

Bölüm 1

PAZARLAMA DÜŞÜNÇESİNİN GELİŞİMİ, PAZAR ODAKLILIK VE STRATEJİK DÜŞÜNME*

Ülker'in Büyüme Stratejisi ve GODİVA

Yılların tecrübesine sahip olan Ülker özellikle kalite anlayışı, marka yatırımları ve dağıtım kanalları konusundaki gücü ile daha da büyümeye aday bir şirket olarak bir dünya markası olan Godiva'yı satın aldı. Küreselleşen ekonomide daha da büyümenin önemine inanan bu büyüklükteki bir şirket için dünya markalarına sahip olmak büyük önem taşır.

Godiva Ülker için bir üst segmente geçişi simgelenmektedir. Ülker, fiyatı 20dolar/kilogram ile tarif edilen kitlesel marka kategorisinde, Godiva ise ortalama fiyatı 100 dolar/kilogram ile tarif edilen "süper premium" marka kategorisindedir. Dolayısıyla lüks çikolata markası olan Godiva, Ülker'in küresel marka olma hedefine ulaşabilmesini hızlandıracak güçte görünmektedir. Şirketin, Godiva'dan küresel deneyimli işletme olma yönünde pek çok şey öğrenebileceği söylenebilir. Aslında Ülker'in isim olarak uluslararası düzeyde zor telaffuz edilebiliyor olması, özellikle "Ü" harfinin bazı dillerde çok zor çıkarılan bir ses olmasının da başka bir yabancı markanın

tercih edilmiş olmasında etkili olduğu sanılmaktadır. Texas Üniversitesi Organizasyon, Strateji ve Uluslararası Yönetim Bölümü profesörü Tevfik Dalgıç'a göre Ülker'in adını daha kolay yazılıp, okunur hale getirerek Godiva ile ilişkilendirmesi küresel hedefleri açısından son derece önemlidir.

Godiva'nın ana faaliyet coğrafyası Kuzey Amerika ve Asya Pasifik bölgesidir. 30'den fazla ülkede satılan Godiva'nın Kuzey Amerika'daki mağaza sayısı 275 civarındadır. Ülker ise Avrupa, Ortadoğu, Rusya ve eski Sovyet Cumhuriyetleri'ndeki etkinliği ile bu bölgelerde çok rahatlıkla Godiva ağı kurabilecek güçte görünmektedir. Ülker Godiva'nın Brüksel'deki fabrikasının kapasitesini yükselterek Avrupa ve Rusya'da markayı yeniden konumlandıracak yeteneğe sahiptir. Tevfik Dalgıç'a göre, bölgesel bir oyuncu niteliğindeki Ülker, kendisini yeniden konumlandırabilirse, Godiva'nın küresel marka imajından yararlanabilir ve Godiva'nın üretici firması olarak kendi imajını güçlendirebilir. Bu ilişkinin tüketici-

* Bu bölüm Prof. Dr. Ömer Torlak (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, torlak@ogu.edu.tr) ve Prof. Dr. Mehmet Barca (Sakarya Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, mbarca@sakarya.edu.tr) tarafından hazırlanmıştır.

ciye anlatılmasının küresel bir tanıtım sağlayacağı ve bunu zamana yayarak gerçekleştirecek bir stratejinin uygulanması çok önemli görülmektedir.

Godiva marka olarak ABD'de miktar bazında az satıyor olmasına rağmen, süper premium sınıfında pazar payı % 50'nin üzerindedir. Marka bilinirliği olarak da Hershey's'ten sonra en bilinen ikinci marka olan Godiva'nın en güçlü olduğu pazar ABD'den sonra Japonya'dır. Godiva'nın, çoğu mağazalarda olmak üzere, 4000 çalışan bulunmaktadır. 8000 noktada 600'ün üzerinde mağaza ile faaliyet gösteren marka bu mağazaların büyük bir kısmının da sahibidir. Özellikle Japonya'da franchise mağaza sayısı daha düşüktür. Macy's gibi büyük marketlerde mağaza içinde mağaza anlayışıyla çalışılmaktadır. Piyasaya lisanslı olarak dondurma, sıcak çikolata gibi ürünler de sunulmaktadır.

