

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARKALAŞMA STRATEJİLERİ VE MARKANIN İŞLETME DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Esen FAKIOĞLU

Danışman
Prof. Dr. Seha SELEK

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Markalaşma Stratejileri ve Markanın İşletme Değeri Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

13/01/2010

Esen FAKIOĞLU

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Esen Fakıoğlu
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Markalaşma Stratejileri ve Markanın İşletme Değeri Üzerine Etkisi

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O*	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.
Öğrenci sınava gelmemiştir.

O***
O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Markalaşma Stratejileri ve Markanın İşletme Değeri Üzerine Etkisi
Esen Fakıoğlu

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Markasız ürünlerin pazardan pay alma ihtimalinin çok düşük olduğu günümüz dünyasında marka yaratmak ve markaya değer katmak uzun bir planlama süreci gerektirmektedir. Marka değerinin işletme değerine etkilerinin bilindiği, bu amaçla çeşitli hesaplama yöntemlerinin geliştirildiği günümüzde, bir işletmenin ürünlerine uygun markalaşma stratejileri kullanması zorunludur. Ürüne, sektöre, pazara ve firmanın pazarlama stratejilerine uygun marka stratejileri uygulanması durumunda, firmalar bu yarışta kendilerine avantaj sağlamaktadırlar.

Markanın işletme değeri üzerine etkisinin belirlenebilmesi için öncelikle marka kavramının yakından incelenmesi gerekmektedir. Marka, günümüzde bir ürün için olmazsa olmazların başında yer almaktadır. Bilişim sektöründeki gelişmeler, sadece internet üzerindeki tanıtımları ile varlığını kabul ettirmiş, başlı başına yüksek marka değerine sahip iş sahalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1980 öncesinde şirketlerin sahip oldukları maddi varlıkların, işletme değerini oluşturduğunu savunan yaklaşımlara rağmen, günümüzde marka değerinin farkına varılmış ve marka değerinin hesaplanmasını sağlayan çeşitli yöntemler ortaya çıkmıştır.

1980’lerde Avrupa’da ve ABD’de hız kazanan şirket satın alma ve birleşmeleri, markanın, değeri korunması gereken bir varlık olarak şirketler tarafından ciddiye alınmasında ve marka değerini ölçme konusundaki çalışmaların ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Marka değerini ölçme konusunda ortaya çıkan yöntemler, temelde şirket değerlendirme yöntemleri ile pazarlama stratejileri içinde önemli bir yere sahip markanın bileşenlerini bir arada değerlendiren yaklaşımlardan oluşmaktadır.

Özellikle Amerika’daki danışmanlık şirketlerinin deneyimlerine bağlı olarak finansal göstergelerin ve pazarlama stratejilerinin şirket değerine etkilerini bir arada değerlendiren yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu tez kapsamında markalaşma stratejileri ele alınmış, marka ve şirket değeri hesaplama yöntemleri açıklanmış ve marka değeri ile şirket değeri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Marka Stratejileri, Şirket Değerleme, Şirket Değeri, Marka Değeri.

ABSTRACT
Master Thesis
Marketing Strategies and Brand Contribution To The Company Value
Esen Fakioğlu

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Management
International Management Program

In a world of competing brands, to build a brand name and to add value to it continuously needs a strategic longterm planning. All companies have to find the best marketing strategy matching the nature of their products since the effects of the brands to the company value can be even calculated nowadays. Companies using the best branding strategies congruent to their products, sectors, markets and marketing strategies are inherently ahead of their competitors.

To identify the effects of the brand contribution to the company value, we have to elaborate the brand concept and brand strategies. Since 1980's, brand is considered as an inherent part of a product. Flourishing information technologies have given the chance to some brands to arise on the world wide web and have a buoyant brand value throughout their markets. Despite the approaches that define the company value as tangible assets, brand value is considered to be in the balance sheet as an intangible asset and brand valuation methods have emerged in the meantime.

Mergers and acquisitions after 1980's has procured more importance to brands and has lead to different brand valuation methodologies. Brand valuation methods arise from an approach of evaluating two fundamentals, company valuation methods and brand components in marketing strategies.

Most approaches, combination of financial indicators and effects of marketing strategies, used for brand valuation today have arised from the experience of management consulting companies in USA. In this project, marketing strategies have been classified, company and brand valuation methods have been explicated and as a result, a review of the relation between the brand value and the company value has been explained.

Key Words: Brand, Brand Strategies, Company Value, Company Valuation, Brand Valuation.

MARKALAŞMA STRATEJİLERİ VE MARKANIN İŞLETME DEĞERİ ÜZERİNE ETKİSİ

YEMİN METNİ	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE MARKALAŞMA STRATEJİLERİ

1.1	Marka Kavramı ve Tanımı	4
1.2	Marka Yaratma Kavramı ve Marka Yönetimi	8
1.3	Markalaşma Stratejileri	15
1.3.1	Ürün Markası	20
1.3.1.1	Ürün Dizisi Markası	21
1.3.1.2	Ürün Grubu Markası	22
1.3.2	Üretici İşareti	23
1.3.3	Garanti Markası	24
1.3.4	Çatı Markası	24
1.3.4.1	Esnek çatı markaları	25
1.3.4.2	Uyumlu çatı markaları	26
1.3.5	Kaynak Markalar	27
1.3.6	Karma Yaklaşımlar	28
1.4	Markanın Tüketiciler ve Üretici Firmalar Açısından Önemi	28

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET DEĞERİ VE ŞİRKET DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

2.1	Şirket Değeri ve Şirket Değerleme	32
2.2	Şirket Değerlemesinde Etik Standartlar ve Uzmanlaşma	34
2.3	Şirket Değerleme Kuruluşları	37
2.4	Şirket Değerlemesinde Kullanılan Analizler	38

2.4.1	Genel Kabul Görmüş Şirket Değerleme Yöntemleri	40
2.4.1.1	İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi	42
2.4.1.2	Net Varlık Değeri Yöntemi	45
2.4.1.3	Kayıtlı Değer Yöntemi	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARKA DEĞERİ VE MARKA DEĞERLEME METOTLARI

3.1	Marka Değeri	50
3.1.1	Marka Farkındalığı	51
3.1.2	Marka Bağlılığı	54
3.1.2.1	Satın Alma Durumuna Göre Marka Bağlılığı	56
3.1.3	Algılanan Kalite	57
3.1.4	Marka Çağrışımları	58
3.2	Marka Değerleme ve Marka Değerlemelerinin Kullanım Alanları	60
3.3	Marka Değerleme Metotları	62
3.3.1	Finansal Metotlar	63
3.3.1.1	Maliyete Dayalı Marka Değerleme Metodu	63
3.3.1.2	Piyasa Değerine Göre Marka Değerleme Metodu	64
3.3.1.3	Sermaye Piyasalarına Dayalı Değerleme Metodu	64
3.3.1.4	Telif Haklarından Tasarruf Metodu	65
3.3.1.5	Markanın Yarattığı Artı Kazançlara Dayalı Değerleme Metodu	67
3.3.1.5.1	Fiyat Primi Metodu	67
3.3.1.5.2	Bileşik Analiz Metodu	68
3.3.1.5.3	Crimmins Metodu	69
3.3.1.5.4	Arz Etkilerini Dikkate Alarak Marka Değerleme Metodu	70
3.3.1.5.5	Fiyat / Satış Oranları Arasındaki Farklar ile Marka Değerinin Tespiti	71
3.3.2	Davranışlara Dayalı Metotlar	71
3.3.2.1	Brand Asset Valuator Metodu	72
3.3.2.2	Aaker Metodu	75
3.3.2.3	Keller Metodu	76
3.3.2.4	McKinsey Metodu	77
3.3.3	Bileşik Metotlar	77
3.3.3.1	Interbrand Metodu	78
3.3.3.2	Corebrand Metodu	87
3.3.3.3	Brand Finance Metodu	88
3.3.3.4	Financial World Metodu	92
3.3.3.5	A.C. Nielsen Marka Bilançosu ve Marka Performans Değerleyicisi Metodu	93
3.3.3.6	Brand Rating Metodu	94
3.3.3.7	Semion Metodu	95
3.3.3.8	BrandDynamicsTM Metodu	97
3.3.4	Marka Değerleme Metotları İle İlgili Genel Değerlendirme	98
3.4	Markanın Şirket Değerleri Arasındaki Yeri	104
3.5	Marka Değerinin Bilançoda Gösterilmesi	106
3.6	Türk Muhasebe Sisteminde Marka Değerinin Bilançoda Gösterilmesi	112
3.7	Marka Değerinin İşletme Değeri Üzerine Etkisi	117

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
MARKA DEĞERLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1	Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği	122
4.2	Uygulama Yapılan Şirket ve Sektörle İlgili Genel Bilgiler	123
4.3	Telif Haklarından Tasarruf Metodu ile Değerleme	126
4.4	Fiyat Primi Metodu ile Değerleme	128
4.5	Araştırmanın Sonucu	130
SONUÇ		132
KAYNAKLAR		135
EKLER		141

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
B2B	Business-to-Business (Kurumlar arası ticaret)
İNA	İndirgenmiş Nakit Akımı
ASB	Muhasebe Standartları Kurulu (Accounting Standards Board)
UMSK	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
UDSK	Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi
UFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
TFRS	Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TMS	Türkiye Muhasebe Standartları
UMS	Uluslararası Muhasebe Standartları
UDES	Uluslararası Değerleme Standardı
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
BGB	Best Global Brands
BVA	Brand Value Added
BAV	Brand Asset Valuator
FVFM	Finansal Varlık Fiyatlandırma Modeli
TTK	Türk Ticaret Kanunu
VUK	Vergi Usul Kanunu
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
s.	Sayfa no

TABLÖLAR

Tablo 1 : Markanın Fiyata Etkisi	14
Tablo 2 : Marka Sahibinin Kâr Marjı	14
Tablo 3 : Marka İmajı ile Marka Farkındalığı Arasındaki İlişki	53
Tablo 4 : Telif Haklarından Tasarruf Metoduna Göre Marka Değerleme Örneği	66
Tablo 5 : Fiyat Primi Metoduna Göre Marka Değerleme Örneği	68
Tablo 6 : BAV Türkiye Markalar Çalışması - 1	74
Tablo 7 : BAV Türkiye Markalar Çalışması - 2	75
Tablo 8 : Marka gücünü belirlemede kullanılan kriterler - Interbrand	83
Tablo 9 : Interbrand Metodu – Örnek Bilanço	86
Tablo 10: 2008 Yılında Marka Değeri Artışlarına Göre Sektör Sıralaması	98
Tablo 11 : Maddi Olmayan Varlıklar – IFRS 3	108
Tablo 12 : Markanın Şirket Değerine Etkisi	119
Tablo 13 : B2B Sektörlerde Markanın Şirket Değerine Etkisi	120
Tablo 14 : Örnek Uygulama – Telif Haklarından Tasarruf Metoduna Göre	127
Tablo 15: Fiyat Farkı Oranları Tablosu	128
Tablo 16 : Örnek Uygulama – Fiyat Primi Metoduna Göre	129
Tablo 17 : Örnek Uygulamaların Sonuçları	130

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Markanın Temel Yapı Taşları	5
Şekil 2 : Tüketiciler Açısından Marka	6
Şekil 3 : Markanın Gücünü Oluşturan Sistem	8
Şekil 4 : Ürünü Tanımlayan Seviyeler	13
Şekil 5 : Ambalaj Üzerinde Marka Belirteçlerinin Kullanımı	17
Şekil 6 : Ürün Dizisi Uygulaması - Calgonit	22
Şekil 7 : Yapılandırılmış Örnek Ürün Grubu Markası - Clarins	23
Şekil 8 : Garanti Markası Uygulaması – Johnson & Johnson	24
Şekil 9 : Esnek Çatı Markası Uygulaması – Sony Bravia TV	25
Şekil 10 : Uyumlu Çatı Markası Uygulaması - Nivea	26
Şekil 11 : Kaynak Marka Uygulaması – Giorgio Armani	27
Şekil 12 : Marka Değerini Oluşturan Faktörler	51
Şekil 13 : Marka Değerini Oluşturan Aşamalar	59
Şekil 14 : Marka Değerlemelerinin Kullanım Alanları	62
Şekil 15 : Marka Yaşam Döngüsü - Young & Rubicam	73
Şekil 16 : ‘The Brand Value Management’ Metodu – Interbrand	79
Şekil 17 : S şeklindeki eğri - Interbrand	84
Şekil 18 : Brand Finance – Marka Tanımlaması	88

EKLER LİSTESİ

EK 1 Markalaşma Stratejileri

EK 2 Interbrand - “Best Global Brands” Listesi

EK 3 Interbrand – Marka Değeri Hesaplama Örneği

EK 4 Corebrand – Brand Power Rankings 100

EK 5 BrandFinance – Global 500 Listesi 2008 Yılı – İlk 100 Firma

EK 6 BrandZ Top 100 Listesi – 2008 Yılı

EK 7 Fortune 500 – İlk 100 firma listesi (2008 Yılı)

EK 8 Marka Değeri ile Şirket Değeri Arasındaki Karşılaştırmalar

GİRİŞ

Marka değerinin, şirket değerleri arasında yer almaya başladığı 80’li yıllardan bugüne kadar dñyamız çok hızlı değişimlere sahne olmuştur. Gelişmiş ÷lkelerin 1930’lardaki sanayileşme devriminden sonra teknolojik gelişmeleri, pazarlama alanındaki yenilikleri, ÷r÷n geliştirme s÷reçlerini şirketlerin iş s÷reçlerine dahil etmeleri uzun yıllar almış olsa da gñm÷zde gelişmekte olan ÷lkelerdeki şirketlerin yeniliklere adaptasyonu çok daha hızlı olmaktadır. Gelişmekte olan ÷lkelerdeki şirketler, gelişmiş ÷lkelerin geçtiği s÷reçlerin ara safhalarını atlayarak bugñnk÷ imkanların şirkete dahil edilmesiyle hızla ilerlemektedirler.

80’li yıllarda marka kavramının öne çıkmasıyla başlayan s÷reçte ise bugñn marka tanımı genişlemiş ve değişmiştir. Markalar artık sadece birer logo veya işaret ve bunların renklerinin yansıttığı anlamlardan çok daha öte, şirketin tüketicie verdiği bir sözdür. Her şirketin, farkına varsın ya da varmasın, bir markası vardır. Marka değeri, şirketin ÷rünlerinin yanı sıra müşterilerine verdiği hizmetlerin kalitesinin toplamından oluşur. Müşterilerin tavsiye almak için şirket çalışanları ile yaptıkları görüşmelerdeki deneyimleri, müşteri hizmetlerini aradıklarında aldıkları hizmetle ilgili izlenimleri, şirketin çalışanlarına tanınan haklarla ilgili haberler gibi pek çok maddi olmayan değer, markayı oluşturan toplamdır.

Dñya artık tek bir ekonomi haline gelmiştir. Ticaretin doğası gereği ekonomik durgunluklar zamanında bile alım satımlar devam eder. Ancak marka diğer maddi ve maddi olmayan şirket değerleri gibi ticaretin devam etmesinin getirdiği rahatlıktan yararlanamaz. Özellikle ekonomik kriz zamanlarında şirketler, markalarına daha çok önem vermek durumundadır. Yöneticilerin şirketlerini iyi yönetebilmeleri için bütünleşik ve geniş bir perspektiften değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bu tür zamanlarda yalnız bina ve teçhizat değerleri, insan kaynakları giderleri, pazarlama giderleri gibi unsurları değil, aynı zamanda marka değerini de günlük olarak takip edebilmeleri gerekir.

Markanın iş dñyasındaki önemi nedeniyle değerinin ölç÷lmesi hem finansal analizler ağısından hem de pazarlama stratejileri ağısından çok önemlidir. Geliřen

teknoloji sayesinde tüketicinin kendi yarattığı medya içinde markanın tutunmasını sağlamak markayla ilgili temel kavramların ve marka değerinin yapı taşlarının bilinmesine bağlıdır.

Bu çalışmada marka tanımına ve markanın temel öğelerine yer verilmiş, markalaşma stratejileri ve karma yaklaşımlar dünyadan örneklerle anlatılmış ve marka değerinin dünyaca ünlü çeşitli danışmanlık şirketleri tarafından nasıl hesaplandığını gösteren yöntemler açıklanmıştır. Interbrand, Corebrand, Brand Finance gibi her yıl en iyi 100 marka listelerini hazırlayan danışmanlık firmalarının listelerindeki markalar ile Fortune 500’de yer alan dünyanın en iyi şirketleri arasında bir bağlantı olup olmadığı irdelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE MARKALAŞMA STRATEJİLERİ

Her üretici malını müşteriye fayda sağlamak için sunar. Alıcılar ise maldan elde ettikleri fayda yanında o malı tercih etme için tatmin olmalarına ve kişiliği olmasına dikkat eder. Bu sebeple firmalar müşteriler için fayda sağlamanın yanında müşteri tatminini gerçekleştirecek ürüne kişilik yüklerler. Her ürünün kişiliği markası ile özdeşleşmiştir.

Ürünün kişiliğinin oluşturan markanın iki boyutu vardır. Birincisi herkes tarafından kolayca anlaşılabilen fiziksel markadır. Marka ismi, logosu, sembolleri, hatta sunumunda kullanılan ambalajı, reklamı, sloganı ve müziği fiziksel marka özellikleridir. Fiziksel marka, marka yönetiminin bir unsurudur ancak tek başına yeterli değildir. Markanın görünmeyen kısmı olan özü vardır. Markanın ruhunu oluşturan bu değer duygusal markadır. Duygusal marka, markayı diğer ürünlerden farklılaştıran ve alıcıyı duygusal olarak etkileyen kişiliğidir.

Günümüzde markanın fiziksel yanını oluşturmada birçok yeni araç ortaya çıkmıştır. Yeni pazarlama yöntemleri ve bunu destekleyen bilgi teknolojileri markaların ortaya çıkışı için yeni imkanlar yaratmıştır. Duygusal markanın bilgi teknolojileriyle desteklenmesi hem zor hem de profesyonel hizmet sunucuları tarafından ele alınması gereken konudur. Birçok alıcı, markalar ile internet üzerinden tanışmakta ve marka olgusunu bu yolla tanımaktadırlar. İletişim yoğunluğu altında markanın algılanması fiziksel olduğu kadar duygusal performansına da dayalıdır. Kişilik oluşturan bir markanın ise kurumsal sayfaları markanın görünen kısmını anlatmaktadır.

Markalaşma bir firmanın en stratejik yatırımlarından biri konumundadır. Bu nedenle markalaşmayı yalnızca isim, sembol, tasarım ya da bunların kombinasyonunun geliştirilmesi ile sınırlı olarak ele almak, bu stratejik yatırım alanında son derece riskli bir girişim anlamına gelmektedir.

Markalaşmanın başarılı bir girişim sayılabilmesinin ön koşullarından biri, ürün ya da firmaya kişilik kazandırmasının sağlanmasıdır. Günümüzün önde gelen markalarının tümünün, müşterileri ve potansiyel müşterileri nezdinde bilinen özgün kişilikleri vardır. Araştırmalar, tüketicilerin markalar ile çevrelerindeki insani kişiliklerle girdikleri türde ilişki içinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bazı markalar tüketicilerin rasyonel yönlerine (bir diş macununun dişlerin çürümesini önlemesi gibi) çekici gelirken, kimi markalar da tüketicinin sempati/ yakınlık duyma ya da aidiyet hissetme gibi duygusal yönlerine hitap etmektedirler. İster rasyonel ister duygusal yönlerine hitap etsin, marka kişiliğinin tüketicilerin satın alma kararları üzerinde son derece ağırlıklı etkiye sahip olduğu bilinmektedir.

1.1 Marka Kavramı ve Tanımı

Marka savaşlarının yaşandığı günümüz dünyasında, marka yaratmak ve ona değer katmak uzun bir planlama sürecine dayanmaktadır. 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulanmasına Dair Yönetmelik'e göre marka, bir işletmenin imalâtını ve/veya ticaretini yaptığı malları ve/veya sunduğu hizmetleri, başka işletmelerin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan ticaret ve/veya hizmet markası olarak da nitelendirilebilen işaret olarak geçmektedir.¹

Amerikan Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımı ise şöyledir: "Marka, bir satıcı veya satıcı grubunun, ürün ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırtırmayı amaçlayan isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur."²

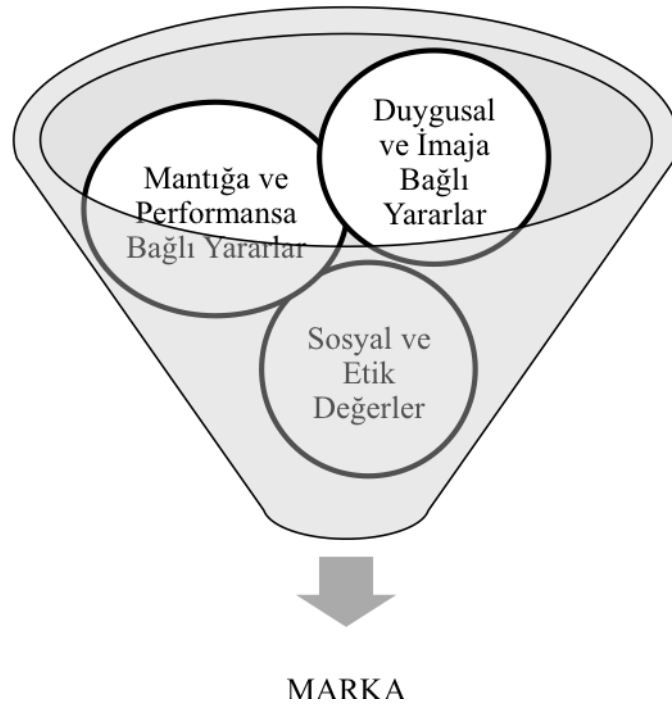
Marka bir vaattir, kâr sağlayacak bir şekilde benzersiz bir yarar beyanında bulunan veya buna yönelen, salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir. Marka bir değere sahiptir ve bu nedenle soyut bir kurumsal

¹ Adalet Bakanlığı, "556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulanmasına Dair Yönetmelik", **Resmi Gazete**, 09.04.2005, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/23125.html> (20.03.2008), s. 1.

² Lisa Wood, "Brands and Equity : Definition and Management", **Management Decision**, Vol. 38, No:9, 2000, ss. 662-669.

aktiftir. Bir markanın gücünde iki temel yapı taşı vardır: Mantığa ve performansa bağlı yararlar ile duygusal ve imaja bağlı yararlar.³ İşletmelerin toplumsal sorunlara eğilmesiyle birlikte marka açısından başlayan yeni dönemde, üretim sırasında dikkat edilen etik özellikler de bunlara eklenmiştir. Bunlar çevreyi kirletmeyen üretim prosedürleri uygulamasından çocuk işçi çalıştırılmamasına kadar pek çok sosyal sorumluluk konularını içermektedir. Bunlara sosyal ve etik unsurlar diyebiliriz. Firmanın, bu özelliklerin hangilerine ağırlık vereceği pazarlama stratejileri ile bağlantılı bir konudur. Markanın temel yapı taşlarını bir arada gösterebilmek için aşağıdaki şekil çizilmiştir.

Şekil 1: Markanın Temel Yapı Taşları

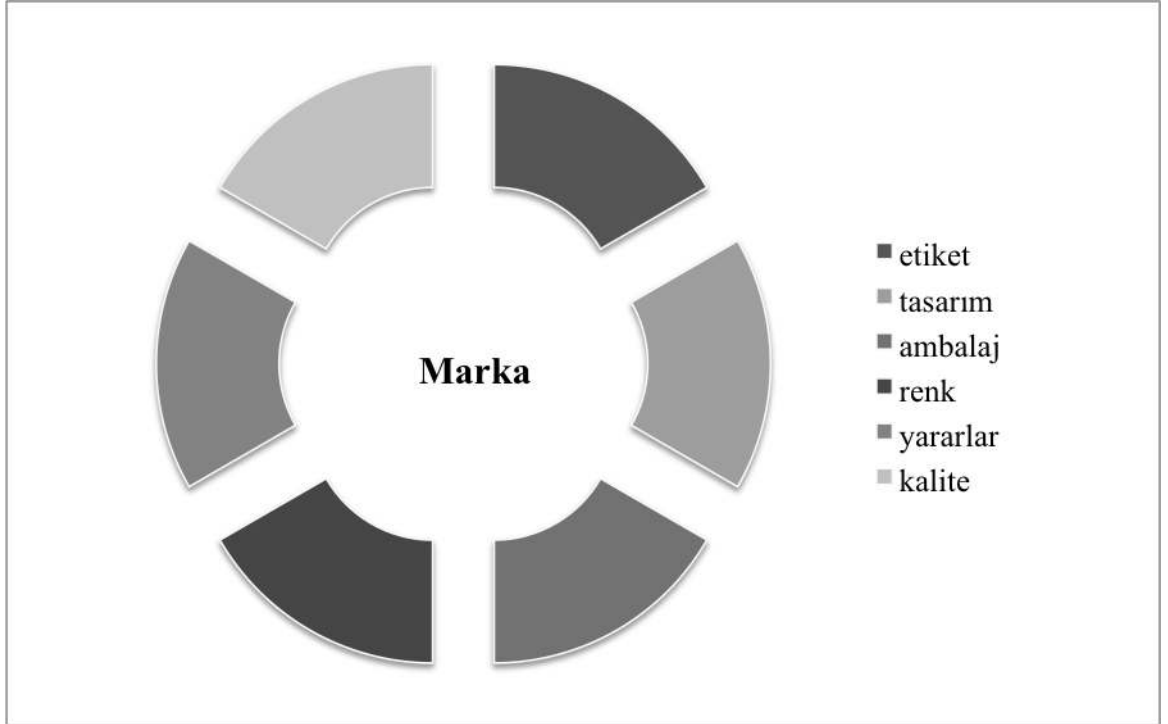


Marka, bir firmanın ürün veya hizmetlerini isimlendirmesinden çok daha fazla anlamlar taşımaktadır. Günümüzde marka, bir mal veya hizmeti rakiplerinden farklı kılan ya da farklıymış gibi algılanmasını sağlayan bir iletişim aracıdır.

³ Hamish Pringle ve Marjorie Thompson. **Marka Ruhu – Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, çev. Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat, Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., İstanbul, 2005, s. 13.

Tüketiciler açısından marka, ürünün etiketi, ambalajı, rengi, tasarımı, kalitesi ve sunduğu yararların bütünüdür.⁴ Marka bu anlamda, aşağıdaki şekildeki gibi şematize edilmiştir.

Şekil 2 : Tüketiciler Açısından Marka



Markalar her ne kadar ürünlere bağlı olsalar da marka ile ürün arasında bazı temel farklılıklar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁵

- Ürünlerin kolaylıkla taklit edilebilmesine rağmen markayı taklit etmek zordur.
- Markanın diğer ürün isimlerinden farklı olarak kullanıcı için ifade ettiği değerler vardır.

⁴ Aybeniz Akdeniz Ar, **Marka ve Marka Stratejileri**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2007, s. 8.

⁵ Koray Tulgar, **Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Çıkabilecek Sorunlar**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitapçığı, İstanbul, 2009 (Marka Değerleme), s. 3.

- Bir ürünün kısa sürede modası geçebilir ancak iyi yönetilen markanın ömrü sınırsızdır.
- Ürün herhangi bir fabrikada üretilebilecek bir şeydir; marka ise ancak müşteri talebi ile yaratılabilir.

Marka bir ürün veya hizmetin müşteri gözünde algılanan değerine eklenen zihinsel çağrışımların bütünüdür. Bu çağrışımlar eşsiz, güçlü ve pozitif olmalıdır. Bu şekilde tanımlandığında sadece bir iletişim başarısı olarak görünen marka, aslında ürün ve hizmetten ayıramayacak bir kavramdır. Sadece zihinsel çağrışımların meydana getirdiği bir olgu değil, aynı zamanda duygusal temaya sahip bir değerdir. Bu duygusal bağ, tüketici ile markayı birbirine bağlayan en önemli etkidir ve başarılı markalar mutlaka yoğun duygusal içerik taşırlar.⁶

Her markanın bir doğumgünü vardır. Hukuki olarak lisanslandıkları günden itibaren taklitçiliğe ve marka ihlallerine karşı korunurlar. Yine de markanın hukuki olarak lisanslanmış olması, varlığını sürdürmesi için yeterli değildir. Bir marka ancak piyasayı etkileyecek güçte ise var olur, değilse bir süre sonra yok olacaktır. Ürün veya hizmetin devam etmemesi sonucunda ise marka yine yok olacaktır.

Piyasayı etkilemiş, belli bir değer kazanmış olmalarına rağmen bazı markaların yaşam süreleri çok uzun değildir. Sadece internet üzerinde tüketiciye sunulan markaların, giyim markalarının ve genellikle gençlere yönelik markaların yaşam süreleri kurumsal markalara, otomotiv sektöründeki markalara oranla daha kısadır. Tüketicinin kurumsal markalardan beklentisi uzun ömürlülük, yüksek kalite ve güven iken giyim markalarından beklentileri moda uygun olma, sosyal statü belirleyiciliğinden yararlanma ve keyiftir. Bu nedenle bu markaların tüketici gözündeki imajları da birbirinden farklıdır.

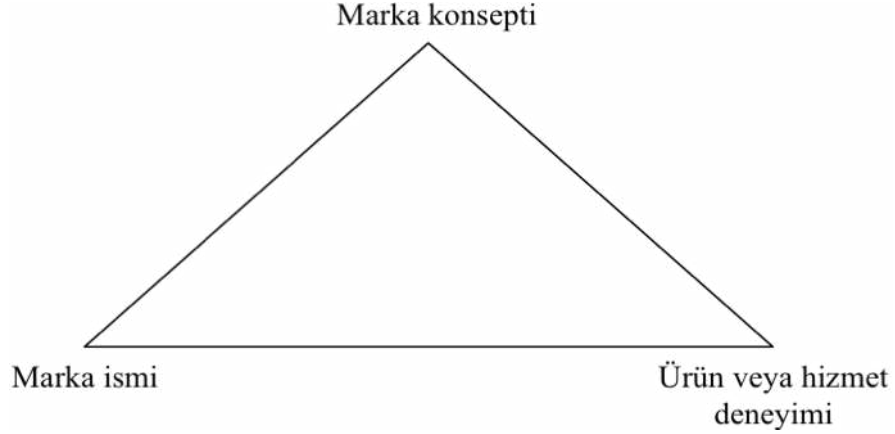
Markanın gücünü oluşturan sistem üç kutuplu, yaşayan bir sistemdir.⁷ Bunlardan birincisi, markanın soyut ve somut değerlerinin oluşturduğu marka konseptidir. İkincisi, iletişim noktasındaki kişilerin, fiyatın, reklamın, satış yerlerinin

⁶ Jean-Noel Kapferer, **The New Strategic Brand Management**, Bodmin, MPG Books Ltd., 2008, s. 10.

⁷ Kapferer, s.12.

ve iletişimin oluşturduğu, tüketicinin ürün veya hizmet deneyimidir. Sonuncusu da logo ve sembolleri de içine alan marka ismidir.

Şekil 3 : Markanın Gücünü Oluşturan Sistem



Kaynak : Kapferer, 2008, s. 12.

1.2 Marka Yaratma Kavramı ve Marka Yönetimi

Marka yaratma sürecinde marka bir kavram olarak öncelikle yaratıcısının zihninde oluşmaktadır. Daha sonra bu kavram için bir ses imgesi olan marka ismi üretilmekte, sonra da bu marka ismi logo olarak görselleştirilmektedir.⁸

Tüketici beklentilerinin sürekli arttığı ve değişkenlik gösterdiği bu dönemde marka yaratmak ve markanın gücünü koruyabilmek için öncelikle ürün ve hizmet kalitesinin sürekli gelişim içinde olması gerekmektedir. Tüketicilerin yüksek kalitedeki ürünleri makul fiyatlarla alma isteği firmalar üzerinde maliyet baskısının hissedilmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan üretilen her ürün için sosyal sorumluluklar çerçevesinde dikkat edilmesi gereken atık yönetimi, çalışanların sosyal haklarının korunması ve doğaya uyumlu üretim süreçlerinin uygulanması

⁸ A. Selim Tuncer, “Pozitif Markalama, Negatif Markalama ve Domuz Gri...”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, s. 52.

maliyetlerin artmasına yol açmaktadır. Üretim süreçlerindeki bu olumlu değişimler, marka imajına uygun şekilde yansıtılması ve markayı anlamlandırması durumunda, marka değerini artırıcı yönde rol oynamaktadır.

Her şirketin marka yönetimi, o şirketin kimliğine ve kültürüne uygun olarak oluşturulmuş organizasyon yapısıyla ve yine o şirkete ait marka anlayışı ile gerçekleştirilmektedir.⁹ Bu nedenle kimi şirketlerde, şirket ya da ürün markasını bir marka yöneticisi yönetirken, kimisinde ise bu görev pazarlama müdürü, ürün müdürü ya da CEO'lar tarafından üstlenilmektedir. Bu durumda şirketlerin markaya yaklaşımları da farklılaşmaktadır. Uluslararası şirketlerin organizasyon şemalarına baktığımızda, marka yöneticilerinin pazarlama sürecinin her aşamasında, bazen birebir bazen de bir kurmay olarak yer aldıklarını görmekteyiz.

Markanın, pazarlama stratejileri arasında kullanılabilmesi için öncelikle işletme içi organizasyonun buna uygun şekilde yapılandırılmış olması gerekmektedir. Ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi ve markanın imajının istenilen şekilde oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir:

1. Görünüm : Organizasyondaki fiziki yerleşim, kullanılan araç ve gereçler, personelin kullandığı iletişim araçları marka imajına uygun olarak yapılandırılmalıdır. Örneğin en gelişmiş iletişim teknolojileri ile özdeşleştirdiğimiz Turkcell'de, çalışanların eski model bir bilgisayar ile iş yapmaya çalışmaları şirketin marka imajını olumsuz yönde etkiler.
2. Güven : Organizasyon, ürün veya hizmeti zamanında ve satış aşamasında sunulan özelliklere uygun olarak tam ve eksiksiz olarak teslim edebiliyor olmalıdır. Satış sonrası hizmetler ve garantiler, gerektiğinde taahhüt edilen şekilde uygulanabiliyorsa şirkete duyulan güven artacaktır.
3. Dilek ve şikayetler : Organizasyon, marka ismi ile sunulacak ürün veya hizmeti tüketicinin isteklerine uygun olarak verebiliyor ve tüketicilerden gelen istekler doğrultusunda ürün veya hizmeti geliştirebiliyor olmalıdır. Bunun için gerekli altyapı sağlanmış olmalıdır.

⁹ "Türkiye'de Markalar Nasıl Yönetiliyor?", **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, s. 57.

4. Yeterlilik : Ürün ve hizmetlerle ilgili tüm süreçlerde bilgili, deneyimli ve yeterli olacak elemanların çalışması önemlidir.
5. Müşteri ilişkileri : Ateş hattı personeli ile organizasyonda çalışan tüm personelin, müşteri ilişkileri eğitimi almış olması gerekmektedir. Markanın, şirketin vizyonunu anlatan en değerli ve hassas unsur olması nedeniyle marka iletişimi konusunda tüm personel bilgilendirilmiş olmalıdır.
6. Kredibilite : Organizasyonda çalışan tüm personelin dürüstlüğü ve kredibilitesi önemlidir.
7. İletişim : Ürün ve hizmetlere kolaylıkla ulaşılabilmesi kadar önemli bir başka husus da müşteri ilişkileri konusunda görevli personelin de ulaşılabilir olmasıdır. Tüketicie, ürün ve hizmetlere nasıl ulaşabileceği uygun iletişim araçları kullanılarak belirtilmeli, dilek ve şikayetleri ile ilgili geri bildirim verilmelidir.

Markalaşma kararı, firmanın ürün geliştirme ve fiyatlandırma stratejileri ile tutundurma ve reklam stratejilerini de etkileyecektir. Bir markanın, hangi kalite ve hangi seviyeye hitap edeceğinin önceden belirlenmesi şarttır. Üstün kaliteyi çağrıştıran bir markanın düşük kalitedeki bir üründe kullanılması durumunda bundan hem ana işletme hem de diğer ürünler zarar görecektir.

Marka yönetimi ciddi bir iştir ve uzun dönemli stratejilere dayanır. Herhangi bir markayı yaratmadan önce alınması gereken üç önemli karar vardır :

1. Ürünün kullanım alanının ve temel yararlarının belirlenmesi
2. Hedef pazarın seçilmesi ve pazarın bölümlendirilmesi
3. Coğrafi dağılımın ne olacağının saptanması

Ekonomik durgunluk dönemlerinde, kısa dönemli maliyet baskısı nedeniyle öncelikle fuzuli görülen marka harcamalarında kısıtlamaya gidilmesi, marka değerinin azalmasına yol açacaktır. Durgunluk zamanlarında bile marka yönetiminin

gereksiz bir ayrıntı olarak görülmeden dikkatle ele alınması gerekir. Pazarda lider marka olmak için öncelikle bazı sorulara yanıt vermek gerekir:¹⁰

- 1) Markamız gerçekten müşteri isteklerini dikkate alıyor ve pazarla uyumlu çalışıyor mı? Ekonomik kriz durumunda müşteriler, ürün ve hizmet kalitesinde güvенеbilecekleri markalara daha çok yönelirler ve hatta bu markalara daha fazla para ödemeyi bile kabul ederler.
- 2) Çalışanlar müşterilerin yoğun talep ve sorularına daha iyi hizmet verebilecek şekilde hazırlıklı mı? Durgunluk nedeniyle tüketiciler zor kazandıkları her kuruşun hakkını vererek harcamak isterler ve bu nedenle satın aldıkları malın veya hizmetin en iyi kalitede olmasını beklerler. Artan taleplere cevap verebilmek için çalışanların markayla sıkı bir bağ kurmuş olmaları ve müşteri isteklerine nasıl cevap verebilecekleri konusunda eğitimden geçmiş olmaları gerekir.
- 3) Yenilik yapmak için doğru bir zaman mı? Kriz zamanlarında talebi artırmaya çalışmak yerine pazardaki konumu koruyacak önlemler almak daha akıllıca olacaktır. Rakiplerin de aynı kriz ortamında olduğunu düşünürsek maliyetlerin en aza indirgenmesi, mevcut müşterilerin isteklerine cevap vermek için çaba sarfedilmesi markanın pazardaki konumunu güçlendirecektir.
- 4) Tüketicilerin cebindeki paranın azaldığı kriz zamanlarında rekabetteki durumum nedir? Ekonomide dolaşan ve tüketicinin harcayabileceği para azaldığında markalar, pazar bölümlerindeki rekabetten çok, bölümler üstü bir rekabet içinde olurlar. Tüketiciler “Adidas mı yoksa Nike mı alsam?” diye düşünmek yerine “Spor ayakkabı mı alsam iPod mu alsam?” diye düşünmeye başladıkları için markanın pazar bölümlerinin tamamındaki gücü ve satın alma

¹⁰ “Is My Brand A Leader?”, **Best Global Brand 2008**, Interbrand, http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000 (10.06.2009), s. 3.

isteğini yaratmadaki becerisi, satın alma davranışına etki edecektir. Bu da markanın, şirketin pazar payı üzerindeki etkisini artıracaktır.

- 5) Markamız bize nasıl para kazandırıyor? Markanın, tedarik zincirindeki yerini ve önemini doğru tespit edebilmek önemlidir. Tedarik aşamasında markanız bir kalite garantisi ve güvenilirlik işareti iken talep tarafında bir gelir kaynağıdır. Marka, satın almada avantajlar sağladığı gibi tüketicilerin ürün veya hizmetinize daha fazla ücret ödemesine de neden olarak gelirin artmasını sağlayacaktır.

Ekonomik darboğazların her zaman bir yükselme trendi ile devam edeceğini bilmek ve markanın şirketler için önemini hatırla tutarak sürekli çalışmak, durgunluk dönemlerinin başarı ile atlatılmasını sağlayan önemli unsurlardır. Marka değerini artırmak için sebatkâr olmak ve sürekli çalışmak zorunludur.

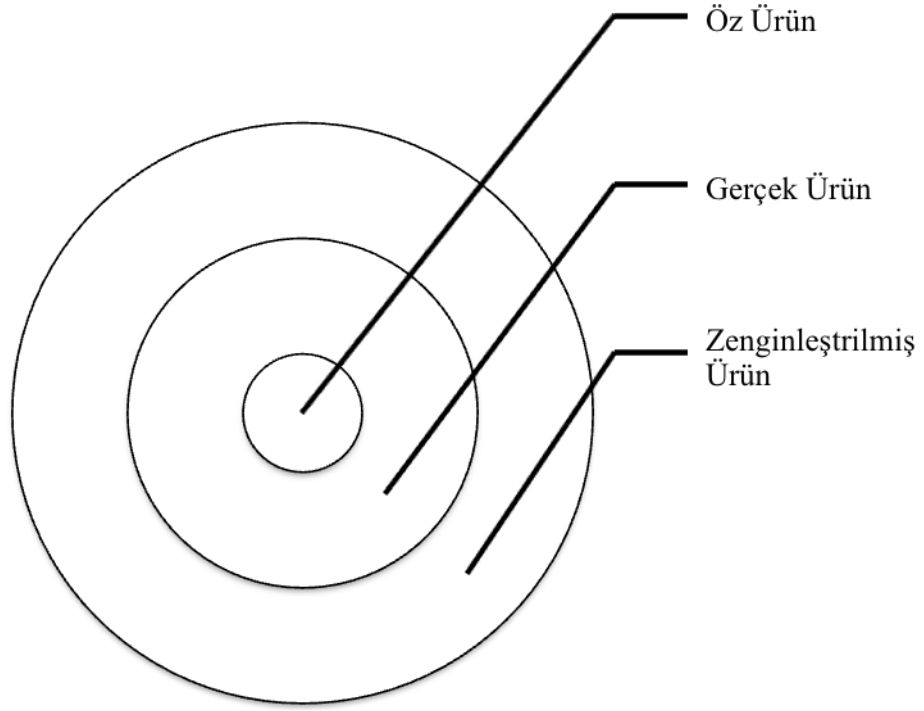
Marka yaratmak için öncelikle ürünü tanımlayan üç seviye göz önüne alınmalıdır.¹¹ Bunlar :

1. Öz ürün : Ürünün kendisi, asıl yarar veya asıl hizmettir.
2. Gerçek ürün : Ürünün kalite özellikleri, kullanım özellikleri, tasarımı, ambalajı ve marka ismi ile bütünleşmiş halidir.
3. Zenginleştirilmiş ürün : Ürünün teslimat şekillerindeki opsiyonlar, ödeme koşullarının farklılaştırılması, montaj olanakları, bakım ve onarım hizmetleri, satış sonrası hizmetler gibi ürüne eklenen özelliklerin tamamıdır.

