilmek, bilgilerin paylaşıldığı yeni iletişim argümanı yaratabilmektir. Dergi, aynı zamanda sektör partnerleri için de bir “öğrenme süreci” yaratan dergi, dijital olarak Türkiye genelinde 20.000 takipçiye ulaşmaktadır.

### 3.3.9. Markalaşma, AR-GE yatırımlarını Gerekli Kılar

Kendilerini” ateş savaşçıları” olarak tanımlayan çalışanlar ateşle savaşmaktan ziyade, belirsizlik ile savaşmayı hedeflemişlerdir. Üretimin her noktasında teknolojiye destek olarak, Ar-Ge birimin aktif bir şekilde çalışmasına ve üretmesine destek vermektedirler.

İsa Tecim, Ar-Ge’ye yapmış oldukları yatırımların büyük bütçeler ile yapılmasının nedenini Türkiye’de en hızlı büyüyen şirket olabilmenin formülünün “ inovatif yaklaşımlar ve yetkin insanlar aracılığı” ile sağlayacağına inancı olarak açıklamaktadır.

Volkan İtfaiye, 2015 yılında Sanayi Bakanlığı tarafından Türkiye’nin 211. Ar-Ge Merkezi olarak belgelendirilmiştir. Ar-Ge Merkezi kurulduktan sonra Volkan Bilim Kurulu oluşturulmuş ve Türkiye’nin önemli üniversitelerinden akademisyenler ile Volkan Ar-ge Merkezi mühendisleri bir araya getirilmiştir. Bu uygulama 2017 yılında Sanayi Bakanlığı tarafından “Ar-Ge Merkezlerinde İyi Uygulama Örnekleri” arasına seçilmiştir. Sanayi ve teknoloji alanlarında yapılan çalışmalar işletmenin markalaşma sürecine ciddi katkılar sağlamıştır.

## 4. SONUÇ

Değişen dünya koşulları ile birlikte firma sayıları ve müşteri alışkanlıkları da sürekli olarak değişmekte ve bu durum işletmelerin geleneksel yöntemlerin yanı sıra bilimsel teknikleri kullanmasını gerekli kılmaktadır. Günümüzde krizlerin her yerde olduğu göz önüne alındığında markalar doğru

yönetilip, ürün veya hizmetlerde rakiplere göre yol kat edildiğinde pazarlama ve marka çalışmalarının temel hedefi olan yeni "sadık müşteri"ler kazanılabilir ve mevcutlar korunabilir.

Marka, marka inşası ve marka yönetimi konuları üzerine son otuz yıldır bir çok çalışma yapılmıştır. Yerel düzeyde iş hayatına başlayan ve ilk etapta KOBİ niteliğinde olan işletmelerin marka inşası için önerilen modeller ise kısıtlıdır. Yaygın bir şekilde küçük işletmelerin büyük ölçekli firmalardan farklı karakteristiklere sahip oldukları kabul edilmektedir. Büyük firmalar ile küçük ölçekli firmalar arasındaki en anlamlı farklılık ölçekleri değildir. Gerçek farklılıklar bu firmaların hedefleri, yönetim stilleri ve pazarlamayla ilgilidir (Carson ve Gilmore, 1990: 8).

Tipik olarak sahip oldukları sınırlı kaynak ve bütçelerinden dolayı, KOBİler için marka inşaa etmek, zordur. Büyük firmaların kontrollerindeki fazlaca kaynakların aksine, küçük işletmeler genellikle hata yapma lüksüne sahip değildirler ve pazarlama programlarını daha dikkatli olarak yürütmelidirler (Keller, 1998 : 617).

Krake'ye göre markaya yatırım yapmak için 10 milyon Euro'ya sahip olmakla 100.000 Euro'ya sahip olmak arasında ve yönetiminizin %25' ini oluşturan bir pazarlama departmanına sahip olmak ile kendiniz tarafından planlanan ve uygulanan pazarlama kampanyalarına sahip olmak arasında belirgin farklılıklar vardır (Krake, 2005, s.228).