Godiva'yı satın almak aynı zamanda Ülker'e şirket olarak Amerikan perakende dinamiklerinin içine girebilmek gibi bir fırsat da sunmaktadır. Ülker böylelikle dev Amerikan dağıtım organizasyonlarının içine nüfuz etme fırsatı yakalamış olacak ve bu yapıları kendisine ait diğer markalar için de kullanabilecektir.

Ancak bütün bunlarla birlikte birbirinden tamamen farklı iki markanın birbiriyle karıştırılmadan yönetilmesi de özellikle Godiva'nın marka imajı açısından büyük önem taşımaktadır. Örneğin Godiva Ülker'in dağıtım ağından yararlanmak zorunda olduğu Ortadoğu gibi bölgelerde bunu çok dikkatli bir biçimde yapmalıdır. Dağıtım ağını kullanırken kendi organizasyon yapısı içinde, farklı bir dağıtım ve satış stratejisinin

uygulanması daha uygun gözükmektedir.

Godiva çikolataları kişinin özel talebine göre ambalajlanmakta, paketlenmekte ya da farklı hediye kombinasyonlarıyla sunulmaktadır. Tamamen hediyeye ve prestije yönelik özellikli bir ürün olan Godiva'ya karşılık, Ülker marka çikolatalar ise kitlesel pazarlama ve dağıtım içinde yer almaktadır.

Ülker dünyanın en büyük kakao üreticilerinden birisi konumundadır. Bu gücünü Godiva için kullanabilir. Godiva çikolata üretimi için yarı işlenmiş yarı mamul alırken, Ülker ise kakaoyu üretildiği yerden alıp kendisi işlemektedir. Ayrıca Ülker'in tedarik ettiği fındık, Godiva'nın tedarik ettiğiinden daha kaliteli ve bu durum da Ülker açısından önemli bir avantajdır. Ülker son çikolata üretim hattı yatırımlarından sonra saatte 5 tona kadar üretim yapabilmektedir. Godiva'nın saatteki üretim kapasitesi sadece 500 kg kadardır.

Godiva'nın Türkiye'de nasıl bir strateji ile pazarlanacağı da bir diğer önemli noktadır. Dar bir pazar bölümünde, ürünün lüks olduğunu da hissettirecek sınırlı dağıtım dayalı bir pazarlama stratejisi marka açısından büyük ihtimalle yerinde bir karar gibi gözükmektedir. Mağazaların sayısı, biçimi, yerleri ve diğer alternatif dağıtım kanalları kesinlikle markanın özellikli yapısına zarar vermeyecek biçimde oluşturulmalıdır.

Soru: Ülker'in Godiva'yı satın almasını pazar odaklılık ve stratejik düşünme açısından nasıl değerlendirirsiniz? Ülker'in bugüne kadar olan stratejileriyle uyum ve uyumsuzluk bakımından nasıl bir değerlendirme yapılabilir?

Kaynak: Bu örnek olay Ömer Torlak tarafından Fortune Türkiye Temmuz 2008, s.149-152'den derlenmiştir.