Gerçek ürün, öz ürünü; zenginleştirilmiş ürün ise hem gerçek hem de öz ürünü kapsamaktadır. Ürünü tanımlayan bu seviyelerin sırasıyla birbirlerini kapsadıklarını gösterebilmek için aşağıdaki şekil çizilmiştir.

¹¹ Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989, s. 253.

Şekil 4 : Ürünü Tanımlayan Seviyeler



Ürünün bir marka adı altında pazara sunulabilmesi için diğer ürünlerden ayırıcı bazı özelliklere sahip olması gerekir. Tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamanın birinci koşul olduğu ürün geliştirme sürecinde ürünün, rakiplerinden üstün olmasını sağlayacak özelliklerinin geliştirilmesi beklenir. Bu özellikler makul bir süre dayanıklı olmalıdır.

Kalite standardını tüketicilerin belirlediği günümüzde, ürünün bir adım öne çıkabilmesi için markanın, tüketicilerini yakından tanıma ve ihtiyaçlarını anlama zorunluluğu vardır. Örneğin Selpak, ‘daha emici, daha yumuşak, daha dayanıklı, parfümlü’ olma özellikleri ile özünde diğer markalarla aynı işlevi gören tuvalet kağıdının kalitesini ve dolayısıyla marka değerini artırmıştır.

Tablo 1 : Markanın Fiyata Etkisi

	Selpak	Papia	Viva	Familia	Lily	Solo
16'lı tuvalet kağıdı	16.75	16.75	9.95	11.5	13.25	12.25
4'lü kağıt havlu	6.25	5.95	4.50	4.50	4.50	
100'lü kağıt peçete	4.50	2.40	1.85	2.25		

* Fiyatlar TL bazında verilmiştir.

Yukarıdaki tablo, Türkiye’de en bilinen kağıt havlu ve peçete üreticilerinin fiyatlarını marka bazında karşılaştırmak amacıyla Migros’un sanal market web sayfasından alınan 2009 verilerine göre hazırlanmıştır.¹² Tablodan da anlaşıldığı üzere güçlü marka imajına ve altyapısına sahip firmaların genel fiyatlandırmanın dışında bir fiyat stratejisi uygulayabildiği görülmektedir.

Christian Aid tarafından yapılan bir başka araştırmanın sonucuna göre bir marka sahibinin brüt kâr marjı, satış fiyatı üzerinden %32,80 ve perakendecinin brüt kâr marjı, satış fiyatı üzerinden %46 kadardır.¹³ İngiltere pazarında 50 gbp’ye satılan bir çift spor ayakkabıdan kimin ne kadar kazandığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2 : Marka Sahibinin Kâr Marjı

	Ücret	Yüzde
İşçi	£1.20	2.40
Üretici	£9.40	18.80
Marka Sahibi	£16.40	32.80
Perakendeci	£23.00	46.00
Toplam	£50.00	100.00

Kaynak : Bardakçı, 2008, s. 202.

¹² Migros, <http://www.kangurum.com.tr/kangurum3-web> (26.03.2009).

¹³ Ahmet Bardakçı, “Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Değerlendirme”, **TİSK Akademi**, 2008 / 1, s. 201.

1.3 Markalaşma Stratejileri

Markanın piyasadaki itibarını koruyup kârını artırma süreci içinde tek bir ihtiyacı vardır : büyümek. Bu süreç içerisinde marka imajını güçlendirecek, markanın yerini pazarda sağlamlaştıracak adımların atılmasına gereksinim vardır. Marka genişlemesi, sadece marka serilerinin veya marka gruplarının yeni ürünlerle zenginleştirilmesi şeklinde olabileceği gibi markaya yeni ürün gruplarının eklenmesi şeklinde daha geniş çaplı da olabilir.

Markalaşma şekillerinin belirlenmesi, teknik veya taktik problemi değildir, stratejik bir karardır. Marka stratejileri markayı güçlendirip yeni ürünler için tutundurma maliyetlerini azaltabileceği gibi yanlış kararlar sonucu marka imajını zedeleyip marka sermayesinin azalmasına da yol açabilir. Bu nedenle marka genişlemesi stratejilerine karar verme aşamasında bazı soruların yanıtlanması gerekir.¹⁴ Bu soruları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- Yeni ürünler nasıl isimlendirilecek? Açıklayıcı bir isim mi verilecek yoksa bir marka serisi altında mı devam edecek?

Lafarge, akışkan betonu geliştirdiğinde yeni ürüne bir isim verilmesi gerekiyordu. Bu yeni ürüne sadece ‘Lafarge akışkan beton’ diyebilirdi. Yeni ürüne verilen Agilia ismi Lafarge ismi ile nasıl ilişkilendirilecekti? ‘Lafarge Agilia’ veya ‘Agilia by Lafarge’ şeklinde farklı versiyonlar olabilirdi. Seçilen isim ürünlerde, ambalajlarda ve ürünün satıldığı reyonlarda nasıl belirtilecekti? Lafarge ürünü “ tanıtmak için ‘Lafarge Agilia’ olarak bir alt marka yarattı. Bu Lafarge için stratejik bir karardı ancak her sektör veya her firma için aynı şekilde yapılmayabilirdi.

- Yeni ürünleri markanın altında isimlendirirken kaç marka seviyesi olacağı da önemli bir başka sorudur. Yeni ürünler, Samsung’un seçtiği strateji gibi Samsung Mobile, Samsung TV gibi tek marka adı altında toplanabilir. Ya da Philips’in Philishave traş makinası gibi, Apple’ın ipod ve imac’i gibi her ürün tek başına yeniden isimlendirilebilir.

¹⁴ Kapferer, s. 347.

- Yeni ürünlerin marka isminde, ambalajlarında, firmanın çalışma ofislerinde, çalışanların kartvizitlerinde şirket ismi belirtilecek mi? Şirket isminin ürünlerle beraber anılması veya gizli tutulması farklı pazarlama stratejilerinin uygulanmasından kaynaklanır. Örneğin 3M, kurumsal kimliğinin ürünleriyle beraber anılmasını istediği için Post-It, Scotch gibi ürünlerinin paketleri üzerinde logosunu görünür bir şekilde yerleştirir. Benzer şekilde Danone ürünlerinin ambalajlarında da Danone logosu vardır. Diğer taraftan pazardaki farklı segmentlere hitap ederek pazar payını genişletmeyi hedefleyen Procter&Gamble, şirket ismini görünür bir şekilde belirtmekten kaçınır. Ariel, Alo gibi temizlik ürünlerinin ambalajlarının arkasında sadece küçük bir yazı ile P&G ismi ve firma bilgileri yer almaktadır.
- Şirket isminin marka olarak kullanılıp kullanılmayacağı konusunda karar verilmesi gerekir. France Telekom'un telekomunikasyon hizmetleri için kullandığı Orange, internet hizmetleri için kullanılan Wanadoo şirket isminin kullanılmadığı, farklı hizmet markaları ile müşterilere ulaşılan bir stratejiyi göstermektedir.
- Markalaşma stratejilerinin her ülkede aynı şekilde kullanılıp kullanılmayacağı da cevap verilmesi gereken önemli bir sorudur. Ülkelerin farklı kültürler barındırdırmaları nedeniyle bu konuda yapılan araştırmalar dikkate alınarak karar verilmelidir.

Markalar, ürünlerin ambalajları üzerinde farklı ibarelerle kendilerini gösterirler. Her marka veya belirteç, amacına uygun şekilde ambalaj veya etiket üzerindeki yerini alır. Örneğin 3M Scotch Removable Magic Tape ambalajı üzerinde kullanılan logo ve işaretler farklı marka belirteçleridir.¹⁵

- Kurumsal marka : Şirket ismini belirtir ve 3M logosu ile ambalajların üzerinde yer almaktadır. Şirketin kurumsal kimliği ile ürünler arasında bir bağ kurulmasını sağlar.

¹⁵ Kapferer, s. 349.

- Ticari marka : Şemsiye marka olarak işlev gören Scotch ismi ürünün ve şirketin değerini tanımlar. Scotch ana markası altında farklı ürünler sunulmuştur.
- Ürün serisi markası : Magic Tape, tüketiciye alım kararını verdiren tetikleyici rolünü oynar. Markanın değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır ve bunları yansıtır.
- Tasarım belirteci : Removable ibaresi, ürünü benzerlerinden ayıran bir tasarımla yapıldığını göstermektedir. Ürüne değer katan, tüketicinin satın alma kararına etki eden bir özelliktir.

3M Scotch Removable Magic Tape ambalajı üzerinde kullanılan logo ve işaretlerin hangi marka belirteçlerine karşılık geldiği aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 5 : Ambalaj Üzerinde Marka Belirteçlerinin Kullanımı



Hızlı değişim gösteren sektörlerde ve ürünlerde ise tek isim kullanılması yaygındır. Örneğin hızlı bir değişim gösteren cep telefonları için her yeni ürünle beraber tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinin yapılması neredeyse imkansızdır. Bu nedenle Nokia, Samsung, Sony-Ericsson gibi cep telefonu üreticileri, şirket isimlerini marka olarak kullanırlar ve bu isimlerin yanında model isimleri veya kodları ile ürünlerini tanıtır. Markanın değeri şirket ismindedir.

Bilgisayar sektöründeki hızlı değişimlere rağmen tek marka stratejisini kullanmayan Apple, tasarımla ilgili farklılaştırılmış değerleri nedeniyle ürünlerini ipod, imac olarak adlandırmıştır. Bu ürünler tüketiciler tarafından Apple firmasına ait olarak bilinmektedir ancak ürün isimleri, marka ismi olarak hafızalarda yer etmiştir ve başlı başına bir değerdir.

Marka seviyelerinin gerektiğinden fazla olması şeffaflığı engeller ve müşterinin ürünü benimsemesini zorlaştırır. Markanın kaç seviyede kullanılacağına tüketiciden gelen geri bildirimlere bakarak karar veremeyiz. Çünkü Post-It alan bir tüketici için ürünün ambalajı üzerindeki 3M logosu herhangi bir şey ifade etmese bile şirketin isminin bilinirliğini artırmaktadır. Şirket isimlerinin bilinirliklerinin artması şirket değerini artırır, bu nedenle markaların şirket isimleri ile bir bağ kurması zorunludur. Bunun en düşük maliyetli yolu ise, şirket isim veya logolarının ürün ambalajları, etiketleri, paketleri, sunuldukları raflar, çalışanların ofisleri veya kartvizitler üzerinde kullanılmasıdır.

Markalaşma stratejileri bir uçta her markanın bağımsız hareket edebildiği “Marka Ailesi” stratejilerinden, diğer uçta her ürünün ana marka adı altında toplandığı “Aile Markası” stratejilerine uzanan bir aralıkta değişkenlik göstermektedir. Ürünü tanımlamanın, ürünü kişiselleştirmenin önem kazandığı durumlarda ürün markaları, şirketin marka isminin güçlenmesi istenen durumlarda da ana markalar kullanılmaktadır.

Ana markalar genellikle hizmet sektöründe kullanılırlar. IBM, HSBC gibi şirket isimleri, ana marka isimleri haline gelmiştir. Ürünlerle şirket ismi arasında herhangi bir bağ kurulması istenmeyen durumlarda tekil ürün markaları kullanılır. İki ayrı segmente yönelik otomobilleri temsil eden Peugeot ve Citroen aslında Fransız otomobil üreticisi PSA’nın (Peugeot Societe Anonyme) markalarıdır. İkisi de kendi alanında güçlü markalar oldukları için firma isminin kullanılması tercih edilmemiştir. Bu şekilde aynı pazarın farklı segmentlerinde, farklı ürünlerle rakip olarak çıkabilmekte ve pazar payını artırabilmektedirler.

Marka ailesi stratejileri her ürünün bağımsız olmasına, farklı markalar ile pazara sunulmasına imkan verirken şirket ismi ve şirket değeri için güçlendirici bir

etki yapmamaktadır. Yine de ürün markalarının güçlü olması, toplamda şirketin güçlü olmasına neden olabilmektedir. Fortune 500 sıralamasında adı geçen ancak markalarını bilmediğimiz bazı şirketler bu duruma örnektir. 2000’li yıllara kadar bu stratejiye göre hareket eden Japon şirketleri, şirket ismine değer kazandırılmasının önemini farkederek ‘marka yöneticisi’ adı altında marka yönetiminden sorumlu kişiler istihdam etmeye başlamışlardır. İlk olarak 1999’da marka yöneticisi atayan Toshiba’yı hemen ardından Koreli Samsung ve LG izlemiştir.

Aile markası stratejileri koordinasyonu ve yetki düzeni güçlü olan şirketler için daha uygundur. Şirket isminin ana marka olarak kullanıldığı bu durumlarda ürünlerin pazara giriş, tutundurma ve pazarlama stratejilerinin şirket imajına uygun şekilde hazırlanması gerekir. Bu nedenle bu şirketlerde marka komiteleri ya da yöneticileri, şirketin diğer birimleri ile koordineli olarak çalışırlar. Ürünlerini şirket markası altında toplayan Garnier’de marka komitesi, bölüm yöneticilerinden oluşmaktadır.

Şirket birleşmeleri ve satın almalar için şirket değerini belirleme en önemli konulardan biridir. Marka ailesi stratejileri ile çalışan şirketlerin, kârlarının 6 katı gibi bir değerle satıldığı durumlarda aile markasına sahip şirketler, kârlarının 7 veya 8 katı gibi değerlerle satılabilmektedirler. Bu nedenle şirket değerini artırmak yönündeki çalışmalar öncelikle çoklu markalama stratejilerinden aile markası stratejilerine doğru bir yönelim göstermektedir.

1853 yılında Compagnie Générale des Eaux (CGE) adı ile su sektöründe faaliyet göstermeye başlayan ve 2003 yılında Veolia Environnement SA olarak tüm firmalarını tek marka altında toplayan şirket, ana markasını güçlendirmeye yönelik bir strateji izleyen firmalar için iyi bir örnek teşkil etmektedir. 1980’lerdeki sektörel genişlemesine paralel olarak ulaşım alanında Connex, su yönetim alanında Vivendi, atık yönetimi konusunda Onyx ve enerji alanında Dalkia adındaki şirketlerle hizmet veren Veolia, 2000 yılında Vivendi ve daha sonra 2003 yılında da Veolia Environnement SA olarak hem Euronext’te hem de New York Stock Exchange’de yer almıştır. Yeni şirketler Veolia Transportation, Veolia Water, Veolia Energy ve Veolia Environmental Services olarak adlandırılmıştır.

1.3.1 Ürün Markası

Marka, yazılı iletişimde kullanılan isim ile ürün veya hizmetin bütünleşik halidir. Ürün markası stratejisinde marka ismi sadece ve sadece bir tek ürün için kullanılır ve ürünü kişiselleştirir. Özellikle içme suyu gibi ürünlerin birbirinden farklı teknik özelliklere sahip olmadığı sektörlerde bir marka ismi tek bir ürüne bağlanmıştır ve tüketiciler satın alma sırasında marka ismini belirtirler veya marketteki benzerleri arasından tercih ettikleri markayı seçerler.

Her ürüne bir marka uygulamasını devam ettirmek pazardaki farklı segmentlere hitap ederek pazar payını artırmak gibi stratejik bir amaçla yapılabildiği gibi bazı durumlarda ürünlerin eşsiz oluşu da bu uygulamanın kullanılmasını gerektirir. Post-It, Bailey's Irish Cream, Mojito, Bounty gibi ürünler marka isimleri ile bütünleşmişlerdir ve tüketici bu ürünleri isterken marka ismini telaffuz etmek durumundadır. Bu ürünler literatürde “branduct” (marka ürün) olarak geçmektedir.¹⁶

Marka ismi ile bütünleşmiş bu ürünlerin pazardaki tutundurma maliyetleri normal ürünlerin neredeyse iki katıdır. Market raflarında kendilerine özel bölümler olmayan, dolayısıyla zaman zaman gözden kaçırılan bu ürünler ancak tüketicilerin zihninde gerçekten yer etmişse satın alma kararı verdirecek tipte ürünlerdir. Ayrıca bu ürünler kriz zamanlarında en çok etkilenen ve satış grafikleri hızla düşen gruptadır.

Ürün markalandırması yöntemini uygulayan bir üretici, üründe veya ürünün sunumunda bir yenilik yaptığında yeni bir isimlendirme kullanmak durumundadır. Örneğin toz şeklinde piyasaya sunulan Calgon bulaşık makinesi deterjanı daha sonraları *Calgon Tablet*, *Calgon İkisi Bir Arada* gibi farklı sunum şekillerine farklı isimlendirmeler uygulamıştır. Özellikle içeriklerin benzer olduğu deterjan, temizlik malzemesi gibi ürünlerde tüketiciler farklılaştırılmış özelliklere dikkat ettikleri için her bir ürün farklı bir isimle sunulmaktadır.

¹⁶ Kapferer, s. 357.

Ürün markası stratejilerini kullanan şirketler, farklı markalarla pazardaki farklı segmentlere hitap edebilmekte ve bu sayede pazardaki paylarını artırabilmektedirler. Piyasaya ilk giriş ürünü tutarsa yeni ürünlere öncülük etmiş olmakta ve farklılaştırılan ürünler için piyasaya girişi kolaylaştırmaktadır.

Yeni bir ürün için farklı bir marka yaratarak pazara girmek, şirketin diğer markalarına zarar vermeden risk alabilmeyi sağlar. Yeni markanın diğer markalarla bağlantısı bilinmediği için başarısız olan yeni marka eskilerine zarar vermeden piyasadan çekilebilir. Bütün bu avantajlarına rağmen yeni markaları piyasada tutundurmak maliyetli bir iş olduğu için yatırımın geri dönüş hızının düşük olduğu gelişmiş pazarlarda uygulanması zordur.

Şirket ismi kullanılmadığı için çok fazla risk almadan farklı sektörlere veya farklı ürün gruplarına geçilebilir. Aynı zamanda bir şirketin market raflarında ne kadar çok markası varsa perakendeciler o şirkete en iyi yerleri sağlarlar ve bu sayede şirket, ürünlerinin çok daha iyi sunulmasını garanti eder. Kriz zamanlarında farklı markalar birbirini etkilemezler.

1.3.1.1 Ürün Dizisi Markası

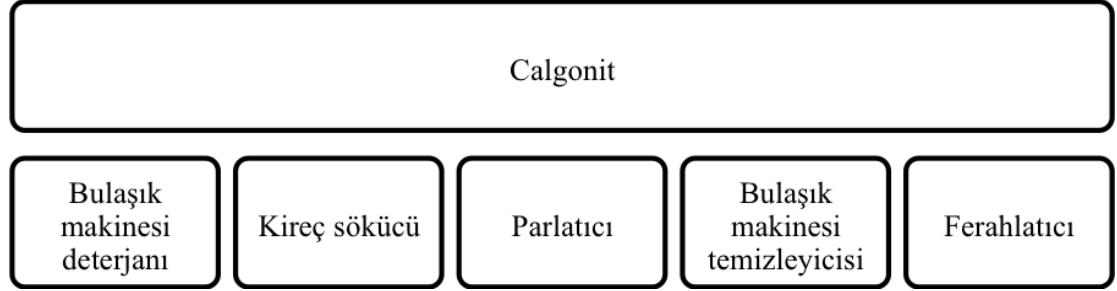
Ürün dizisi, pazarda başarılı olan bir ürünle birlikte kullanılabilecek yardımcı veya tamamlayıcı ürünlerden oluşur. Ürün dizisindeki ana ürün güçlü bir marka imajı oluşturur ve diğer ürünlerin tutundurma maliyetlerini önemli ölçüde azaltır. Alt ürünlerin dağıtımı ana ürünle benzer şekilde yapılacağından kolaydır.

Ürün dizisinin bir limiti vardır ve ilk ürünlerle bağlantısı olmayan ürünlerin yapılmaması gerekir. Tüketici gözünde aynı grup ürünler olarak görünseler bile üretici için farklı üretim hatları ihtiyacı doğurur.

Benckiser'in bulaşık yıkama deterjanı Calgonit'in başarısından sonra piyasaya sürülen parlaticı, kireç sökücü, bulaşık makinesi temizleyicisi ve bulaşık makinesi parfümleri bir ürün dizisi oluştururlar. Ara sıra yapılan promosyonlarla bu ürünlerin bir arada alınması ve kullanılması teşvik edilir. Bir ürün için yapılan

pazarlama faaliyetleri diğer ürünleri de pozitif yönde etkiler ve satışları kolaylaştırır. Calgonit'in ürün dizisi aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir.

Şekil 6 : Ürün Dizisi Uygulaması - Calgonit



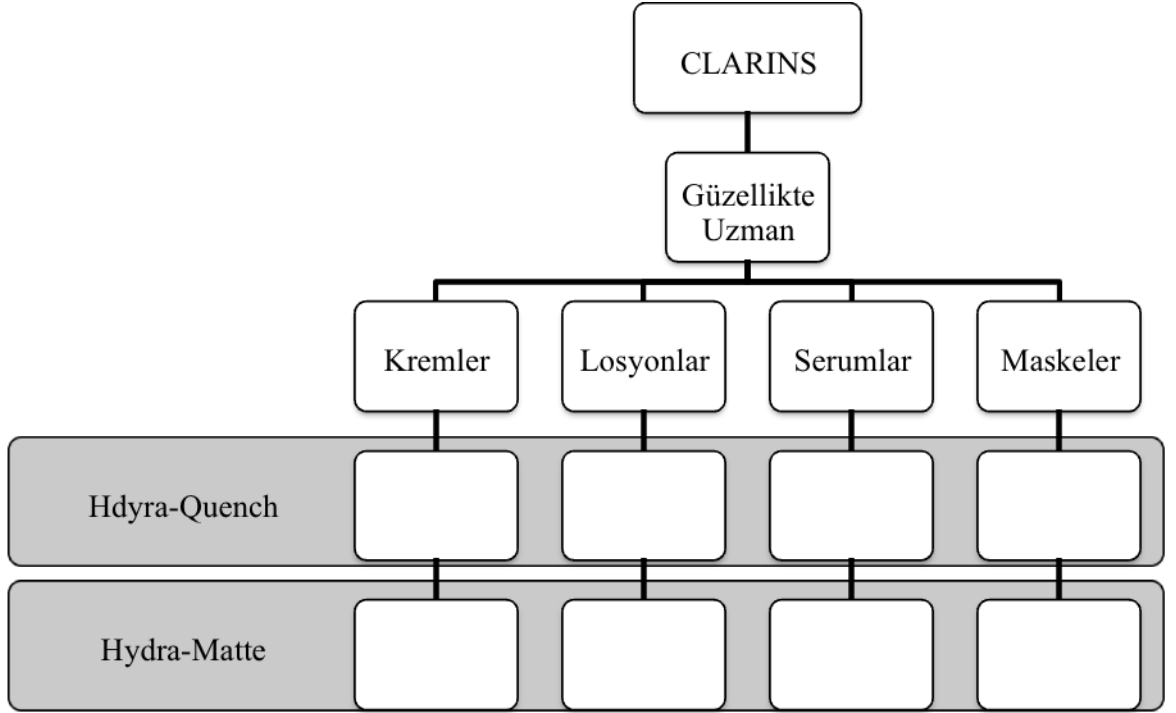
1.3.1.2 Ürün Grubu Markası

Genellikle gıda, kozmetik ve araç-gereç sektörlerinde karşılaşılan bir markalaşma türüdür. Ana markanın altında marka konseptine uygun ürün grupları oluşturulur ve yeni ürünler bu gruplardan uygun olanın altında pazara sunulur. Marka konseptini anlatan reklamlar ve tanıtım faaliyetleri, tüm ürünler için geçerlidir. Ürün grubuna yeni ürünler eklendikçe tanıtımlara bilgi eklenir ve verilen mesaj değişmez. Grubun altına yeni ürünler eklemek kolaydır.

Çok ürünli sektörlerde zaman zaman gruplama yapmak gerekir çünkü ürünler arttıkça tüketici uzun bir liste içinden aradığı ürüne kolaylıkla ulaşamaz. Tüketici algılamasını kolaylaştırmak ve kendisi için gerekli olan ürünlere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamak için ürün grupları tekniği kullanılır. Clarins, Knorr, Heinz, Moulinex, Rowenta markaları ürün grubu markası kullanan firmalara birer örnektir.

Ürün grubu markasına örnek teşkil etmesi bakımından, Clarins'in ürün tiplerini gösteren matris aşağıda verilmiştir.

Şekil 7 : Yapılandırılmış Örnek Ürün Grubu Markası - Clarins



Kaynak : Kapferer, 2008, s. 362.

1.3.2 Üretici İşareti

Üreticinin kendi logosunu veya ismini, ürünleri üzerinde belirtmesi halinde bu isim üretici işareti olarak adlandırılır. Tüketiciler genellikle bu işaretin farkında değildirler; ürünün kendi adı markalaşmış ve piyasada güçlü bir yer edinmiştir. Bu nedenle üretici kendi ismi ile bağlantılı herhangi bir reklam yapmaz ve ürünle üretici arasında bir bağ kurulmaz. Örneğin 3M aslında bir üretici işaretidir ve Amerika dışındaki tüketiciler bu markayı tanımazlar, ancak ürünlerini bilirler. Benzer şekilde La Vache Qui Rit, Kiri ve Babybel ürünlerinin ambalajları üzerinde yer alan Bel logosu bu ünlü peynirlerin üreticisi olan Bel Group'u belirtmektedir.

1.3.3 Garanti Markası

Firmanın ürünlerini garanti altına aldığını gösteren bir markalamadır. Firma, ürünün kalitesini ve güvenliğini garanti eder ancak markanın gücünden pek fazla yararlanmaz. Firma markası, ürün markalarının yanında yer aldığı için markalama maliyeti düşüktür ancak firmaya çok düşük seviyede destek olur. Teknik özellikler firma imajı ile garantilendiği için ürünler kendi kişiliklerini yansıtmaya daha çok odaklanırlar.

Johnson firmasına ait Toilet Duck, Glade, Raid, Pronto gibi ürünler Johnson firmasının garantisini taşımakta ama aynı zamanda kendi isimleri ile piyasada güçlü bir marka olarak yer almaktadırlar. Bir Johnson&Johnson ürünü olan ‘Toilet Duck’ ambalajı üzerindeki garanti marka uygulaması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 8 : Garanti Markası Uygulaması – Johnson & Johnson



1.3.4 Çatı Markası

Çatı markaları alt ürünlere tanıdığı esnekliğe göre ikiye ayrılırlar.¹⁷ Birincisi daha esnek bir yapıya izin veren marka ailesi statüsünde iken ikinci grupta alt markalar ana markanın konsepti dışında hareket edemezler.

¹⁷ Kapferer, s. 364.

1.3.4.1 Esnek çatı markaları

Genellikle Japon, Kore ve Çin firmalarının kullandığı markalama stratejisidir. Ürünler tek bir marka adı altında toplanır, kataloglarda ve fiyat listelerinde ayırt edilebilmeleri için kod adı ile belirtilir.

Sony'nin televizyon çeşitlerinin Bravia adı altında farklı kodlarla belirtilmesi bu gruba bir örnektir. Aşağıdaki tabloda Bravia serisine ait 71 adet televizyon grubundan dört farklı modelin detayları mevcuttur. Görüldüğü gibi televizyonlar kod numaraları, seri adları ve temel özellikleri ile tanıtılmakta ve kataloglarda yer almaktadır.¹⁸

Şekil 9 : Esnek Çatı Markası Uygulaması – Sony Bravia TV

Sony Bravia TV			
KDL-52W4500	KDL-55X4500	KDL-37V4500	KDL-26U3000
W Serisi	X Serisi	V Serisi	U Serisi
52" LCD TV	55" LCD TV	37" LCD TV	26" LCD TV
Full HD 1080	Full HD 1080	HD Ready	HD Ready

Ürün çeşidinin çok olmasına rağmen hepsinin güçlü bir marka altında birleşmesi firmanın bilinirliğini artırır. Bu esnek yapıda pazarlama stratejileri ürüne

¹⁸ Sony, <http://www.sony.com.tr/selector/tv-projector> (26.03.2009).

ve coğrafi yerlere göre farklılık gösterebilir. Her ülkede lokal yöneticilerle çalışma imkanı sağlar. Stratejiler farklı olsa da amaç satışı artırmaktır.

Çatı markası, çeşitli pazarlama stratejileri ile pazarda tutundurulur ancak pazara yerleştikten sonra bazı sorunlar ortaya çıkar. Bütünleşik bir marka imajı ve bir marka yönetimi olmadığı için ürünler marka duygusundan yoksundur, tüketicilerde alma arzusu uyandırmaz. Marka değerleri belirtilmediği ve ürünlerde tanıtılmadığı için tüketici markayı algılamaz. Ürünlerle firma arasındaki bağ kopuktur. Firma ve marka için bir konsept oluşmaz.

1.3.4.2 Uyumlu çatı markaları

Esnek çatı markalarından farklı olarak alt markalar kullanılır. Ancak ana markanın yansıttığı bir fikir ve konsept vardır. Alt markaların hepsinde bu ana fikir vurgulanır ve alt markalar farklı pazarlama stratejileri uygulayamaz. Firma ismi markanın arkasında bir referans olarak vardır ve kurumsal çerçeveyi yaratır.

Uyumlu çatı markası uygulamasına örnek olarak verilebilecek olan Nivea'nın "Love&Care" konsepti tüm ürünlerinde kullanılır ve alt markalar Nivea Sun, Nivea Hand, Nivea Baby şeklinde firma ismine bağlı olarak yaratılırlar.¹⁹ Nivea'nın bu konsepti altında yer alan bazı ürünler aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Şekil 10 : Uyumlu Çatı Markası Uygulaması - Nivea

Love & Care							
Nivea Hand	Nivea Baby	Nivea Soft	Nivea Lipcare	Nivea Crème	Nivea Hair Care	Nivea Body	Nivea Sun

¹⁹ Nivea, <http://www.nivea.com.tr/products/intro> (26.03.2009).

1.3.5 Kaynak Markalar

Kaynak markalar, çatı markalarına benzer ancak bu durumda alt markaların her birine yeni bir isim verilir. Dual markalama olarak da bilinen bu stratejiyi uyarıcı markalardan ayıran en önemli özellik, ürünün alınmasını kaynak markanın sağlamasıdır. Uyarıcı markalarda üretici işareti güven işareti gibidir ve o ürünün satın alınması sağlayacak güce sahip değildir. Güçlü bir ana marka sayesinde yeni ürünler piyasada rahatlıkla yer edinebilir. Alt marka, farklı isimler ve dolayısıyla farklı kişiliklerle temsil edilebilir ancak alt marka, kaynak markanın konseptine bağlı kalmalıdır. Alt markaların, farklı isimlerle pazarın değişik segmentlerine ulaşması mümkün olacaktır.

Örneğin Armani'nin parfümleri Aqua di Gio, Mania, Code ve Sensi alt markalar olarak farklı gruplara hitap etmektedir.²⁰ Gücünü Armani isminden alan bu parfümler Armani hayranları için vazgeçilmezler arasındadır. Armani'nin kaynak marka uygulaması altında sayılabilecek bu tür ürünleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 11 : Kaynak Marka Uygulaması – Giorgio Armani

Giorgio Armani					
Aqua di Gio	Code	Sensi	Diamonds	Mania	Onde

²⁰ Giorgio Armani, <http://www.giorgioarmanibeauty.com/en/ww/sitemap/productcollection.aspx?> (26.03.2009).

1.3.6 Karma Yaklaşımlar

1981’de 244 yeni ürün için 244 yeni marka tescil ettiren 3M, 1991 yılına gelindiğinde sadece 4 marka için tescil başvurusu yapmıştı. Benzer şekilde Nestle 1991 yılında 101 yeni ürün için sadece 5 yeni marka tescil ettirmişti.²¹ Firmalar markaların şirket değerine etkisini farkettikten sonra daha az marka ile yola devam etmeye ve ellerindeki bu markalara yatırım yapmaya başladılar. “Yeni markamızın adı ne olsun?” sorusu yerini “Markamızın altına hangi yeni ürünü ekleyelim?” sorusuna bıraktı.

Yukarda anlatılan altı marka stratejisi akademik olarak verilen modellerdir. Gerçekte, şirketler bu modelleri karma bir şekilde ürünlerine adapte ederek uygularlar. Örneğin l’Oreal Paris rujlar için marka grupları yaratmış olmasına rağmen, Elseve saç bakım ürünleri için kaynak markası olarak görülmektedir.

Karma stratejilerin belirlenmesinde firmanın pazarlama stratejileri, benzer ürünlerle rekabet edebilen yönleri, kültürel ve coğrafi farklılıklar, yenilikçilik, bütçe ve marka vizyonu önemli rol oynar. Bütün bunların yanında tüketicilerin farklı pazarlardaki satın alma güdülerinin belirlenmesi ve firmanın rekabet edebilirliğinin göz önüne alınması gerekir.

1.4 Markanın Tüketiciler ve Üretici Firmalar Açısından Önemi

Tüketiciler açısından marka, özel ürünlerin tanınmasına yardımcı olur ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri arama sırasındaki zaman kaybını önler. Marka, tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirir ve ürün kalitesi hakkında bilgi verir. Ürünün kalite garantisi markasıdır. Tüketici, aldığı markalı bir ürünün garanti şartlarından ve satış sonrası hizmetlerinden ihtiyaç duyduğunda yararlanacağını bilir. Tüketicinin şimdiki ve gelecekteki satın alma davranışlarını, geçmişteki ürün deneyimleri

²¹ Kapferer, s. 375.

belirler. Bu nedenle tüketici daha önceden satın aldığı ve memnun kaldığı bir markayı, firmanın piyasaya yeni ürünler çıkarması halinde de tercih edecektir.

Markanın en önemli işlevlerinden biri, tüketicinin ihtiyacını tatmin edebilecek benzer bir grup üründe bir farklılık oluşturmak veya bazı ürünlerin farklı algılanmasını sağlayarak o ürünlerin satışını artırmaktır. Başarılı bir marka ürün talebini artıracak, bu sayede markanın alt gruplarına eklenecek yeni ürünlerin tutundurma ve reklam maliyetlerini azaltacaktır. Aynı zamanda marka farkındalığı arttıkça marka değeri ve dolayısıyla şirket değeri artacaktır.

Başarılı bir marka, işletme imajının yerleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Markaya gösterilen talep, aynı zamanda markanın arkasındaki şirkete duyulan güveni de yansıtır. Tüketicinin, şirketin yeni ürünlerine de benzer şekilde güven duymasını sağlar.

Talebin artmasına neden olan güçlü bir marka imajı, üretimin de artmasıyla birlikte şirketin tedarik süreçlerindeki rekabet gücünü artırarak maliyetlerin düşürülmesinde etkin bir rol oynar. Yüksek alım yapılan hammadde veya yarı mamul gruplarında pazarlık şansı artacağı için maliyetlerin düşmesi muhtemeldir.

Markanın başarılı olması durumunda yeni ürünlerin gelişimi de hızlanır. Güçlenen marka imajından yararlanmak isteyen şirket yöneticileri, zaman kaybetmeden yeni ürünlerle pazara girebilmek için ürün geliştirme süreçlerini hızlandırırlar. Yeni ürünler ise tüketicideki ‘yenilikçi firma’ algısını yükseltecek ve marka değerinin artmasını sağlayan bir döngü oluşturacaktır. Bu da zaten şirket değerini artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Markalı ürünler, yüksek kalite algısı yarattığı için benzerlerinden daha yüksek bir satış fiyatı belirlenmesine imkan tanımaktadır. Benzerleri arasındaki kalite, sosyal statü ve güven imajı farklılıkları nedeniyle tüketiciler çoğunlukla markalı bir ürüne emsallerinden daha yüksek bir fiyat ödemeyi kabul ederler. Kârlılığın artmasını sağlayan bu fark marka değerini oluşturur ve şirket değeri belirlenmesinde markanın önemini de artırır.

Markanın kalite, değer ve fiyat algısına etki eden bir başka unsur ise markalı ürünün yapımında kullanılan materyallerdir. Küresel ekonomik sistemin gelişimiyle paralel olarak değişen üretim ve dağıtım ağları, karmaşık üretim süreçleri ve dış kaynak kullanımı gibi unsurlar ‘içerik marka’ların hızla yaygınlaşmasına neden olmuştur. Yapışmayan tavada kullanılan Teflon kaplama, su geçirmezliği garanti eden Gore-Tex kumaşlar, bir pantolonun esnekliğini sağlayan Lycra içerik markalara örnek olarak verilebilir. Pazara yeni giren bir ürün içeriğindeki materyallerle rakipleri arasından sıyrılabilse de uzun süredir pazarda varolan bir ürünün sürekli içeriğini vurgulaması, tüketici nezdinde ana marka imajını zedeleyebilmektedir.²²

Dağıtım kanalları konusunda iyi bir organizasyon kurmuş olan bu şirketler, markalı ürünlerinin etiket fiyatının her yerde aynı olacağı garantisini de tüketiciye sunar. Böylelikle araçlar markalı ürünlere farklı fiyatlar uygulayamazlar ve tüketiciler aynı ürün için herkesin aynı bedeli ödediğinden emin olurlar.

Teknolojideki ve internet dünyasındaki gelişmeler, iş dünyasındaki değişimler, markalarla şirketlerin ayrılmaz bir bütün haline gelmesine neden olmuştur. Starbucks, Google, Oprah Winfrey gibi markalar şirketlerinden ayrı düşünölemeyecek isimler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünyanın tek bir ekonomi haline geldiği günümüzde markalar, diğer maddi ve maddi olmayan varlıklara göre daha soyut olmalarına rağmen şirketler için en değerli varlıklardır. Pazardaki liderliği sağlamak için markanın, şirkette nasıl bir değer yarattığını bilmek önemlidir. Şirket yöneticilerinin bütünleşik ve geniş bir perspektiften bakarak değerlendirme yapmaları ve markayı şirket vizyonu doğrultusunda aralıksız olarak yönetmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Marka değeri çalışmasını gerekli kılan en önemli konulardan bir tanesi marka değerine katkı sağlayan başarı faktörlerinin daha iyi anlaşılması, dolayısıyla marka yatırımlarının daha iyi yönetilmesidir.²³ Örneğin marka yatırımlarının getirisini hesaplamada kullanılan ‘Pazarlama Bileşenleri Modeli’ her bir pazarlama faaliyetinin marka getirisini ayrı ayrı hesaplamakta ve şirketin daha etkin pazarlama yöntemlerine yönelebilmesi için ölçümleme yapmaktadır.

²² “Markada Kazan/Kazan Formülü”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, s. 22.

²³ Nuran Durmaz ve Barış Andırınlı, “Marka Değeri”, **The Brand Age**, Kasım 2009, s. 54.

İyi bir işletmenin marka olabilmesi için ilk şart ürün ya da hizmete verilen ismin doğru ve yaratıcı olmasıdır. Marka olgusunda doğru ismi takip eden ikinci faktör kalite kavramıdır. Bu kavram ürün, yönetim ve tanıtım kalitesinin bütünü temsil eder. Sunulan kalite ve yaratılan üstünlük, şirketin vizyonu ile paralel ilerleyerek bir ‘değer’e dönüşür.²⁴ Bir markanın ismi, kalitesi, üstünlükleri ve değeri kurumsal kimliği ile somutlaşır. Kurumsal kimlik markanın isminden logosuna, evrak tasarımından binasının genel görünümüne, resepsiyon elemanının davranış şekline üretim ve hizmet kalitesine, bina içi dekorasyonundan reklam ve tanıtım mesajlarına kadar geniş bir yelpazede şekillenir. Bu yelpazenin tüketici zihninde yarattığı olumlu veya olumsuz izlenim ise markanın imajını belirler.

²⁴ Onur Yanık, “Milyarder Markalar”, **The Brand Age**, Sayı 10, Kasım 2009, s. 76.

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET DEĞERİ VE ŞİRKET DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Günümüzde şirketler için en önemli konulardan biri, yeni kaynak yaratma sorunudur. Yeni kaynak yaratmanın en kolay ve hızlı yollarından birisi de kendi kaynaklarını başkalarının kaynakları ile birleştirmektir. Bu sebeple, son yıllarda sıkça duymakta olduğumuz şirket evlilikleri gerçekleşmektedir. Bir şirketin başka bir şirket ile birleşmesi veya diğer şirketi satın alınmasına ilişkin kararlar verilirken yapılması gereken en önemli çalışma şirket değerlemesidir.

Şirket değerlemesi konusu muhasebe ve finans alanında bugüne kadar çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Bunun nedeni, şirket değerlemesi konusunda farklı görüş ve yaklaşımların bulunması ve şirketlerin gerçek değerinin genellikle pazarlık ortamında belirlenmesidir. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları belli kavramlar ve ilkeler altında finansal tabloların gerçeğe uygun biçimde düzenlenmesini öngörmektedir. Bu nedenle finansal tabloların, özellikle bilançonun UFRS'nin değerlendirme ilkelerine uygun düzenlenmesi sonucu şirketlerin değeri daha gerçekçi bir şekilde ortaya konmaktadır.