Markalaşma sürecinde ve yolculuğunda, işletme kurucusunun ilkeleri ve inançlarının ne kadar önemli olduğuna dair, şüphesiz pek çok araştırma bulunmaktadır. Volkan İtfaiye'nin kurucusu İsa Tecim ile Kurumsal İletişim Uzmanı Duygu Tecim'in, baba-kız olarak yapmış oldukları bu yolculukta, kuşaklar arasındaki farklılıkların belki de en uyumlu ve güzel bir örneğidir. İsa Tecim'in bilinçli bir şekilde yurt içinde ve yurt dışındaki stratejik büyüme planları onların ülkede en hızlı ilerleyen 100 işletmeden 11.ci sıraya çıkmasına yardımcı olmuştur.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlü marka inşası ve marka yönetimi için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Güçlü marka inşası, marka ile işletmenin girişimcisi arasında açık bir bağ kurmayı gerektirir.
2. Güçlü marka inşası için işletme içinde marka ile ilgili bir tutku geliştirmek gerekir.
3. Güçlü marka inşası için sadece bir ya da iki güçlü markanın inşasına odaklanmak gerekir.
4. Güçlü marka inşası şirket içinde sürekli olarak pazarlama/marka personelinin varlığını gerektirir.
5. Güçlü marka inşası, dijital dünyada yer almayı ve onu iyi yönetebilmeyi gerektirir.
6. Güçlü marka inşası , AR-GE yatırımlarını gerektirir.
7. Güçlü marka inşası marka farkındalığı ve marka imajını tamamen destekleyecek şekilde iyi entegre olmuş bir marka elemanları karması kullanmayı gerektirir.
8. Güçlü marka inşası içinde bulunulan sektördeki firmaları ve tedarikçileri de güçlü kılmak için çalışmayı gerektirir
9. Güçlü marka inşası için hedef pazarının özelliklerinin ve rakiplerinin bu pazarda yarattıkları markaların kimliklerini, imajlarını, konumlarını, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemek gerekir.
10. Güçlü marka inşası için işletmenin pazardaki yerinin ve rekabet durumunun ilgili kurum ve işletmelere tanıtılmasını gerektirir.
11. Güçlü marka inşası sadelik ve mütevazilik gerektirir

Güçlü marka inşası risk alabilmeyi ve rakiplerin karşı ataklarını cevaplayabilmeyi gerektirir. Her adım ve kullanılan iletişim argümanı, işletmenin markalaşmasında ve kurum kimliğini oluşturmada ciddi bir adım olmuştur. Volkan İtfaiye, markalaşma sürecinde yurtdışı fuar teşvikleri haricinde devlet desteği alınmamış olup işletme Turquality projesine katılmak ve teşviklerinden yararlanmak için girişimlerde bulunmuştur. Çalışmalarda farklı işletmeler ele alınması durumunda markalaşma için devlet desteklerinden faydalanılması da güçlü marka inşasında önemli bir etken olarak ortaya çıkabilir.

Kobi'lerin ekonomideki yeri dikkate alındığında Kobi'lerin markalaşması ile ilgili çalışmaların artırılması gerektiği açıktır. Farklı sektörlerde başarılı olmuş markalara sahip KOBİ'ler için daha çok işletmeyi kapsayan araştırmalar hem ülke bazında hem de sektörel açıdan daha anlamlı sonuçlar verebilir.



**KAYNAKÇA**

- Aaker D.A. (1996) Building Strong Brands, Free Press, New York , NY
- Aaker D.A.( 2007) Marka Değeri Yönetimi , MediaCat (çev. E.Orfanlı) 1991
- Abimbola, T. (2001) "Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs" Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 3(2), 97-106.
- Ahmad, F. S. ve Baharun, R. (2010). A Crucial Role of Entrepreneur in B2B Branding: A Case from Malaysia.
- Borca, G. (2007) Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı? , MediaCat, İstanbul
- Carson, D. ve Gilmore A. (2000). "SME Marketing Management Competencies." International Business Review 9(4): 363-382.
- De Charnatory, L. ve McDonalds, M. (1992) Creating Powerful Brands, The Strategic Route to Success in Consumer Industrial and Service Markets, Butterworth- Heineman, Oxford
- Horan G, O'Dwyer M ve Tiernan S (2011) "Exploring Management Perspectives of Branding in Service SMEs", Journal of Services Marketing, Vol. 25 Issue: 2, pp.114-121,
- Pride W.M. ve Ferrel O.C. (2000) Marketing, Newyork, Houghton, Mufflin Camp, Library Edt.
- Ries A. ve Ries L. (2014) Marka Yaratmanın 22 Kuralı , MediaCat, İstanbul ( Çev: A. Özdemir), 1998
- Rooney, A.R. (1995) "Branding: a Trend for Today and Tomorrow", Journal of Product and Brand Management, Vol: 4 No: 4 pp.48-55
- Keller K.L.(1998) Strategic Brand Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Krake, F. (2005) "Successful Brand Management in SMEs : A New Theory and Practical Hints" , Journal of Product and Brand Management, Vol .14- pp:228-238
- Kotler , P. ve Armstrong G. ( 2004) Principles of Marketing, 10 th Edition, Pearson Education Inc, New Jersey
- Tavares, V. (2015) "Brand Management in SMEs: Conceptualization of Differences and Research Agenda" , European Journal of Applied Business Management, pp-128-153
- Karabacakoğlu, Ç. (2005), Endüstriyel Ürünler İçin Stratejik Markalama Süreci, Milli Prodüktivite Merkezi (Yayınlanmış Tez).
- Öztürk, N. (2010) Marka Yönetimi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ulaş D. ve Çalıpınar, H. (2007) Marka Oluşturma Sürecinde Tedarik Zinciri Yönetimi ile İlişkisi: Marka Desteği Alan KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma, 4. KOBİ'ler Verimlilik Kongresi
- Wong, H.V. ve Merrilees, B. (2005) "A Brand Orientation Typology for SMEs: a Case Research Approach", Journal of Product & Brand Management, Vol. 14 Issue: 3, pp.155-162
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540> (16.09.2017)