ÜLKER-GODİVA

GODİVA'nın ÜLKER tarafından satın alınması 2007 yılının sonuna yaklaştıkça dünya çapında bir markayı satın alıyordu. Gazeteler haberi birinci sayfada yayınlıyorlar ve bunu Ülker ve Türk işletmelerinin globalleşme çabalarında dev bir adım olarak nitelendiriyorlardı. Örneğin İsmet Birkan 2 Ocak 2008 tarihli Radikal gazetesindeki yazısında şöyle diyor: ".....Ne yalan söyleyeyim, Ülker'in Godiva'yı satın almakta olduğu açıklandığından beri tuhaf bir gurur duyuyorum. Ülker, evet ve elbette gerek cirosuyla ve gerekse kârlılığıyla Godiva'dan çok daha büyük, devasa bir şirket ama New York Times Square'de veya Londra'da veya Berlin'de veya Paris'te Godiva'nın reklam tabelaları var, buraların en 'şil' alışveriş caddelerinde Ülker'in değil Godiva'nın 'çikolata butik'leri var. Ülker'in çok büyük yurtdışı operasyonları var. Özellikle Orta Asya ve Rusya'da İngiliz gıda devi Mars ile dişe dişe bir savaş yürütüldüğünü, çoğu yerde Mars'ın yenilgiyi kabullenip ikinciliğe razı olduğu biliniyor. Ama yine de, Ülker küresel bir marka değil. Küresel bir marka olma yolunda önemli başarılar elde etmiş olsa da gidecek daha çok yolu var.....Ülker, 850 milyon dolara, sadece küresel bir markayı değil, inanılmaz bir bilgi ve tecrübeyi de satın almış oluyor. Buna cesaret etmek, kendi küçük ama görece huzurlu mahallenden çıkıp dünyaya açılmaya karar vermek, öyle az buz ve kolay bir şey değil!"

Ülker'in Godiva'yı satın alması iç piyasada olduğu gibi dış pazarlarda da büyük yankı yapmıştı. Örneğin The Guardian Gazetesinde Marianne Barriaux 40 yıldır Godiva'nın sahibi olan Campbell Soup şirketinin bundan böyle artık sadece kendi konusunu hazırlamak, çorba ve benzeri ürünlerde üretim yapmaya karar verdiğini, bu amaçla Godiva'yı hayli iyi bir fiyatla Ülker'e sattığını, Campbell yöneticilerinin hayli mutlu olduklarını yazıyordu³². New York Times'da yer alan bir diğer yazıda ise Campell'in bu satışla Godiva'dan kaynaklanan giderlerini azaltmak ve karlılığını yükseltmek olanağına kavuşacağını yazıyordu³³. Satıcı kadar alıcı da mutluydu. Ülker Grubu'nun ana şirketi Yıldız Holding'in icra kurulu başkanı Atilla Kurama gazetecilerin sorularını yanıtlarken; "Eminim ki artık yurtdışında Godiva markasını gören Türkler bizimle aynı sevinci paylaşacaklar" diyor³⁴. Kurama'ya göre bu satışla Ülker dünyaca ünlü bir marka ve çikolata bünyesine katarken, Amerika, Avrupa, Japonya ve Pasifikte güçlü olan Godiva, Ülker'in güçlü olduğu Türkiye, Orta Doğu ve Türk Cumhuriyetlerinde büyüme olanağına kavuşacaktı. Ülker'in Godiva'yı satın alması gerektiğini ilk kez Gungör Uras dile getirmiş, aylar önce Milliyet Gazetesindeki yazısında şöyle demişti; "Godiva Dünya'da en fazla bilinen çikolata markalarından biri. Satışa gıtarıldı. Ülker iddialı yatırımlar yapıyor. Kendi Markası ile dış pazarlara çıkma arayışın-

31 İsmet Birkan, "Godiva Milliyetçiliği", Radikal Gazetesi, 2 Ocak 2008.

32 Marianne Barriaux, "Turkish Firm Rides Off with Godiva Chocolate", The Guardian, 21 Aralık 2007.

33 Andrew Ross Sorkin, "Refocusing, Campbell Sells Godiva", New York Times, 21 Aralık 2007.

34 www.nethaber.com.tr 29 Aralık 2007.

da. Maddi gücü ile Godiva'yı satın alabilir. Böyle bir marka bir daha pazara çıkmaz. Godiva'yı almak ülke ekonomisine de kazanç sağlar"³⁵.