2.1 Şirket Değeri ve Şirket Değerleme

Şirket değeri konusu, günümüz finans dünyasının en önemli konularından birini oluşturmaktadır. Finansman yazınında uzun yıllardır üzerinde tartışılan bir konu olan şirket değerini belirleme çalışmaları, farklı yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Şirket değerlemesi konusuna girmeden önce değer ve değerlendirme kavramlarını açıklamak uygun olacaktır.

Değer, herhangi bir nesnenin sağladığı toplam fayda, kullanım değeri, herhangi bir varlığın başka birine verildiğinde karşılığında alınabilecek nesne

miktarı olarak tanımlanmaktadır.²⁵ Başka bir ifadeyle değer, *belli bir malın, fikir veya hizmetin taşıdığı yararlı vasıftır*.²⁶ Değer kavramı iktisatta genellikle mübadele değerini ifade etmektedir. Bir malın mübadele değeri, sözkonusu maldan bir birim elde etmek için gerekli olan diğer mal veya para birimidir.

Değerleme ise *para dışındaki iktisadi varlıkların değerinin para olarak belirlenmesi, bir işletmenin bina, arsa, makina-teçhizat, mal stoku, v.s. şeklindeki toplam aktiflerinin değerinin takdir ve tahmini şeklinde tanımlanmaktadır*.²⁷ Başka bir ifadeyle değerleme, *bir malın, fikrin veya hizmetin kendinden bekleneni sağlama derecesini araştırmak, bir şeyin kıymetini belirlemek amacıyla, sözkonusu nesnenin özellikleri hakkında bir görüş bildirmek* olarak tanımlanabilir.²⁸

Şirket değerlemesinin amacı, firmanın uygun ve makul piyasa değerinin tespitidir. Uygun ve makul piyasa değeri ise piyasada varlıkların değeri konusunda tam bilgiye sahip istekli alıcıların ve satıcıların, herhangi bir zorlama olmadan, söz konusu varlık için piyasada takdir ettikleri alım-satım değeridir.²⁹

Finans yöneticileri her zaman, hissedarların sahip oldukları hisse senetlerinin değerini maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Ancak şirket değerini maksimize etmek beraberinde vekalet maliyetlerinin de artmasına sebep olmaktadır.³⁰

Vekalet teorisi esas itibariyle iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışının nasıl olduğu konusunda inceleme yapmaya başlamaları ile ortaya çıkmış bir yaklaşımdır.³¹ Genellikle vekalet verenler (sermayedarlar) ile vekiller (yöneticiler ve çalışanlar) ürün ve/veya hizmet üretmek için anlaşmalar yaparlar. İnsanların ve bazı işlerin belirsizliğinden ötürü yöneticiler ve diğer çalışanlar işletme sahiplerinin zenginliğini arttıracak çalışmalar dışında başka işlerle ilgilenirler. Bu faaliyetler de

²⁵ Müfit Akyüz ve Nesrin Ertel, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1990, ss. 64-65.

²⁶ W.L. Gage, **Değer Analizi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 44, Ankara, 1969, s. 15.

²⁷ Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yayınları, Ankara, 1992, s. 142.

²⁸ Gage, s. 15.

²⁹ Cornell Bradford, **Corporate Valuation**, New York, 1993, s. 7.

³⁰ Berna Taner, G. Cenk Akkaya, “İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, **Ege Academic Review**, 2003, Volume 3, Issue 1-2, s. 1.

³¹ “Kurumsallık Teorileri”, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/kurumsallik.htm> (09.11.2009).

yöneticinin özel amaçları ile hedeflerine ulaşma çabasıdır. Yapılan bu eylemlerde vekalet maliyeti meydana getirirler. Vekillerin işlerini gerektiği gibi yapmalarını sağlamak için gereken şey görevlerin ve zorunlulukların belirlendiği anlaşmalardır. Bu anlaşmalar açık bir şekilde yazılmalı ve açıklanmalıdır. Tabi bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi de zaman ve kaynak gerektirmektedir. İşletme sahiplerinin anlaşma yapmalarının nedeni yatırımlarını garanti altına almaktır.

Bir yandan vekalet maliyetleri, diğer yandan şirket değerini maksimize etme çabaları finans yöneticilerini rekabet koşullarında oldukça zorlamaktadır. Yapılan araştırmalarda şirket değerinin maksimizasyonu ile vekalet maliyetlerinin ne ölçüde arttığına ilişkin doğrusal bir ilişki saptanamamıştır. Daha sonraki dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalar ise çoğunlukla şirket değeri ve şirket performansı üzerinde odaklanmıştır. İşletme performansı ile şirket değeri arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik birçok çalışma mevcuttur. Örneğin Demsetz ve Lenn'in (1985) yaptıkları çalışmada firma performansı ile şirket değeri arasında güçlü bir ilişki tespit edememelerine rağmen Majumdar (1998), Sarkar ve Sarkar (2000) ve Patibandla (2002) yaptıkları çalışmalarda gelişmekte olan ekonomilerde, şirket değeri ile şirket performansı arasında önemli bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.³²

2.2 Şirket Değerlemesinde Etik Standartlar ve Uzmanlaşma

Şirket değerlendirme konusunun, şirket evliliklerinde ve satın almalarda ne kadar önemli olduğu göz önüne alındığında bu konuda bazı etik değerlerin olması gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Şirket değerlendirme faaliyetinde bulunanlar arasında etik anlamda uyulması gereken ortak standartlar şu şekilde sıralanabilir:³³

1. Uzman, hiç bir şekilde müşteriye ileride zarar getirebilecek şekilde ilgili veri veya olayların miktarının artırılmasına ya da azaltılmasına etki etmemelidir.

³² Taner, s. 2.

³³ Koray Tuglar, **İşletme Değerleme Faaliyetlerine Genel Bir Bakış**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitabı, (İşletme Değerleme), s. 2.

2. Her iki tarafın da onayı alınmadan değerlemeci aynı konuda iki müşteriye hizmet vermemelidir.
3. Değerleme işi gizli tutulmalıdır.
4. Uzman, topluma ve müşterisine karşı en doğru bilgiyi sunma sorumluluğunu hatırd tutmalıdır.
5. Değerlendirme raporu bütün sınırlamaları, tesadüfi ve bağımlı koşulları açıklamalıdır.
6. Yeterliliğinin veya becerisinin eksik olduğu durumlarda veya yeterli kaynak ve zaman ayıramayacağı koşullarda uzman, değerlendirme görevini üzerine almamalıdır.

İster büyük çaplı, ister küçük çaplı olsun, uygulamada çoğu zaman bütün değerlendirme işlemleri dört ana aşamadan oluşur:³⁴

1. Projenin Tanımlanması ve Planlama Aşaması

İşlerin sağlıklı sonuçlandırılabilmesi için, ilk önce değerlendirme işleminin açıkça tanımlanması ve dikkatli bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu aşama değerlemenin prensip belirleyicileri olan gerekli olaylar ve varsayımları kapsar. Küçük işletmeler için planlama basit olarak, bazen bir telefon görüşmesi ile saptanabilir. Büyük ve karmaşık yapıları işletmeler için ise proje planı yazılı olarak hazırlanır ve grafikler, bilgisayar destekli proje planlama sistemi gibi araçlardan faydalanılır.

2. Araştırma

Şirket değerlendirme faaliyetleri için gerekli olan araştırma işlemi başlıca üç bölümden oluşur:³⁵

- a) Fiziksel mülk tanımlaması için arsanın hukuki belgeleri, vergi bildirimleri, bina özellikleri, ölçümler, daha önce yapılan değerlemeler,

³⁴ Tulgar, İşletme Değerleme, s. 2.

³⁵ Tulgar, İşletme Değerleme, s. 3.

fotoğraflar, makine ve ekipmanın bulunduğu üretim yeri, modelleri, seri numaraları, hızları, büyüklükleri, motor gücü gibi bilgileri gerekmektedir.

- b) Hisse senedi değerlemesi için finansal geçmiş, yönetim kurulu, ortaklar, hisse senedi sahipleri, satış ve gider tahminleri, gelecekteki sermaye ihtiyacı tahminleri, şirketin geçmişi, ürün hattı, rekabet koşulları, hammadde sağlayan firmalar, kontratlar, sertifikalar, lisanslar ve anlaşmalar ile ilgili bilgiler verilmelidir.
 - c) Maddi olmayan varlıkların değerlemesi için yukarıdaki bilgilere ek olarak personel çizelgeleri, maaş bordroları, eğitim hakkında bilgi, müşteriler, satış yöntemleri, dağıtıcılar ile aracılar hakkında bilgiler, bilgisayar paket programları, patent ve telif hakları, reklam programları, pazarlama çalışmaları ve eğitim materyali hakkında bilgiye ihtiyaç vardır.
3. Analiz : Bu aşamada uzman hangi tür metodu uygulayacağını belirler ve değerlendirme yapar. Bu bölümdeki çalışmalar iş yeri dışında ve iş yeri personelinden uzakta gerçekleştirilir.
4. Rapor hazırlama : Müşterinin tercihinine göre veya değerlendirme işinin yapısına göre rapor;
- a) Sözlü olarak,
 - b) Taslak ve ana hatlar halinde yazılı olarak,
 - c) Destek çizelgelerini de kapsayan tanımsal final rapor taslağı olarak,
 - d) Konu ile ilgili fotoğrafları, çizelgeleri ve şemaları içeren bir dosya halinde tamamlanmış biçimde,
 - e) Doğrudan yazılı veya sözlü ifade şeklinde hazırlanabilir.

2.3 Şirket Değerleme Kuruluşları

ABD’de uygulamada değerlendirme faaliyetleri ya kişisel olarak ya da değerlendirme şirketleri tarafından yapılmaktadır. Profesyonel olarak değerlendirme ile uğraşan firmaların bağlı olduğu bazı organizasyonlar bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları aşağıda sıralanmıştır:³⁶

- Amerikan Değerleme Derneği (American Society of Appraisers): Uluslararası bir organizasyondur. Değerleme yönetimi, şirket değerlendirme, makine ve ekipman, kişisel mülk değerlendirme ve teknik değerlendirme konularında yazılı sınav sonucuna göre sertifika vermektedir. Her 5 senede bir sertifikanın yenilenmesi şartı aranmaktadır.
- Amerikan Gayri Menkul Değerleme Enstitüsü (American Institute of Real Estate Appraisers): Kapsamlı kurs dersleri ile sınavlarını başarı ile tamamlayanlar üye olabilirler.
- Gayri Menkul Değerleme Derneği (Society of Real Estate Appraisers): 17.000 üyesi olan derneğe yeterlilik gerektiren kurs ve sınavların tamamlanması şartı ile, eğitim ve tecrübeye bakılarak üye alınır.
- Kanada Yetkili İşletme Değerlemecileri Enstitüsü (The Canadian Institute of Chartered Business Valuators): 200’ü tam üye olmak üzere toplam 400 üyesi vardır. Üyeler, şirketlerin ve hisse senetlerinin değerlemesi konusunda uzman olarak çalışmaktadırlar.
- Kanada Değerleme Derneği (Appraisal Institute of Canada): 1938 yılından beri faaliyette olan ve 6200 üyesi bulunan ulusal bir kuruluştur.

³⁶ Tulgar, İşletme Değerleme, s. 1.

2.4 Şirket Değerlemesinde Kullanılan Analizler

Şirket değerlemesinde; teknik analiz, temel analiz ve modern yaklaşım olmak üzere üç kuramsal model kullanılmaktadır.³⁷

1. Teknik Analiz : Teknik analiz, sermaye piyasasındaki fiyatların kendi içinde önceden izlenebilecek bir trende sahip olduğunu varsayar.
2. Temel Analiz : Bu analizde değerlemeye tabi tutulan şirketin gerçek değeri cari durumundaki ve gelecekteki ekonomik şartlar dikkate alınarak yapılan değer tespitine dayanmaktadır.
3. Modern Yaklaşım (Rassal Yürüyüş Teorisi) : Etkin Pazar Kuramı olarak adlandırılan bu modern yaklaşımda, büyük ve etkin hisse senedi piyasalarının olduğu varsayılmaktadır. Böyle bir pazarda menkul değer fiyatı, piyasaya aktarılan bilgilerin doğrultusunda belirlenir.

Değerleme için genel kabul görmüş formüllerin olmaması, subjektif değerlendirme yapılmasına neden olabilmektedir. Firma değerinin zamana ve mekana göre değişmesinin yanında, değerlendirme amaçlarının ve firmaların özelliklerinin birbirinden farklı olması değerlemeyi karmaşıktırmakta ve zorlaştırmaktadır.

Şirket değerini etkileyen başlıca faktörler şöyle sıralanabilir:³⁸

- Firmanın faaliyette bulunduğu sektörün ve ekonominin genel durumu,
- Firmanın faaliyette bulunduğu sektöre giriş koşulları,
- Sektörün büyüklüğü ve büyüme hızı,
- Mal ve hizmet fiyatlarının tespiti ve gelecekteki seyri,
- Firmanın büyüklüğü,
- Firmanın faaliyette kullandığı makina ve gereçlerin niteliği,
- Araştırma geliştirme faaliyetleri,
- Kullanılan teknoloji,

³⁷ İsmet Aksöyek, “Halka Açılan Şirketlerde Firma Değerinin Belirlenmesine Yönelik Yaklaşımların Mukayeseli Olarak İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994, s. 14.

³⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, “Özelleştirme”, ekutup.dpt.gov.tr/kit/yazicik/ozelles2.doc (04.12.2009), s. 4.

- Firmanın şerefiyesi,
- Firmanın kuruluş yeri,
- Firmanın geçmişi,
- Firmanın sermaye yapısı; sermayede kamu ve özel sektör payları,
- Firmanın likidite durumu,
- Firmanın dikey bütünleşme derecesi,
- Firmanın geçmişteki kazançları ve potansiyel kazanç gücü,
- Firmanın geçmişteki temettü politikası ve temettü dağıtabilme kapasitesi,
- Şirketin gelecekteki ihtiyacı olan yatırım tutarı,
- Yatırımların ekonomik ömrü,
- Yatırımların hurda değeri,
- Maliyetler içinde sabit ve değişken giderlerin oranı,
- Firmanın mal ve hizmetlerinin pazarlanabilirliği,
- Firmanın gerçekleştireceği yatırım projeleri,
- Hammadde fiyatlarının yükselme olasılığı,
- Tekel haklarının gelecekteki durumu.

Sayılan faktörler firmanın kârlılığını ve risk derecesini etkileyerek firmanın piyasa değerini belirlemektedir. Bu faktörlerin analiz ve değerlendirilmesinde, değerlendirme uzmanının tecrübe ve becerisi de varılan sonuçta etkili olacaktır. Değerlemede teorik bilgi yanında tecrübenin de önemi büyüktür. Teorisyenler tecrübeyi bir kenara bırakmakta, uygulayıcılar ise teoriyi ilgisiz ve felsefî şeyler olarak görmektedirler.³⁹ Ancak, başarılı bir değerlendirme için maharet ve tecrübe ile teorinin iyi bir bileşiminin oluşturulması gerekmektedir.

³⁹ Bradford, s. 7.

2.4.1 Genel Kabul Görmüş Şirket Değerleme Yöntemleri

Bir firmanın değeri o firmanın gelecekte sağlayacağı gelir akışı ile bu gelir akışının elde edilmesindeki risk durumuna bağlıdır⁴⁰. Finansal kararların odak noktasını firmanın değerini etkileyen karar ve faaliyetler oluşturmaktadır.

Şirket değerlendirme faaliyetleri, ekonomik ve finansal değerlendirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik değerlendirme, değerlendirme faaliyetlerinin, firmanın kârlılık düzeyi dikkate alınarak yapılmasıdır. Ekonomik değerlendirme, ticari kârlılık ve toplumsal kârlılık olarak iki aşamada analiz edilmektedir.

Toplumsal kârlılık analizi, yatırım projelerinin doğrudan fayda ve maliyetlerinin yanında, diğer işletmelere ve kişilere sağladığı dolaylı maliyet ve faydalarla birlikte tüm topluma sağlanan fayda ve maliyetlerinin dikkate alınmasıdır. Ticari kârlılık analizinde amaç, dolaylı ve dışsal etkileri dikkate almadan kârlılığı maksimize etmek iken, toplumsal analizde, teknolojik dışsallıklar, parasal dışsallıklar ve maddi olmayan dışsallıklar dikkate alınarak toplumsal refah maksimize edilmeye çalışılır.⁴¹

Ticari kârlılık analizinde kullanılan şirket değerlendirme yöntemleri genel olarak üç ana gruba ayrılır:⁴²

1. İndirgenmiş nakit akımına dayalı değerlendirme yöntemi : Firma değerinin firmanın gelecekteki nakit akımları ile sermayesinin alternatif maliyeti gözönünde bulundurularak hesaplanmasıdır.
2. Kazanca dayalı değerlendirme yöntemi : Şirketin bir işletme olarak faaliyetine devam etmesi, gelecek yıllarda pozitif nakit girdileri sağlaması dikkate alınarak değer tespitinin yapılmasıdır. Bu yaklaşımda kullanılan yöntemler fiyat/kazanç oranı, piyasa değeri/defter değeri oranı, temettü verimi yöntemi ve benzer şirket değerlemeleridir.

⁴⁰ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994, s. 16.

⁴¹ Özelleştirme, s. 61.

⁴² Hasan Süel, “Şirket Değerlemesi”, **İşletme ve Finans**, Aralık 1995, sayı 117, ss. 52-56.

3. Varlığa dayalı değerleme yöntemi : Faaliyet değeri düşük veya faaliyet değeri olmayan fakat varlık değeri olan şirketler için yapılan değer tespit yöntemidir. Burada kullanılan yöntemler net aktif değeri ve tasfiye değeridir.

Bu üç yaklaşımdan yararlanarak türetilen farklı değerleme yöntemleri de mevcuttur. Bunlar:

- a. İndirgenmiş nakit akımları (net bugünkü değer) yöntemi
- b. Net varlık değeri yöntemi
- c. Piyasa değeri yöntemi
- d. Tasfiye değeri yöntemi
- e. Yeniden yapma değeri yöntemi
- f. İşleyen teşebbüs değeri yöntemi
- g. Emsal değeri yöntemi
- h. Ekspertiz değeri yöntemi
- i. Amortize edilmiş yenileme değeri yöntemi
- j. Temettü verimi yöntemi
- k. Fiyat / Kazanç oranı yöntemi
- l. Fiyat / Nakit akımları yöntemi
- m. Piyasa kapitalizasyon oranı yöntemi
- n. Defter değeri yöntemi
- o. Menkul varlık fiyatlandırma modeli
- p. Arbitraj fiyatlama modeli şeklinde sıralanabilir.

Bu yöntemler bazen tek tek, bazen belli bir kombinasyon dahilinde kullanılmaktadır. Uygulamada en çok kullanılan yöntemler ise indirgenmiş nakit akımları, piyasa değeri ve net aktif değeri yöntemleridir.

2.4.1.1 İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi

Bu yönteme göre şirketin değeri, hali hazırdaki şirket yapısı, müşteri portföyü, pazar payı, potansiyeli, organizasyonu ve yönetim kadrosu ile gelecekte şirketin yaratması beklenen nakit akışlarının analizi sonucu elde edilmektedir.⁴³

İndirgenmiş nakit akımları yöntemi, gelecekteki nakit akışlarının (kârların değil) değerlemesi işlemi olup yöntemin temeli paranın zaman değerine dayanmaktadır. İndirgenmiş nakit akımları yöntemi ile hesaplamalar yapılırken şu aşamalar izlenir :

- Varlıkların ve yükümlülüklerin ayrımı yapılır, unsurlar tanımlanır (gelirler, yatırımlar, amortismanlar, vergiler, işletme sermayesi, diğer varlıklardaki artışlar/azalışlar).
- Geçmiş yıllar nakit akımları incelenir.
- Nakit akımlarını etkileyen kalemlerin tahmini yapılır.
- Genel varsayımlar ve çeşitli senaryoların (iyimser, kötümser ve normal) varsayımları belirlenir.
- Nakit akımları tahmin edilir.
- İskonto oranı tahmin edilir.
- Artık değer (residual value) bulunur.
- İndirgenmiş nakit akımları ile kullanılmayan fazla arsa, arazi ve stokların değeri toplanır, bu toplamdan borçların bugünkü değeri çıkarılarak firma değerine ulaşılır.
- Sonuçlar analiz edilir.

İndirgenmiş nakit akımı yönteminde şirketin geçmiş finansal tablolarından yararlanılarak gelecekteki nakit akımları tahmin edilir ve bu nakit akımlarının bugünkü değere indirgenmesiyle de firma değeri bulunur. Buna göre indirgenmiş nakit akımları aşağıdaki formülasyonla bulunur :

⁴³ Koray Tulgar, **Şirketlerin Değeri Nasıl Belirlenir?**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitabı, İstanbul, 2009 (Şirketlerin Değeri), s. 1.

$$\dot{I}NA = \frac{A_1}{(1+i)^1} + \frac{A_2}{(1+i)^2} + \frac{A_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{A_n}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+i)^t}$$

Formüldeki;

A_t : t'inci yıldaki net nakit akımı (Hurda değer son yıla gelir olarak eklenir.)

n : Nakit akımları tahmininde kullanılan süre

i : İskonto oranını ifade etmektedir. Yatırımdan beklenen asgari kârlılık oranı olabileceği gibi, proje finansmanında kullanılan kaynakların sermaye maliyeti de olabilir.

İskonto oranı hesaplanırken de şu formülasyon kullanılır:⁴⁴

$$WACC = Re * E/V + (1-T)Dr * D/V$$

Formüldeki;

WACC : İskonto oranı

Re: Sermaye maliyeti

E/V: Sermayenin toplam kaynaklara oranı

T: Vergi oranı

Rd: Borçlanma maliyeti

D/V: Borçların toplam kaynaklara oranını belirtmektedir.

Yukarıdaki formüllerin sonucunda bulunacak iskonto oranını, karmaşık hesaplardan kurtarmak ve basit olarak anlaşılacak bir şekilde tarif etmek için, '5 yıl ortalama vadeye sahip eurobond'ların bileşik yıllık getiri oranı olarak kullanabiliriz.⁴⁵

⁴⁴ Taner, s. 2.

⁴⁵ Taner, s. 3.

Çeşitli varsayımlara göre İNA'nın hesaplanma biçimleri şöyledir :

a) Nakit akımlarının belli bir oranda büyüdüğü varsayıldığında;

$$\dot{INA} = \frac{A_o(1+g)^1}{(1+i)^1} + \frac{A_o(1+g)^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{A_o(1+g)^\infty}{(1+i)^\infty} = \frac{A_o}{i-g} \quad \text{olacaktır.}$$

A_o : Başlangıç nakit akımı,

g : Nakit akımları büyüme oranı.

b) Nakit akımlarının belli bir oranı yeni yatırımlara aktarıldığında;

$$\dot{INA} = \sum_{t=1}^n \frac{A_t(1-g/r)}{i-g} \quad \text{olacaktır.}$$

r : Yeni yatırımların getiri oranı.

c) Enflasyonist ortamlarda İNA yönteminde nakit akımları, nominal olarak tahmin edildikten sonra, enflasyonu dikkate alan iskonto oranı ile bugünkü değere indirgenecek ve İNA aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır:

$$INA = \sum_{t=1}^n \frac{((G_t(1+ad)^t - I_t(1+bd)^t - C_t(1+cd)^t - D_{et}(1+ed)^t - F_t)).(1-v) + D_{et}(1+ed)^t}{(1+i)^t + (1+d)^t}$$

Semboller:

G : Fiyat değişikliği olmaması halinde beklenen yıllık gelir,

$\dot{C}$: Fiyat değişikliği olmaması halinde beklenen yıllık giderler,

I : Yatırım tutarı,

D_e : Yıllık amortisman tutarı,

F : Faiz miktarı,

v : Vergi oranı,

n : Nakit akımları için kullanılan tahmin süresi,

i : Reel iskonto oranı,

d : Tahmin edilen enflasyon oranı,

a : Enflasyonun para girişlerine yansım oranı,

b : Enflasyonun yatırımlara yansım oranı,

c : Enflasyonun para çıkışlarına yansım oranı,

e : Enflasyonun amortismanlara yansım oranı.

Amortismanlar yeniden değerlendirme oranı kadar artırıldığı için amortismanların da enflasyondan etkilendiği, faizlerin ise önceden belirlendiği için enflasyondan etkilenmediği varsayımı yapılmıştır.

d) Nakit akımları tahmininde risk faktörü dikkate alındığında, İNA iki şekilde hesaplanabilecektir:

- İndirgenmiş nakit akımlarının hesaplanmasında, net para girişleri ile net nakit çıkışlarında risk faktörü dikkate alınarak düzeltme yapılabilir ve iskonto oranı için riski içeren bir oran tespit edilebilir.

$$\text{İNA} = \sum_{t=0}^n \frac{\alpha_t A_t}{(1 + i_f)^t}$$

α_t : Yatırımın t döneminde sağlayacağı net para girişinin düzeltme katsayısı,

i_f : Risk hariç iskonto oranı.

α 'nın değeri şöyle hesaplanacaktır:

$\alpha = \text{Kesin Olarak Sağlanacak Net Nakit Girişi} / \text{Beklenen Net Nakit Girişi}$

α 'nın değeri riskle ters orantılı olarak 0 ile +1 arasında olacaktır. Yani risk yükseldikçe α 'nın değeri düşecektir.

- Simülasyon tekniği ile de riskli projeler değerlendirilebilir. Simülasyon deneysel nitelikli matematiksel model tekniği olarak, sistemlerin davranışını inceleme ve tanımlama, sistemdeki değişimlerin etkilerini belirleme ve böylece gelecekteki davranışları tahmin etme amacı taşıyan deneysel ve uygulamalı bir metodolojidir. Bu teknik artık bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle kolay bir biçimde uygulanabilmektedir.

2.4.1.2 Net Varlık Değeri Yöntemi

Net varlık değeri, en basit şekilde varlıkların cari piyasa koşullarında satılmaları durumunda elde edilebilecek nakit miktarı olarak tanımlanabilir.

Varlıkların elde tutulmayıp, normal koşullar altında satılmaları durumunda sağlanacak gelirlerden, yapılan giderlerin çıkarılması ile net aktif değere ulaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla, varlıkların tarihi maliyetlerinin cari değerlere dönüştürülmesiyle bulunmaktadır.

Net varlık değeri yaklaşımı, bir alıcının bir işletmeyi almak için ödeyeceği paranın o işletmenin bütün varlıklarının belli bir tarihte nakite çevrilmesiyle elde edilecek miktara veya varlıkların yenileme değerine eşit olacağı varsayımına dayanmaktadır.⁴⁶ Bu yaklaşım, işletmenin gelecekte elde edebileceği potansiyel gelirlerini ve yaratacağı değeri dikkate almamakta, fakat işletmenin olası tasfiye veya yenileme değerine yaklaşarak şirketin en düşük değerine yönelik bir tahminde bulunmaktadır. Çoğunlukla şirketlerin gerçek piyasa değeri, maddi olmayan duran varlıkları nedeniyle bu değerden daha yüksek olacaktır.

Uygulamada, bir şirketi satın alan girişimci, kendisi açısından şirketin değerinin faaliyet durumunda aynı aktif kalemlerinin satın alınması halinde kendisine ne kadara mal olacağını hesaplamaktadır. Satın alan girişimci, kontrolünü ele alacağı şirketin envanterine özel bir dikkat yöneltmektedir. Ancak, bu durum net aktif değerinin ölçülmesi işleminin objektifliğinin göreceli olduğu gerçeğini gizlememelidir. Firmanın işleyen değerini (faaliyette bulunmasını) hesaba katmadığı için net aktif değer yöntemi, kârlı firmalar için düşük değer tespitine neden olabilir.

Net varlık değeri yöntemi, fırsat maliyetlerini göz önüne alan bir yöntemdir. Fırsat maliyeti, varlıkların elde tutulmayıp normal koşullar altında satılmaları halinde elde edilecek gelirden yapılan masrafların çıkarılması ile bulunan net tutardır. Ayrıca net aktif değer tespiti yapılırken bazı malların değerinin tespitinin çok güç olduğu görülmektedir. Örneğin, işletmenin sahip olduğu özel, pahalı ve uzmanlık gerektiren makina ve teçhizatın başka hiç bir kişi ve kurumda bulunmaması durumunda, bu varlıkların piyasa fiyatı olmayacağından değerinin tespiti de subjektif olarak yapılacaktır. Değerlemede rol oynayanlar arasında kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan görüş ayrılıkları, değişik mallar için birçok değer ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, net aktif değerinin belirlenmesi, değerlemede rol alan uzmanlar ve ilgili şirketlerin yönetimleri arasındaki uzlaşmanın sonucu olacaktır.

⁴⁶ Tulgar, Şirketlerin Değeri, s. 3.

Net varlık değeri yöntemi ile İNA yöntemi arasındaki fark şirketin şerefıyesıdır (goodwill). Firmanın işleyen değeri (faaliyette bulunmasını) hesaba katmadığı için net varlık değeri yöntemi, kârlı firmalar için düşük değer tespitine neden olabilmektedir.

2.4.1.3 Kayıtlı Değer Yöntemi

Defter değeri (net muhasebe değeri), yayınlanan muhasebe belgelerinden yola çıkılarak ölçülen ve varlık toplamından borçların düşölmesiyle elde edilen tutardır. Bu değer, sadece bir durumda şirketin anlamlı bir şekilde değeri gösterebilir: Şirketin kurulması anı. Bu dönemde muhasebe değeri aynı zamanda şirketin kayıtlı değeri ve yeniden yapma değeri ifade etmektedir. Bunun dışında, paranın değer kaybetmesi ve vergisel uygulamalardan kaynaklanan düşük değerlemeler veya muhtemel aşırı değerlemeler, muhasebe değeri özellikle şirketin değerinin daha derin bir şekilde analizi için hareket noktası olarak ortaya koymaktadır.

Döner varlıklar açısından, piyasa değeri ve defter değeri birbirine yakın olabilir. Söz konusu varlıklar göreceli olarak kısa bir zaman aralığında satın alınmakta ve paraya çevrilmektedir. Diğer durumlarda, piyasa değeri ile defter değeri birbirinden oldukça farklı değeri taşımaktadır. Sabit varlıklar açısından bir varlığın şu anki piyasa değerinin söz konusu varlığın defter değerine eşit olması sadece bir tesadüf olabilir. Bir işletmenin piyasa değerinde maddi olmayan varlıkların ağırlığının en basit ve temel göstergesi piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark, bir başka deyişle PD/DD değeri oranıdır.⁴⁷

Bilanço varlıklarının maliyet değeriyle listelendiği gerçeği karşısında, bilançoda gösterilen varlıkların toplam değeri ile firma değeri arasında bir bağlantı bulunduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Aslında, firmanın sahip olabileceği iyi yönetim, iyi bir şöhret ve yetenekli personel gibi değer ifade eden birçok varlık,

⁴⁷ Özcan Demir, “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005, <http://web.firat.edu.tr/daum/docs/32/16%20ENTELEKT%C3%9CEL%20SERMAYE%20%C3%B6zcan%20demir--6%20syf--%C3%B6dendi--77-82.doc> (23.12.2009), s. 79.

bilançoda yer almamaktadır. Bu nedenle şirket değerinin sadece defter değerine bakılarak hesaplanması yanıltıcı olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARKA DEĞERİ VE MARKA DEĞERLEME METOTLARI

İnternet ve teknolojinin hızlı ilerlemesi, iş dünyasının ve ekonominin klasik işleyişini değiştirmiş, bu yeni çağda şirketler için yaratıcı fikirlere sahip olmak, maddi varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir. Klasik şirket bilançolarında sadece elle tutulur varlıklar, menkul kıymetler ve nakit değerler, şirketin ‘aktif’leri olarak gösterilir. Halbuki günümüzde şirketlerin piyasa değerinin büyük kısmını ‘insan kaynağı’, ‘entelektüel sermaye’, ‘müşteri ilişkileri’ ve ‘marka değeri’ gibi elle tutulup gözle görülemeyen soyut varlıklar oluşturuyor.

Bir görüşe göre marka değeri ifadesi, belirli bir marka adı altında yapılan ticari işlemlerin toplam değerini ifade eder.⁴⁸ Örneğin kağıt sektöründe faaliyet gösteren ‘Selpak’, seramik alanında faaliyet gösteren ‘Vitra’, sıhhi tesisat alanında faaliyet gösteren ‘Artema’ Eczacıbaşı firmasının portföyünde bulunan markalardır. Bu görüş doğrultusunda yapılan değerlendirme, gerçek bir işletme değerlemesidir ve genellikle finansal ve stratejik karar oluşturmada kullanılır.

Diğer bir görüşe göre ise marka değerlemesi ürün bazında markanın ve ilgili şerefîyenin değerini ifade etmektedir.⁴⁹ Bu, markalı işletme değerinin belirli bir alt kümesidir ve bilanço değerlemesi, lisanslama, franchising gibi işlemler için kullanılır. Örneğin ‘Vitra’ markasının lisanslı üretimi konusunda yapılan bir anlaşmaya konu olabilecek değerlendirme buna örnek olarak verilebilir.

Ticari marka değerine ek olarak markalı bir işletmenin değerini oluşturan başka maddi olmayan varlıkların değer alt kümeleri de olabilir. Patentler, yazılımlar, entelektüel sermaye hakları, dağıtım anlaşmaları bunlara örnek olarak verilebilir. Bu gibi durumlarda ticari marka için ödenen miktar ile edinilen maddi olmayan varlıkların toplam bedeli arasında farklılık olamaz.⁵⁰

⁴⁸ Ali Ildır, “Marka Değerlemesi ve Marka Değerinin Bilançolarda Gösterilmesi”, **Analiz**, Sayı 14, Ekim 2005, s. 41.

⁴⁹ Ildır, s. 41.

⁵⁰ Ildır, s. 41.

Marka pazarlamanın temel unsurlarından biri olmasına rağmen marka değerinin belirlenmesine ilk olarak şirket ele geçirme ve birleşmeleri sırasında ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle konu öncelikle şirketlerin finans bölümlerinin ilgi alanına girmiştir. Marka değerlemeye daha fazla ihtiyaç duyulmasıyla birlikte akademisyenler, finansçılar ve danışmanlık şirketleri tarafından bir çok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir.

Bu bölümde marka değeri, marka değerlendirme metotları ve marka değerinin bilançolarda gösterilmesi konuları incelenmiş, Türkiye'deki marka değerlendirme çalışmalarına değinilmiştir.

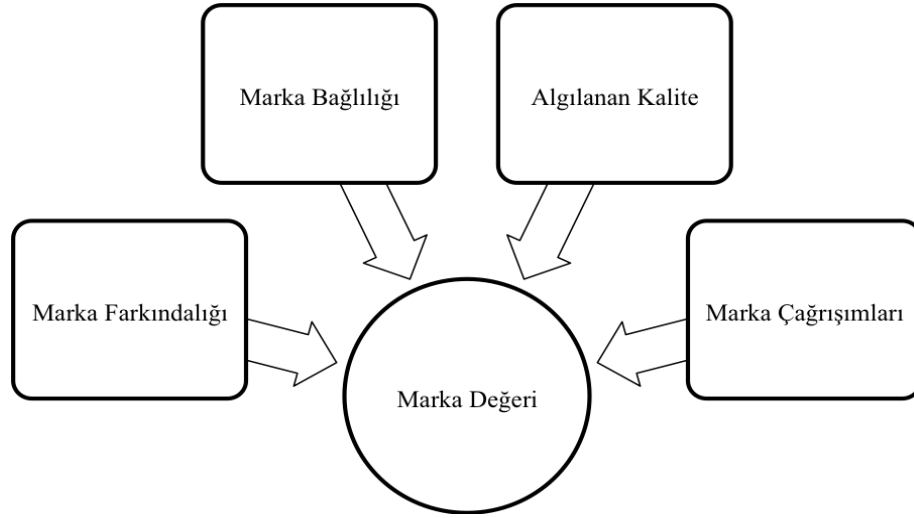
3.1 Marka Değeri

Bir firmaya ait, bir ürünün veya hizmetin sağladığı değere ek olarak, markanın isim ve logosuna bağlı değerler grubuna 'marka değeri' denir.⁵¹ Markanın, ürün veya hizmete kattığı değer sonucunda daha iyi bir pazar payı ve kâr artışı elde edilir. Marka farkındalığı, marka bağlılığı, algılanan kalite ve marka çağrışımlarının bütünü marka değerini oluşturmaktadır.

Marka farkındalığı, marka bağlılığı, algılanan kalite ve marka çağrışımları farklı şekillerde marka değerine etki etmektedir. Marka değerini oluşturan bu faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki şekilde bir görsel şema hazırlanmıştır.

⁵¹ David A. Aaker, **Building Strong Brands**, The Free Press A Division of Simon & Schuster Inc., New York, 1996, s. 8.

Şekil 12 : Marka Değerini Oluşturan Faktörler



3.1.1 Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı yaratmak, marka değerinin oluşmasında birinci adımdır. Marka farkındalığı oluşmadan yapılacak diğer iletişim çabaları istenen sonuçları vermekten uzak kalacaktır. Marka ismi, marka ile uyumlu olmalı ve yaratılmak istenen imajı destekleyecek şekilde seçilmelidir.

Marka yaratmanın en zor ve karmaşık tarafı marka imajını yaratmak ve markayı kişiselleştirmektir. Başarılı bir marka yaratmak için birinci şart, ürün ya da hizmetin iyi bir isminin olmasıdır. Yeni bir ürün için marka ismi seçerken hedef pazarlar mutlaka dikkate alınmalıdır.

Marka ismi, bir markayı diğerlerinden ayıran, sesle ifade edilebilen ve sözcüklerden oluşan kısımdır. Marka ismi seçiminde izlenen yol, tarihte şu kronolojik sırayla ilerlemiştir:⁵²

- 1800 – 1920 : Girişimcinin adının marka ismi olarak kullanıldığı dönem
- 1920 – 1950 : Uzun adların ilk harflerinin kullanıldığı dönem

⁵² “Marka Terimleri”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, s. 112.

- 1950 – 1990 : Teknolojik gelişmelerin marka ismine yansıdığı dönem
- 1990 – 2000 : Anlam içermeyen adların kullanıldığı dönem
- 2000 ve sonrası : Anlamlı ve tüketiciye “bir şeyler” ifade eden marka isimlerinin oluşturulduğu dönem.

Günümüzde marka ismi, ürünün kalitesi ve yararlarını anlatmasının yanı sıra markanın anlamını da yansıtmalıdır. Marka ismi, ürünü hatırlatıcı ve hatırlanması kolay olmalıdır. İlgi çekici ve akılda kalıcı olmalıdır. Sözlük anlamının yanı sıra çağrışım yaptığı kavramlar da pozitif olmalıdır. Hedef pazarlarda konuşulan dillerdeki anlamlarına dikkat edilmeli ve uygun olmayan çağrışımlar varsa başka bir isim kullanılmalıdır. Yabancı dillere çevrilmesinde zorluklar yaşanması markanın globalleşmesinin önünde engel teşkil edebilir. Bu da marka değerinin artmasını engelleyecektir.

Marka ismi, tüketicinin satın alma öncesinde algıladığı riskleri azaltmaya yardımcı olan bir etkidir. Ancak algılanan bir risk yoksa, marka da işlevini yitirir. Satın almanın riskleri, yüksek fiyatlı ürünlerde ve yanlış yapılan seçimlerin sonuçlarının ağır olacağı durumlarda yüksektir. Risk algılaması ise kişiden kişiye değişiklik gösterir.

Ürünün gerçek özelliklerinin, satın almadan ve bir süre kullanmadan anlaşılması zordur. Bu nedenle ürün dışında belirttikleri özelliklerle bunu anlatabilen ve tüketicinin risk algılamasını düşüren markalar başarılı olurlar. Risk algılamasını düşüren en etkili birkaç yol şu şekilde sıralanabilir:

1. Fiyatı yüksek olan ürünler daha kaliteli olarak algılanırlar. Bu nedenle fiyatın, markanın kalite standardına uygun bir seviyede tutulması yararlı olacaktır.
2. Kalite işaretlerinin ambalaj üzerinde kullanılması satın alma kararında etkilidir. Aynı zamanda markanın tüm iletişim araçlarında da aynı kalite standartlarının tanıtımına yer verilmesi gerekir.
3. Ürünün satıldığı perakendeciler, ürünün kalitesi hakkında bilgi verir. Bu nedenle dağıtım ağlarının ürüne uygun şekilde seçilmesi gerekmektedir.

4. Garanti koşulları, şirketin ürüne ne kadar güvendiğini ve dolayısıyla ürünün kalitesini gösterir. Garanti süresinin uzun ve garanti kapsamının geniş olması yüksek kalite standardının göstergesidir.
5. Tasarım ve ambalajın markaya özgün olması ve markayı benzer ürünlerden ayırarak tüketiciye farklı bir statü kazandırması nedeniyle kaliteli bir ürün satın alındığını hissettirir. Bu da markayla ilgili risk algılamasını düşürür.

Nelson'un 1970'te tanımladığı şekliyle ürünler, gerçek özelliklerinin görünür olup olmamasına göre üç farklı şekilde sınıflandırılabilirler :⁵³

1. Satın almadan önce kalitesini anlayabildiklerimiz (örneğin çorap)
2. Aldıktan sonraki deneyimlerimizle kalitesini anlayabildiklerimiz (örneğin otomobil)
3. Güvene ve hislere dayalı kalite algılamasına bağlı olanlar (örneğin BMW, Marlboro, Dunhill, Apple)

Marka farkındalığı en çok, yüksek kalite algısı, güven, tüketicilere yakınlık, ulaşılabilirlik gibi kriterler açısından marka değerine etki etmektedir. Bu konuda 9.739 kişi arasında 507 marka için yapılan ankete göre marka imajı ile marka farkındalığı arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3 : Marka İmajı ile Marka Farkındalığı Arasındaki İlişki

Yüksek kalite/fiyat oranı	0,52	Liderlik	0,29
Güven	0,46	Popülerlik	0,29
Kalite	0,43	Eğlenceli olma	0,29
Geleneksellik	0,43	Orjinallik	0,27
Müşteri odaklılık	0,37	Performans	0,22
Ulaşılabilirlik	0,32	Yenilikçilik	0,02

Kaynak : Kapferer, 2008, s. 21.

⁵³ Kapferer, s. 21.

Tablodan da anlaşıldığı gibi yenilikçilik ile marka farkındalığı arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bu özellik markanın farklı yönleri ile belirtilmelidir.

3.1.2 Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı, markanın değerini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Markanın değeri, markaya sadık müşteriler oranında artar. Marka bağlılığı, tüketicinin daha önce satın aldığı bir markayı sonraki satın almalarında da tercih etmesidir. Marka bağlılığı üç aşamada değerlendirilebilir :

1. Markayı tanıma : Tüketicilerin bir markanın farkında olması, anlık satın alma kararları verilen ürün gruplarında o markayı tercih etme ihtimalini artıran bir unsurdur. Markanın reklamlarla tanıtılmış olması, tüketicilerin aklında kalmasına ve bilinmeyen markalardan ziyade bildikleri markaya yönelmelerine yardımcı olur.
2. Marka tercihi : Markayı bir kez satın almış olan bir tüketicinin tekrar satın almada yine aynı markayı tercih etmesidir. Tüketici markayı satın aldığı zamanki deneyimlerine güvenir ve rakip markaları seçmez. Otomobil ve giysi gibi ürünlerde marka tercihi ön plandadır.
3. Marka ısrarı : Tüketicinin farklı markalarla karşılaştığında bile tercih ettiği markayı değiştirmedeği durumlar, marka bağlılığının en yüksek olduğu ürünleri gösterir. Genellikle kozmetik ürünler marka bağlılığının en yüksek olduğu gruplardır.

Müşteri sadakatini artırmak amacıyla şirket genelinde bir segmentasyon girişiminde bulunmaya hazır olan şirketler için, başarıya ulaşmayı sağlayacak bazı yönlendirici ilkeler vardır.⁵⁴

⁵⁴ Mike Mancini, “Segmentasyon ve Müşteri Sadakati”, **The Brand Age**, Kasım 2009, s. 36.

- Bir tüketici segmentasyon sistemi kullanarak her bir müşteri adresine bir segment kodu eklemek veya adres dosyası yoksa aracı kurum verilerinden yararlanmak gerekir. Her segmentteki tüketicileri ya da satışları, pazarın ya da ülkenin ortalamasıyla karşılaştırarak en iyi segmentler belirlenir. Ancak en iyi müşterilerin kimler olduğunu ortaya çıkarmak yalnızca işlem düzeyindeki kârlılığın değil bunu koruma maliyetinin de analizini gerektirir.
- En iyi müşterilerin benzeşen segmentleri dört ila sekiz hedef grupta toplandıktan sonra her bir grup demografik veriler, yaşam biçimi etkinlikleri ve ürün tercihleri, coğrafi yoğunlaşma ve medya tüketimi konularında analiz edilmelidir.
- Hedef grupların yoğunluğunu potansiyel satış alanlarına yansıtan bir piyasa analizi yapılması, gelecek vadeden alanların kârlılık bazında sıralanması gerekir. Her bir hedef grubunun tercihleri belirlendikten sonra her pazar için bir medya ve pazarlama stratejisi belirlenmelidir.
- Mevcut müşterileri kaybetmemek için en üst hedef gruplarına yönelik farklı ürün konumlandırması ve mesajları geliştirilmelidir. Ayrıca daha fazla harcamalarını sağlamak için hedef gruplara göre özelleştirilmiş mağazacılık stratejileri uygulanmalıdır. Satış personeli de en iyi müşteri grupları hakkında çok iyi bilgilendirilmiş olmalıdır.
- Kapsamlı veri ve uygulanabilir stratejiler sağlayan hazır segmentasyon sistemleri müşterilerle kolayca bağlantı kurulmasını sağladığından kullanılmaları uygundur. Bunlar aynı zamanda, karmaşık özel modellere göre genellikle daha az maliyetlidir.
- İleri düzeydeki segmentasyon girişimleri stratejilerin pek çok departman tarafından uyarlanması gerektirir. Bu da gayrimenkul departmanlarının yeni mağaza lokasyonlarını alışveriş merkezlerinin sunduğu en ucuz kiraya göre değil, bölgenin tüketici segment yapısına göre seçmeleri gerektiği anlamına gelir. Mağazacılık departmanının da hedef kitleye en uygun ürünleri sunması anlamını taşır.

- Stratejinin hedeflerle uyumlu olduğundan emin olmak için yatırım getirisi analizlerinden faydalanmak gerekir. Müşterilerin yeni pazarlama stratejilerine nasıl tepki verdikleri ölçülerek onların gelecekteki davranışları daha iyi tahmin edilebilir ve segmentasyon stratejileri bu bilgiler ışığında daha iyi belirlenebilir.

Müşteri sadakati oluşturmak için tüketici segmentasyonlarından yararlanmak kapsamlı veriler ve şirket çapında değişim gönüllülüğüyle şirketlerin ekonomideki güçlüklerle rağmen gelişmelerini sağlar. Şirketler kaynaklarını kitlesel pazarlama kanallarından en iyi müşterilerini ön plana çıkartan odaklanmış bir kampanyaya kaydırarak satışları artırıp maliyetleri düşürürken bir yandan da zor piyasa koşullarına dayanmalarını sağlayacak sadık bir müşteri kitlesi oluşturabilirler.

3.1.2.1 Satın Alma Durumuna Göre Marka Bağlılığı

Satın alma davranışının gerçekleşebilmesi için her şeyden önce tüketicinin ilgili ürüne ihtiyaç duyması, söz konusu ürünü satın alma niyetine sahip olması ve en önemlisi de niyetini faaliyete geçirebilecek miktarda maddi gelire sahip olması gerekmektedir.⁵⁵

Tüm bu şartlar gerçekleştiğinde, tüketici ilgili ürün grubundaki alternatif markalar arasından tercihini belirlemeye yönelmektedir. Mevcut alternatifleri, çevresinden, reklamlardan veya satıcılardan aldığı bilgilere ve şayet varsa geçmişteki deneyimlerine dayanarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucu seçtiği markayı satın alma yoluna gitmektedir. Tüketicilerin satın alma kararlarına göre marka bağlılığı dört ayrı şekilde tanımlanabilir :⁵⁶

1. Tam bağlılık : Tüketicinin, bir ürün grubunda her zaman tek bir markayı satın almasıdır.

⁵⁵ Fehmi Okan Gürer, **Marka Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına ve Satın Almasına Etkileri**, Bitirme Projesi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s. 34.

⁵⁶ Ar, s. 106.

2. Bölünmüş bağlılık : Tüketicinin, bir ürün grubunda iki ya da üç markaya bağlılık göstermesi ve satın alma anında bunlardan birine karar vermesidir.
3. Kararsız bağlılık : Tüketicinin bir markaya bağlılığı olmasına rağmen aynı ürün grubunda farklı özellikler ve faydalar sunan başka bir markayı satın almasıdır. Bir süre sonra yeni markayı almaya devam edebilir veya eski markaya geri dönebilir.
4. Bağımsız bağlılık : Herhangi bir markaya bağlılık olmaması durumudur. Tüketici farklı markaları dener ve herhangi birisine bağlılık göstermez.

Marka tercihleri, ürün gruplarına göre farklı süreçler sonunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin otomobil alacak bir tüketici önce ilgisini çeken markalarla ilgili bilgi toplar, daha sonra bunları kendi önceliklerine göre değerlendirir ve sonra bir markayı almaya karar verir. Bir de alışkanlıklara bağlı marka seçimi vardır ki çocukluktan beri aynı marka içeceğin satın alınmasının belirlediği bir tercihtir. İhtiyaç anında, satış noktasında zihnimize yerleşmiş bir markanın hatırlanması da o markayı almamız için itici bir güç olabilmektedir. Bazı ürün gruplarında ise birkaç markaya olan bağlılık, sınıflı marka bağlılığına bir örnektir.

3.1.3 Algılanan Kalite

Algılanan kalite, tüketicinin ürünün performansı ve güvenilirliği konusundaki değerlendirmeleri sonucunda oluşur ve marka değerine etki eder. Algılanan kalitenin yüksek olması, markanın pazara sunacağı yeni ürün grupları için tutundurma maliyetlerini azaltır ve talebi artırıcı yönde etki yapar.

3.1.4 Marka Çağrışımları

Markanın, tüketicilerin zihninde yarattığı çağrışımlar marka değerini yaratmada çok önemlidir. Sevilen bir film yıldızı ya da bir pop şarkıcısı ile birlikte anılan bir markanın değeri artacaktır ve bu markanın ürünlerine olan talep özellikle bu çağrışımdan etkilenmiş olacaktır. Markalı ürünün kullanılması sonucu oluşan duygusal deneyimler de marka ile ilgili çağrışımları olumlu yönde etkiler.

Marka yönetimi, markanın pazardaki gücünü artırmak için gereklidir ve markanın daha fazla bilinmesini ve satın alınmasını sağlamak için vardır. Bir markanın değeri, daha fazla tüketici tarafından bilindikçe, tanındıkça ve güvenildikçe artar.

Tüketici farkındalığının değeri ile markanın finansal açıdan değeri arasındaki ilişkiyi üç aşamada tanımlayabiliriz:⁵⁷

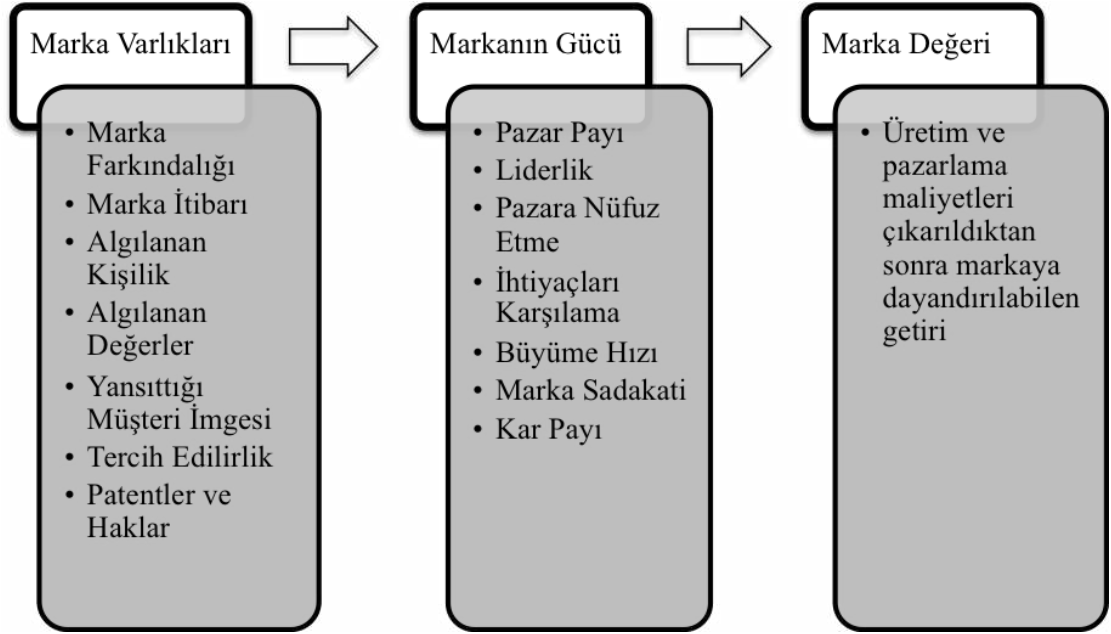
1. Marka varlıkları : Marka farkındalığı, markanın itibarı ve marka imajının etkilerinden oluşur.
2. Markanın gücü : Marka varlıklarının, belli bir pazarda yarattığı etkilerdir. Marka gücü, pazar payı, pazardaki liderlik, kâr payı gibi değerlerle ifade edilir.
3. Marka değeri : Markanın kâr elde etme yeteneğidir. Bir marka eğer işletmeye kâr sağlamıyorsa finansal değeri yoktur. Markalar sosyoloji, psikoloji, antropoloji, filozofi gibi birçok bilim dalına göre ayrı ayrı değerlendirilebilirler ancak markaların asıl çıkış sebebi işletmenin kârını artırmaktır ve bu nedenle finansal açıdan değerlendirilmeleri hepsinden önemlidir.

Marka değeri, marka varlıklarının sahip olduğu potansiyelin, markanın pazardaki gücü aracılığıyla ortaya çıkarılması sonucu oluşur. Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi marka değeri, belli koşullara bağlı bir sistem sayesinde oluşur.

⁵⁷ Kapferer, s. 14.

Farklı durumlarda marka varlıkları, farklı marka gücü yaratabilir. Bu da markanın finansal değerini etkileyecektir.

Şekil 13 : Marka Değerini Oluşturan Aşamalar



Yukarıdaki şekilde belirtilen aşamalar arasında zaman yönünden de farklılıklar mevcuttur. Marka varlıkları pazarlama ve satış süreci içerisinde oluşurken markanın gücü, markanın şimdiki zamanda pazarı etkileme gücünü belirtir. Marka değeri ise marka nedeniyle oluşan, gelecekteki kâr beklentisidir.

Marka değerini belirleyen bu sistemdeki bilgilere dayanarak bazı çıkarımlarda bulunabiliriz. Pazarlama maliyetlerinin çok yüksek olduğu bir sektörde kâr marjı düşer ve marka farkındalığı yüksek bir ürün için bile marka değeri ya düşük olur ya da hiç olmaz. Örneğin Virgin Cola, güçlü bir marka ismine rağmen, dağıtım kanallarının yetersiz oluşu ve pazarlama maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle, birçok ülkede başarılı olamadı.

1960'ların ikon arabası olan Mini Cooper'ın üretimi, hitap ettiği tüketici kitlesinin fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını çok iyi karşılamasına rağmen, 2000 yılında durdurulmuştu ve BMW tarafından satın alınıp yeni versiyonuyla pazara

sunulana kadar kârlı bir ürün değildi. Şu anda işlevsel değeri 14.000 usd olan Mini, Amerika'da 30.000 usd'a satılmaktadır. Aradaki fark, marka değerinin finansal bir göstergesidir.

Günümüzde gelişmiş işletmeler primli maaş sistemini sadece satış ve kâr artışına değil, aynı zamanda marka değerinin artışına da bağlamaktadırlar. Marka değeri artık sadece şirket birleşme ve satın almalarındaki finansal bir değer değil, aynı zamanda şirket yöneticilerinin günlük takip etmesi gereken bir değerdir. Maliyetleri azaltmak adına müşteri hizmetlerini azaltmak, markanın uzun dönemde değerinin düşmesine neden olacaktır ki bu da şirket değerinin düşmesi anlamına gelir. Bütün bu nedenlerden ötürü marka değeri geçerli, güvenilir, çok karışık olmayan ve düşük maliyetli bir şekilde ölçülebilir olmak zorundadır.

3.2 Marka Değerleme ve Marka Değerlemelerinin Kullanım Alanları

1980'lerde Avrupa'da ve ABD'de hız kazanan şirket satın alma ve birleşmeleri, markanın, değeri korunması gereken bir varlık olarak şirketler tarafından ciddiye alınmasında ve marka değerini ölçme konusundaki çalışmaların ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Günümüzde şirket birleşmelerinde müşteriler için 'firmanın gerçekte nasıl olduğu' bilgisinden daha önemli hale gelen, 'firmanın nasıl olduğuna dair inançlar' bütünüdür.

1980'lerin başında şirket birleşmelerinde şirket değeri, gelirlerin 7-8 katı olarak hesaplanırken günümüzde bu oran 20-25 katına kadar çıkmış bulunmaktadır. Yeni ürünlerin pazara sunulmasının çok maliyetli olduğu bu dönemde şirketler, hali hazırda marka imajı olan ve firma vizyonu ile uyumlu markaları satın alarak işleri hızlandırma yoluna gitmektedirler.

1980'lerden sonra marka değerlerindeki bu artışın nedeni şirketlerin bazı beklentileri ve öngörüleridir. Özellikle Amerika'daki şirketlerin gelişmiş pazarlarda pay artırma çabaları Avrupa pazarlarına yönelmelerine neden olmuştur. Şirket birleşmeleri veya marka satın alma yolu ile çok daha hızlı bir şekilde pazarda yer

edineceklerini düşünen Amerikan şirketleri, Avrupa'daki markaları satın almaya başladılar. Avrupa'da bilinen, tanınmış ve hatta global pazarda da yer edinmiş markalar pazarı büyütmek için çok uygun pazarlama araçlarıydılar.

Diğer taraftan şirketlerin önündeki en büyük engeller rakiplerdi ki bunları pazardan çıkarmak hiç de kolay değildi. Bunun için en uygun yollardan biri rekabete girmektense rakip şirketi satın almaktı ve birçok güçlü şirket rakiplerini satın alarak pazara hakim olmayı başarmışlardı.

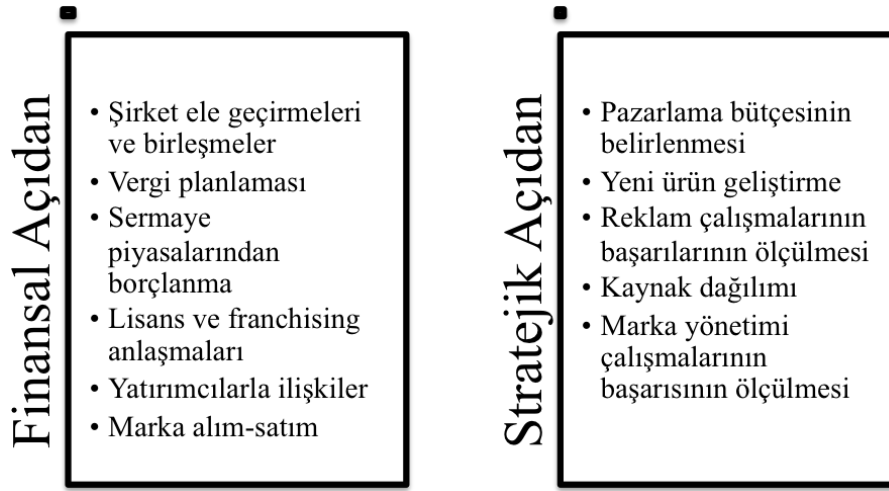
Önceleri üretim tesisi satın alan şirketler, 1980 sonrasında belli bir ürün yerine belli bir markayı talep etmeye başlayan tüketicilere ulaşabilmek için markaları satın almaya başladılar. Bilinçli tüketicilerin marka tercihleri, şirketlerin ürünlerini markalandırma zorunluluğu doğurmuş, üretim tesisleri yerine markalara yatırım yapmalarına neden olmuştur.

Güçlü bir marka kimliği sayesinde ürünlerin, daha yüksek fiyatlara satılabildiğini farkederek şirketler, maliyetlerin yüksek olmasına rağmen markalara önem verdiler. Şirket değerinin, marka sayısının çokluğuyla ölçüldüğü 1990'lı yıllarda birçok marka ve patent başvurusu yapılmış, marka yönetimi çalışmalarına şirket yönetimi içerisinde yer verilmiştir.

Marka değerlendirme hizmeti veren Brand Finance Plc. şirketi tarafından marka değerlemelerinin finansal ve stratejik açıdan farklı uygulamalarda kullanıldığı ifade edilmektedir.⁵⁸ Finansal açıdan bakıldığında marka değerlemelerinin kullanım alanları şirket ele geçirmeleri ve birleşmeler, vergi planlaması, sermaye piyasalarından borçlanma, lisans ve franchising anlaşmaları, yatırımcılarla ilişkiler ve marka alım-satımları olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik açıdan ise pazarlama bütçesinin belirlenmesi, yeni ürün geliştirme, reklam çalışmalarının başarılarının ölçülmesi, kaynak dağılımı ve marka yönetimi çalışmalarının başarısının ölçülmesi için kullanılmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu kullanım alanları şematik olarak listelenmiştir.

⁵⁸ Koray Tuglar, **Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Çıkabilecek Sorunlar**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitabı, İstanbul, 2009 (Marka Değerleme), s. 3.

Şekil 14 : Marka Değerlemelerinin Kullanım Alanları



3.3 Marka Değerleme Metotları

İlk kez 1980’lerde hız kazanan şirket ele geçirme ve birleşmelerinde gündeme gelen marka değerinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar, bu dönemde finansal ağırlıklı modeller olarak geliştirilmişlerdir. Bunlar markanın parasal değerini anlamlı bir şekilde tespit etmeye yönelmiş, şirket dışından bilgi toplama ihtiyacı az olan, müşteri tercihlerini dikkate almayan modellerdir.

Finansal modellerin müşteri davranışlarını ve eğilimlerini dikkate almamaları nedeniyle, stratejik uygulamalarda daha uygun araçlar olabilecek müşteri davranış ve tercihlerine dayalı metotlar geliştirilmiştir. Bu metotlar ise anketler ve benzeri yardımcı araçlarla müşterilerin tercihlerine yoğunlaşarak müşterilerin akıllarında olanı açıklamaya çalışmaktadırlar.

Şirketlerin sahip oldukları markaları değerletmeye başlamaları ile birlikte birçok danışmanlık şirketi bu hizmeti vermeye başlayarak değerlendirme konusunda kendi metotlarını geliştirmişlerdir. Bu metotlar finansal ve davranışa dayalı metotların ölçümlerinin birlikte kullanıldığı bileşik metotlardır. Söz konusu metotlar bu danışmanlık şirketleri tarafından genel hatlarıyla kamuoyuna açıklanmış olmasına rağmen hesaplamaya yönelik birçok ayrıntı gizli tutulmaktadır.

3.3.1 Finansal Metotlar

Markanın bugünkü haline gelmesine kadar katlanılan tüm külfetlerin hesaplandığı yöntemler ‘maliyete dayalı yöntemler’ olarak adlandırılırlar. Ancak bu yaklaşım marka değerini belirleme açısından doğru değildir, çünkü markaya yapılan yatırım ile marka değeri arasında doğrudan bir ilişki mevcut değildir.⁵⁹

Karşılaştırmalara dayalı bir başka yöntem ise zaten marka tanımına aykırılığı nedeniyle doğru bir yaklaşım değildir. Marka, tanımı gereği farklılığı meydana getiren unsur olduğu için karşılaştırılabilir başka bir değer olması mümkün değildir. Benzer alanlardaki markalar bile olsalar marka değerleri ve bunu etkileyen faktörler farklılaşabilmektedir.

Gelecek fiyat primlerinin bugünkü değerinin hesaplandığı bir diğer yöntem de, benzer markasız bir ürünün fiyatı ile değeri hesaplanacak markalı ürünün fiyatı arasındaki farkın hesaplanmasıdır. Ancak günümüzde markasız bir ürün bulmak birçok sektör için çok zordur. Bu nedenle bu farkı hesaplamak neredeyse imkansızdır.

3.3.1.1 Maliyete Dayalı Marka Değerleme Metodu

Bir işletmenin sahip olduğu bir markanın değerini, o marka için katlanılan maliyetlerin toplamı olarak gören bu yaklaşıma göre marka değeri iki yöntemle hesaplanmaktadır.⁶⁰ Tarihi maliyet metoduna göre markanın değeri şirket tarafından marka için (markanın satın alınması ya da şirket tarafından yaratılmasında ve değerinin korunmasında) katlanılan tüm külfetlerin toplamından oluşur. Değiştirme maliyeti metoduna göre markanın değeri, aynı markanın yeniden yaratılmak istenmesi durumunda katlanılacak (güncel değerlere göre) toplam maliyete eşittir.

⁵⁹ Abdolvahap Baydaş, “Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Bilgi**, Yaz 2007, Sayı 42, s. 132.

⁶⁰ Tulgar, Marka Değerleme, s. 5.

3.3.1.2 Piyasa Değerine Göre Marka Değerleme Metodu

Bu metoda göre bir markanın değeri emsali olan markaların piyasa değerleri ile kıyaslanarak belirlenmektedir.⁶¹ Markalar için gerçek bir piyasa bulunduğunu ve bu piyasada emsal alınabilecek işlemler gerçekleştiğini varsaymakta olan bu metod markanın eşsiz oluşu kavramına ters düşmesi nedeniyle gerçekçi sonuçlar vermekten uzaktır.

3.3.1.3 Sermaye Piyasalarına Dayalı Değerleme Metodu

Carol J. Simon ve Marry W. Sullivan tarafından marka değerlemesini sermaye piyasaları aracılığıyla yapabilmek amacıyla bir metod geliştirilmiştir. Marka değerini gelecekte elde edilecek ve sadece markaya dayandırılabilen gelirlerin bugünkü değeri olarak tanımlayan Simon ve Sullivan, sermaye piyasalarının etkin olduğunu ve şirketin piyasa değerinin, şirketin sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan varlıkların gelecekte elde edeceği gelirleri yansıttığını varsaymaktadırlar. Bu nedenle şirketin piyasa değerinin, şirketin sahip olduğu maddi olmayan varlıklardan biri olan marka değerini de yansıtacağını öngörmektedirler.⁶²

Marka değerinin şirketin toplam piyasa değerinden ayrıştırılmasında iki aşamalı regresyon analizleri kullanılmaktadır.⁶³ Öncelikle regresyon analizi kullanılarak şirketin piyasa değeri, şirketin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıklara bölünmekte, sonra tekrar regresyon analizi yapılarak maddi olmayan varlıkların değeri üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler şunlardır:

- a) Marka değeri
- b) Marka dışında şirketin rakiplerine göre maliyetlerini düşürmesini ve avantaj kazanmasını sağlayan maddi olmayan varlıklar (ar-ge, patentler, lisanslar vb.)

⁶¹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 5.

⁶² Tulgar, Marka Değerleme, s. 6.

⁶³ Tulgar, Marka Değerleme, ss. 6-7.

- c) Şirkete avantaj sağlayan kanuni düzenlemeler ve diğer şirketlerin pazara girme zorluğu.

Tespit edilen maddi olmayan varlık değerinden marka değerini ayrıştırabilmek amacıyla kullanılan regresyon analizleri, şirketin ve rakiplerinin reklam harcamalarını, şirketin ve rakiplerinin sahip oldukları patentleri, bunlar için yapmış oldukları harcamaları, piyasanın genel verilerini dikkate alarak yapılmaktadır.

Bu metodun marka değerini doğru olarak tespit edebilmesi için hisse senetleri piyasası mutlaka etkin ve saydam olmalıdır. Marka değerini etkileyecek olaylar mutlaka hisse senedinin fiyatını da etkilemelidir. Aksi halde metodun temel varsayımı ortadan kalkacaktır.

3.3.1.4 Telif Haklarından Tasarruf Metodu

Telif haklarından tasarruf metodu, uygulamasının kolay olması nedeniyle en çok kullanılan marka değerlendirme metodları arasında yer almaktadır. Bu metodla değerlendirme yapılırken markanın kullanımı karşılığında bir telif hakkı ödendiği varsayılmaktadır.⁶⁴ Bu metoda göre markaya sahip olmak için yapılacak vergi sonrası telif ödemeleri belirlenerek markaya sahip olunmakla tasarruf edilen tutar hesaplanmaktadır. Telif, genellikle satışların belli bir oranı olarak hesaplanmakta ve geleceğe dönük olarak tahmin edilen satış rakamlarına uygulanmaktadır. Gelecek yıllarda ödeneceği tahmin edilen telif bedelleri iskonto edilerek toplam bugünkü değeri bulunur. Bu tutar, markanın o andaki değeri olmaktadır.

Değerlemeye esas alınacak telif bedelinin tespitinde çıkabilecek sorunların yanı sıra gelecekteki satışların tahmin edilmesi, tahmin edilen satış rakamlarının bugünkü değerlere getirilmesi için bir iskonto oranının belirlenmesi gibi subjektif unsurlar barındırması bu metodun güvenilirliğini azaltmaktadır. Gelecek yıllardaki satışlara ilişkin tahminlerin fazla iyimser veya kötümser yapılması, iskonto oranının

⁶⁴ Tulgar, Marka Değerleme, s. 7.

markanın ait olduğu şirketin ve markanın bulunduğu sektörün sahip olduğu riskler hesaba katılmadan belirlenmesi markanın değerinin olması gerekenden yüksek ya da düşük çıkmasına neden olacaktır.

2004 yılında Kanada'nın en değerli markalarını belirlemek için yapılan bir çalışmada değerlendirme için 'telif haklarından tasarruf' metodunun seçilmesinin nedeninin kamuya açıklanan bilgilerle değerlendirme yapmaya izin vermesi ve mahkemeler tarafından tanınan bir değerlendirme metodu olması gerekçe gösterilmiştir.⁶⁵ ABD'de telif hakkı bedeli, satışların belli bir oranı olarak (genellikle % 1 ile % 5 arasında) belirlenmektedir.

Telif haklarından tasarruf metoduna göre marka değerlemesi yapılmış bir şirkete ait nakit akış tablosu aşağıdaki gibidir.⁶⁶ İki hesaplamada da aynı satış tahminleri ve telif oranı kullanılmasına rağmen farklı iskonto oranları uygulanmıştır. Satışlar için ilk beş yıl %20 artış tahmini yapılmış ve sonraki yıllarda satışların sabit kalacağı öngörülmüştür. Telif oranı ise her iki durumda da %4 olarak alınmıştır. İkinci hesaplama sonrasında marka değeri yaklaşık iki katına çıkmıştır.

Tablo 4 : Telif Haklarından Tasarruf Metoduna Göre Marka Değerleme Örneği

	Satış Miktarı (TL)	Telif Hakkı Geliri (TL)	%13 İskonto Oranı ile Bugünkü Değer (TL)	%7 İskonto Oranı ile Bugünkü Değer (TL)
Yıl 1	67,227,955	2,689,118	2,379,751	2,513,195
Yıl 2	80,673,546	3,226,942	2,527,169	2,818,536
Yıl 3	96,808,255	3,872,330	2,683,719	3,160,975
Yıl 4	116,169,906	4,646,796	2,849,967	3,545,019
Yıl 5	139,403,887	5,576,155	3,016,514	3,975,722
Sonraki Yıllar İçin	139,403,887	5,576,155	23,280,875	56,796,026
Marka Değeri			36,747,995	72,809,472

Kaynak : Tulgar, 2009, s. 9.

⁶⁵ Yusuf Kaya, "Marka Değerlemelerinin Kullanım Alanları ve Örnek Marka Değerleme", www.istanbulpatent.com/yayinlar.htm (10.12.2009), ss. 8-9.

⁶⁶ Tulgar, Marka Değerleme, s. 9.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere subjektif unsurların marka değerini etkilediği bu metotla yapılan değerlendirme çalışmaları hesaplanan marka değerinin güvenilirliğini azaltmaktadır.

3.3.1.5 Markanın Yarattığı Artı Kazançlara Dayalı Değerleme Metodu

Bu metotlar, çeşitli tekniklerle markalı üründen elde edilen gelirin ne kadarlık kısmının markadan kaynaklandığını oransal olarak ölçmekte ve bu oran gelecekte elde edeceği tahmin edilen gelirlerle çarpılarak marka sayesinde yaratılacak nakit akımı hesaplanmaktadır.⁶⁷ Bu nakit akımının bugünkü değeri, marka değeri olmaktadır.

3.3.1.5.1 Fiyat Primi Metodu

Fiyat primi metodu, markalı bir ürüne sahip şirketin aynı ürünü markasız olarak üreten veya daha güçsüz bir markaya sahip başka bir şirkete göre daha fazla fiyat talep edebileceği varsayımından hareket eder. Markalı ürünle, markasız veya daha güçsüz markalı ürün arasındaki markadan kaynaklanan fiyat farkı, marka değerinin hesaplanmasına temel teşkil etmektedir.⁶⁸ Markanın yarattığı fiyat farkı, oran olarak hesaplandıktan sonra bu oran gelecek yıllara ilişkin tahmin edilen satışlarla çarpılır. Bulunan tutarlar güncel değere getirilerek marka değeri tespit edilir.

Markalı ürünle kıyaslanan diğer markalı ürünlerin aynı ya da benzer özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aradaki fiyat farkının ürünler arasındaki kalite farkından kaynaklanması durumunda hesaplanacak marka değeri yanlış olacaktır.

⁶⁷ Tulgar, Marka Değerleme, s. 11.

⁶⁸ Tulgar, Marka Değerleme, s. 12.

Değerlemesi yapılan marka ile karşılaştırılan markalara ait ürünler arasındaki fiyat farkının anlık olup olmadığına da dikkat edilmelidir. Elindeki stokları eritmek için kısa süreli bir indirime gitmiş olan bir rakibin o andaki fiyatları ile kıyaslama yapmak markanın değerinin olduğundan yüksek çıkmasına neden olacaktır. Bu durumu engellemek için son bir ya da iki yıllık fiyatlar incelenerek ortalama bir fiyat farkı tespit edilebilir.

Sadece mevcut fiyat farklılıklarını dikkate alan bu metod gelecekte oluşabilecek fiyat farklarını göz önüne almaması nedeniyle gerçekçi olmayan marka değerlemelerine neden olabilmektedir.

Benzer ürüne sahip üç rakip firma ile karşılaştırma yapılarak fiyat farkının %7 olarak tespit edildiği bir ürün için marka değeri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi hesaplanabilir.⁶⁹ Bu tabloda satışların gelecek yıllarda %6 artacağı tahmin edilmiş ve iskonto oranı %15 olarak alınmıştır. Marka değeri, markadan kaynaklanan gelirin, iskonto oranıyla gelir artış oranı arasındaki fark ile çarpımından bulunmuştur.

Tablo 5 : Fiyat Primi Metoduna Göre Marka Değerleme Örneği

Markalı Ürünün Satışından Elde Edilen Yıllık Gelir	42,000,000 TL
Markadan Kaynaklanan Fiyat Farkı	%7
Markadan Kaynaklanan Gelir Farkı	2,940,000 TL
Marka Değeri	32,666,667 TL

Kaynak : Tulgar, 2009, s. 12.

3.3.1.5.2 Bileşik Analiz Metodu

Bu metotta ‘bileşik analiz’ adı verilen bir analiz kullanılarak markalı ürün için ödenen ücretin ne kadarlık kısmının marka için ödendiği oransal olarak belirlenmektedir. Bileşik analiz ile bir bütün olarak tercih edilen markanın hangi

⁶⁹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 12.

özelliklerinden dolayı tercih edildiği araştırılmakta, bu özelliklerin ürüne verdikleri toplam değere olan etkisi ölçülmektedir. Bileşik analiz, tüm ürün için olan ödeme isteğinin her ürün özelliği için olan ödeme isteklerine bölünmesine imkan vermektedir.⁷⁰

Markalı ürüne ödenen fiyatın ne kadarının marka yüzünden ödendiğinin oransal olarak belirlenmesinden sonra bu oran gelecek yıllara ait tahmini satış rakamları ile çarpılarak markanın yaratacağı nakit akımı tespit edilir. Bu nakit akımının güncel değeri markanın değeri olmaktadır.

Fiyata etkileri araştırılan ürün niteliklerinin bir çoğunun birbirinden bağımsız olmaması, bir çok ürünün marka ile bütünleşmiş niteliklerinin bulunması, bu niteliklerin fiyata olan etkilerinin ayrıştırılması işleminin doğruluğunu azaltmaktadır. Gelecek yıllara ilişkin satış tahminleri ve iskonto oranı gibi subjektif unsurlar da marka değerinin ciddi miktarda değişmesine neden olacak potansiyele sahiptir.

3.3.1.5.3 Crimmins Metodu

James C. Crimmins marka tarafından ürüne eklenen değer üç boyutu olduğunu belirtmiştir.⁷¹

- a) Markanın eklediği değer miktarı
- b) Markanın eklediği değer genişliği (markanın başka hangi ürün kategorilerinde artı değer yaratabileceği)
- c) Markanın eklediği değer içeriği (markanın işaret ettiği güvenilirlik gibi belirli unsurlar)

Markanın eklediği değer miktarı, markanın parasal değeri olup Crimmins bunu tespit etmek için deneysel bir metodoloji önermiştir. Bu metotta markalı ürünün fiyatı artırılıp azaltılarak potansiyel müşterilerin, markalı ürünün rakibi benzer bir

⁷⁰ Tulgar, Marka Değerleme, s. 15.

⁷¹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 16.

ürün ile markalı ürünü seçmek arasında kayıtsız hale geldiği fiyat bulunur. Eğer markalı ürün için artı bir değer söz konusu ise bu, markanın yarattığı prim olarak değerlendirilmektedir. Örneğin deneylere katılan müşterilerin markalı ürünle rakip ürün arasında kayıtsız kaldığı noktada markalı ürünün fiyatı 11 birim, rakip ürünün fiyatı 10 birim ise, marka %10 artı değer yaratıyor demektir.⁷² Bu oran markanın yarattığı fiyat primi olup, parasal marka değeri fiyat primi metodunda anlatıldığı gibi hesaplanmaktadır.

3.3.1.5.4 Arz Etkilerini Dikkate Alarak Marka Değerleme Metodu

Bu metot, bir rafta hepsi aynı fiyata olan ve eşit raf payına sahip ürünlerin aynı miktarda satılmamasının nedeninin ürünlerin markaları olduğu varsayımından yola çıkmaktadır.⁷³ Markanın değerini tespit edebilmek için markalı ürünün raflarda elde ettiği payın, pazar payı ile kıyaslanması gerekmektedir. Teorik olarak mantıklı bir yaklaşım olmasına rağmen veri toplanmasının zorluğu nedeniyle pratik olarak uygulanması zor olan bir metottur.

Müşteri talebinin yanıltıcılığı ile ilgili olarak American NutraSweet Co. tarafından ‘logolu/logosuz’ testleri çok çarpıcı bir örnek teşkil etmektedir.⁷⁴ Söz konusu testlerde katılımcılara, biri NutraSweet logolu, diğeri logosuz iki tane teneke kutu içerisinde içecek gösterilmektedir. Daha sonra katılımcılara ayrı tenekelerden doldurulduğu söylenen iki bardak içecek verilmekte ancak gerçekte iki bardak da aynı tenekeden doldurulmaktadır. 1980’lerin başında Amerika’da cyclamate ve sakarinin yasaklanmasından sonra yapılan testlerde NutraSweet markalı içeceğin olduğu söylenen bardak diğer bardaktan çok daha fazla tercih edilmiştir.

Ancak 1990 yılında testler tekrar edildiğinde NutraSweet ürün içeriğini öne çıkaran bir reklam stratejisi izlemiş olmasına rağmen NutraSweet markasına yönelik müşteri tercihinin ortadan kalktığı görülmüştür. Test ne kadar sofistike hale getirilirse getirilsin marka etkisi olduğuna dair bir sonuç elde edilememiştir.

⁷² Tulgar, Marka Değerleme, s. 16.

⁷³ Tulgar, Marka Değerleme, s. 17.

⁷⁴ Tulgar, Marka Değerleme, s. 17.

3.3.1.5.5 Fiyat / Satış Oranları Arasındaki Farklar ile Marka Değerinin Tespiti

Bu metot marka değerini, değerlendirilen markaya sahip şirket ile güçsüz bir markaya sahip şirketin fiyat/satış oranları veya sermaye/satış oranları arasındaki farka göre hesaplamaktadır.⁷⁵ Bu metot ilk olarak Aswath Damadoran tarafından Kelloggs ve Coca Cola markalarını değerlemek için kullanılmıştır. Bu değerlemeleri yaparken fiyat/satış ve sermaye/satış oranlarının elde edilmesine ilişkin ayrıntılı formüller kullanılmaktadır. Bu oranların bulunmasından sonra marka değeri aşağıdaki formüle göre hesaplanmaktadır:

$$\text{Marka Değeri} = [(\text{Fiyat/Satış})_{\text{markalı şirket}} - (\text{Fiyat/Satış})_{\text{markasız şirket}}] \times \text{Satışlar}$$

Satış tahminleri ve büyüme oranları gibi subjektif veriler kullanan bu metot da güvenilirlik açısından yeterli değildir.

3.3.2 Davranışlara Dayalı Metotlar

Finansal modeller, markanın finansal değerini bulmaya yönelik yöntemler öne sürerken, müşteri eğilimlerini dikkate alan diğer tarafta da davranışlara dayalı modeller geliştirilmiştir. Bunlar genellikle ekonomik değeri belirlemezler. Müşteri algılamalarının satın alma davranışına etkilerini ölçmeye ve açıklamaya çalışırlar. Çok geniş bir algısal ölçüm kriterleri vardır.

Bu modeller markanın müşteri gözünden değerlendirilmesi ve marka değerini oluşturan psikolojik unsurların belirlenmesi konusunda ciddi bir çerçeve oluşturmalarına rağmen marka değerini oluşturan bu unsurları parasal olarak ifade

⁷⁵ Tulgar, Marka Değerleme, s. 18.

etmek konusunda belirgin bir metodoloji getirememişler ve daha çok marka yönetimi için birer araç olarak kullanılmışlardır.⁷⁶

3.3.2.1 Brand Asset Valuator Metodu

1923'te reklam ajansı olarak John Orr Young ve Raymond Rubicam tarafından kurulan Young & Rubicam, 350.000 tüketici ile 19.500 marka üzerinde yaptığı çalışmaların sonucu olarak Brand Asset Valuator (BAV) metodu ile markaların pazardaki yerlerini ve değerlerini belirlemektedir. Bu metod, 4 ana konuya uygun olarak hazırlanmış 32 maddelik bir tüketici anketini temel alır.⁷⁷ Bu konuları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Farklılaştırma : Markanın pazarda kendine özgü bir konumu olup olmaması
2. Uygunluk : Markanın hedef tüketiciye uygunluğu
3. İtibar : Markanın popülerliği ile kalitesinin bileşiminden oluşan, tüketici gözündeki saygınlığı; markanın vaadini ne denli yerine getirdiği
4. Tanıdıklık : Tüketicinin markanın sunduklarını ne şekilde algıladığı, markanın tüketiciye ne denli yakın olduğu

Farklılaşma ve uygunluk, markanın gelecekteki 'büyüme potansiyeli'ni, itibar ve tanıdıklık ise markanın 'bugünkü gücü'nü göstermektedir.⁷⁸ Markaların yaşam döngülerini, markanın gücü ve markanın itibarının bir fonksiyonu olarak tanımlayabilir ve şekil 15'teki gibi gösterebiliriz.