Verilen bilgilere göre en azından bir süre daha Godiva yönetiminde bir değişiklik yapılmayacak, şirket devir işlemi tamamlandıktan sonra da bağımsız olarak faaliyetlerine devam edecektir.

1926 yılında, yaklaşık 80 yıl önce Brüksel'de çikolata ustası Jozeph Daps tarafından kurulan Godiva zamanla küçük bir atelyeden küresel bir markaya dönüşmüştü. Eskiden bu yana Godiva çikolataları azelikleri, çok kaliteli kakao, taze sütlent üretilmeleri, diğer çikolatalara göre daha az tatlı olmaları ve kendine özgü şekil ve tatları ile ün yapmıştı. Pazarında yer alan diğer çikolataların raf ömürleri daha uzundur. Ancak Godiva'nın tersine çoğu yapay tatlandırıcı ve koruyucular katılarak üretilmektedir³⁶.

Godiva 80 yıldır kalitesinden hiç ödütü vermemiş, üretim yöntemlerini bir sır olarak saklamış ve her zaman "özel", "birinci sınıf" bir çikolata olmuştur. Belçika'da üne kavuştuğundan sonra şirket yurtdışındaki ilk mağazasını 1958 yılında Paris'in ünlü caddelerinden Rue St. Honore'de açmış, bunu İngiltere'de ve Almanya'daki Godiva'lar takip etmişti. New York'un Beşinci Caddesinde yer alan mağazanın açılış tarihi ise 1972'dir. Kuzey Amerika'daki (Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada) mağaza sayısı 275'dir. Dış pazarlardaki büyüme bu pazarlarla sınırlı kalmamış, 1972 yılında Tokyo ve 1998'de Hong Kong Godiva ürünleri ile tanışmıştır. Bu gün Godiva Belçika'dan Singapur'a, Denver'den Dubai'ye kadar çok geniş bir coğrafya'da, 80 farklı ülkede 450 butik mağaza ve 9.300 yetkili satış noktasında premium çikolatalardan bisküülere, kakaodan kahveye, çikolata içeceklerden koklere geniş bir ürün bileşimi ile seçkin müşterilerine hizmet etmektedir³⁷. Godiva özellikle 2004 yılından sonra yenilikçi anlayışını pekiştirmek ve küresel bir firma olmak için ürün gamını daha da zenginleştirmiş, mağaza içi sunumlarını yenilemiş, G Line gibi yeni ü ünlü pazara sürmüş ve e-pazarlama uygulamalarına başlamıştır³⁸.

Nesile, Starbucks gibi zorlu rakipleri geride bırakarak yıllık cirosu 500 milyon dolara yaklaşan Godiva'yı satılan Ülker Grubunun yöneticileri hedeflerinin çok daha yüksek olduğunu, ileride benzer tekliflerle karşılaşılarsa bu tür alımlara devam edebileceklerini ifade ediyorlardı. Ülker gıda ve içecek grubu başkanı Mehmet Tutuncu 2012'de 200 milyar dolara çıkması beklenen sağlığı beslenme pazarında Ülker'in güçlü bir biçimde yer almasını istediklerini ve bu amaçla AR-GE çalışmalarının devam ettiğini söylüyordu. Bu çalışmalar kalp ve damar sağlığı ve çocukların dengeli beslenmesine olanak sağlayacak ürünlerde yoğunlaşıyordu³⁹.

35 Gungör Uras, Milliyet, 14 ağustos 2007

36 www.godiva.com/godiva/collectior/guide

37 www.cmturk.com.tr 21 Aralık 2007.