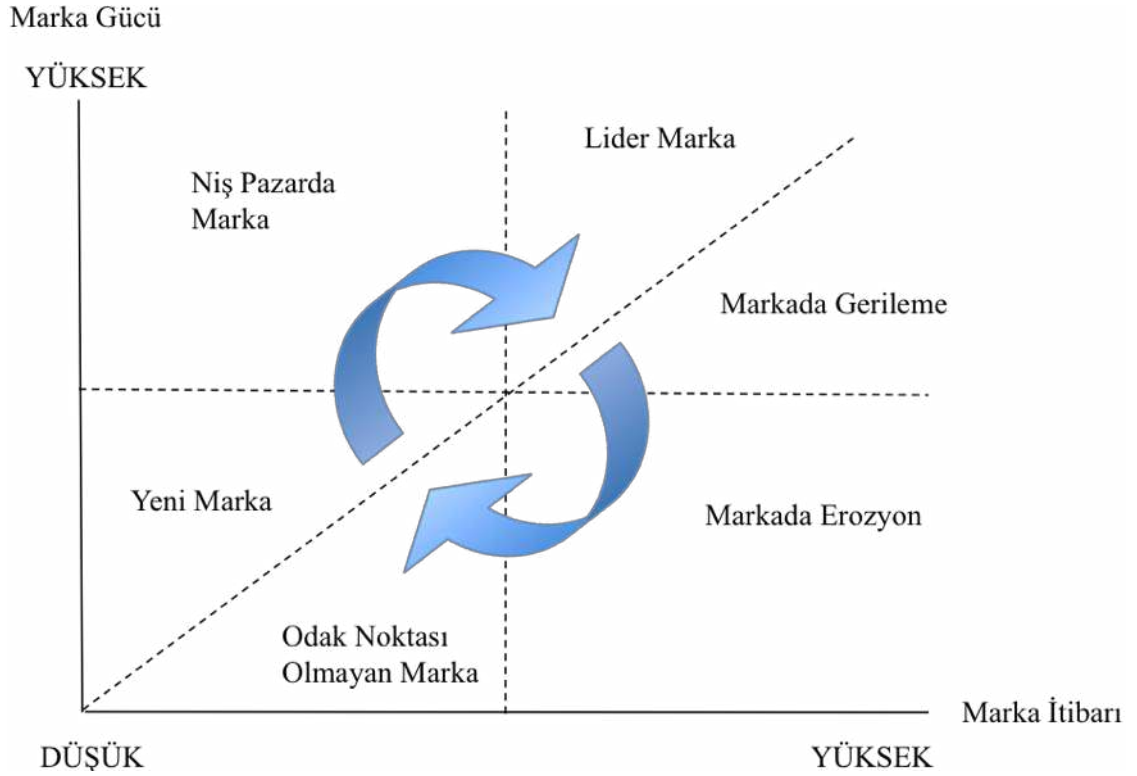
Yeni bir marka, marka itibarı ve marka gücü açısından en düşük konumda iken lider bir marka hem marka itibarı hem de marka gücü açısından en yüksek seviyede olur ve markanın yaşam döngüsündeki tepe noktasını ifade eder.

⁷⁶ Tulgar, Marka Değerleme, s. 19.

⁷⁷ **Four Key Brand Pillars**, Young&Rubicam El Kitabı, <http://www.brandassetvaluator.com.au> (22.04.2009).

⁷⁸ Arzum Didin, "Marka Değeri", **The Brand Age**, Kasım 2009, s. 60.

Şekil 15 : Marka Yaşam Döngüsü - Young & Rubicam



Kaynak : Young&Rubicam, 2009.

BAV modelinin diğer bir bölümü de ‘marka enerjisi’dir. Markanın vizyonu, yenilikçi gücü ve dinamizmi markanın enerji değerini ortaya çıkarmaktadır.⁷⁹ Enerji bir bakıma, markanın bugünkü ve gelecekteki başarısını gösteren başka bir boyuttur.

Bav modelinde tüm analizler farklı hedef kitleler bazında yapılabilmekte ve birbirleri ile karşılaştırılabilmektedir. Sonuçlar istenirse geçmiş yıllarda yapılan araştırmaların verileri ile de karşılaştırılabilir.

2007 yılında yapılmış son BAV Türkiye çalışmasından bir örnek aşağıdaki tabloda verilmiştir.⁸⁰ Bu tabloda, dört ana kriter bazında en yüksek puanları alan ilk 20 marka listelenmiştir.

⁷⁹ Didin, s. 60.

⁸⁰ Didin, s. 61.

Tablo 6 : BAV Türkiye Markalar Çalışması - 1

Farklılaşma Top 20	Uygunluk Top 20
Türkiye	Nokia
Sezen Aksu	Türkiye
Mısır	Sezen Aksu
Coca Cola	Arçelik
Cem Yılmaz	Ülker
Magnum	İpana
Galatasaray	Selpak
Land Rover	Sony
Biskrem	Adidas
Nokia	Turkcell
Hindistan	Pınar Süt
Cornetto	Arçelik Elektronik
National Geographic Channel	Ülker Çikolata
Beşiktaş	Nike
Çin	Nescafe
Nescafe	Şener Şen
Yılmaz Erdoğan	Pınar
Mini Cooper	Algida
Topkek	Kurukahveci Mehmet Efendi
Kentucky Fried Chicken	Cem Yılmaz

Kaynak : Didin, 2009, s. 61.

Tablo 7 : BAV Türkiye Markalar Çalışması - 2

İtibar Top 20	Tanıdıklık Top 20
Nokia	Türkiye
Sezen Aksu	Nokia
Mercedes	Şener Şen
Adidas	Ülker
BMW	Turkcell
Türkiye	Kanal D
Şener Şen	Adidas
Sony	Sezen Aksu
Turkcell	Coca Cola
Selpak	Nescafe
Arçelik	ATV
Cem Yılmaz	Arçelik
Nike	Mercedes
Ülker	Orhan Gencebay
Nescafe	Migros
Kurukahveci Mehmet Efendi	BMW
Levi's	Cem Yılmaz
Algida	Show TV
Pınar Süt	Algida
Pınar	Ülker Çikolata

Kaynak : Didin, 2009, s. 61.

3.3.2.2 Aaker Metodu

Davranışlara dayalı metotların en tanınmış Aaker'e aittir. Aaker'e göre marka, mental aktif ve pasifin doğurduğu ve ürünleri tanımlayan, farklılaştıran bir

semboldür.⁸¹ Marka değerini ise marka ile ilintili varlıklar ve sorumluluklar bütünü olarak tanımlamıştır.

Marka değerini beş kritere göre değerlendirmiştir.⁸²

1. Marka sadakati
2. Marka tanınırlığı
3. Algılanan kalite
4. Marka çağrışımları
5. Diğer özellikler

Aaker'in metodundaki problem, müşteri bakış açısına göre değerlendirilen marka değerinin ve marka değerini oluşturan psikolojik unsurların net bir biçimde ifade edilmiş olmasına rağmen marka değerini oluşturan unsurların ölçülürken birbirinden bağımsız olmamaları ve bu unsurların para cinsinden ifade edilememesidir.

3.3.2.3 Keller Metodu

Tüketici eğilimli bu metoda göre Keller marka değerinin marka bilgisine bağımlı olduğunu belirtmiştir. Keller'e göre markalı ve markasız, aynı özelliklere sahip iki ürünün kıyaslanmasıyla elde edilen marka bilgisi, marka tanınırlığı ve marka imajından oluşmaktadır.⁸³ Marka tanınırlığı yardımcı ve yardımcı olmayan marka hatırlama testleri ile belirlenir. Marka imajı ise birbirine anlamsal bağlarla bağlanmış olan sayıca zengin çağrışımlardan oluşur.

⁸¹ "Marka Değeri", **The Brand Age**, Kasım 2009, s. 57.

⁸² **Age**, s. 57.

⁸³ **Age**, s. 57.

Keller, çağrışımları ilişki çeşitlerine göre avantajlılık, güç ve benzersizlik olmak üzere karakterize etmiştir. Çağrışımların başlıcaları şunlardır:⁸⁴

- Marka özellikleri : Ürün ile ilişkili direkt veya endirekt özelliklerdir.
- Marka faydası : Markanın tüketiciye sağladığı fonksiyonel, duygusal veya sembolik faydalardır.
- Toplam marka etkisi : Tüketicilerin markaya karşı tutumlarıdır.

Kalitatif marka değerlendirme araçlarının tek bir birime nasıl dönüştürüleceği konusu ise net değildir.

3.3.2.4 McKinsey Metodu

McKinsey'e göre marka değeri kantitatif değerlere dayanır. Marka değeri markanın 3 P'sinden (performance, personality, presence – performans, kişilik, varlık) oluşur.⁸⁵ Marka yönetimi açısından büyük faydalar sağlayan elementlerden davranışsal marka değeri hesaplama metodunun temelini oluşturmaktadır. Buna göre yüksek pazar payı, yüksek fiyat primi, marka sadakati sayesinde düşük pazarlama harcamaları ve yüksek marka transferi potansiyeli marka gücünde etkilidir.

3.3.3 Bileşik Metotlar

Şirketlerin marka değerlerinin belirlenmesinin önem kazanmasıyla birlikte marka konusunda danışmanlık yapan firmalar, kendi metodlarını geliştirmeye başlamışlardır. Finansal ve davranışsal modellerin birlikte kullanılması ile oluşan bu analizlere bileşik metotlar adı verilmiştir.⁸⁶ Söz konusu metotlar bu danışmanlık şirketleri tarafından genel hatlarıyla kamuoyuna açıklanmış ancak hesaplama

⁸⁴ Age, s. 57.

⁸⁵ Age, s. 57.

⁸⁶ Tulgar, Marka Değerleme, s. 23.

yönelik bir çok ayrıntı gizli tutulmuştur. Bu nedenle bu metotlar şirketler tarafından açıklanan ayrıntıların izin verdiği ölçüde incelenebilmektedir.

Bu metotların en bilinenleri;

- Interbrand Metodu
- Corebrand Metodu
- Brand Finance Metodu
- Financial World Metodu
- A.C. Nielsen Marka Bilançosu Metodu
- Marka Performans Değerleyicisi Metodu
- Brand Rating Değerleme Metodu
- Semion Yaklaşımı
- BrandDynamicsTM Metodu'dur.

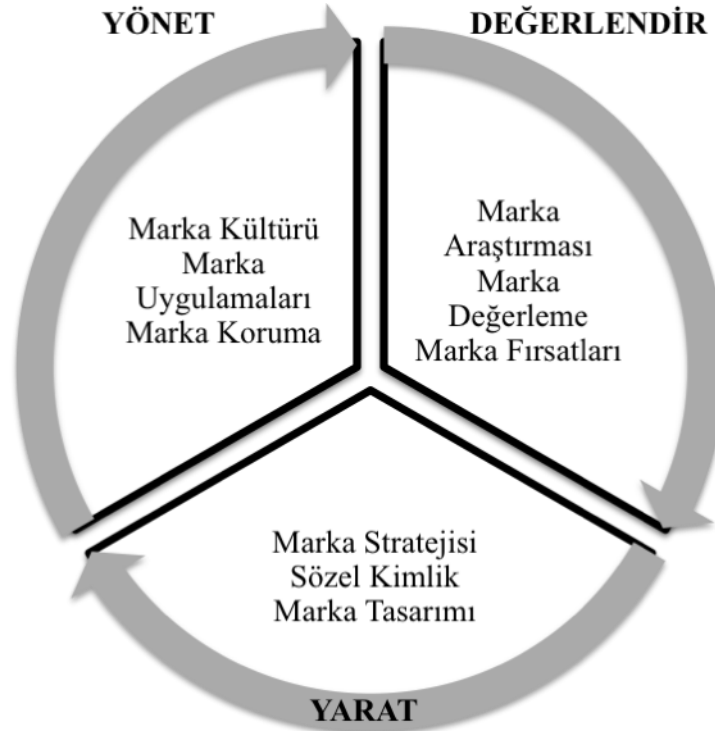
3.3.3.1 Interbrand Metodu

20. yy sonlarına kadar şirket değeri maddi duran varlıklar, sahip olunan üretim araçları ve üretim kapasitesi gibi değerlere göre belirlenmekteydi. 1980 sonrasında şirket birleşmelerinde şirket bilanço değerinin üzerinde ödenen paralar ve şirketlerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki gözle görülür farklar, şirketlerin sahip oldukları markaların varlığını kanıtlamış ve bunların birer değer olduğunu göstermiştir.

O zamana kadar maddi olmayan varlıklar hakkında bilgi sahibi olunsu da bu varlıklar değerlemeye tabi tutulmuyor ve şirket bilançolarında gösterilmiyordu. Bugün ise sadece müşterilerin ve çalışanların değil, aynı zamanda yatırımcıların ve devletin de şirketlere bakış açılarını etkileyen faktörlerin başında marka gelmektedir.

Interbrand, 20 ülkede 34 ofis ile şirketlere yönetim danışmanlığı ve marka değerlendirme konularında hizmet veren bir kuruluştur. “The Brand Value Management”, lisansı Interbrand tarafından alınmış, şirketlerin marka yaratmaları ve marka değerini artırmaları konusunda birbirini takip eden ve tamamlayan yönetim süreçlerinin bütünüdür. Bu süreçlerin üç temel safhası “değerlendir, yarat ve yönet” şeklinde özetlenebilir. Aşağıdaki şekilde safhaları verilmiş olan bu modelde, her şirketin ihtiyacına göre başlangıç noktası farklı olabilmektedir.

Şekil 16 : ‘The Brand Value Management’ Metodu – Interbrand



Kaynak : Interbrand, 2007, s. 57.

20 yılı aşkın süredir yapılan marka değerlendirme çalışmaları ve 30 yıllık danışmanlık deneyimleri sayesinde ortaya çıkan Interbrand metodu, marka değerini şirket değeri gibi, gelecekteki kârların bugünkü değeri olarak belirlediği için,

Business Week tarafından da kabul görmüş bir yöntemdir. Interbrand'in her yıl açıkladığı 'Best Global Brands' listesi, marka değeri konusundaki en temel kaynaklardan biridir. Best Global Brands 2008 listesi ek 2'de verilmiştir.

Interbrand metodu, analizcilerin projeksiyonları, finansal raporlar ve Interbrand'in nitel ve nicel analizlerinin bir kombinasyonudur. Marka değerleri, BGB listesi için aday olan firmaların her yıl 30 Haziran'a kadar toplanan bir yıllık verilerine göre hesaplanır.

Sadece tek markaya sahip olan firmaların sıralamasının yapıldığı BGB için firmaların aday olabilmesi, bazı kriterlerin sağlanmasına bağlıdır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁸⁷

- Firmanın finansal verileri halka açık ve kolayca ulaşılabilir olmalıdır.
- Markanın gelirlerinin en az 1/3'ü merkez ülke dışından sağlanmalıdır.
- Marka, bir pazarlama markası olmalıdır.
- Markanın katma değeri pozitif olmalıdır.
- Sadece B2B (kurumlar arası ticaret) markası olmamalıdır. Herkesçe bilinen bir marka olmalıdır.

Uluslararası pazarlarda kendi adıyla bulunmayan Wal-Mart, finansal verileri halka açık olmayan Mars, gelirlerinin çoğu sadece ulusal pazardan sağlanan telekom şirketleri, çoklu markalama stratejileri uygulayan Procter & Gamble, marka etkisinin seyahat edilen yer ve seyahat tarihlerindeki kriterlerin etkisinden ayırt edilmesi mümkün olmayan havayolu şirketleri yukarıda sayılan nedenlerle BGB listesinde yer almamaktadır.

1988'de geliştirilen ve ekonomik yararlaraya dayanan yaklaşım Interbrand'in marka değerlemesi için de temel oluşturmuştur. Bu yaklaşıma göre markalı ürün hem bireysel hem de kurumsal müşterilere hitap eder. Temel olarak, bu müşterilerin satın alma miktarları ile fiyat çarpımının, satın alma sıklığı ile çarpılması sonucu firmanın geliri oluşur. Pazarlama esaslarına uygun olarak marka, talebi yaratır. Aynı zamanda

⁸⁷ "How We Did It?", **Best Global Brands**, Interbrand, 2007 Issue, s. 44.

finansal esaslara göre indirgenmiş nakit akışı ile gelecek kârların bugünkü değeri bulunur. Böylece pazarlama ve finansal analizlerin birarada kullanılmasıyla marka değerinin hesaplanması sağlanır.

Interbrand metoduna göre marka değerinin hesaplanması beş adımda gerçekleşir :⁸⁸

1. Pazar bölümlendirme : Markalar müşteri tercihlerini etkilerler ancak bu etki pazara göre farklılıklar gösterir. Bu nedenle öncelikle pazarı kesişim kümesi yaratmayan ve kendi içinde homojen gruplara ayırmak gerekir. Bu bölümlendirme yapılırken dikkate alınacak kriterler ürün veya hizmetlerin temel özellikleri, kullanılan dağıtım kanalları, müşterilerin tüketim alışkanlıkları, markanın ulaştığı coğrafi bölgeler gibi pazarlama esaslarına dayalı unsurlardır. Her bölümde markanın müşteri tercihlerine etkisi farklıdır. Bu değerler ayrı ayrı bulunarak toplanır.

2. Finansal analiz : Her bölüm için marka tarafından yaratılan gelirler belirlenir ve bu gelirlerin değeri tahmin edilir. Maddi olmayan gelirler aşağıdaki formüle göre hesaplanır :

$$\text{Ebita} = \text{Marka gelirleri} - \text{İşletme giderleri}$$

$$\text{Vergi sonrası net işletme kârı (Nopat)} = \text{Ebita} - \text{Vergiler}$$

$$\text{Maddi olmayan gelirler} = \text{Nopat} - \text{Sermayenin maliyeti}$$

Markadan kaynaklanan toplam satışlar, JP Morgan Chase, Citigroup ve Morgan Stanley gibi danışmanlık firmaları tarafından belirlenen, markaya ait 5 yıllık satış tahminlerinden yararlanılarak hesaplanır.

3. Talep analizi : Öncelikle markadan etkilenme derecelerine göre talebi yaratan faktörler saptanır. Daha sonra markanın talebe etkisi belirlenir ve maddi olmayan gelirlerin ne kadarının markadan kaynaklandığı bulunur. Bu göstergeye

⁸⁸ Jan Lindemann, “Brand Valuation : The Financial Value Of Brands”, **Interbrand**, April 27, 2004 issue, s. 7.

“marka endeksi” adı verilmiştir ve markadan kaynaklanan maddi olmayan gelirlerin yüzdesini ifade eder. Marka kârlılığı, maddi olmayan gelirler ile marka endeksinin çarpımı sonucunda bulunur.

$$\text{Marka kazancı} = \text{Marka endeksi} \times \text{Maddi olmayan gelirler}$$

4. Rekabetçi kıyaslama : Bu aşamada markanın rekabetçi güçleri ve zayıflıkları belirlenir. Markanın pazarı, pazardaki konumu, liderlik pozisyonu, büyüme hızı, yasal korunması gibi çok yönlü bir karşılaştırma gerektirir. Bunlara göre markanın gelecek kârlarının risk profili ortaya konmuş olur. Buna “marka gücü değeri” adı verilir.

Marka gücü analizi ile gelecek yıllara ilişkin olarak tahmin edilen gelirlerin güncel değerlere getirilmesinde kullanılacak iskonto oranı belirlenmektedir. Marka gücünün markanın riskini gösterdiği, düşük marka gücünün tahmin edilen gelirlerin gerçekleşme riskini artırdığı varsayılmaktadır.⁸⁹ Marka gücü, toplamda 80’den fazla alt kritere ve 7 ana kriter grubuna bağlı olarak hesaplanmaktadır. Bu kriter grupları aşağıda detaylı olarak verilmiştir:⁹⁰

a) Pazar : Müşteri talebinin istikrarlı olduğu veya muhtemel rakiplerin pazara girişi için çeşitli bariyerlere sahip piyasalarda bulunan markalar daha değerli sayılmaktadır. Teknoloji, moda veya müşteri tercihlerindeki değişime çok bağlı olan pazarlarda faaliyet gösteren markalar daha güçsüz kabul edilmektedir.

b) İstikrar : Uzun süreden beri varolan ve belli bir müşteri sadakati yakalamış olan markalar yeni yaratılan markalardan daha değerli sayılmaktadır.

c) Liderlik : Bulundukları pazarda trendleri ve fiyat politikalarını etkileme gücüne sahip markaların diğer markalara göre çok büyük bir avantaja sahip olduğu kabul edilmektedir.

⁸⁹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 24.

⁹⁰ Tulgar, Marka Değerleme, s. 24.

d) Pazarlama Desteği : Burada markanın pazarlama faaliyetleri ile desteklenip desteklenmediği ve kurumsal olarak yönetilip yönetilmediği değerlendirilmektedir.

e) Trend : Markanın gelişme potansiyeline ilişkin bir değerlendirme yapılmaktadır.

f) Markanın Uluslararası Erişimi : Uluslararası markalar daha büyük genişleme potansiyeline sahip olduklarından bölgesel markalardan daha değerli sayılmaktadırlar.

g) Korunma : Markanın telif haklarının kanunlar ile korunup korunmadığına ilişkin bir değerlendirmedir.

Bu listedeki her kriter grubu için bir ağırlık belirlenmiş olup bunlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8 : Marka gücünü belirlemede kullanılan kriterler - Interbrand

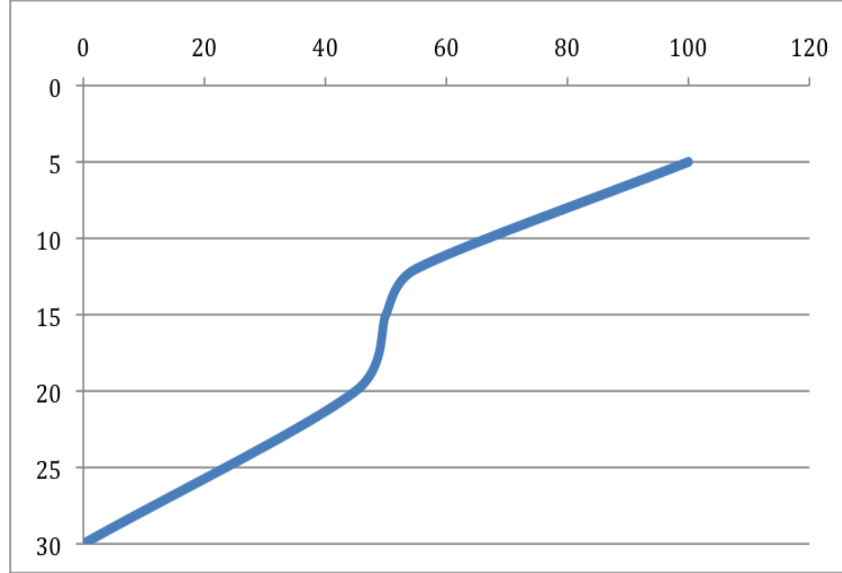
Kriterler	Ağırlıkları
Pazar	% 10
İstikrar	% 15
Liderlik	% 25
Pazarlama Desteği	% 10
Trend	% 10
Markanın Uluslararası Erişimi	% 25
Korunma	% 5
Toplam	% 100

Kaynak : Tulgar, 2009, s. 24.

Markaya her kriter grubu için bir puan verilerek toplamda 0 ile 100 arasında bir puan elde edilir. Elde edilen bu marka puanı, bir dönüşüm fonksiyonu ile iskonto

oranını tespit etmekte kullanılır. Bu dönüşüm marka gücü ile marka çarpanı arasındaki ilişkiyi gösteren S şeklinde özel bir marka endeksi ile ifade edilmektedir.⁹¹

Şekil 17 : S şeklindeki eğri - Interbrand



Kaynak : Tulgar, 2009, s. 25.

Eğrinin şeklinin nedeni güçlü bir uluslararası markanın oluşmasındaki evrelerle açıklanmaktadır. Yeni oluşan bir markanın pazarda orta sıralarda bir marka haline gelmesi esnasında gücü yavaş bir şekilde artmasına rağmen markanın dünya pazarlarına açılması veya bulunduğu pazarda lider markalardan biri haline gelmesi sırasında değeri ciddi bir biçimde artacaktır. Güçlü bir uluslararası marka haline geldikten sonra gelişmesi tekrar yavaşlayacaktır.

Herhangi bir markanın 100 puan alması, markanın riskten bağımsız olduğu anlamına gelecektir. Bu da ABD’de risksiz borçlanma oranı olan %5 olacaktır. Grafikten de anlaşılacağı üzere 55 puan alan bir markanın iskonto oranı %12 olurken, 45 puan alan bir marka için iskonto oranı %20 olarak alınacaktır.

5. Marka değerini hesaplama : Marka değeri, gelecek marka kazançlarının marka iskonto oranı kullanılarak net bugünkü değerine getirilmesi ile hesaplanır. Net

⁹¹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 25.

bugünkü değer hesabı, tahmin süresinin de ötesinde, marka değeri ile ilgili bilgi verir.

Interbrand metodu çok kapsamlı bir metot olmasına rağmen marka ile ilgili geleceğe yönelik gelir tahminleri, marka gücünü ölçmek için kullanılan kriterlerin seçimi, bunların puanlandırılması, verilen puanların ağırlıklandırılması subjektif değerlendirmelere dayandığından bu aşamalarda oluşabilecek hatalar marka değerini etkileyecektir. Benzer şekilde pazarlama desteğinin markanın değerini artırdığı varsayımı reklam harcamalarının artmasının marka değerini artıracığı gibi yanlış bir kanıya neden olabilmektedir. Ürün gelirlerinden markaya ait olan kısmın ayrılabilceği öngörölmekte ancak bu ayrımın nasıl yapılacağı konusunda herhangi bir bilgi verilmemektedir.

S şeklindeki eğrinin dayandığı kavramlar genel olarak mantıklı ve geçerli sayılmakla birlikte bazı akademik kaynaklarda bu eğrinin tam şeklinin çıkarılması kapsamlı bir bilimsel metoda dayanmadığı ve sadece uygulayıcıların tecrübelerine göre hazırlandığı için eleştirilmektedir.

Interbrand metodu ile değerlendirilmiş bir markaya ait örnek bir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 9 : Interbrand Metodu – Örnek Bilanço

	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
Pazar	250,000,000	258,750,000	267,806,250	277,179,469	286,880,750
Pazar Büyüme Oranı		4%	4%	4%	4%
Pazar Payı	% 15	% 17	% 19	% 21	% 20
Hacim	37,500,000	43,987,500	50,883,188	58,293,688	57,376,150
Fiyat (Usd)	10			11	11
Fiyat Değişim Oranı				2	% 2
Marka gelirleri					
Marka Gelirleri	375,000,000	450,871,875	531,983,725	621,341,172	625,326,631
Satışların Maliyeti	150,000,000	180,348,750	212,793,490	248,536,469	250,130,653
Brüt Kar Marjı	225,000,000	270,523,125	319,190,235	372,804,703	375,195,979
Pazarlama Giderleri	67,500,000	81,156,938	95,757,071	111,841,411	112,558,794
Amortismanlar	2,812,500	3,381,539	3,989,878	4,660,059	4,689,950
Diğer Genel Giderler	18,750,000	22,543,594	26,599,186	31,067,059	31,266,332
Merkezi Gider Dağıtımı	3,750,000	4,508,719	5,318,037	6,213,413	6,253,266
EBITA ve vergiler					
EBITA (Faiz, vergi ve amortisman öncesi kazanç)	132,187,500	158,932,336	187,524,263	219,022,763	220,427,638
Geçerli Vergiler	% 35	46,265,625	55,626,318	65,633,492	77,149,673
NOPAT (Vergi sonrası net işletme karı)	85,921,875	103,306,018	121,890,771	142,364,796	143,277,964
Kullanılan Sermaye	131,250,000	157,805,156	186,194,304	217,469,410	218,864,321
Döner Sermaye	112,500,000	135,261,562	159,505,119	186,403,351	187,597,989
Net PPE (Gayrimenkul, bina, teçhizat)	18,750,000	22,543,594	26,599,186	31,067,059	31,266,332
Sermayenin maliyeti					
Sermaye Tutarı	% 8	10,500,000	12,624,413		
Gayri Maddi Kazançlar		75,421,875	90,681,606	106,995,227	125,768,819
Maddi olmayan gelirler					
Marka Endeksi	% 79				
Marka Kazancı		59,583,281		98,724,122	99,357,367
Marka endeksi					
Marka Gücü Değeri	66				
Marka İskonto Oranı	% 7,4				
İskontolu Marka Kazancı		55,477,916	62,106,597	68,230,515	74,200,384
Marka kazancı					
İskontolu Marka Kazancının Net Bugünkü Değeri (1-5 yılları arası)		329,546,442			
Uzun Dönem Büyüme Oranı	% 25				
Dönem Sonu Marka Değerinin Net Bugünkü Değeri (5. yıl sonunda)		1,454,475,639			
MARKA DEĞERİ		1,784,022,082			
Marka Değeri					

Kaynak : Lindemann, 2004, s. 8.

Interbrand marka değeri hesaplama metodu ile ilgili örnek bilanço detaylı şekliyle ek 3'te verilmiştir.

3.3.3.2 Corebrand Metodu

1990 yılında kurulan ve halen New York, Minneapolis ve Los Angeles'ta üç ofiste hizmet veren Corebrand bugüne kadar 1200 firmaya yapmış olduğu marka danışmanlığı deneyimleri sonucunda "Corporate Branding Index" adıyla lisans hakkını aldığı bir değerlendirme sistemi kullanmaktadır.

Firmanın sadece ürün veya hizmetlerinin değil, kurumsal bir marka değeri olduğu fikrinden yola çıkarak geliştirilen bu yöntem, marka bilinirliği ile firmanın piyasa değeri arasındaki korelasyona dayanmaktadır. Marka değerlendirme, yine Corebrand tarafından geliştirilen analizler yardımıyla yapılmaktadır :⁹²

1. Marka Gücü Analizi (Brand Power Analysis) : Markanın büyüklük ve kalitesinin, benzerlerine kıyasla belirlendiği bir yöntemdir.
2. Marka Sermayesini Değerleme Analizi (Brand Equity Valuation) : Markanın ciroya etkisinin bulunmasıyla oluşan marka sermayesini değerlendirme analizidir.
3. Marka Yatırımının Geri Dönüş Oranı Analizi (Brand Return-On-Investment Model) : Marka ismi kullanılarak uygulanan iletişim, reklam gibi farklı pazarlama araçlarının, şirketin cirosuna yaptığı etkinin hesaplandığı analizdir.

Corebrand'ın kendi yöntemleri ile değerlendirdiği markalar, her yıl "100 BrandPower Ranking" listesi olarak yayınlanmaktadır. 2008 yılı sonuçları ek 4'te verilmiştir.

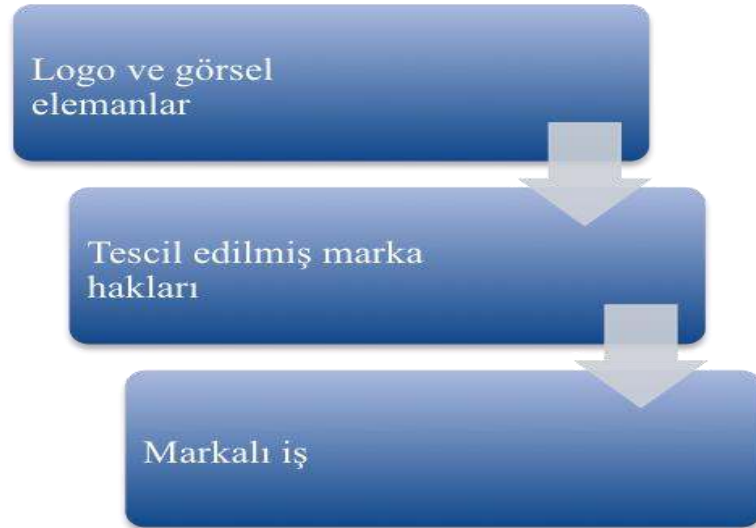
⁹² **Look. Listen. Learn.**, Corebrand El Kitabı, <http://www.corebrand.com/content/section/17/109> (20.04.2009).

3.3.3.3 Brand Finance Metodu

İlk kez 2007 yılında Global 250 adıyla dünyadaki en değerli 250 markayı sıralayan Brand Finance, merkezi İngiltere’de bulunan bir marka danışmanlık firmasıdır. Marka değerlendirme metodu ‘royaltilerden kurtulma’ temeline dayanmaktadır.

Brand Finance’e göre marka üç farklı şekilde tanımlanabilir.⁹³ Bunlardan birincisi, ticari marka olarak tanımlanan, tüketici gözünde şirketle bağlantısı olan logo ve görsel elemanlardır. İkinci tanımlama marka diyebileceğimiz, tescil edilmiş marka hakları ve pazarlama stratejileri çerçevesinde kullanılan maddi olmayan varlıklar bütünüdür. Son olarak Brand Finance tarafından kabul edilen marka tanımı ise diğer iki grubun tamamını kapsayan ve bunlara şirkete özgü iş adımlarının eklendiği en geniş gruptur. Bu gruba ‘markalı iş’ (branded business) denilmektedir. Brand Finance’in marka tanımlaması aşağıdaki gibi şematize edilmiştir.

Şekil 18 : Brand Finance – Marka Tanımlaması



⁹³ David Haigh, “Brand Valuation : what it means and why it matters”, **Brands in the Boardroom**, IAM Supplement, No.1, s. 20.

Brand Finance marka değerlemelerini markalı iş kapsamında görür ve iki yönden değerlendirme yapar : Teknik değerlendirme ve ticari değerlendirme. Teknik değerlendirme, bilançolarda kullanılan, vergi, lisanslama, şirket birleşmeleri için markanın finansal değerini belirleyen yöntemdir. Ticari değerlendirme ise firmanın marka stratejilerine yön vermek, bütçeleri pazarlama stratejilerine göre belirlemek için kullanılan bir yöntemdir.

Brand Finance metodu beş aşamadan oluşmaktadır:⁹⁴

1. Pazar Bölümlendirme : Brand Finance metodunun ilk ve en önemli aşaması pazar bölümlendirme dir. Coğrafi dağılımın, müşteri ve ürünlerin dikkate alınarak yapıldığı uygun bir bölümlendirme ile bu faktörlerdeki önemli farklılıkların dikkate alınmasını ve uygun rakiplerin seçilmesini amaçlamaktadır.
2. Finansal Tahminler : Bu aşamada öncelikle markalı ürüne olan talebi etkileyecek makro ekonomik faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Faaliyet gösterilen sektör için trendin belirlenmesine çalışılmakta, ayrıca geçmişte markaya olan talebi etkileyen faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu amaçla gözlem, pazar araştırmaları veya ekonometrik ve istatistiksel metodların kullanılabileceği belirtilmektedir. Bu aşamada ayrıca pazarlama faaliyetleri ve fiyatlandırma ile satışlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi gerekmektedir.
3. Markanın Talebe Olan Katkısının Analizi (Brand Value Added Analizi) : BVA analizi ile gelecekteki kazançların ne kadarının markaya bağlı olduğu belirlenmektedir. Bu amaçla büyük örneklemli piyasa araştırması ve trade-off analizi kullanılmaktadır. Bu analiz yardımıyla markanın müşterilerin alım kararındaki göreceli etkisi belirlenmektedir. Bütün bu analizler yapılırken segmentler arası farklılıklar ve rakipler de dikkate alınmaktadır.

⁹⁴ Tulgar, Marka Değerleme, s. 26.

4. Marka Riskinin Belirlenmesi (BrandBeta Analizi): Bu aşamada tahmin edilen kazançların bugünkü değerinin bulunması için gerekli iskonto oranı hesaplanmaktadır. Brand Finance, iskonto oranının bulunması için geliştirdikleri yaklaşımın ‘Finansal Varlık Fiyatlandırma Modeli’nin adaptasyonu olduğunu ifade etmektedir.

$$\beta_{\text{BrandBeta}} \text{'ya göre uyarlanmış sermaye maliyeti} = \text{Risksiz oran} + (\text{Sermaye Yatırımı Risk Primi} \times \text{Sektör Betası} \times \beta_{\text{BrandBeta}})$$

$$\text{İskonto Oranı} = \frac{\beta_{\text{BrandBeta}} \text{'ya göre uyarlanmış sermaye maliyeti} *}{\text{Sermaye finansmanının payı}} + \frac{(\text{Borç Maliyeti} \times \text{Borç Finansmanının Payı})}{\text{Borç Finansmanının Payı}}$$

$$E_i = R_F + (R_m - R_F) \times b_i$$

E_i : i finansal varlığının beklenen getirisi

R_F : Risksiz faiz oranı

R_m : Pazar portföyünün getirisi

b_i : Beta katsayısı

Beta katsayısı, ortalama bir finansal varlığa göre herhangi bir menkul değerin değişkenliğini gösterir. Risksiz oran, o ülkedeki 10 yıllık risksiz borçlanma oranıdır. Sermaye yatırımı risk primi, yatırımcılar tarafından sermaye yatırımı yapmak için talep edilen ekstra getiridir. Markanın bulunduğu sektör için de bir risk faktörü (beta) belirlenmekte olup teknolojiye dayanan sektörler gibi riskli sektörlerde daha yüksek belirlenmektedir. Ayrıca değerlemesi

yapılan marka için de bir beta belirlenmektedir. Bu aşamada Interbrand tarafından kullanılan metoda benzer bir şekilde değerlendirme sistemi kullanılarak o sektörde bulunan markaların göreceli güçleri tespit edilir. Brand Finance tarafından markanın gücünü ölçmek için 10 kritere bakılmaktadır. Bunlar:⁹⁵

- Markanın pazarda ne zamandan beri bulunduğu
- Dağıtım kanalı
- Pazar payı
- Pazar pozisyonu
- Satış artış oranı
- Fiyat primi
- Fiyat esnekliği
- Pazarlama harcamaları
- Reklamların ulaşabildiği kitle
- Marka tanınırlığıdır.

Brand Finance tarafından bunun genel bir liste olduğu, her durumda en uygun görülen risk kriterlerinin değerlendirmeye alındığı ifade edilmektedir. Ayrıca hangi rakiplerin izlenerek değerlendirileceği konusunun da ciddi bir planlama gerektirdiği belirtilmektedir.

5. Değerleme ve Duyarlılık Analizi : Yukarıda belirtilen analizler sonucunda belirlenen her segment için maddi olmayan varlık kazançları ve markanın her segment için kazançlarıdaki payı ve riski belirlenmiş olacaktır. Markanın maddi olmayan varlıkların kazancındaki payı belirlenen iskonto oranları ile bugünkü değere

⁹⁵ Tulgar, Marka Değerleme, s. 27.

getirilerek marka değeri hesaplanmaktadır. Bu aşamada ayrıca bazı varsayımların değiştirilmesinin yaratacağı etkileri gösteren bir duyarlılık analizi de yapıldığı ifade edilmektedir.

Brand Finance Plc.'nin lisanslardan arındırma yöntemine göre hesapladığı marka değerleri için Brand Finance Global 500 listesinin ilk 100 firması ek 5'te verilmiştir. Bu liste, global kriz nedeniyle değişen ekonomik koşullar göz önüne alınarak 2008 yılı eylül ayında hazırlanan ikinci listedir. İlk liste 2008 yılının mart ayında çıkarılmıştı.

3.3.3.4 Financial World Metodu

Her yıl en değerli markalar listesi açıklayan Financial World, Interbrand tarafından kullanılan metodun daha basitleştirilmiş bir versiyonunu kullanmaktadır. Marka gücü Interbrand'e benzer şekilde hesaplanmakta ancak daha az kriter kullanılmaktadır. Bu kriterler;⁹⁶

- Liderlik
- Müşteri sadakati
- Uluslararası erişim
- Markanın endüstrideki önemi
- Markanın sahip olduğu kanuni korunmadır.

Financial World, metottaki hesaplamalar ile ilgili kamuoyuna herhangi bir bilgi vermemiştir.

⁹⁶ Tulgar, Marka Değerleme, s. 24.

3.3.3.5 A.C. Nielsen Marka Bilançosu ve Marka Performans Değerleyicisi Metodu

A.C. Nielsen danışmanlık firması tarafından geliştirilen Nielsen Marka Bilançosu Metodu, marka gücünü ölçmek için bir puanlama sistemi kullanmakta olup 6 başlık altında 19 kritere göre değerlendirme yapmaktadır.⁹⁷ Kriterler ağırlandırılarak 0 – 500 arasında marka gücünü gösteren bir puan elde edilmektedir. Puanlamayı yaparken değerlendirmeye alınan kriter grupları şunlardır:⁹⁸

- Pazar potansiyeli
- Pazar payı
- Toptancıların ve perakendecilerin markaya ilişkin değerlendirmeleri
- Şirketin marka ile ilgili çalışmaları
- Müşterilerin markayı nasıl değerlendirdikleri
- Markanın uluslararası erişimi

Kriterlerin ağırlıklandırılmasının ve değerlendirilmesinin nasıl yapıldığına ilişkin ayrıntılar A.C. Nielsen tarafından açıklanmamıştır. Elde edilen puan markanın gelecekteki performansına ilişkin olarak referans kabul edilmekte ve risk ile ilişkilendirilmektedir. Markanın puanının yüksek çıkması durumunda risk düşük olmakta, bu da iskonto oranını düşürerek markanın değerinin artmasına neden olmaktadır.

Marka Bilançosu yöntemindeki sorunlar nedeniyle A.C. Nielsen tarafından Marka Performans Değerleyicisi Modeli geliştirilmiştir. Bu model sadece parasal olarak marka değerini hesaplamamakta, marka yönetimi ve kontrolü için bütünsel bir sistem getirmektedir.⁹⁹ Bu model;

- Marka Gözetimi

⁹⁷ Tulgar, Marka Değerleme, s. 25.

⁹⁸ Tulgar, Marka Değerleme, s. 25.

⁹⁹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 25.

- Marka Değerleme Sistemi
- Marka Yönetim Sistemi
- Marka Kontrol Sistemi şeklinde dört ana başlıkta açıklanmıştır.

Marka gözetimi, marka gücünü belirlemek için geliştirilmiş bir puanlama sistemi olup Marka Bilançosu Metodu'na göre daha az kriter kullanmaktadır. Kullanılacak kriterler istatistiki sebep analizleri ile belirlenmekte, bu analizler sonucunda marka gücü üzerinde büyük etki gösterdiği tespit edilen kriterler değerlendirilmeye alınmaktadır.

Bu modelde parasal marka değeri, Marka Değeri Sistemi ile tespit edilmektedir. Marka değerini hesaplamak için öncelikle markanın ve aynı pazardaki rakip markaların gücü belirlenmektedir. Ardından tüm pazarın kâr potansiyeli gelecek yıllar için tahmin edilmekte ve bu kâr potansiyeli markalar arasında güçlerine göre bölünmektedir. Markanın elde edeceği tahmin edilen bu kârlar iskonto edilerek marka değeri hesaplanmaktadır.

Marka Performans Değerleyicisi Metodu hem şirkete hem de müşterilere dayalı bir değerlendirme sistemi getirmeye çalışmaktadır. Puanlama sisteminde daha az kriter kullanılması ve kullanılan kriterlerin istatistiki sebep analizine göre seçilmiş olması bu açıdan metodun subjektifliğini azaltmaktadır. Yine de marka değerinin hesaplanması için diğer markaların da gücünün belirlenecek olması kullanımı zorlaştırmakta ve hata payını artırabilmektedir. Aynı zamanda marka için katlanılan maliyetler hesaba katılmamaktadır.

3.3.3.6 Brand Rating Metodu

Brand Rating GmbH danışmanlık şirketi tarafından marka değerini müşteri bakış açısından belirlemeyi amaçlayan üç bölümden oluşan bir değerlendirme sistemi geliştirilmiştir.¹⁰⁰ Metodun ilk parçası 'Aysberg (Buz dağı) Modeli' olarak

¹⁰⁰ Tulgar, Marka Değerleme, s. 30.

adlandırılmakta olup bu aşamada marka gücü hesaplanmaktadır. Bu modele göre buz dağının görünen kısmı markanın imajı olup markanın müşteriler tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Buz dağının su altında kalan kısmında ise müşteri davranışlarındaki uzun dönem değişiklikleri, markaya olan bağlılığı ve markaya daha önceden yapılmış olan yatırımları ifade eden marka varlıkları yer almaktadır. Bu modele göre markaların gücü yaşları ile de ilgilidir.

İkinci bölümde markanın yarattığı fiyat farkı hesaplanmaktadır. Fiyat farkı aynı endüstrideki markasız bir ürünle son üç yılı kapsayacak şekilde fiyatların kıyaslanması ile tespit edilmektedir. Tespit edilen oransal fiyat farkı satışlarla çarpılarak marka sayesinde elde edilen gelirlerin gelecek yıllarda sabit olarak, bir anüite şeklinde kazanılmaya devam edeceği varsayılmaktadır. Bu anüiteler, endüstrinin risk primi hesaba katılarak hesaplanan faiz oranı ile iskonto edilmektedir.

Metodun üçüncü bölümü ise markanın gelecekteki performansını tahmin etmeye yöneliktir. Markanın gelecekteki performansı, markanın gelişme potansiyeli ve markanın sahip olduğu mevcut kanuni korunmaya göre hesaplanmaktadır.

Marka değerini belirlemek için yukarıda açıklanan üç bileşen belli bir algoritma ile birleştirilir. Bu algoritma Brand Rating tarafından açıklanmamaktadır.

3.3.3.7 Semion Metodu

Semion Brand Broker GmbH tarafından geliştirilen bu metotta, marka değerini belirleyen dört unsur ve bunların altında kriterler tanımlanmaktadır. Bunlar;¹⁰¹

1. Şirketin Finansal Değeri
 - a) Vergi öncesi kazanç
 - b) Kazanç trendi

¹⁰¹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 31.

2. Markanın Sahip Olduğu Korunma

- a) Ürün sınıflandırması
- b) Markanın korunması

3. Marka İmajı

- a) Müşteride yarattığı çağrışımlar
- b) Marka imajının diğer ürünlere göre durumu

4. Marka Gücü

- a) Pazar payı
- b) Pazardaki etki
- c) Pazarlama faaliyetleri
- d) Dağıtım ağı
- e) Tanınma
- f) Markanın potansiyeli

Marka değeri hesaplanırken marka değerini oluşturan bu dört parça için her birinin altında bulunan kriterlere göre bir faktör değeri belirlenmektedir. Bulunan dört faktör değeri toplanarak genel bir ağırlık faktörü bulunur ve bu faktör son üç yıldaki vergi öncesi kârın ortalaması ile çarpılarak marka değeri elde edilir.¹⁰²

$$\text{Marka Değeri} = \text{Finansal Değer} \times (\text{Finansal Değer Faktörü} + \text{Marka Korunma Faktörü} + \text{Marka Gücü Faktörü} + \text{Marka İmajı Faktörü})$$

¹⁰² Tulgar, Marka Değerleme, s. 31.

3.3.3.8 BrandDynamicsTM Metodu

46 ülkede 80 ofisi ile bir pazar araştırma şirketi olarak hizmet veren Millward Brown, her sene BrandDynamicsTM metodunu kullanarak marka değeri ölçüm araştırması yapmaktadır. Millward Brown'ın uzman kolu olan Millward Brown Optimor ise dünya genelinde özel ve benzersiz marka değerlemesi yaklaşımıyla tüketici markalarının finansal değerlerini son dört yıldır Financial Times işbirliğiyle hesaplamakta ve bunu BrandZ Top 100 Most Valuable Brand (En Değerli 100 Marka) listesi ile sunmaktadır.

Millward Brown Optimor'un değerlendirme yaklaşımı üç aşamadan oluşmaktadır:¹⁰³

1. Kurumsal Kazançlar : Bu aşamada, bir şirketin kazançlarının ne kadarının belli bir marka adı altında satılan ürün veya hizmetlerden geldiği ayrıştırılmakta ve bu kazançlar markanın varolduğu ülkelere dağıtılmaktadır. Bu aşama için hem halka açık Bloomberg datasından hem de Datamonitor'un Millward Brown için özel olarak hazırladığı verilerden faydalanılmaktadır.
2. Marka Katkısı : Bu aşamada, marka katkısı yani bu kazançların ne kadarının tek başına markaya atfedilebileceği hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar için bir milyondan fazla tüketicinin marka sadakat verilerinin olduğu BrandZ tüketici araştırması veritabanından yararlanılmaktadır.
3. Markanın Gelecekteki Kazançları : Son aşamada, markanın gelecekteki kazançları, markanın, kategorinin ve ekonominin tüm risk faktörleri göz önünde bulundurularak tahmin edilmektedir.

BrandZ Top 100 2008 Yılı En İyi Markalar Listesi ek 6'da verilmiştir.

Ayrıca 2008 yılında marka değerlerindeki artışa göre değerlendirilen sektörler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.¹⁰⁴

¹⁰³ Betül Khan, "Marka Değeri", **The Brand Age**, Kasım 2009, s. 62.

Tablo 10: 2008 Yılında Marka Değeri Artışlarına Göre Sektör Sıralaması

	Kategori	Marka Değeri Artışı
1	Mobil iletişim	% 35
2	Teknoloji	% 33
3	Kişisel bakım	% 27
4	Fastfood	% 27
5	Lüks tüketim	% 24

Kaynak : Millward, 2009.

3.3.4 Marka Değerleme Metotları İle İlgili Genel Değerlendirme

Şirket ele geçirme ve birleşmeleri sırasındaki ihtiyaçlardan yola çıkılarak geliştirilen ve bir önceki bölümde anlatılan marka değerlendirme metotları bazı varsayımlara dayanmakta ve bu nedenle hesapladıkları marka değerini ciddi biçimde değiştirebilecek subjektif unsurlar taşımaktadırlar. İskonto oranı ve tahmin edilen satışların artış oranı gibi subjektif unsurlarda yapılacak çok küçük değişiklikler bile marka değerini büyük oranda etkileyebilmekte ve markaların değerinin az ya da çok gösterilmesine neden olabilmektedir.

Marka değerlemelerindeki ilk yaklaşım olan finansal metotlar çeşitli hesaplama usulleri ile marka için parasal bir değer tespit etmeye yoğunlaşmışlardır. Finansal metotların genel sorunları aşağıdaki gibidir:¹⁰⁵

- Uzun dönemlerle ilgili tahmin yürütmek zor olmaktadır.

¹⁰⁴ “Brands 08”, **BrandZ Top 100 2008 Report**, Millward Brown Optimor, <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Content/KnowledgeCenter/BrandzRanking.aspx> (12.12.2009).

¹⁰⁵ “Marka Değeri”, **The Brand Age**, Sayı 10, Kasım 2009, s. 56.

- Markanın o güne kadar yürütüldüğü gibi devam edeceğini varsayar.
- Marka stratejisi değişiklikleri ve lisans vererek markayı zenginleştirme opsiyonlarını dikkate almaz.
- Markadan sağlanacak getirinin bugünkü değere indirgenmesinde getiriden markaya düşen kısmın ayrıştırılması zordur.
- Uzun süreli gelişme konusunda marka gelirleri tahmine dayalıdır.

Finansal metotlardan ‘maliyete dayalı marka değerlendirme metodu’nun en temel eksikliği ‘daha fazla kaynak aktarılan ve daha yüksek maliyetli markanın daha değerli olacağı varsayımı’dır. Maliyete dayalı metotların bir diğer eksikliği de geleceği hesaba katmamalarıdır. Marka ve şirketle ilgili olumlu veya olumsuz beklentiler marka değerine yansıtılmamaktadır. Ayrıca hangi maliyetlerin marka değerine yansıtılacağı konusunda belirsizlikler vardır. Doğrudan marka için yapılmayan ancak markayı destekleyen harcamaların marka değerine nasıl ekleneceği tartışmalı bir konudur. Uzun yıllardan beri var olan markalar için yaratılışından bugüne kadar marka değerine katkı yapan tüm harcamaların tespit edilemeyeceği için bu metodu kullanmak mümkün olmamaktadır.

Bir markanın değerinin emsali olan başka bir markayla kıyaslanarak belirlendiği ‘piyasa değerine göre marka değerlendirme metodu’nun kullanımında ortaya çıkabilecek bazı sorunlar aşağıda verilmiştir:¹⁰⁶

- Markaların alım satımı sık rastlanan bir durum olmadığı için emsal alınabilecek bir marka alım-satım işlemi olmayabilir. Böyle bir işlem gerçekleşmiş olsa bile alım-satım işleminin içeriği hakkında detaylı bilgiye sahip olunmaması kıyaslama yapmayı zorlaştıracaktır.
- Her şirketin ve markanın kendine has özelliklerinin olması uygun bir emsal bulunmasını engellemektedir.
- Piyasadaki her alıcının kendi amaçları doğrultusunda aynı markaya farklı fiyatlar ödemeye razı olması nedeniyle herhangi bir alıcı

¹⁰⁶ Tulgar, Marka Değerleme, s. 5.

tarafından bir markaya ödenen bedelin diğer alıcılar için bir emsal oluşturması mümkün olmayabilir.

- Gerçekleşen alım-satım işlemlerinin bir çoğunda markanın şirketle beraber satılması emsal alınacak marka değeri tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.

‘Sermaye piyasalarına dayalı marka değerlendirme metodu’nun marka değerini doğru olarak tespit edebilmesi için hisse senetleri piyasası mutlaka etkin ve saydam olmalıdır. Hisse senetlerinin fiyatlarına bağımlı olması nedeniyle fiyatlarda meydana gelecek spekülasyon değişimleri marka değerini de etkileyecektir. Bu nedenle marka değerinin doğru belirlenebilmesi için piyasa değişiklikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

‘Telif haklarından tasarruf metodu’nda en önemli unsurlardan biri telif hakkı oranının doğru belirlenmesidir. Bunun için aynı sektörde benzer nitelikteki markalar için ödenen telif hakları incelenerek bir emsal oluşturulabilir. Ancak telif hakkı anlaşmaları kullanım süresi, kullanım yerleri ve hakları açısından farklılıklar gösterdiklerinden emsal bulunması zorlaşmaktadır. Sadece marka kullanım haklarını içermeyen anlaşmaların marka değerini belirlemekte kullanılması da uygun olmayacaktır. Ayrıca telif hakkı uygulaması olmayan sektörlerde bu metodun kullanılması mümkün değildir. Gelecek yıllara ait satış tahminlerinin, iskonto oranının gereğinden yüksek ya da düşük tespit edilmesi marka değerinin doğru belirlenmesini engelleyen bir unsur olacaktır.

‘Fiyat primi metodu’nda kıyaslama yapılacak markasız ürün bulunamaması durumunda benzer kalite ve nitelikteki tüm markalar göz önüne alınarak ortalama bir fiyat farkı bulunması gerekmektedir. Değerlemesi yapılan marka ile karşılaştırılan markanın ürünleri arasındaki fiyat farkının anlamlı olup olmadığına dikkat edilmelidir. Sadece stokları eritmek amacıyla indirim yapmış bir marka ile kıyaslama yapmak fiyat farkı oranının olduğundan yüksek çıkmasına ve marka değerinin yanlış hesaplanmasına neden olacaktır. Liste fiyatları üzerinden yapılan indirimler ya da vadeli satışlar mutlaka hesaba katılmalıdır.

Tüm ürün için olan ödeme isteğinin her ürün özelliği için olan ödeme isteklerine bölünmesine imkan veren ‘bileşik analiz metodu’nda markalı ürüne ödenen fiyatın ne kadarının marka yüzünden ödendiği oransal olarak belirlenmektedir. Ancak fiyata etkisi olan ürün niteliklerinin birbirlerinden bağımsız olmaması ve bir çok ürünün marka ile bütünleşmiş niteliklerinin bulunması bu niteliklerin fiyata olan etkilerinin ayrıştırılması işleminin doğruluğunu azaltmaktadır.¹⁰⁷ Bu metotta da gelecek yıllara ait satış tahminleri ve iskonto oranı gibi subjektif unsurlar marka değerinin belli bir oranda değişmesine neden olabilmektedir.

‘Crimmins metodu’nun uygulanmasında çıkabilecek sorunlar da fiyat primi metodundakine benzemektedir. Ayrıca müşterilerin söyledikleri ile gerçekte yaptıkları arasında genellikle farklılıklar bulunması nedeniyle bu metotta yapılan deneysel çalışmaların yanlış sonuçlara ulaşma ihtimalini göz ardı etmemek gerekir.¹⁰⁸

‘Arz etkilerini dikkate alarak marka değerlendirme metod’u teorik olarak mantıklı bir yaklaşım olmasına rağmen veri toplanmasının zorluğu nedeniyle uygulanması güç bir metottur. Müşterinin benzer ürünlere ait markalardan birini tercih etmesi, o ürünün dükkanda tek olması, rafta göze ilk çarpan ürün olması, ürünün şekli, ambalajı gibi unsurlar nedeniyle olabilmektedir.¹⁰⁹ Bu nedenle müşteri talebinin markalı ürüne olan talebine dayanan bu metodun doğru sonuçlar vermesi oldukça zordur.

‘Davranışlara dayalı metotlar’ markanın müşteri bakış açısından değerlendirilmesi ve marka değerini oluşturan psikolojik unsurların belirlenmesi konusunda ciddi bir çerçeve oluşturmalarına rağmen bu unsurları parasal olarak ifade etmek konusunda belirgin bir metodoloji geliştiremediklerinden marka değeri belirleme çalışmalarından ziyade marka yönetimi ve strateji belirleme için kullanılmaktadırlar. Düşünce, hayal, içsel görüntü gibi kalitatif verilere dayanırlar ve sonuç oransal bir marka değeridir.

¹⁰⁷ Tulgar, Marka Değerleme, s. 15.

¹⁰⁸ Tulgar, Marka Değerleme, s. 17.

¹⁰⁹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 17.

‘Interbrand metodu’ çok kapsamlı bir metot olmasına rağmen bu metodun kullanımında ortaya çıkabilecek bazı sorunlar aşağıda belirtilmiştir:¹¹⁰

- Marka ile ilgili geleceğe yönelik satış tahminleri, marka gücünü ölçmek için kullanılan kriterlerin seçimi, bunların puanlandırılması, verilen puanların ağırlıklandırılması subjektif değerlendirmeler sonucu yapılmaktadır. Bunların belirlenmesinde yapılacak hatalar marka değerinin olduğundan farklı çıkmasına neden olabilmektedir.
- Kullanılan kriterlerden birçoğu birbirine bağlı olup ölçtükleri unsurlar içiçe girmiş durumdadır. Bu da aynı unsurların değişik isimler altında tekrar tekrar hesaba katılmasına neden olarak marka değerinin yanlış hesaplanmasına yol açabilmektedir.
- Pazarlama desteğinin markanın gücünü artırdığı varsayımı nedeniyle iskonto oranı düşmekte, bu nedenle marka değeri olması gerekenden farklı çıkabilmektedir.
- Ürün gelirlerinden markaya ait olan kısmının ayrılabilceği öngörülmekte olmasına rağmen bu ayrımın nasıl yapılacağı konusunda belirsizlikler bulunmaktadır.
- S şeklindeki eğrinin dayandığı temel kavramlar genel olarak kabul görmekte ancak bazı akademik kaynaklarda, bu eğrinin tam şeklinin çıkarılması, kapsamlı bir bilimsel metoda dayanmadığı için eleştirilmektedir.

Interbrand metodunun daha az kriter kullanan basitleştirilmiş bir versiyonu olan ‘Financial World metodu’nda da aynı temel eksiklikler mevcuttur.

‘A.C. Nielsen marka bilançosu’ da Interbrand’e benzer bir değerlendirme metodu kullanmaktadır. Yine Interbrand metodu için belirtilen eksiklikler bu metod için de geçerlidir. Subjektif unsurların çokluğu metodun güvenilirliğini azaltmaktadır. Bunlara ek olarak marka değerinin hesaplanması için diğer markaların gücünün

¹¹⁰ Tulgar, Marka Değerleme, s. 24.

belirlenecek olması kullanımını zorlaştırmakta ve hata payını artırmaktadır. Güçlü markaların pazarın kâr potansiyelinin daha büyük bir kısmını elde edebileceği varsayımına rağmen bazen güçsüz markalar daha ucuz olmaları gibi sebepler yüzünden çok daha büyük pazar paylarına ulaşabilmektedirler.¹¹¹ Ayrıca marka için katlanılan maliyetler hesaba katılmamaktadır.

Markalı üründen gelecekte elde edilecek gelirlerin tahmin edilmesi ve bu gelirlere markanın katkısının belirlenmesi temeline dayanan ‘Brand Finance metodu’ da çok yoğun ve ayrıntılı bir çalışma içermesi nedeniyle kullanımı zor bir metottur ve eksiklikleri Interbrand metodu ile benzerdir.

Marka değerini üç parçalı bir değerlendirme sistemi ile hesaplayan ‘Brand Rating metodu’nun fiyat primi hesaplarırken son 3 yılın verilerini dikkate alması gerçekçi bir tespit yapılmasına imkan vermektedir. Ancak fiyat primi metodu için belirtilen sorunlar ve bileşik metotlarda bulunan genel eksiklikler bu metotta da mevcuttur.

Marka değerini belirleyen 4 unsur olduğu varsayımından yola çıkan ‘Semion metodu’nda da diğer bileşik metotlarda görülen eksiklikler mevcuttur.

Bütün bu sayılan eksikliklere nedeniyle marka değerlendirme raporlarında en az 2 metoda göre hesaplanmış marka değeri olması, kullanılan metotlara göre hangi varsayımların geçerli olduğunun ayrıntılı olarak belirtilmesi tavsiye edilmektedir. Varsayımların gerçekleşmemesi durumunda marka değerinin ne kadar değişeceğine ilişkin senaryolar verilmesi gerekmektedir. Marka değerlemesi yaptıran şirket tarafından verilen, markanın satışları, bilançoları, endüstrideki durumu gibi bilgiler değerlemeyi yapan şirket tarafından kontrol edilmelidir.

İskonto oranı belirlenirken hem şirketin riskleri hem de sektördeki riskler göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecek yıllardaki satış tahminlerine dayanan metotların kullanılması durumunda şirketin geçmiş yıllardaki satış artış oranları ve sektördeki büyüme oranlarına dikkat edilmesi gerekir. Markanın yarattığı artı kazançlara dayanan değerlendirme metotlarının kullanılmasında kıyaslanan markalar benzer olmalı ve dönemsel etkilerden kurtulmak için son 1 ya da 2 yılın ortalamaları alınmalıdır.

¹¹¹ Tulgar, Marka Değerleme, s. 26.

3.4 Markanın Şirket Değerleri Arasındaki Yeri

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) maddi ve maddi olmayan varlıklar arasında bir ayrım yapar. Öncelikle varlıkları cari ve cari olmayan varlıklar olarak ikiye ayıran UFRS'ye göre cari varlıklar işletmenin faaliyetlerinde sürekli bir şekilde kullanılma niyeti bulunmayan varlıklardır.¹¹² Stoklar, üçüncü kişilerin işletmeye borçları, kısa vadeli yatırımlar ve kasa veya bankadaki nakit cari varlık örnekleridir. Normalde sabit kıymet olarak kabul edilen gayrimenkuller, belirli şartlar altında cari varlık olarak kabul görür. Satış için stoklarda bulundurulanan araziler ve üzerinde iyileştirmeler yapılmış gayrimenkuller bu grupta yer alır.

Bilanço ilkelerinde, 'işletmenin bir yıl veya normal faaliyet dönemi içinde paraya dönüşemeyen, hizmetlerinden bir hesap döneminden daha uzun süre yararlanan uzun vadeli varlıkları, bilançoda duran varlıklar grubu içinde gösterilir' denilmektedir.¹¹³ Bu nedenle ekonomik ömrü bir yıldan daha fazla olarak tanımlanan markalar, bilançoda maddi olmayan duran varlıklar altında yer alır. Duran varlıklar, sabit kıymetler veya uzun vadeli varlıklar olarak tanımlanırlar ve iki kategoride detaylandırılırlar:¹¹⁴

1. Gayrimenkul, makine ve teçhizat : İşletmenin faaliyetlerinde sürekli olarak kullanılması düşünülen ve ilgili amortismanlar düşüldükten sonra kalan tutarları temsil eden arazi, makine, teçhizat ve uygun bir şekilde tanımlanmış diğer varlık kategorileridir.
2. Diğer duran varlıklar : İşletmenin faaliyetlerinde sürekli olarak kullanılması düşünülmeyen fakat uzun vadeli yatırımlar ve alacaklar, şerefiye, gelecek yıllara ait giderler, patent, markalar ve benzeri varlıklar gibi uzun süre elde bulundurulması düşünülen varlıklardır. Bu kategori maddi ve maddi olmayan varlıkları kapsar. Maddi olmayan varlıklar, gayri maddi kişisel mülkiyet kalemleri olarak kabul edilir ve yönetim ve pazarlama becerileri, kredi

¹¹² Uluslararası Değerleme Standartları, s. 7.

¹¹³ İSMMMO, "Muhasebenin Temel Kavramları ve Tekdüzen Hesap Planı", **İSMMMO Mevzuat Serisi 2**, Mart Matbaacılık, İstanbul, 2005, s. 23.

¹¹⁴ Uluslararası Değerleme Standartları, ss. 7-8.

derecelendirmesi, şerefiye ile çeşitli hak ve araçları (patentler, markalar, telif hakları, imtiyaz hakları ve sözleşmeleri) içine alır.

Mülkiyet türleri altında kişisel mülkiyet kalemlerinin açıklandığı bölümde maddi olmayan varlıklar, *maddi olmayan şeylerde sahip olunan haklar* olarak tanımlanmıştır.¹¹⁵ Bunlara bir borcu tazmin hakkı, bir fikirden kâr elde etme hakkı örnek olarak gösterilebilir. Tazmin veya kâr etme hakkı bir mülkiyet oluşturması ve ona değer biçilmesi nedeni ile maddi olmayan borç veya fikirden ayrılır.

Muhasebede maddi ve maddi olmayan varlıklar şirketin aktifinde yer alır.¹¹⁶ Kişisel taşınmaz mülkiyet olarak kabul edilen maddi olmayan varlıklara yönetim becerileri, pazarlama bilgi birikimi, kredi derecesi, bir araya getirilmiş iş gücü, çalışan bir fabrika, şerefiye ve sahip olunan çeşitli yasal haklar ve araçlar (patentler, telif hakları, imtiyazlar, sözleşmeler vb.) dahildir.

Şirket değerlerinin maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak ikiye ayrıldığı şirket bilançosunda, marka değeri maddi olmayan varlıklar arasında yer alır. Maddi olmayan varlıkları, pazardaki etkisine göre dört ana gruba ayırabiliriz :¹¹⁷

1. Bilgi : Patent, yazılım, üretim reçeteleri, know-how, üretim yönergeleri, AR-GE verileri ve bilgi bankaları gibi şirkete özgü verilerdir.
2. İş Adımları : Tedarik zinciri, esnek üretim sistemlerinin işleyişi ile ilgili veriler, üretim teknikleri, AR-GE çalışmalarının başlangıç adımları ve süreçleri ile ilgili bilgiler firmaya özgü iş organizasyonlarının içinde yer alır.
3. Pazar Payı : Dağıtım sözleşmeleri, lisanslar, şirkete ait ithalat kotaları, devlet izinleri, hammadde alım kontratları ve perakende satış kontratları şirketin pazardaki gücünü belirleyen faktörlerdir.

¹¹⁵ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 23.

¹¹⁶ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 24.

¹¹⁷ Haigh, s. 19.

4. Marka ve İletişim : Marka adı, semboller, logo, domain adları, tasarım hakları, paketlenme detayları, reklamlar ve goodwill şirketin markaya bağlı değerlerini yansıtır.

Bu varlıkların farklı sektörlerdeki önem sıraları değişik olabilir. Örneğin ilaç firmalarında bilgi en önemli konumda iken perakende sektöründe iş adamları, havayolları şirketleri için pazar payı, lüks tüketim malları, medikal gibi sektörlerde ise marka en önemli maddi olmayan varlıktır.

Her firmanın bir markası vardır. Bu markanın değeri, tüketicinin firma ürünleri dışında, hizmeti ile yaşadığı deneyimlerden oluşur. Tüketicinin, müşteri hizmetlerini aradığında karşılaştığı ilgi, bir tavsiye almak için firma çalışanlarıyla yaptığı bir görüşme, şirketin sosyal hak ve güvenceler konusundaki tavrı gibi pek çok durum, deneyimin olumlu veya olumsuz geçmesine bağlı olarak, marka değerine etki eder.

Markanın sadece bir logo veya işaret olmaktan çok daha fazla anlamlar taşıdığı günümüzde, şirketlere yön veren yöneticiler ve pazarlamacılar için marka değeri, şirket değerleri arasında sürekli olarak takip edilmesi gereken bir öneme sahiptir. Makine ve teçhizatlar, binalar, stoklar, alacaklar gibi şirket değerlerinin günlük raporlarının çıkarıldığı gibi marka değeri de periyodik olarak yöneticilerin takibinde olması gereken bir değerdir.

3.5 Marka Değerinin Bilançoda Gösterilmesi

1980'lerin sonunda devralınan markaların değerlerinin bilançolarda yer alması ve 'maddi olmayan varlık' olarak tanınması İngiltere, Fransa, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerin mevzuatlarında yaptıkları değişikliklerle gündeme gelmiştir. Bir İngiliz firması olan Reckitt & Colman'ın 1980 ortalarında satın aldığı Airwick'in değerini bilançoya koyması ve benzer şekilde Grand Metropolitan

firmasının devraldığı Smirnoff'un marka değerini bilançoya yansıtması bu alanda marka değerinin finansal veriler arasında yer almasının ilk örneklerindendir.¹¹⁸

1988'de Rank Hovis McDougall (RHM)'ın bir şirket birleşmesi sırasında, kendi yarattığı ve satın aldığı tüm markaların değerini belirleyip bilançoya eklemesi, 1989'da Londra Borsası'nın şirketlerin maddi olmayan varlıkları da bilançoya koymalarına izin vermesini sağladı.¹¹⁹ İngiltere Muhasebe Standartları Kurulu (ASB), 1997'de şerefiye miktarı yeterli olduğu sürece satın alınan markaların hakça bir rayiçe sermayeye katılmasına izin veren FRS 10 adlı yeni bir standart yayınladı.¹²⁰

ASB, IFRS 3 standartlarına göre maddi olmayan varlıkları, *satılabilen, transfer edilebilen, lisanslanabilen, kiralanabilen veya değiş tokuş yapılabilen, bir kontrat, varlık ya da borca bağlı olabilen şirket değerleri* olarak tanımladı.¹²¹ Diğer bir tanım da maddi olmayan varlıkların, sözleşmelerden veya diğer yasal haklardan kaynaklanan değerler olduğunu vurguluyordu. ASB, 31 Aralık 2005'ten itibaren İngiltere'deki firmaların, maddi olmayan varlıklarını da bu standartlara uygun olarak bilançolarında göstermelerini istedi. Bu uygulamanın amacı, giderek daha önemli hale gelen maddi olmayan varlıkların bilançolarda gösterilmesini ve daha şeffaf yapıya kavuşmasını sağlamaktı. Maddi olmayan varlıkların tanımlanmasını kolaylaştırmak amacıyla da tablo 11'de verilen örnek listeyi yayınladı.¹²²

Benzer şekilde Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK), TMS 38 ile maddi olmayan varlıkların bilançoya yazılması konusundaki yönergeyi yayınladı. TFRS, ayrı ayrı numaralandırılmış standartlardan oluşmaktadır. 2004'ten önce yayınlanan asıllar Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) olarak adlandırılmıştır.¹²³ Daha sonra yayınlananlar TFRS olarak adlandırılmıştır. TMS 38'de maddi olmayan varlıklar, *paraya bağlı olmadan tanımlanabilen fiziksel varlıklar* olarak belirtilmiştir. TMS 38, maddi olmayan varlıklar için muhasebe işlemlerini belirler, bir maddi

¹¹⁸ Ildır, s. 44.

¹¹⁹ Lindemann, s. 4.

¹²⁰ Geoffrey Randall, **Markalaştırma**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 34.

¹²¹ Thayne Forbes, "The Failure of IFRS 3", **Intellectual Asset Management**, December-January 2007, s. 8.

¹²² **Intangible Asset Definition**, Brandfinance El Kitabı, http://www.brandfinance.com/docs/intangible_asset.asp (20.06.2009).

¹²³ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 48.

olmayan varlığın takdiri için gerekli kriterleri tartışır, maddi olmayan varlıkların muhasebe açısından nasıl ele alınacağını belirler ve maddi olmayan varlıklar hakkındaki açıklamalara yönelik şartları ortaya koyar.¹²⁴

Tablo 11 : Maddi Olmayan Varlıklar – IFRS 3

Pazarlama	Müşteri	Sözleşme	Teknoloji	Artistik
Firma adı	Müşteri listeleri	Lisans anlaşmaları	Patentler	İllüstrasyonlar
Ticari marka	Veritabanları	İmtiyaz anlaşmaları	Patentlenmemiş teknolojiler	Çizimler
Hizmet işaretleri	Üretim veya satış rezervleri	Reklam anlaşmaları	Ar&Ge çalışmaları	Filmler
Coğrafi işaretler	Müşteri sözleşmeleri	Kira anlaşmaları	Deneme ürün bilgileri	Resimler
Sertifikasyonlar	Gayri resmi müşteri ilişkileri	Yapı izinleri	Üretim proses kontrol bilgileri	Fotoğraflar
İnternet alan adları		Yayın hakları	Yazılımlar	Taslaklar
Tasarım hakları		Hizmet sözleşmeleri	Formüller, tarifler	
Paketleme tasarımları		Personel sözleşmeleri	Kalıplar	
Telif hakları		Dağıtım hakları	Uzmanlık bilgileri	
		Üretim veya ithal kotaları	Üretim ve işletim rehberleri	
		Devlet izinleri		
		Hammadde alım anlaşmaları		

TMS’de belirli bir ömre sahip markaların amortisman yolu ile itfa edilmesi öngörülmüş iken sınırsız ömre sahip olduğu düşünülen markaların ‘değer düşüklüğü testi’ne tabi tutulması uygun bulunmuştur.¹²⁵ ‘Varlıklarda Değer Düşüklüğü’ adı ile

¹²⁴ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 82.

¹²⁵ Ildır, s. 44.

yayımlanan TMS 36 nolu standart çerçevesince yapılacak bu işleme göre test sonucu bulunan değer, ilk değerlendirme ile aynı veya bu değerden daha yüksek ise bilançodaki aktif değeri aynı kalmaktadır. Test sonucunda ulaşılan değer daha düşük ise aktifin defter değeri aynı ölçüde azaltılmaktadır.

Şirket birleşmelerinde, iktisabın (satın almanın) muhasebeleştirilmesinde, markanın da içinde bulunduğu şerefiyenin gelecekte beklenen ekonomik faydaları yansıtmayacağı durumlar da söz konusu olabilir. Sözgelimi, fiyatta anlaşılmasını müteakip, iktisap edilen tanımlanabilir net aktiflerden elde edilmesi beklenen gelecekteki nakit akımlarında bir düşüş söz konusu olabilir. Bu durumlarda işletme şerefiyenin değer düşüklüğünü TMS 36 standardına göre değerlendirir ve değer düşüklüğü zararlarını aynı standartta yer alan hükümler çerçevesinde muhasebeleştirir.¹²⁶ Aynı zamanda bilanço ilkeleri doğrultusunda, bilançoda varlıkları, bilanço tarihindeki gerçeğe uygun değerleriyle gösterebilmek için, varlıklardaki değer düşüklüklerini göstererek karşılıkların ayrılması zorunludur.¹²⁷

TMS 38, TFRS’de *gerçeğe uygun değer* hesaplaması gerektiren standartlar altında yer almaktadır. TFRS, *gerçeğe uygun değeri, tarafsız, danışıklı olmayan, ilişkili taraflar arasında olmayan ve objektif olan, bilgili ve istekli taraflar arasında bir varlığın değişimi veya bir borcun kapatılması için kabul edilen tutar* olarak tanımlamaktadır.¹²⁸ TFRS’deki gerçeğe uygun değer kavramı, defter değeri yaklaşımındaki düzeltme ihtiyaçlarını asgariye indirgemekte ve bu yaklaşımı şirket değerlemesi için daha kullanışlı hale getirmektedir.

Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi (UDSK) ayrıca finansal tabloların kullanıcıları ile maddi olmayan varlıkların değerlemelerinin kullanıcıları için uluslararası toplumda maddi olmayan varlıkların değerlemelerinin tutarlılığını ve kalitesini artırmak amacıyla Uluslararası Değerleme Kılavuz Notu No.4 adı altında bir kılavuz notu da hazırlamıştır.

¹²⁶ Ayten Ersoy ve Ayşenur Buyruk, “İşletme Birleşmelerinin Uluslararası Muhasebe Standardı (22) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (IFRS 3)’e Göre İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi – I”, **Analiz**, Sayı 14, Ekim 2005, s. 21.

¹²⁷ İSMMMO, s. 23.

¹²⁸ Volkan Demir ve Oğuzhan Bahadır, “UFRS’deki Değerleme Ölçüleri Kapsamında Şirket Değerlemesinde Defter Değeri Yaklaşımı”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Türmob, Yıl 7, Sayı 23, Eylül 2007, ss. 65-79.

Bu kılavuzda maddi olmayan varlıkların değerlemesinin genelde Uluslararası Değerleme Standardı 1'in (UDES1) hükümlerinin uygulanması ile 'Pazar Değeri Esaslı Değerleme' ile gerçekleştirildiği belirtilmiştir.¹²⁹ Uygun açıklamalarla birlikte diğer değerleme esasları kullanıldığında UDES 2'nin hükümleri uygulanmaktadır.

Pazar değeri UDES 1'e göre, *bir mülkün uygun bir pazarlamanın ardından birbirinden bağımsız istekli bir alıcıyla istekli bir satıcı arasında herhangi bir zorlama olmaksızın ve tarafların herhangi bir ilişkiden etkilenmeyeceği şartlar altında, bilgili, basiretli ve iyi niyetli bir şekilde hareket ettikleri bir anlaşma çerçevesinde değerlendirme tarihinde el değiştirmesi gereken tahmini tutar* olarak tanımlanmıştır.¹³⁰ Pazar esaslı değerlemeler, değere, *emsal karşılaştırma, gelir indirgeme ve maliyet yaklaşımları* uygulanarak gerçekleştirilir.¹³¹ Bu yaklaşımların her birinde kullanılan veri ve kriterler, pazardan elde edilmelidir.

Pazar dışı esaslara göre değerlendirmelerde, bir varlığın pazar katılımcıları tarafından alınıp satılabilirliğinden ziyade, ekonomik faydaları veya fonksiyonlarını ya da normal veya tipik olmayan pazar koşullarının etkilerini göz önünde bulunduran yaklaşımlar kullanılır.¹³²

Bu kılavuzda da belirtildiği üzere maddi olmayan varlıkların değerlemeleri, işletmelerin veya işletme bölümlerinin satın alınması ve elden çıkarılması, birleştirilmeleri, maddi olmayan bir varlığın satışı ve benzeri kullanım için gerekli olabilmektedir. Maddi olmayan varlıkları değerlemekte olan değerlendirme uzmanı tarafından göz önünde bulundurulması gereken faktörler aşağıdaki gibi açıklanmıştır:¹³³

- Mülkiyet hakları muhtelif yasal belgelerde belirtilmiştir. Bazı ülkelerde veya bazı yasama bölgelerinde bu belgelere patentler, ticari markalar, markalar, know-how, veritabanları ve telif hakları gibi isimler de verilmektedir.

¹²⁹ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 79.

¹³⁰ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 33.

¹³¹ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 31.

¹³² Uluslararası Değerleme Standartları, s. 31.

¹³³ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 83.

- Hakkın sahibi olan şahıs, maddi olmayan varlıklardaki bu hakkın kayıt altına alındığı belgelere bağlı olarak hareket etmek zorundadır. Herhangi bir anlaşmada veya yazışmada çeşitli haklar ve şartlar bulunabilir ve bu haklar, hakkın yeni sahibine devredilebilir nitelikte olabileceği gibi tam tersi de olabilir.
- Maddi olmayan varlığın kalan ömrü ve/veya yasal ömrü dikkate alınmalıdır.
- Maddi olmayan varlıkların kazanç sağlama kapasiteleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değer, gelecekteki mülkiyet hakkı sayesinde elde edilebilecek haklara yönelik olduğundan maddi olmayan varlıklara ilişkin geleceğe yönelik beklentiler hakkında rehberlik yapması amacıyla geçmiş bilgiler de değerlendirilebilir.
- Değerleme konusu maddi olmayan varlıkları etkileyebilecek ekonomik durum, siyasi görünüm ve hükümet politikalarını da içerir. Döviz kuru, enflasyon ve faiz oranları gibi konular, ekonominin farklı sektörlerinde faaliyet gösteren maddi olmayan varlıkları farklı ölçülerde etkileyebilir.
- Belirli bir sektörün durumu ve görünümü, değerlendirme konusunu oluşturan maddi olmayan varlıkları etkileyebilir.
- Maddi olmayan değer genelde ‘şerefîye’ denilen ayrıştırılmamış varlıklarda görülür. Şerefîye değeri, bu bağlamda ele alındığında muhasebe anlamında ele alınan şerefîye değeri ile birbirine benzer konumdadır ve her ikisi de tüm diğer varlıklar hesaba katıldıktan sonra kalan kalıntı değeridir. Muhasebe terimi ile tarihsel maliyettir.
- Maddi olmayan varlıkların mülkiyet haklarındaki önceki işlemler de incelenmelidir.

- Alternatif yatırımlardaki geri dönüş oranları gibi diğer pazar verileri dikkate alınmalıdır.
- Maddi olmayan varlıkların ekonomik yetkinliklerini ve olasılıklarını tahmin etmek amacıyla geçmişteki finansal tablolarda yapılan düzenlemelere de bakılmalıdır.

Yukarıda adı geçen ‘Şerefiye’, UFRS’de *tek tek tanımlanması ve ayrı ayrı kabul edilme olanağı olmayan varlıklardan doğan gelecekteki ekonomik fayda* olarak açıklanmıştır.¹³⁴

Şerefiye, *kişisel ve devredilebilir* şerefiye olarak ikiye ayrılmıştır.¹³⁵

- a) Kişisel Şerefiye : Özel nitelikli ticari mülklerin satılmasıyla işin mevcut işletmecisine özellikle bağlı vergi, amortisman politikası, borç alma maliyetleri ve işe yatırılan sermaye gibi diğer finansal faktörler ile birlikte tükenecek olan pazar beklentilerinin üstündeki kârın değeridir.
- b) Devredilebilir Şerefiye : Ekonomik fayda sağlayan mülke has isim ve itibar, müşteri sürekliliği, konum, ürünler ve benzeri faktörler sonucu ortaya çıkan maddi olmayan varlık olarak tanımlanmıştır.

3.6 Türk Muhasebe Sisteminde Marka Değerinin Bilançoda Gösterilmesi

AB’ye giriş süreci yaşayan ülkemizde özellikle medya, bankacılık, haberleşme, ağır sanayi ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren Türk firmalar, yabancı firmaların gözdesi olarak değerlerinin çok üzerinde bedellerle satın alınmaktadırlar. Gelecekte de bu gibi alım satımların süreceği düşünüldüğünde Türk firmalarının yarattıkları markaların değerini tespit etmeleri bir zorunluluk haline gelecektir. Bu sayede Türk firmaları açısından hem yabancı şirketler ile olası bir birleşme ya da satış aşamasında gerçeğe yakın bir satış değerinin oluşturulması

¹³⁴ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 81.

¹³⁵ Uluslararası Değerleme Standartları, s. 81.

mümkün olacak hem de marka değerinin hisse senedi fiyatlarına etkisi göz önüne alındığında borsalardaki rekabet şansı artacaktır.

Marka değerlemesi konusunda ulusal hukukumuzda Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Vergi Usul Kanunu'nda (VUK) düzenlemeler yer almaktadır. TTK'nın 11. maddesinde markanın ticari işletmeye dahil olduğu belirtilmiştir. Bu madde aşağıda verilmiştir:¹³⁶

Madde 11

Ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer müesseseler, ticari işletme sayılır.

Tesisat, kiracılık hakkı, ticaret unvanı ve diğer adlar, ihtira beratları ve markalar, bir sanata mütâallik veya bir şahsa ait model ve resimler gibi bir müessesenin işletilmesi için daimi bir tarzda tahsis olunan unsurlar, mukavelede aksine hüküm bulunmadıkça, ticari işletmeye dahil sayılır.

TTK'ya göre maddi olmayan duran varlıklar, en fazla maliyet değerleri üzerinden bilançoya geçirilir.¹³⁷ TTK'nın markanın değerlemesi ile ilgili hükmü aşağıda verilmiştir:¹³⁸

Madde 460

Gayrimenkuller, binalar, enerji santralleri, makineler, nakil vasıtaları, alet ve edevat ve mobilya gibi devamlı surette işletmede kullanılan tesisler halin icabına göre munasip olan tenzilat yapıldıktan sonra en fazla maliyet değerleri üzerinden bilançoya geçirilir.

Haklar, imtiyazlar, ihtira beratları, hususi imal ve istihsal usulleri, ruhsatnameler, markalar ve bunlara benzer sair kıymetler hakkında dahi aynı hüküm caridir.

¹³⁶ Türk Ticaret Kanunu, Kanun Numarası :6762, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> (10.12.1009).

¹³⁷ Mevci Ergün, "Marka Değerlemesi", <http://www.acarpatent.com/icerikg.asp?id=807&smi=0> (10.12.2009).

¹³⁸ Türk Ticaret Kanunu, Kanun Numarası :6762, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> (10.12.1009).

VUK'a göre, maddi olmayan duran varlıklar maliyet bedeli ile değerlendirilmekte ve yok edilmeleri de amortisman yolu ile olmaktadır (m.269/b.4). VUK'un maddi olmayan duran varlıklarla ilgili hükmü şöyledir:¹³⁹

Madde 269

İktisadi işletmelere dahil bilumum gayrimenkuller maliyet bedelleri ile değerlenir.

Bu kanuna göre, aşağıda yazılı kıymetler, gayrimenkuller gibi değerlendirilir:

1. Gayrimenkullerin mütemmim cüzüleri ve teferruatı
2. Tesisat ve makinalar
3. Gemiler ve diğer taşıtlar
4. Gayrimaddi haklar

Her iki yasada da öngörülen ve seçenек özgürlüğü tanımayan bu yaklaşım, hem şirketleri hem de ulusal ekonomiyi zarara uğratmaktadır.

Ülkemizdeki mevzuata göre ancak edinilen ya da devir alınan markalar edinim değerleri ile bilançolarda yer alabilmekte, firma tarafından yaratılan markaların değerleri bilançolarda bir varlık olarak gösterilememektedir.¹⁴⁰ Çok yüksek marka değerine sahip firmaların bilançolarında bu değeri gösterememiş olması tablolardan yararlanmak isteyenler için büyük bir bilgi eksikliğine neden olmakta, diğer taraftan da markaları edinen ya da devir alan firmalar karşısında sermaye piyasalarında rekabet şansını zayıflatmaktadır.

Muhasebe açısından alt bölümlerinde markanın yer aldığı şerefiyenin ekonomik ömrünün tahmininde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:¹⁴¹

- İktisap edilen işletmenin niteliği ve öngörülebilir ömrü
- Şerefiyenin ilgili olduğu sanayinin sürekliliği ve öngörülebilir ömrü

¹³⁹ Vergi Usul Kanunu, Kanun Numarası : 213, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1045.html> (10.12.2009).

¹⁴⁰ Ildır, s. 44.

¹⁴¹ Murat Erdoğan, "İşletme Birleşmelerinde Şerefiye", **Analiz**, Sayı 14, Ekim 2005, s. 54.

- Benzer işletmelerde veya endüstrilerdeki şerefiyenin özellikleri hakkında kamuya açıklanan bilgiler ve benzeri işletmelerdeki tipik faydalı ömürler
- Ürünün ekonomik ömrünün sona ermesinin, talep değişimlerinin ve diğer ekonomik faktörlerin iktisap edilen işletme üzerindeki etkileri
- Önemli pozisyonlarda çalışan kişilerin veya personelin beklenen hizmet ömürleri ve işletmenin başka bir yönetim ekibi tarafından aynı etkinlikle yönetilip yönetilemeyeceği
- İktisap edilen işletmeden gelecekte beklenen ekonomik faydaları elde etmek için yapılması gereken bakım harcamaları ve finansman ihtiyacı seviyesi ve işletmenin bu faydaları elde etmedeki kabiliyeti ve niyeti
- Rakiplerin veya muhtemel rakiplerin beklenen hareketleri
- İktisap edilen işletmenin kontrol edilebileceği süreç ile yasal, düzenleyici veya sözleşmelere bağlı hükümlerin faydalı ömrü etkileyen kısımları.

Şerefiyenin faydalı ömrü, aksini gerektiren deliller olmadıkça, ilk kayıt tarihinden itibaren 20 yılı geçemez. Mali tablolara alındığı ilk yılda itfa süresi 20 yıldan fazla bir süre olarak belirlenen şerefiyeler için geçerli olan hükümler, ilk 20 yıl veya daha kısa bir itfa süresi belirlenen ancak daha sonra yapılan değerlendirmeler sonucunda itfa süresi 20 yıldan fazla olarak belirlenen şerefiyeler için de uygulanır. Belirsizlik, faydalı ömrün ihtiyatlı bir şekilde belirlenmesini gerektirmekle birlikte gerçekçi olamayacak kadar kısa bir faydalı ömür belirlenmesini de haklı çıkarmaz.¹⁴² Bilançoda duran varlıklar grubunda yer alan maddi duran varlıklar ile maddi olmayan duran varlıkların maliyetini çeşitli dönem maliyetlerine yüklemek amacıyla her dönem ayrılan amortismanların birikmiş tutarları ayrıca bilançoda gösterilmelidir.¹⁴³

¹⁴² Erdoğan, s. 54.

¹⁴³ İSMMMO, s. 24.

1994 yılında yürürlüğe giren Tekdüzen Hesap Planı çerçevesinde markaların 260. Haklar hesabına kayıt edilmesi uygun bulunmuştur.¹⁴⁴ 260. hesabın işleyişi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:¹⁴⁵

260. HAKLAR

İmtiyaz, patent, lisans, ticari marka ve ünvan gibi bir bedel ödenerek elde edilen bazı hukuki tasarruflar ile kamu otoritelerinin işletmeye belirli alanlarda tanıdığı kullanma, yararlanma gibi yetkiler dolayısıyla yapılan harcamaları kapsar.

İşleyişi :

Edinilen haklar, maliyet bedelleri ile bu hesaba borç kaydedilir. Yararlanma süreleri içerisinde, yararlanma sürelerinin belli olmaması durumunda 5 yıllık sürede, eşit taksitlerle itfa olunarak yok edilir.

Şerefiye ise aynı hesap planında 261. Şerefiye hesabına kaydedilmektedir. Bununla ilgili işleyiş aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:¹⁴⁶

261. ŞEREFİYE

Bu hesap, bir işletme devralınırken katlanılan maliyet ile söz konusu işletmenin rayiç bedelle hesaplanan net varlıklarının (öz varlık) değeri arasındaki olumlu farkların izlenmesinde kullanılır. Şerefiye hesaplanırken rayiç bedelin tespit edilmemesi halinde, net defter değeri esas alınır.

İşleyişi :

Ödenen şerefiye bedellerinin tamamı bu hesabın borcuna kaydolunur. Yok edilmeleri amortisman yoluyla 5 yıl içinde eşit taksitlerle yapılır.

VUK 333 nolu tebliğ ile de markaların mukayyet değer üzerinden 15 yıllık ekonomik ömür çerçevesinde itfa edilmesi istenmiştir.¹⁴⁷ Bu tebliğe bağlı olarak

¹⁴⁴ Ildır, s. 45.

¹⁴⁵ İSMMMO, s. 142.

¹⁴⁶ İSMMMO, s. 142.

verilen listede gayri maddi iktisadi kıymetler aşağıdaki şekilde tanımlanmış ve faydalı ömürleri belirtilmiştir:

Gayri Maddi İktisadi Kıymetler İşletmenin mevcut değeri, imtiyaz hakları (Franchising), patent, formül, dizayn, örnek kalıp, teknik bilgi (Know-how), format, telif hakkı ve benzeri kalemler, lisans, kullanım hakkı ve izni veya devlet kurum ve kuruluşları tarafından verilen diğer haklar (İşletme hakkı gibi) ve bunların benzerleri Faydalı Ömür : 15 Normal Amortisman Oranı : %6,66

Ancak bu uygulamalarla edinilen veya devir alınan markaların, belirlenen yıllar içerisinde değerinin artabileceği ya da azalabileceği göz önüne alınmamış, dolayısıyla bir değerlemeye tabi tutulmasına da gerek görülmemiştir.¹⁴⁸ Marka yaratmak amacıyla firmaların katlandığı giderler çoğunlukla faaliyet gideri olarak algılanmış ve bu giderlerin varlığa dönüşebileceği göz önüne alınmamıştır.

3.7 Marka Değerinin İşletme Değeri Üzerine Etkisi

Finansal analizciler açısından güçlü markalar her zaman tercih edilen markalar olmaktadır. Şirket birleşmeleri ve satın almalar sırasında şirketin değeri, güçlü markanın etkisi ile artmaktadır.

Güçlü markalar, marka bağlılığı olan tüketici kitlesine sahiptir. Bu nedenle daha kesin bir nakit akışı sağlarlar. Tüketiciler açısından talebi artıran yönde etki yaptıkları için genellikle nakit akışına da olumlu etki yaparlar. Kâr marjlarının daha yüksek olması nedeniyle şirketin toplam kârlılığının da yüksek olması beklenir. Güçlü markalar, piyasaya rakiplerin girmesini zorlaştırır. Bu da satış potansiyelini artırır. Aynı zamanda isim haklarından da gelir elde etme imkanları vardır.

¹⁴⁷ Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No:333), **Resmi Gazete**, Sayı 25446, 28 Nisan 2004, http://www.alomaliye.com/vuk_gen_teb_333.htm (12.12.2009).

¹⁴⁸ Ildır, s. 45.

Satın alınan şirketin markası genellikle şirket birleşmelerinin temel nedeni olarak görülür. Markalar, şirketlerinin değerini ortalama %5 civarında artırmaktadır.¹⁴⁹ Ancak şirket birleşmelerindeki spekülasyonlar ve sürecin iyi yönetilememesi, şirketin değerine olumsuz etki yapabilir. Şirket birleşmelerindeki karışıklıklar, belirsizlikler, korkular şirket değerinin düşmesine bile neden olabilmektedir. Örneğin BMW'nin 1994'te Rover Group Plc'yi satın almasından 4 yıl sonra, yönetim kurulu başkanı Bernd Pischetsrieder, Reuters haber ajansına verdiği bir demeçte, entegre iş süreçlerine hemen başlamayarak hata ettiklerini belirtmişti.

Markanın şirket değerine olumlu etkilerine rağmen zaman içinde ticari itibar, marka imajından daha önemli hale gelmiştir. Çünkü ticari itibar, piyasanın şirketle ilgili geri bildirimi demektir ve daha derin şirket değerlerini içerir. Şirket için korunması en önemli değerlerden biridir. Şirketin ticari itibarını tedarikçileri, çalışanları ve yatırımcılar belirler. Amaç onların gözünde bir numara olmaktır.

Günümüzde finansal tablolarda satın alınan markaların değerlerini görebiliyoruz. Ancak şirketlerin kendi yarattıkları markaların bilançoya konulması ile ilgili herhangi bir standart belirlenmediği için şirket değerinin belirlenmesinde halen farklılıklar oluşmaktadır. Örneğin McDonald's markasının değeri, şirketin borsa değerinin %70'ini oluşturmaya rağmen bilançoda gösterilememektedir.

Interbrand'in araştırmasına göre bazı şirketlerin marka değerinin, şirketin borsa değerine etkisi tablo 12'de verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi markanın şirket değerine etkisinin ne kadar olacağının tahmin edilmesi zor olup çok düşük değerlerden yüksek oranlara kadar geniş bir aralıkta etkileri görülmektedir.

¹⁴⁹ Jim Gregory, "Branding the Merger, Merging the Brands", Corebrand, <http://www.corebrand.com/content/view/37/155> (02.04.2009), s. 2.

Tablo 12 : Markanın Şirket Değerine Etkisi

Şirket	Borsa Değeri (Milyar Usd)	Marka Değeri (Milyar Usd)	Markanın Şirketin Borsa Değerine Etkisi
Coca-Cola	113	69	% 61
Microsoft	380	65	% 17
IBM	199	53	% 27
GE	499	42	% 9
Intel	100	35	% 34
Nokia	202	35	% 17
Disney	60	33	% 54
Ford	46	30	% 66
McDonald's	35	25	% 71
AT&T	149	24	% 15

Kaynak : Interbrand / Citibank league table, 2001.

Corebrand, 450 firmayla birlikte yapılan ve 16 yıl süren araştırma sonucunda B2B sektörlerde marka değerinin ortalama % 7 civarında şirket değerini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁵⁰ Bu araştırmanın sonuçlara tablo 12’de verilmiştir. Corebrand CEO’su Jim Gregory, markanın başlangıç aşamasında olduğu veya iyi yönetilmeyen markaya sahip şirketlerde, marka etkisinin % 0,5’lerde kaldığını vurgularken FedEx gibi marka yönetimine önem verilen yerlerde bu oranın % 20’lere kadar çıktığını belirtmiştir.

¹⁵⁰ Jim Gregory, “Hidden Wealth in B2B Brands”, **Harvard Business Review**, March 2007, s. 23

Tablo 13 : B2B Sektörlerde Markanın Şirket Değerine Etkisi

	En Düşük	Ortalama	En Yüksek
Bilişim / Yazılım	% 0.52	% 5.84	% 18.02
Medikal	% 0.53	% 5.89	% 19.16
Ofis Ekipmanları	% 4.26	% 11.15	% 18.37
Kağıt Ürünleri	% 0.99	% 2.96	% 6.70
İlaç	% 0.87	% 5.93	% 14.72
Yayıncılık	% 0.78	% 6.29	% 18.98
Ulaşım	% 1.26	% 6.66	% 19.79

Kaynak : Gregory, 2007, s. 23.

B2B firmalarının birer tüketici markası haline gelmesi gerekmediğini belirten Gregory, bu firmaların aynı sektördeki marka değeri yüksek olan firmaların değerlerini hedef alarak marka yönetimini buna göre şekillendirmelerinin daha doğru olacağını söylemiştir. Örneğin marka değerinin ortalama % 5,99 olduğu ilaç sanayindeki bir firmanın, iyi yönetilen markaların % 20'ye varan marka değerini hedef alabileceğini belirtmiştir.¹⁵¹

Her yıl dünyanın en büyük 500 şirketinin sıralamasını yapan Fortune 500 listesine baktığımız zaman karşımıza şaşırtıcı bir tablo çıkmaktadır. Marka değeri konusunda araştırma yapan ve her yıl en iyi 100 marka listesini yayınlayan danışmanlık şirketleri, markaları belirli kriterlere göre ayırmaktadır. Bu kriterlere uygun markası olmayan şirketler, sıralamanın dışında kalmaktadır.

Örneğin Fortune 500 listesinin ilk sırasında yer alan Wal-Mart, yurtdışında farklı isimler altında çalıştığı için Interbrand'in marka listesinde yer almamaktadır. Fortune 500 listesi ek 10'da verilmiştir. Wal-Mart Brandfinance'in listesinde ilk sırada olmasına rağmen, Corebrand'de 29.uncu sıradadır. Brandfinance listesine göre marka değerinin şirket değerine katkısı %15'tir. Karşılaştırmalarla ilgili liste ek 11'de verilmiştir.

¹⁵¹ Gregory, 2007, s. 23.

Diğer taraftan Interbrand'in marka sıralamasında 3. sırada yer alan Microsoft, Corebrand'in sıralamasında 54.üncü olmaktadır. Interbrand tarafından hesaplanan marka değeri 59.007 milyon dolarken Brandfinance aynı marka için 39.358 milyon dolar değer biçmiştir. Brandfinance değerlendirme yöntemine göre Microsoft markasının şirket değerine etkisi %19 olarak verilmiştir. Microsoft marka değeri açısından yüksek sıralarda olmasına rağmen Fortune 500 listesinin 44.üncü sırasında yer almaktadır.

Markaların şirketlerinin değerlerine oranlarını da gösteren Brandfinance'in Global 500 listesi incelendiğinde markanın şirket değerine etkisinin oldukça geniş bir aralıkta gerçekleştiği görülmektedir. Global 500 listesindeki ilk 100 şirket ek 5'te verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MARKA DEĞERLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez kapsamında öncelikle marka kavramı üzerinde durulmuş, daha sonra markalaşma stratejileri ilgili genel bilgiler aktarılmış ve marka değerleme metotları incelenmiştir. Teorik olarak açıklanmış olan bu metotların daha iyi anlaşılabilmesi için örnek bir marka değerleme yapılması uygun görülmüştür. Bu araştırma aynı zamanda, marka değerlemesinin doğru bir şekilde yapılabilmesi için sektörle ve şirketle ilgili ne tür bilgilere ihtiyaç duyulduğunu da göstermektedir. Şirketten alınan bilgilerin sektörle ilgili şirket dışında yapılan araştırmalara bakılarak teyit edilmesi önemlidir.

Marka değeri hesaplamalarında kullanılan ve subjektif bir değer olan iskonto oranının hesaplanan marka değerini ne kadar etkilediğini göstermek amacıyla iki farklı iskonto oranı kullanılarak marka değeri bulunmuştur.

4.1 Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Hesaplamalarının kolay olması ve kamuya açık bilgilerin kullanımının yeterli olması nedeniyle marka değerleme metotları arasında en yaygın olarak kullanılanlar telif haklarından tasarruf ve fiyat primi metotlarıdır. Farklı metotların farklı sonuçlar vermesi nedeniyle marka değerleme çalışmalarında en az iki metot kullanılması tavsiye edilmiştir. Bu nedenle önümüzdeki 10 yıl için büyüme beklentisi en yüksek sektörlerden biri olan enerji sektöründen seçilen, ancak şirket birleşmelerine konu olması nedeniyle adının açıklanmasını istemeyen ve bu tez kapsamında XYZ şirketi olarak bahsi geçecek olan şirketin marka değeri bu bölümde yukarıda adı geçen iki metoda göre hesaplanmıştır.

Sektörle ve XYZ şirketi ile ilgili bilgiler öncelikle şirket yetkilisinden alınmış, daha sonra internet üzerinde araştırma yapılarak büyüme tahminlerinin bu bilgilere uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. BusinessWeek Türkiye ve The

Brand Age gibi dergilerdeki sektörle ilgili yazılar incelenmiş ve sektörün geleceği ile ilgili yorumlar bir sonraki alt bölümde verilmiştir.

4.2 Uygulama Yapılan Şirket ve Sektörle İlgili Genel Bilgiler

2006 yılında bir proje ve danışmanlık firması olarak ticari hayatına başlayan XYZ Ltd. Şti. ile ilgili bilgiler şirket ortağı tarafından verilmiştir.

XYZ, şirket organizasyonunu ve tedarik zincirini kurma çalışmalarını tamamlamasının ardından 2007 yılında Türkiye'nin en önemli projelerinden her biri 30kWp kurulu güce sahip iki adet şebeke bağlantılı güneş enerjisi (PV) projesinin elektrik ve mekanik projelerini hazırlayıp tedarik, taahhüt ve anahtar teslim montajlarını tamamlayarak Türk Temiz Enerji sektöründe bir ilke imza atmıştır. Bu tarihten sonra istikrarlı bir büyüme çizgisi ile kurulmasından yaklaşık bir yıl sonra 1.000.000 TL'lik bir ciroya ulaşmıştır.

Yerli ve yabancı firmalarla kurduğu uzun vadeli stratejik ortaklıklar ve sektörde temsil ettiği kurumsal hizmet anlayışı ile büyümesine devam eden şirket, 2008 yılının ağustos ayında rüzgar enerjisi sektörünün köklü firmalarından birisini bünyesine katarak rüzgar enerjisi konusunda kurumsal müşterilerine hizmet vermeye devam etmiştir.

XYZ, teknik alanda olduğu kadar işin finansman kısmında da müşterilerinin yanında yer alarak yatırım planlaması, fizibilite hazırlanması ve proje finansmanı kredi başvuru dosyasının hazırlanması konularında destek vermektedir.

Güneş enerji santrallerinin başvuru dosyalarının hazırlanması sırasındaki hizmetleri;

- Saha keşif ve değerlendirmesi
- Sahada kurulması planlanan santralin enterkonnekte sisteme bağlantı durumunun incelenmesi
- Yatırım termin programının hazırlanması
- Tesisin tek hat şemasının hazırlanması
- Vaziyet planı işlenmiş haritaları ve tesisin kurulacağı arazinin mülkiyet dağılımını gösteren kadastro haritaları

- EPDK'nın lisans başvurularında beklediği diğer dökümanların hazırlanması işlerini içermektedir.

XYZ, yatırımcı ile projenin ve finansmanın şartlarına göre en uygun şekilde termin planı yaparak bir fotovoltaik sistemin A'dan Z'ye kurulumu ve devreye alınması konusunda hizmetler sunmaktadır. Taahhüt edilen işin belirtilen süre içerisinde, şartnamede yer alan kalite kriterlerine bağlı kalınarak bitirilmesine önem verilmektedir. Tamamı sertifikalı galvaniz ve alüminyum konstrüksiyon ürünler, 40 kişilik mekanik montaj ekibi ve tecrübeli mühendislerden oluşan kadrosuyla gerek çatı sistemleri, gerek yere monte fotovoltaik güç santralleri gerekse güneş takip sistemleri kurulumlarını sorunsuz ve garantili şekilde tamamlamak ve bu sistemlerin 15-20 sene sonra da montajdan dolayı herhangi bir sorun yaşamadan işlerliğini sağlamak en önemli servis hizmetlerindendir.

Türkiye'de enerji sektöründeki gelişmelere baktığımızda ise özellikle AB'ye uyum amacıyla son yıllarda birçok yasa çıkarılmıştır. Elektrik Piyasası Yasası, Doğal Gaz Yasası, Petrol Piyasası Yasası, LPG Piyasası Yasası, Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Amaçlı Kullanımına İlişkin Yasa ve Enerji Verimliliği Yasası kabul edilmiştir. Aynı zamanda Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) oluşturulmuştur. Yenilenebilir enerjinin kullanılması, enerjinin tasarrufu ve enerjinin verimli kullanılmasına yönelik yasa ve yönetmeliklerin uygulanması ve denetlenmesi Türkiye için büyük önem taşımaktadır. Businessweek dergisindeki 'İklim Krizi, Finansal Krizden Daha Tehlikeli' başlıklı yazıda da her yıl elektrik enerjisi talebi artan Türkiye'nin yenilenebilir enerjilere yönelmesinin şart olduğu vurgulanmaktadır.¹⁵²

Türkiye güneş, rüzgar ve jeotermal gibi yenilenebilir enerji kaynakları bakımından zengin bir ülkedir. Ancak, enerji olarak kullanımları yeterli düzeylerde değildir. 2007 yılında gerçekleştirilmiş olan Türkiye Rüzgâr Enerjisi Potansiyel Atlası (REPA) ile ülkemizde yıllık rüzgâr hızı 8,5 m/s ve üzerinde olan bölgelerde en

¹⁵² Sümeyye Dalkılıç, "İklim Krizi, Finansal Krizden Daha Tehlikeli", **BusinessWeek Türkiye**, Sayı 44, 20-26 Aralık 2009, s. 12.

az 5.000 MW, 7,0 m/s'nin üzerindeki bölgelerde ise en az 48.000 MW büyüklüğünde rüzgâr enerjisi potansiyeli bulunduğu tespit edilmiştir.¹⁵³

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın internet sitesinde rüzgar enerjisi ile ilgili verilen bilgilere göre 2004 yılı itibariyle sadece 18 MW düzeyinde olan rüzgâr enerjisi kurulu gücünün artırılmasında aşama kaydedilmiştir. 2008 yılı başı itibariyle rüzgâr kurulu gücü 354,7 MW düzeyine ulaşmıştır. Yenilenebilir Enerji Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra 3.363 MW kurulu gücünde 93 adet yeni rüzgar projesine lisans verilmiştir. Bu projelerden yaklaşık 1.100 MW kurulu gücünde santrallerin yapımı devam etmektedir.

Elektrik İşleri Etüd İdaresi'nin 'Rüzgar Tarlaları Çalışması'na göre rüzgardan 15 milyar kWh'lik elektrik üretilebilir ve Türkiye'deki toplam elektrik üretiminin yaklaşık %9'u karşılanabilir durumdadır.¹⁵⁴

Coğrafi konumu nedeniyle sahip olduğu güneş enerjisi potansiyeli yüksek olan Türkiye'nin ortalama yıllık toplam güneşlenme süresinin 2.640 saat (günlük toplam 7,2 saat) ve ortalama toplam ışıyım şiddetinin 1.311 kWh/m²-yıl (günlük toplam 3,6 kWh/m²) olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'deki güneş enerjisi potansiyeli 380 milyar kWh/yıl olarak hesaplanmıştır.¹⁵⁵

Ülkemizde kurulu olan güneş kolektörü miktarı yaklaşık 12 milyon m² ve teknik güneş enerjisi potansiyeli 76 TEP olup, yıllık üretim hacmi 750.000 m²'dir ve bu üretimin bir miktarı da ihraç edilmektedir. Ülkemizde çoğu kamu kuruluşlarında olmak üzere küçük güçlerin karşılanması ve araştırma amaçlı kullanılan güneş pili kurulu gücü 1 MW'a ulaşmıştır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın internet sitesinde, 'Güneş' başlıklı yazıda güneş enerjisi ve hidrojen enerjisi alanında yapılan çalışmaların savunma

¹⁵³ Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, "Rüzgar", 20.05.2009, <http://www.enerji.gov.tr/index.php?dil=tr&sf=webpages&b=rüzgar&bn=231&hn=&nm=384&id=40696> (13.12.2009).

¹⁵⁴ İTÜ, "Türkiye'de Enerji ve Geleceği – İTÜ Görüşü", Nisan 2007, www.energy.itu.edu.tr/iTUOnerileri.pdf (13.12.2009), s. 149.

¹⁵⁵ Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, "Güneş", 20.05.2009, <http://www.enerji.gov.tr/index.php?dil=tr&sf=webpages&b=gunes&bn=233&hn=&nm=384&id=40695> (13.12.2009).

sanayimiz ve askeri amaçlarla kullanım dâhil olmak üzere ülkemizin enerji geleceği açısından büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir.¹⁵⁶

Hem enerji sektöründeki gelişmeleri hem de marka değerini göstermesi açısından Siemens AG'nin güneş termal enerjisi şirketi Solel Solar System Ltd.'yi yaklaşık 418 milyon dolara satın alması oldukça önemli bir örnektir.¹⁵⁷ 2020 yılına kadar güneş termal enerji santralleri pazarının yıllık olarak çift haneli büyüme oranları göstererek 20 milyar euro'yu aşkın bir hacme ulaşacağı tahmin edilmektedir.

4.3 Telif Haklarından Tasarruf Metodu ile Değerleme

Telif haklarından tasarruf metodu, uygulanmasının kolay olması ve oldukça az bilgi toplamayı gerektirmesi nedeniyle en çok kullanılan marka değerlendirme metodları arasında yer almaktadır. Bu metodla yapılan değerlemelerin doğru sonuçlar vermesi için gereken en önemli unsur ve bu metodun en zor aşaması, uygun bir telif hakkı oranının belirlenmesidir.¹⁵⁸ Bu zorluk kamuya açık bilgilerin eksikliğinden kaynaklanmakta olup karşılaştırılabilir veriler çoğunlukla sadece taraflar arasında imzalanan gizlilik anlaşmalarında yer almaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında, aynı sektörde benzer nitelikteki markalar için ödenen telif hakkı bedellerinden yola çıkarak bir emsal oluşturulmalıdır.

Telif hakkı bedelleri genellikle net satışların belli bir oranı olarak belirlendiğinden, bu metoda göre marka değerlemesi yapabilmek için, öncelikle XYZ'nin gelecek yıllara ait satış rakamları aşağıdaki gibi tahmin edilmiştir. XYZ'nin ortağı ve pazarlama müdürü tarafından sektördeki benzer örneklerde net satışların %4'ü oranında telif hakkı bedeli uygulandığı ifade edilmiştir. Satış tahminleri, sözleşmelerin genellikle euro bazında yapılması nedeniyle euro üzerinden belirlenmiştir. Sektördeki hızlı gelişmeler, sektörün 2020 yılına kadar büyüme beklentisi ve XYZ'nin başarılı satış grafiği nedeniyle yıllık artış oranı önümüzdeki 5

¹⁵⁶ Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlığı, "Güneş", 20.05.2009, <http://www.enerji.gov.tr/index.php?dil=tr&sf=webpages&b=gunes&bn=233&hn=&nm=384&id=40695> (13.12.2009).

¹⁵⁷ "Siemens'ten Dev Satın Alma", *The Brand Age*, Sayı 11, Aralık 2009, s. 6.

¹⁵⁸ Kaya, s. 9.

yıl boyunca %20, sonraki 5 yıl için %10 olarak tahmin edilmiş, 2020'den sonraki yıllarda satışların artmadığı varsayılmıştır. Sektör riskinin düşük olması, satışların euro olarak verilmiş olması ve XYZ'nin istikrarlı bir şekilde büyümesi göz önüne alınarak iskonto oranı %9 olarak belirlenmiştir. Marka değerinin ne kadar etkilendiğini göstermek amacıyla iskonto oranı %11 alınarak ikinci bir hesaplama daha yapılmıştır.

Bu veriler ışığında XYZ Ltd. Şti.'nin marka değeri iskonto oranı %9 alındığında 1.104.657 euro, iskonto oranı %11 olarak alındığında ise 854.376 euro olarak bulunmuştur. Bu değerlerden de anlaşılabileceği gibi sektör ve şirket risklerinin daha düşük olduğu durumlarda iskonto oranı da düşmekte, buna karşılık marka değeri artmaktadır. Her yıla ait telif hakları ve bu telif haklarının iskonto oranına göre bugünkü değerleri ile marka değeri tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14 : Örnek Uygulama – Telif Haklarından Tasarruf Metoduna Göre

	Artış Oranı	Satış Miktarı (Euro)	Telif Hakkı (%4)	%9 İskonto Oranı ile Bugünkü Değer (Euro)	%11 İskonto Oranı ile Bugünkü Değer (Euro)
2010	% 20	823,658	32,946	30,226	29,681
2011	% 20	988,390	39,536	33,276	32,088
2012	% 20	1,186,068	47,443	36,634	34,690
2013	% 20	1,423,281	56,931	40,332	37,502
2014	% 20	1,707,937	68,317	44,402	40,543
2015	% 20	2,049,525	81,981	48,883	43,830
2016	% 10	2,254,477	90,179	49,331	43,436
2017	% 10	2,479,925	99,197	49,784	43,044
2018	% 10	2,727,917	109,117	50,240	42,656
2019	% 10	3,000,709	120,028	50,701	42,272
2020	% 10	3,300,780	132,031	51,166	41,891
Sonraki Yıllar	-	3,300,780	132,031	619,682	422,742
Marka Değeri				1,104,657	854,376

4.4 Fiyat Primi Metodu ile Değerleme

Fiyat primi metodunda markalı ürünle markasız ürün arasındaki, markadan kaynaklanan fiyat farkı, marka değerinin hesaplanmasına temel teşkil etmektedir. Markanın yarattığı fiyat farkı oransal olarak hesaplandıktan sonra bu oran gelecek yıllara ilişkin tahmin edilen satış rakamları ile çarpılmaktadır. Bulunan değerler, bugünkü değere getirilerek marka değeri belirlenmektedir.

Fiyat primi metodunun doğru sonuçlar verebilmesi için kıyaslama yapılacak markasız ürün olmaması durumunda benzer nitelikteki tüm markalar dikkate alınarak fiyat farkı oranı belirlenmelidir. Her ürünün fiyatı aynı tipte ve kalitedeki ürünlerle kıyaslanmalıdır. Şirketler tarafından liste fiyatları üzerinden uygulanan indirimler ve vadeli satışlar dikkate alınmalıdır.

XYZ'nin satış yaptığı ürünlerin piyasada markasız olarak satışı olmadığından benzer ürünlerin farklı markalar adı altındaki satış fiyatları baz alınarak ortalama fiyat farkı tespit edilmiştir. Satıcı firmalardan ve internetten alınan satış fiyat listelerine göre hazırlanan, diğer markaların benzer ürünlerinin fiyatlarını gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 15: Fiyat Farkı Oranları Tablosu

	80w Mono Güneş Paneli		80 m Rüzgar Ölçüm Direği	
XYZ Ltd. Şti.	\$425	XYZ Ltd. Şti.	26,500 €	
(a) Suntech	\$326	(a) Eneris	25,000 €	
(b) Solarworld	\$380	(b) Carl-C	31,000 €	
(c) Kyocera	\$368			
(d) Sharp	\$420			
Fiyat farkı oranı - a	23.29%	Fiyat farkı oranı - a	5.66%	
Fiyat farkı oranı - b	10.59%	Fiyat farkı oranı - b	-16.98%	
Fiyat farkı oranı - c	13.41%			
Fiyat farkı oranı - d	1.18%			
Ortalama Fiyat Farkı Oranı	12.12%	Ortalama Fiyat Farkı Oranı	-2.83%	Ortalama 4.64%

Telif haklarından tasarruf metodu uygulaması sırasında belirlenen satış tahminleri baz alınarak ve yukarıdaki tabloda hesaplanan fiyat farkı oranına göre XYZ Ltd. Şti.'nin marka değeri iskonto oranı %9 alındığında 1.281.402 euro, %11 alındığında ise 991.078 euro olarak hesaplanmıştır. Sektör ve şirket risklerinin yükselmesi nedeniyle daha yüksek bir iskonto oranı alındığında marka değeri daha düşük çıkmaktadır. Ortalama fiyat farkına göre hesaplanan fiyat primleri ve bunların bugünkü değerleri tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16 : Örnek Uygulama – Fiyat Primi Metoduna Göre

	Artış Oranı	Satış Miktarı (Euro)	Fiyat Primi (%4,64 ile)	%9 İskonto Oranı ile Bugünkü Değer (Euro)	%11 İskonto Oranı ile Bugünkü Değer (Euro)
2010	% 20	823,658	38,218	35,062	34,430
2011	% 20	988,390	45,861	38,601	37,222
2012	% 20	1,186,068	55,034	42,496	40,240
2013	% 20	1,423,281	66,040	46,785	43,503
2014	% 20	1,707,937	79,248	51,506	47,030
2015	% 20	2,049,525	95,098	56,704	50,843
2016	% 10	2,254,477	104,608	57,224	50,385
2017	% 10	2,479,925	115,069	57,749	49,931
2018	% 10	2,727,917	126,575	58,279	49,481
2019	% 10	3,000,709	139,233	58,813	49,036
2020	% 10	3,300,780	153,156	59,353	48,594
Sonraki Yıllar	-	3,300,780	153,156	718,831	490,382
Marka Değeri				1,281,402	991,078

4.5 Araştırmanın Sonucu

Sektörle ilgili şirket dışında yapılan araştırmalara göre 2020 yılına kadar büyüme beklentilerinin yüksek olduğu, enerji sektörüne girmek isteyen büyük şirketlerin üretim kapasitesine sahip daha küçük ölçekli şirketleri satın aldıkları ya da bu şirketlerle ortaklık yaptıkları, yatırımların geri dönüşlerinin diğer sektörlerle göre daha risksiz olduğu görülmüştür. Aynı zamanda XYZ şirketinin kuruluşundan bugüne kadar istikrarlı ve hızlı bir büyüme göstermesi, eğitimli personel çalıştırması ve stratejik ortaklıkları nedeniyle şirket riskinin de düşük olduğuna kanaat getirilmiştir. Bütün bu risk faktörleri göz önüne alındığında marka değerlemesi için kullanılacak olan iskonto oranı %9 olarak hesaplanmıştır.

İskonto oranının farklı belirlenmesi durumunda marka değerinin ne kadar etkilendiğini gösterebilmek amacıyla her iki metot için de iskonto oranı %11 alınarak yeniden değerlendirilmiştir. Bu durumda XYZ Ltd. Şti.'nin marka değeri iki farklı metoda ve iskonto oranına göre tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 : Örnek Uygulamaların Sonuçları

	%9 İskonto Oranı ile Marka Değeri	%11 İskonto Oranı ile Marka Değeri
Telif Haklarından Tasarruf Metoduna Göre	1,104,657 €	854,376 €
Fiyat Primi Metoduna Göre	1,281,402 €	991,078 €

Telif haklarından tasarruf metodu ile fiyat primi metoduna göre hesaplanan marka değerlerinin birbirlerine yakın olması markanın değerinin gerçeğe uygun hesaplandığını göstermektedir. Diğer taraftan bu tablodan da anlaşılacağı gibi sektör ve şirketle ilgili risklerin düşük olduğu durumlarda iskonto oranı da düşük alınmakta ve marka değeri artmaktadır. İskonto oranının belirlenmesindeki subjektif bakış açısı marka değerini çok ciddi biçimde etkilemektedir. İskonto oranındaki %2'lik bir fark

marka değerinde yaklaşık %30'luk bir artış veya azalışa neden olmaktadır. Bütün bu nedenler göz önüne alındığında marka değeri hesaplanırken sektör ve şirket analizlerinin uzman kişiler tarafından yapılması, en az iki metot kullanılarak çıkan değerlerin karşılaştırılması, marka değerleme raporunda yapılan varsayımların detaylı bir şekilde açıklanması uygun olacaktır.

SONUÇ

Ekonominin işleyişinin ve değerlerinin değiştiği günümüz dünyasında eskiden bilançolarda yer alan maddi varlıklar yerini entelektüel sermaye ve marka değeri gibi yeni soyut değerlere bırakmaktadır. Buna bağlı olarak yabancı şirketlerle ortaklık yapmak, şirket veya marka satın almak, ürünlerini yeni bir marka ile pazara sunmak isteyen şirketler için marka değerinin tespit edilmesi çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada öncelikle marka kavramı ve tanımı üzerinde durulmuş, daha sonra şirket ve marka değerlendirme metodlarına yer verilmiş, markanın şirket değeri üzerindeki etkileri incelenmiş ve son olarak da marka değerlendirme metodlarından telif haklarından tasarruf ve fiyat primi metodları kullanılarak XYZ Ltd. Şti.’nin marka değeri hesaplanmıştır.

Tüketici beklentilerinin sürekli olarak arttığı ve değişkenlik gösterdiği bu dönemde marka yaratmak ve markanın gücünü koruyabilmek için öncelikle ürün ve hizmet kalitesinin sürekli gelişim içinde olması gerekmektedir. Markanın, pazarlama stratejileri arasında kullanılabilmesi için öncelikle işletme içi organizasyonun buna uygun şekilde yapılandırılmış olması gerekmektedir. Markalaşma, bir şirket için stratejik bir karardır. Marka stratejileri markayı güçlendirip yeni ürünler için tutundurma maliyetlerini azaltabileceği gibi yanlış kararlar sonucunda marka imajını zedeleyip marka değerinin düşmesine de yol açabilir. Bu nedenle marka yaratma sürecinde öncelikle, markanın şirketle bağının ne derece şeffaf olacağına karar verilmesi gerekir.

Bu noktada markalar, ürünlerin ambalajları üzerinde, amacına uygun şekilde, farklı ibarelerle kendilerini gösterirler. Hızlı değişim gösteren sektörlerde ve ürünlerde tek isim, genellikle şirket ismi kullanılması yaygınken tasarımla ilgili farklılaştırılmış değerleri nedeniyle ürünlerin isimlerinin marka adına dönüştüğü yerler de vardır. Örneğin cep telefonları şirket isimleri altında sadece model numaraları veya isimleri ile tanıtılırken tasarımdaki farklılıkları nedeniyle ipod, imac ve iphone başlı başına birer marka ismi olmuşlardır.

Markalaşma stratejileri bir uçta her markanın bağımsız hareket edebildiği “Marka Ailesi” stratejilerinden, diğer uçta her ürünün ana marka adı altında

toplandığı “Aile Markası” stratejilerine uzanan bir aralıkta değişkenlik göstermektedir. Ürünü kişiselleştirmenin önem kazandığı durumlarda ürün markaları, şirketin marka isminin güçlenmesi istenen durumlarda da ana markalar kullanılmaktadır. Ürün markası ve üretici işareti “Marka Ailesi” stratejileri arasında yer alırken ana marka ve kaynak markası stratejileri “Aile Markası” tarafında yer almaktadır. Çatı markası ve garanti markası ise iki grubun arasındadır.

Marka değeri, markanın kâr elde etme yeteneğidir. Marka değerlendirme, markanın gelecek kârlarının bugüne indirgenmiş değerinin bulunmasıdır ve bunun için farklı değerlendirme metotları kullanılmaktadır. Marka değerlendirme metotlarının genel olarak üç temele dayandığı görülmektedir. Bunlar finansal analizlerin dikkate alındığı finansal modeller, müşteri eğilimlerini dikkate alan davranışlara dayalı modeller ve finansal ve davranışsal modellerin birlikte kullanılması ile oluşan bileşik metodlardır.

Bileşik metodlar, marka konusunda danışmanlık yapan firmaların, finansal ve davranışsal modelleri birlikte kullanarak oluşturdukları, kendi firmalarına özgü marka değerlendirme metodlarıdır. Bu tez kapsamında Interbrand, Corebrand, Brand Finance, Financial World, A.C. Nielsen, Brand Rating, BrandDynamicsTM metotları incelenmiş ve bu metotlara göre her yıl yayınlanan “En Değerli İlk 100 Marka” listelerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümün sonunda marka değerinin bilançolarda nasıl gösterileceğini anlatan TMS ve TFRS standartlarına yer verilmiştir. Günümüzde finansal tablolarda satın alınan markaların değerlerini görebiliyor olmamıza rağmen şirketlerin kendi yarattıkları markaların bilançoya konulması ile ilgili herhangi bir standart belirlenmediği için şirket değerinin belirlenmesinde halen farklılıklar oluşmaktadır. Her yıl dünyanın en büyük 500 şirketinin sıralamasını yapan Fortune 500 listesi ile danışmanlık firmaları tarafından yayınlanan en değerli 100 marka listesi, şirketlerin tüketiciler gözündeki değerleri ile gerçekteki değerleri arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Ayrıca marka değerlemelerinin farklı metodlarla yapılması, markaların her listede farklı bir sırada yer almasına neden olmaktadır.

Dördüncü bölümde ise önümüzdeki 10 yıl için en iyi iş alanlarından birisi olarak görülen enerji sektöründen örnek bir şirketin marka değeri iki farklı metoda göre ve iki farklı iskonto oranı kullanılarak hesaplanmıştır. %9 iskonto oranı kullanılarak telif haklarından tasarruf metodu ile hesaplanan marka değerinin 1.104.657 euro olmasına karşılık fiyat primi metodu ile aynı iskonto oranı ve satış tahminleri kullanılmasına rağmen marka değeri 1.281.402 euro olarak bulunmuştur. Bu nedenle marka değeri bulunurken en az 2 metoda göre hesaplama yapılması tavsiye edilmiştir. Diğer taraftan iskonto oranının %11 olarak alınması durumunda XYZ Ltd. Şti.'nin marka değeri telif haklarından tasarruf metoduna göre 854.376 euro bulunurken fiyat primi metoduna göre 991.078 euro olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle iskonto oranı gibi subjektif bir değer belirlenmesi sırasında uzman kişilerin desteğinin alınması önemli olmaktadır.

Marka değerinin şirket değerine etkisi, finansal açıdan hesaplanıyor olmasına rağmen bu analizler de yine danışmanlık firmalarının kendi değerlendirme yöntemlerine dayanarak yapıldığı için objektif sonuçlar vermekten uzak olabilmektedir. Benzer şekilde marka değeri sıralamasında üst sıralarda yer alan bir şirketin Fortune 500 listesinde çok daha alt sıralarda yer alması da mümkündür.

Sonuç olarak, marka değerinin finansal anlamda şirket değerine etkisini birebir ölçebilmek mümkün olmamakla birlikte, bilançolarda gösterilebilmesi, markayı maddi olmayan varlıklar arasında önemli bir konumda tutmaktadır. Şirket satın alma ve birleşmelerindeki en temel amacın pazar payını ve satışları artırmak olması nedeniyle marka değerinin belirlenmesi hem akademisyenler hem de danışmanlık firmaları için güncelliğini koruyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürekli değişimlere ve gelişmelere sahne olan marka danışmanlığı ve şirket birleşmeleri konusunda araştırmalar devam etmektedir.

KAYNAKLAR

AAKER, David A. **Building Strong Brands**, The Free Press A Division of Simon & Schuster Inc., New York, 1996.

ADALET BAKANLIĞI. “556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulanmasına Dair Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 09.04.2005, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/23125.html> (20.03.2008).

AKGÜÇ, Öztin. **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994.

AKSÖYEK, İsmet. “Halka Açılan Şirketlerde Firma Değerinin Belirlenmesine Yönelik Yaklaşımların Mukayeseli Olarak İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994.

AKYÜZ, Müfit ve Nesrin Ertel. **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1990.

AR, Aybeniz Akdeniz. **Marka ve Marka Stratejileri**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2007.

BARDAKÇI, Ahmet. “Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Değerlendirme”, **TİSK Akademi**, 2008 / 1 , ss. 187-209.

BAYDAŞ, Abdulvahap. “Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Bilig**, Yaz 2007, Sayı 42, ss. 127-150.

BRADFORD, Cornell. **Corporate Valuation**, New York, 1993.

DALKILINÇ, Sümeyye. “İklim Krizi, Finansal Krizden Daha Tehlikeli”, **BusinessWeek Türkiye**, Sayı 44, 20-26 Aralık 2009.

DEMİR, Özcan. “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005,
<http://web.firat.edu.tr/daum/docs/32/16%20ENTELEKT%C3%9CEL%20SERMAYE%20%C3%B6zcan%20demir--6%20syf--%C3%B6dendi--77-82.doc> (23.12.2009), ss. 77-82.

DEMİR, Volkan ve Oğuzhan Bahadır. “UFRS’deki Değerleme Ölçüleri Kapsamında Şirket Değerlemesinde Defter Değeri Yaklaşımı”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Türmob, Yıl 7, Sayı 23, Eylül 2007, ss. 65-79.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI. “Özelleştirme”,
ekutup.dpt.gov.tr/kit/yazicik/ozelles2.doc (04.12.2009).

DİDİN, Arzum. “Marka Değeri”, **The Brand Age**, Kasım 2009, ss. 53-65.

DURMAZ, Nuran ve Barış Andırınlı. “Marka Değeri”, **The Brand Age**, Kasım 2009, ss. 53-65.

ENERJİ VE TABİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI. “Güneş”, 20.05.2009,
<http://www.enerji.gov.tr/index.php?dil=tr&sf=webpages&b=rüzgar&bn=231&hn=&nm=384&id=406965> (13.12.2009).

ENERJİ VE TABİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI. “Rüzgar”, 20.05.2009,
<http://www.enerji.gov.tr/index.php?dil=tr&sf=webpages&b=rüzgar&bn=231&hn=&nm=384&id=40696> (13.12.2009).

ERDOĞAN, Murat. “İşletme Birleşmelerinde Şerefiye”, **Analiz**, Sayı 14, Ekim 2005, ss. 47-62.

ERGÜN, Mevci. “Marka Değerlemesi”,
<http://www.acarpatent.com/icerikg.asp?id=807&smi=0> (10.12.2009).

ERSOY, Ayten ve Ayşenur Buyruk. “İşletme Birleşmelerinin Uluslararası Muhasebe Standardı (22) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (IFRS 3)’e Göre İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi – I”, **Analiz**, Sayı 14, Ekim 2005, ss. 13-25.

FORBES, Thayne. “The Failure of IFRS 3”, **Intellectual Asset Management**, December-January 2007, ss. 8-12.

GAGE, W.L. **Değer Analizi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 44, Ankara, 1969.

GIORGIO ARMANI,
http://www.giorgioarmanibeauty.com/_en/_ww/sitemap/productcollection.aspx?
(26.03.2009).

GREGORY, Jim. “Branding the Merger, Merging the Brands”, **Corebrand**,
<http://www.corebrand.com/content/view/37/155> (02.04.2009).

GREGORY, Jim. “Hidden Wealth in B2B Brands”, **Harvard Business Review**, March 2007.

GÜRER, Fehmi Okan. **Marka Uygulamalarının Tüketici Marka Bağımlılığına ve Satın Almasına Etkileri**, Bitirme Projesi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

HAIGH, David. “Brand Valuation : what it means and why it matters”, **Brands in the Boardroom**, IAM Supplement, No.1.

ILDIR, Ali. “Marka Değerlemesi ve Marka Değerinin Bilançolarda Gösterilmesi”, **Analiz**, Sayı 14, Ekim 2005, ss. 39-45.

İSMMM MO. **Muhasebenin Temel Kavramları ve Tekdüzen Hesap Planı**, İSMMM MO Mevzuat Serisi 2, Mart Matbaacılık, İstanbul 2005.

İTÜ. “Türkiye’de Enerji ve Geleceği – İTÜ Görüşü”, Nisan 2007,
www.energy.itu.edu.tr/iTUOnerileri.pdf (13.12.2009).

KAPFERER, Jean-Noel. **The New Strategic Brand Management**, Bodmin, MPG Books Ltd., 2008.

KOTLER, Philip ve Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989.

LINDEMANN, Jan. “Brand Valuation : The Financial Value Of Brands”, **Interbrand**, April 27, 2004 issue.

MANCINI, Mike. “Segmentasyon ve Müşteri Sadakati”, **The Brand Age**, Kasım 2009, ss. 34-37.

MİGROS. <http://www.kangurum.com.tr/kangurum3-web> (26.03.2009).

NIVEA. <http://www.nivea.com.tr/products/intro> (26.03.2009).

PRINGLE, Hamish ve Marjorie Thompson. **Marka Ruhü – Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, çev. Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat, Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., İstanbul, 2005.

RANDALL, Geoffrey. **Markalaştırma**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2005.

SEYİDOĞLU, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yayınları, Ankara, 1992.

SONY. <http://www.sony.com.tr/selector/tv-projector> (26.03.2009).

SÜEL, Hasan. “Şirket Değerlemesi”, **İşletme ve Finans**, Aralık 1995, sayı 117.

TANER, Berna ve G. Cenk Akkaya. “İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, **Ege Academic Review**, 2003, Volume 3, Issue 1-2.

TULGAR, Koray. **İşletme Değerleme Faaliyetlerine Genel Bir Bakış**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitabı, İstanbul, 2009.

TULGAR, Koray. **Şirketlerin Değeri Nasıl Belirlenir?**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitabı, İstanbul, 2009.

TULGAR, Koray. **Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Çıkabilecek Sorunlar**, Kare Kâr Enstitüsü El Kitabı, İstanbul, 2009.

TUNCER, A. Selim. “Pozitif Markalama, Negatif Markalama ve Domuz Gribi...”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, ss. 52-53.

TÜRK TİCARET KANUNU, Kanun Numarası :6762,
<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> (10.12.1009).

VERGİ USUL KANUNU, Kanun Numarası : 213,
<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1045.html> (10.12.2009).

VERGİ USUL KANUNU GENEL TEBLİĞİ (Sıra No:333), **Resmi Gazete**, 28 Nisan 2004, Sayı 25446, http://www.alomaliye.com/vuk_gen_teb_333.htm (12.12.2009).

YANIK, Onur. “Milyarder Markalar”, **The Brand Age**, Sayı 10, Kasım 2009, ss. 75-76.

WOOD, Lisa. “Brands and Equity : Definition and Management”, **Management Decision**, Vol. 38, No:9, 2000.

Four Key Brand Pillars, Young&Rubicam El Kitabı,
<http://www.brandassetvaluator.com.au> (22.04.2009).

Look. Listen. Learn., Corebrand El Kitabı,
<http://www.corebrand.com/content/section/17/109> (20.04.2009).

“Intangible Asset Definition”, Brandfinance,
http://www.brandfinance.com/docs/intangible_asset.asp (20.06.2009).

“How We Did It?”, **Best Global Brands**, Interbrand, 2007 Issue.

“Is My Brand A Leader?”, **Best Global Brand 2008**, Interbrand,
http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000 (10.06.2009).

“Brands 08”, **BrandZ Top 100 2008 Report**, Millward Brown Optimor,
<http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Content/KnowledgeCenter/BrandzRanking.aspx> (12.12.2009).

“Siemens’ten Dev Satın Alma”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009.

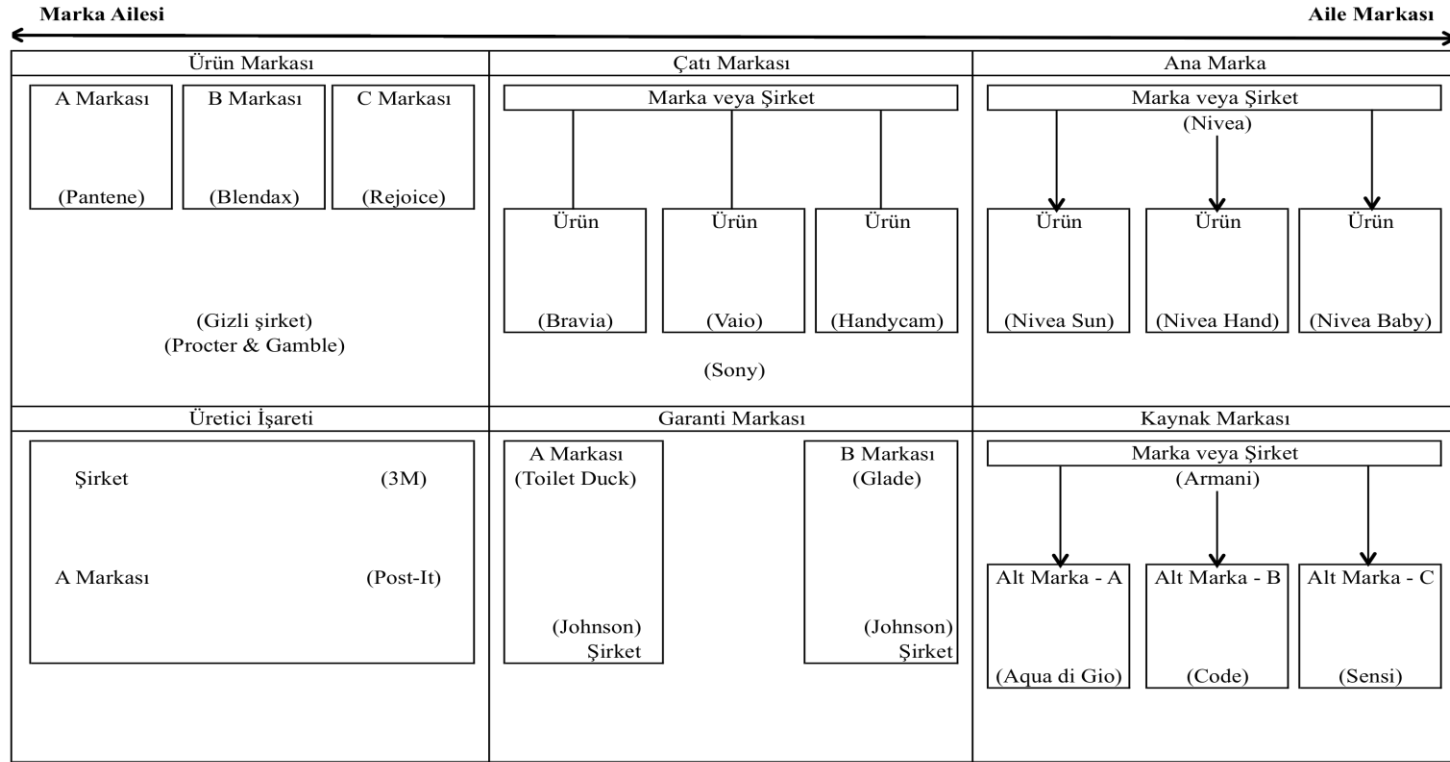
“Markada Kazan/Kazan Formülü”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, ss. 22-24.

“Türkiye’de Markalar Nasıl Yönetiliyor?”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009, ss. 57-67.

“Marka Terimleri”, **The Brand Age**, Sayı 11, Aralık 2009.

EKLER

EK 1 Markalaşma Stratejileri



EK 2 Interbrand - “Best Global Brands” Listesi

2008 Sıralama	2007 Sıralama	Marka	2008 Yılı Marka Değeri (Milyon Usd)	Marka Değerindeki Değişim
1	1	Coca-Cola	66,667	2%
2	3	IBM	59,031	3%
3	2	Microsoft	59,007	1%
4	4	GE	53,086	3%
5	5	Nokia	35,942	7%
6	6	Toyota	34,050	6%
7	7	Intel	31,261	1%
8	8	McDonald's	31,049	6%
9	9	Disney	29,251	0%
10	20	Google	25,590	43%
11	10	Mercedes	25,577	9%
12	12	Hewlett-Packard	23,509	6%
13	13	BMW	23,298	8%
14	16	Gillette	22,689	8%
15	15	American	21,940	5%
16	17	Louis	21,602	6%
17	18	Cisco	21,306	12%
18	14	Marlboro	21,300	0%
19	11	Citi	20,174	-14%
20	19	Honda	19,079	6%
21	21	Samsung	17,689	5%
22	Yeni giriş	H	13,840	Yeni giriş
23	27	Oracle	13,831	11%
24	33	Apple	13,724	24%
25	25	Sony	13,583	5%
26	26	Pepsi	13,249	3%
27	23	HSBC	13,143	-3%
28	24	Nescafe	13,056	1%
29	29	Nike	12,672	6%
30	28	UPS	12,621	5%
31	34	SAP	12,228	13%
32	31	Dell	11,695	1%
33	30	Budweiser	11,438	-2%
34	22	Merrill	11,399	-21%
35	38	Ikea	10,913	8%

Devam

2008 Sıralama	2007 Sıralama	Marka	2008 Yılı Marka Değeri (Milyon Usd)	Marka Değerindeki Değişim
36	36	Canon	10,876	3%
37	32	J.P.	10,773	-6%
38	35	Goldman	10,331	-3%
39	40	Kellogg's	9,710	4%
40	44	Nintendo	8,772	13%
41	39	UBS	8,740	-11%
42	37	Morgan	8,696	-16%
43	42	Philips	8,325	8%
44	Yeni giriş	Thomson	8,313	Yeni giriş
45	46	Gucci	8,254	7%
46	48	eBay	7,991	7%
47	50	Accenture	7,948	9%
48	43	Siemens	7,943	3%
49	41	Ford	7,896	-12%
50	45	Harley-Davidson	7,609	-1%
51	51	L'Oreal	7,508	7%
52	52	MTV	7,193	4%
53	54	Volkswagen	7,047	8%
54	47	AIG	7,022	-6%
55	49	AXA	7,001	-4%
56	53	Heinz	6,646	2%
57	57	Colgate	6,437	7%
58	62	amazon.com	6,434	19%
59	56	Xerox	6,393	6%
60	58	Chanel	6,355	9%
61	59	Wrigley's	6,105	6%
62	64	Zara	5,955	15%
63	63	Nestle	5,592	5%
64	60	KFC	5,582	-2%
65	55	Yahoo!	5,496	-9%
66	67	Danone	5,408	8%
67	68	Audi	5,407	11%
68	66	Caterpillar	5,288	5%
69	65	Avon	5,264	3%
70	69	Adidas	5,072	6%
71	71	Rolex	4,956	8%
72	72	Hyundai	4,846	9%
73	Yeni giriş	BlackBerry	4,802	Yeni giriş
74	70	Kleenex	4,636	1%

Devam

2008 Sıralama	2007 Sıralama	Marka	2008 Yılı Marka Değeri (Milyon Usd)	Marka Değerindeki Değişim
75	75	Porsche	4,603	9%
76	73	Hermes	4,575	8%
77	61	Gap	4,357	-20%
78	78	Panasonic	4,281	4%
79	83	Cartier	4,236	10%
80	79	Tiffany	4,208	5%
81	74	Pizza	4,097	-4%
82	80	Allianz	4,033	2%
83	85	Moet	3,951	6%
84	84	BP	3,911	3%
85	88	Starbucks	3,879	7%
86	81	ING	3,768	-3%
87	77	Motorola	3,721	-10%
88	89	Duracell	3,682	2%
89	91	Smirnoff	3,590	6%
90	92	Lexus	3,588	7%
91	94	Prada	3,585	9%
92	90	Johnson	3,582	4%
93	Yeni giriş	Ferrari	3,527	Yeni giriş
94	Yeni giriş	Armani	3,526	Yeni giriş
95	87	Hennessy	3,513	-3%
96	Yeni giriş	Marriott	3,502	Yeni giriş
97	93	Shell	3,471	4%
98	96	Nivea	3,401	9%
99	Yeni giriş	FedEx	3,359	Yeni giriş
100	Yeni giriş	Visa	3,338	Yeni giriş

EK 3 Interbrand – Marka Değeri Hesaplama Örneği

		1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
Pazar		250,000,000	258,750,000	267,806,250	277,179,469	286,880,750
Pazar Büyüme Oranı			4%	4%	4%	4%
Pazar Payı		% 15	% 17	% 19	% 21	% 20
Hacim		37,500,000	43,987,500	50,883,188	58,207,688	57,376,150
Fiyat (Usd)		10	10	10	11	11
Fiyat Değişim Oranı			% 3	% 2	% 2	% 2
Marka Gelirleri		375,000,000	450,871,875	531,983,725	621,341,172	625,326,631
Satışların Maliyeti		150,000,000	180,348,750	212,793,490	248,536,469	250,130,653
Brüt Kâr Marjı		225,000,000	270,523,125	319,190,235	372,804,703	375,195,979
		-				
Pazarlama Giderleri		67,500,000	81,156,938	95,757,071	111,841,411	112,558,794
Amortismanlar		2,812,500	3,381,539	3,989,878	4,660,059	4,689,950
Diğer Genel Giderler		18,750,000	22,543,594	26,599,186	31,067,059	31,266,332
Merkezi Gider Dağıtımı		3,750,000	4,508,719	5,319,837	6,213,412	6,253,266
EBITA (Faiz, vergi ve amortisman öncesi kazanç)		132,187,500	158,932,336	187,524,263	219,022,763	220,427,638
Geçerli Vergiler	%35	46,265,625	55,626,318	65,633,492	76,657,967	77,149,673
NOPAT (Vergi sonrası net işletme kârı)		85,921,875	103,306,018	121,890,771	142,364,796	143,277,964
Kullanılan Sermaye		131,250,000	157,805,156	186,194,304	217,469,410	218,864,321
Döner Sermaye		112,500,000	135,261,563	159,595,118	186,402,351	187,597,989
Net PPE (Gayrimenkul, bina, teçhizat)		18,750,000	22,543,594	26,599,186	31,067,059	31,266,332
Sermaye Tutarı	%8	10,500,000	12,624,413	14,895,544	17,397,553	17,509,146

Devam

		1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
Gayri Maddi Kazançlar		75,421,875	90,681,606	106,995,227	124,967,243	125,768,819
Marka Endeksi	%79					
Marka Kazancı		59,583,281	71,638,469	84,526,229	98,724,122	99,357,367
Marka Gücü Değeri	66					
Marka İskonto Oranı	%7,4					
İskontolu Marka Kazancı		55,477,916	62,106,597	68,230,515	74,200,384	69,531,031
İskontolu Marka Kazancının Net Bugünkü Değeri (1-5 yılları arası)		329,546,442				
Uzun Dönem Büyüme Oranı	%25					
Dönem Sonu Marka Değerinin Net Bugünkü Değeri (5. yıl sonunda)		1,454,475,639				
MARKA DEĞERİ		1,784,022,082				

EK 4 Corebrand – Brand Power Rankings 100

Firma Adı	2008 Yılı Sıralaması	2007 Yılı Sıralaması	2007-2008 Değişim
Coca-Cola Company	1	1	0
Johnson & Johnson	2	2	0
Harley-Davidson	3	4	1
Hershey Foods	4	3	-1
Campbell Soup	5	6	1
Hallmark Cards	6	5	-1
UPS	7	7	0
Colgate-Palmolive	8	9	1
FedEx	9	8	-1
Kellogg	10	15	5
American Express	11	13	2
BMW	12	16	4
Land O'Lakes	13	12	-1
Starbucks	14	10	-4
Toyota Motor	15	14	-1
Honda Motor	16	20	4
Bay er	17	27	10
PepsiCo	18	11	-7
IBM	19	18	-1
Volkswagen	20	23	3
Sony	21	21	0
General Mills	22	22	0
Visa	23	36	13
General Electric	24	17	-7
Volvo	25	30	5
Quaker Oats	26	31	5
Walt Disney	27	28	1
St. Jude Medical	28	45	17
Wal-Mart	29	32	3
Mattel	30	37	7
MasterCard	31	44	13
Anheuser-Busch	32	25	-7
Revlon	33	39	6
Estée Lauder	34	40	6
Barnes & Noble Inc	35	33	-2
Bed Bath& Beyond	36	41	5

Devam

Firma Adı	2008 Yılı Sıralaması	2007 Yılı Sıralaması	2007-2008 Değişim
Lowe's	37	43	6
Target	38	34	-4
Procter & Gamble	39	29	-10
Del Monte Foods	40	35	-5
General Motors	41	24	-17
Dow Jones	42	46	4
Fruit of the Loom	43	58	15
McDonald's	44	56	12
Bausch & Lomb	45	52	7
Black & Decker	46	48	2
Marriott International	47	50	3
Wendy's	48	53	5
Levi Strauss	49	38	-11
Nissan Motor	50	61	11
Xerox	51	49	-2
L'Oréal	52	68	16
Boeing	53	69	16
Microsoft	54	59	5
Nike	55	62	7
Yamaha	56	65	9
Home Depot	57	54	-3
Hilton Hotels	58	63	5
Charles Schwab	59	55	-4
Exxon Mobil	60	70	10
Toshiba	61	71	10
Merrill Lynch	62	51	-11
Ford Motor	63	64	1
The Gap	64	73	9
Tommy Hilfiger	65	76	11
Michelin	66	60	-6
Kodak	67	85	18
Ace Hardware	68	66	-2
Whirlpool	69	78	9
AT&T	70	103	33
New York Times	71	93	22
ABC	72	88	16
Polo Ralph Lauren	73	84	11
Canon	74	82	8
American Greetings	75	91	16

Devam

Firma Adı	2008 Yılı Sıralaması	2007 Yılı Sıralaması	2007-2008 Değişim
Nestlé	76	81	5
Blockbuster	77	89	12
Kraft Foods	78	83	5
Verizon	79	90	11
H. J. Heinz	80	79	-1
Morgan Stanley	81	81	0
Sara Lee	82	92	10
Goodyear Tire	83	95	12
Reebok	84	96	12
Lands' End	85	77	-8
Sunoco	86	110	24
Yahoo!	87	107	20
Texas Instruments	88	86	-2
Chevron Oronite	89	98	9
Avon Products	90	112	22
Apple	91	119	28
Dow Chemical	92	74	-18
Sherwin-Williams	93	105	12
CVS Caremark	94	114	20
Chevron Corporation	95	115	20
Motorola	96	94	-2
Mitsubishi Motors	97	99	2
Royal Dutch Shell	98	117	19
Loews	99	100	1
DuPont	100	104	4

EK 5 BrandFinance – Global 500 Listesi 2008 Yılı – İlk 100 Firma

2008 Sıralama	2007 Sıralama	Marka	Marka Değeri (Milyon Usd)	Şirket Değeri (Milyon Usd)	Marka Değeri / Şirket Değeri
1	4	Wal-Mart	42.567	279.075	15%
2	1	Coca-Cola	41.853	124.313	34%
3	2	Microsoft	39.358	211.261	19%
4	5	IBM	37.508	179.406	21%
5	3	Google	37.504	126.997	30%
6	6	GE	33.965	777.396	4%
7	7	HSBC	33.742	186.056	18%
8	8	Hewlett-Packard	32.427	105.484	31%
9	11	Vodafone	26.688	185.419	14%
10	9	Nokia	36.564	73.891	36%
11	16	Bank of America	25.004	150.301	17%
12	21	Marlboro	24.571	45.468	54%
13	17	Pepsi	24.233	111.948	22%
14	12	Gillette	24.075	246.942	10%
15	10	CITI	24.058	106.784	23%
16	22	McDonald's	23.968	76.536	31%
17	15	Intel	23.879	106.201	22%
18	19	AT&T	23.607	264.146	9%
19	20	Verizon	23.211	172.804	13%
20	13	Toyota	22.941	249.788	9%
21	24	Apple	22.149	121.028	18%
22	14	L'Oreal	22.138	66.181	32%
23	25	Santander	21.651	107.092	20%
24	32	Budweiser	20.563	57.226	36%
25	18	Dell	20.559	32.867	63%
26	26	Tesco	20.185	69.511	29%
27	23	Nike	19.207	27.219	71%
28	28	Disney	19.171	71.064	27%
29	27	Mercedes-Benz	18.808	128.185	15%
30	29	Orange	17.793	135.945	13%
31	34	Shell	17.532	198.701	9%
32	33	American Express	15.362	47.431	32%

Devam

2008 Sıralama	2007 Sıralama	Marka	Marka Değeri (Milyon Usd)	Şirket Değeri (Milyon Usd)	Marka Değeri / Şirket Değeri
33	30	Cisco	15.327	112.436	14%
34	35	Home Depot	15.169	59.214	26%
35	48	Exxon Mobil	15.065	363.123	4%
36	31	BMW	14.782	84.251	18%
37	39	CHASE	14.565	136.485	11%
38	38	UPS	14.272	74.532	19%
39	47	Wells Fargo	14.022	102.611	14%
40	40	BNP PARIBAS	13.981	33.622	17%
41	43	Samsung	13.971	74.544	19%
42	58	BP	13.942	192.635	7%
43	41	Time Warner	13.606	96.656	14%
44	37	AIG	13.551	60.069	23%
45	44	China Mobile	13.541	162.138	8%
46	46	Target	13.211	54.145	24%
47	56	Avon	13.117	19.553	67%
48	36	AXA	12.923	43.707	30%
49	45	Honda	12.764	94.347	14%
50	42	Allianz	12.444	49.293	25%
51	57	Tata	11.858	n/a	n/a
52	51	Sony	11.824	35.684	33%
53	52	Ford	11.756	127.519	9%
54	64	Comcast	11.647	90.752	13%
55	55	Nintendo	11.639	55.301	21%
56	53	Generali	11.475	44.138	26%
57	60	IKEA	11.182	n/a	n/a
58	61	BARCLAYS	11.165	49.801	22%
59	49	GOLDMAN SACHS	11.147	71.671	16%
60	65	Heineken	11.109	37.212	30%
61	63	CVS	11.059	60.424	18%
62	54	CREDIT SUISSE	11.042	52.515	21%
63	78	Chevron	10.889	163.462	7%
64	50	Carrefour	10.708	52.596	20%
65	59	Siemens	10.654	98.608	11%
66	66	Hitachi	10.071	48.546	21%
67	73	Kellogg's	10.035	25.957	39%
68	62	UBS	9.989	63.991	16%
69	68	Auchan	9.717	n/a	n/a

Devam

2008 Sıralama	2007 Sıralama	Marka	Marka Değeri (Milyon Usd)	Şirket Değeri (Milyon Usd)	Marka Değeri / Şirket Değeri
70	75	Oracle	9.597	103.877	9%
71	69	Walgreen	9.586	34.915	27%
72	84	Sam's Club	9.494	279.075	39%
73	70	SUEZ	Yeni	89.805	10%
74	72	Fedex Corp	9.298	26.061	36%
75	71	PricewaterhouseCoopers	9.266	n/a	n/a
76	74	Amazon.com	9.153	32.271	28%
77	87	Nestle	9.111	187.253	5%
78	77	Canon	9.038	49.644	18%
79	80	JPMorgan	8.847	136.485	6%
80	81	Lowe's	8.771	42.143	21%
81	94	Nescafe	8.616	187.253	5%
82	76	Telecom Italia	8.598	84.434	10%
83	95	Volkswagen	8.537	163.611	5%
84	100	Johnson&Johnson	8.537	198.411	4%
85	83	T-Mobile	8.521	135.683	6%
86	86	Nissan	8.431	76.879	11%
87	85	Philips	8.248	34.236	24%
88	79	DHL	8.167	19.894	41%
89	90	Deutsche Bank	8.109	45.528	18%
90	92	BBVA	7.892	64.502	12%
91	82	FOX	7.848	45.196	17%
92	88	Stella Artois	7.743	55.603	14%
93	89	WACHOVIA CORP	7.724	37.089	21%
94	106	NTT DoCoMo	7.627	125.437	6%
95	97	Yahoo!	7.606	22.053	34%
96	98	SAP	7.593	64.914	12%
97	101	China Const. Bank	7.587	183.121	4%
98	96	Zurich	7.549	35.473	21%
99	104	Boeing	7.445	47.383	16%
100	102	INTESA SANPAOLO	7.393	71.197	10%

EK 6 BrandZ Top 100 Listesi – 2008 Yılı

Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon Usd)
1	Google	86,057
2	GE (General Electric)	71,379
3	Microsoft	70,887
4	Coca-Cola	58,208
5	China Mobile	57,225
6	IBM	55,335
7	Apple	55,206
8	McDonald's	49,499
9	Nokia	43,975
10	Marlboro	37,324
11	Vodafone	36,962
12	Toyota	35,134
13	Wal-Mart	34,547
14	Bank of America	33,092
15	Citi	30,318
16	HP	29,278
17	BMW	28,015
18	ICBC	28,004
19	Louis Vuitton	25,739
20	American Express	24,816
21	Wells Fargo	24,739
22	Cisco	24,101
23	Disney	23,705
24	UPS	23,610
25	Tesco	23,208
26	Oracle	22,904
27	Intel	22,027
28	Porsche	21,718
29	SAP	21,669
30	Gillette	21,523
31	China Construction Bank	19,603
32	Bank of China	19,418
33	Verizon Wireless	19,202
34	Royal Bank of Canada	18,995
35	HSBC	18,479

Devam

Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon Usd)
36	Mercedes	18,044
37	Honda	16,649
38	L'Or��al	16,459
39	Pepsi	15,404
40	Home Depot	15,378
41	Dell	15,288
42	Deutsche Bank	15,104
43	ING	15,080
44	Carrefour	15,057
45	NTT DoCoMo	15,048
46	Target	14,738
47	Siemens	14,665
48	Banco Santander	14,549
49	Accenture	14,137
50	Orange	14,093
51	BlackBerry	13,734
52	Chase	12,782
53	Nike	12,499
54	Canon	12,398
55	AT&T	12,030
56	Starbucks	12,011
57	Goldman Sachs	11,944
58	Samsung	11,870
59	Nissan	11,707
60	Marks & Spencer	11,600
61	Amazon	11,511
62	Yahoo!	11,465
63	Morgan Stanley	11,327
64	UBS	11,220
65	eBay	11,200
66	H&M	11,182
67	Wachovia	11,022
68	Ford	10,971
69	Chevrolet	10,862
70	Budweiser	10,839
71	Colgate	10,576
72	Harley-Davidson	10,401
73	Subway	10,335
74	Merril Lynch	9,802

Devam

Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon Usd)
75	JP Morgan	9,762
76	Hermes	9,631
77	BBVA	9,457
78	State Farm	9,425
79	Gucci	9,341
80	Cartier	9,285
81	FedEx	9,273
82	Tide	9,123
83	T-Mobile	8,940
84	Zara	8,682
85	Chanel	8,656
86	IKEA	8,507
87	Ariel	8,437
88	Telefonica Movistar	8,117
89	MTS	8,077
90	Esprit	7,907
91	TIM	7,903
92	Motorola	7,575
93	Barclays	7,382
94	Avon	7,209
95	Auchan	7,148
96	Volkswagen	7,143
97	AXA	7,141
98	AIG	7,102
99	Mastercard	6,970
100	Standard Chartered Bank	6,855

EK 7 Fortune 500 – İlk 100 firma listesi (2008 Yılı)

Sıra	Firma	Gelir (Milyon Usd)	Kâr (Milyon Usd)
1	Wal-Mart Stores	378,799.00	12,731.00
2	Exxon Mobil	372,824.00	40,610.00
3	Chevron	210,783.00	18,688.00
4	General Motors	182,347.00	-38,732.00
5	ConocoPhillips	178,558.00	11,891.00
6	General Electric	176,656.00	22,208.00
7	Ford Motor	172,468.00	-2,723.00
8	Citigroup	159,229.00	3,617.00
9	Bank of America Corp.	119,190.00	14,982.00
10	AT&T	118,928.00	11,951.00
11	Berkshire Hathaway	118,245.00	13,213.00
12	J.P. Morgan Chase & Co.	116,353.00	15,365.00
13	American International Group	110,064.00	6,200.00
14	Hewlett-Packard	104,286.00	7,264.00
15	International Business Machines	98,786.00	10,418.00
16	Valero Energy	96,758.00	5,234.00
17	Verizon Communications	93,775.00	5,521.00
18	McKesson	93,574.00	913
19	Cardinal Health	88,363.90	1,931.10
20	Goldman Sachs Group	87,968.00	11,599.00
21	Morgan Stanley	87,879.00	3,209.00
22	Home Depot	84,740.00	4,395.00
23	Procter & Gamble	76,476.00	10,340.00
24	CVS Caremark	76,329.50	2,637.00
25	UnitedHealth Group	75,431.00	4,654.00
26	Kroger	70,234.70	1,180.50
27	Boeing	66,387.00	4,074.00
28	AmerisourceBergen	66,074.30	469.2
29	Costco Wholesale	64,400.20	1,082.80
30	Merrill Lynch	64,217.00	-7,777.00
31	Target	63,367.00	2,849.00
32	State Farm Insurance Cos.	61,611.60	5,463.70
33	WellPoint	61,134.30	3,345.40
34	Dell	61,133.00	2,947.00
35	Johnson & Johnson	61,095.00	10,576.00
36	Marathon Oil	60,044.00	3,956.00

Devam

Sıra	Firma	Gelir (Milyon Usd)	Kâr (Milyon Usd)
37	Lehman Brothers Holdings	59,003.00	4,192.00
38	Wachovia Corp.	55,528.00	6,312.00
39	United Technologies	54,759.00	4,224.00
40	Walgreen	53,762.00	2,041.30
41	Wells Fargo	53,593.00	8,057.00
42	Dow Chemical	53,513.00	2,887.00
43	MetLife	53,150.00	4,317.00
44	Microsoft	51,122.00	14,065.00
45	Sears Holdings	50,703.00	826
46	United Parcel Service	49,692.00	382
47	Pfizer	48,418.00	8,144.00
48	Lowe's	48,283.00	2,809.00
49	Time Warner	46,615.00	4,387.00
50	Caterpillar	44,958.00	3,541.00
51	Medco Health Solutions	44,506.20	912
52	Archer Daniels Midland	44,018.00	2,162.00
53	Fannie Mae	43,355.00	-2,050.00
54	Freddie Mac	43,104.00	-3,094.00
55	Safeway	42,286.00	888.4
56	Sunoco	42,101.00	891
57	Lockheed Martin	41,862.00	3,033.00
58	Sprint Nextel	40,146.00	-29,580.00
59	PepsiCo	39,474.00	5,658.00
60	Intel	38,334.00	6,976.00
61	Altria Group	38,051.00	9,786.00
62	Supervalu	37,406.00	452
63	Kraft Foods	37,241.00	2,590.00
64	Allstate	36,769.00	4,636.00
65	Motorola	36,622.00	-49
66	Best Buy	35,934.00	1,377.00
67	Walt Disney	35,882.00	4,687.00
68	FedEx	35,214.00	2,016.00
69	Ingram Micro	35,047.10	275.9
70	Sysco	35,042.10	1,001.10
71	Cisco Systems	34,922.00	7,333.00
72	Johnson Controls	34,678.00	1,252.00
73	Honeywell International	34,589.00	2,444.00
74	Prudential Financial	34,401.00	3,704.00
75	American Express	32,316.00	4,012.00
76	Northrop Grumman	32,032.00	1,790.00

Devam

Sıra	Firma	Gelir (Milyon Usd)	Kâr (Milyon Usd)
77	Hess	31,924.00	1,832.00
78	GMAC	31,490.00	-2,332.00
79	Comcast	30,895.00	2,587.00
80	Alcoa	30,748.00	2,564.00
81	DuPont	30,653.00	2,988.00
82	New York Life Insurance	29,279.60	1,141.80
83	Coca-Cola	28,857.00	5,981.00
84	News Corp.	28,655.00	3,426.00
85	Aetna	27,599.60	1,831.00
86	TIAA-CREF	27,526.00	1,438.80
87	General Dynamics	27,294.00	2,072.00
88	Tyson Foods	26,900.00	268
89	HCA	26,858.00	874
90	Enterprise GP Holdings	26,713.80	109
91	Macy's	26,340.00	893
92	Delphi	26,160.00	-3,065.00
93	Travelers Cos.	26,017.00	4,601.00
94	Liberty Mutual Insurance Group	25,961.00	1,518.00
95	Hartford Financial Services	25,916.00	2,949.00
96	Abbott Laboratories	25,914.20	3,606.30
97	Washington Mutual	25,531.00	-67
98	Humana	25,290.00	833.7
99	Massachusetts Mutual Life Ins.	25,268.20	722
100	3M	24,462.00	4,096.00

EK 8 Marka Değeri ile Şirket Değeri Arasındaki Karşılaştırmalar

	FORTUNE 500			INTERBRAND		COREBRAND	BRANDFINANCE			
Şirket	Ciro (Milyon Usd)	Kâr (Milyon Usd)	Sıralama	Sıralama	Marka Değeri	Sıralama	Sıralama	Marka Değeri	Şirket Değeri	Marka Değeri/ Şirket Değeri
GE	176.656	22.208	6	4	53.086	24	6	33.965	777.396	4%
Coca - Cola	28.857	5.981	83	1	66.667	1	2	41.853	124.313	34%
PepsiCo	39.474	5.658	59	26	13.249	18	13	24.233	111.948	22%
Google	16.594	4.204	150	10	25.590		5	37.504	126.997	30%
McDonald's	23.231	2.395	106	8	31.049	44	16	23.968	76.536	31%
Apple	24.006	3.496	103	24	13.724	91	21	22.149	121.028	18%
Wal-Mart	378.799	12.731	1			29	1	42.567	279.075	15%
Nokia				5	35.942		10	26.564	73.891	36%
HSBC				27	13.143		7	33.742	186.056	18%
Microsoft	51.122	14.065	44	3	59.007	54	3	39.358	211.260	19%
Disney	35.882	4.687	67	9	29.251		28	19.171	71.064	27%
Amazon.com	14.835	476	171	58	6.434		76	9.153	32.270	28%