38 www.godiva.com/godiva/collectior/ve/Marketing/Turkiye, 24 Aralık 2004

39 www.urfensitib.com.tr 24 Aralık 2007

2007'de 7.5 milyar dolar ciroya sahip Ülker 1944 yılında İstanbul Eminönü'nde bir handa doğmuştu. İşe Nohutçu Han'ın üçüncü katında 6-7 kazan, küçük bir fırın ve 3 işçi ile başlanmış ve yıl 75 ton bisküvi üretmişti. 1948 yılında Topkapı'daki fabrika kurulunca üretimini üçe katlamıştı. Bunu 1970'de Anadolu Gıda'nın kurulması ve 1974'de ilk ihracatın gerçekleştirilmesi takip etmiş, aynı yıl İstanbul'da kurulan ikinci fabrikada modern çikolata üretimini başlamıştı. 1992 yılında Ülker margarin, bitkisel yağ ve endüstriyel yağ sektörüne, 1996'da süt endüstrisine, 2000'de sakız ve hazır çorba ve 2002'de gazlı içecek pazarlarına giriyor, 2003'de ise ilk yeni çocuk maması üretimine yabancı ortağı ile başlıyordu. Bu arada uluslararası pazarlarda genişlemek için yurtdışında birçok bisküvi ve çikolata fabrikası satın alınıyordu. Böylece Ülker 62 yıl sonra bir bisküvi fabrikasından entegre bir gıda üreticisine dönüştürüldü⁴⁰.

09.01.2008 Tarihli Ülker Basın Bülteninde ise aşağıdaki bilgilere yer verilmiş, Basın bu habere de Godiva gibi yoğun bir ilgi göstermişti;

"Ülker Uno Unlu Mamullerin % 50'sine sahip Oldu

2006 yılını 7.5 milyar USD ciro ile tamamlayan ve tüm Türkiye'de 23,500 çalışkanı bulunan Yıldız Holding şirketlerinden Ülker Bisküvi San. Tic. A.Ş.'nin %10 işbirliği olan Fresh Cake Gıda A.Ş., Unmaş Unlu Mamuller San. ve Tic. A.Ş. (UNO Ekmek) ve Doruk Unlu Mamuller San. Ve Pırakende Hizmetler A.Ş. (Kornuşu Firm) Şirketlerinin % 50'ser oranındaki hisselerini satın almıştır. Satın alma işleminde her iki şirketin toplam değeri 75 Milyon USD üzerinden hesaplanmıştır.

Bu alımda Uno markasının gücü, ambalajlı ekmek üretim ve dağıtım teşkilatının ve şirketin inovatif büyüme stratejisinin Ülker'in dağıtım ağı ve inovasyon anlayışı ile örtüşmesi önemli bir rol oynamıştır. Uno, halen ambalajlı ekmek pazarının %75'ine hakim konumda bulunuyor olup 50'den fazla ilde dağıtım yapmaktadır. Şu anda Dudullu'da bir fabrikası bulunan Uno, 2008 yılı sonunda Ankara'daki fabrikasını da hizmete alacak. Halen 35.000 ton üretim kapasitesi olan Uno Ankara'daki fabrikası hizmete girdiği zaman üretimini 50.000 tona çıkaracak⁴¹.

SORULAR

- 1- Ülker'in Godiva'yı satın alması küreselleşme hedefine ne ölçüde katkıda bulunacaktır? Ülker bu hedefe başka türlü ulaşabilir mi? Bu satın almaya onaylıyor musunuz? Tartışınız.
- 2- Küçük bir bisküvi imalatihanesinden 7.5 milyar dolar ciroya sahip dev bir kuruluşa dönen Ülker ileriki yıllarda büyümesini nasıl sürdürebilir? İç ve dış pazarlar, pazara sürülebilecek ürünler açısından düşüncelerinizi açıklayınız.
- 3- Ülker ve Godiva hangi alanlarda işbirliği yapabilirler? Ülker'in Godiva ürünlerini Türkiye ve Orta doğu ülkelerinde pazarlamak dışında Godiva'ya ne gibi katkılar olabilir?

BÖLÜM III

ULUSLARARASI TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI