

# MARKALAŞMA

## KILAVUZU

# 12

## KOLAYBİLGİ



TEMEL KAVRAMLAR  
MARKA YÖNETİMİ  
PAZARLAMA YÖNETİMİ  
MARKA TEŞVİKLERİ

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)



# Markalaşma Kılavuzu

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)  
Markalaşma Kılavuzu alışma Grubu

**Nurdan Orday**, Orday&Orday BS Partner  
**Dr. Rezzan Karaaslan**, Setař Kimya  
**Mustafa Kaplan**, KOSGEB

## Hazırlayanlar

**Ronay Ak**, İTÜ Endüstri Mühendislięi  
**şenay Sağdıç**, İTÜ Endüstri Mühendislięi

ISO Yayın No: 2011/26  
© **Markalaşma Kılavuzu, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2011  
Tasarım ve Uygulama, **Mürettebat Reklamcılık**  
Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.  
Güncelleştirilmiş ikinci sürüm

# MARKALAŞMA KILAVUZU

# 12

İstanbul  
Sanayi  
Odası  
Kalite ve  
Teknoloji  
İhtisas  
Kurulu  
(İSO-KATEK)



Önsöz

7

## 1. Temel Kavramlar

8

- |              |                                   |           |
|--------------|-----------------------------------|-----------|
| 1.1.         | Marka                             | 8         |
| <b>1.2.</b>  | <b>Markalaşma</b>                 | <b>8</b>  |
| 1.3.         | Marka Yönetimi                    | 8         |
| <b>1.4.</b>  | <b>Marka Adının Seçilmesi</b>     | <b>8</b>  |
| 1.5.         | Marka Adının Tescili ve Korunması | 9         |
| <b>1.6.</b>  | <b>Marka Değeri</b>               | <b>9</b>  |
| 1.7.         | Marka İmajı                       | 9         |
| <b>1.8.</b>  | <b>Müşteri Odaklılık</b>          | <b>10</b> |
| 1.9.         | Müşteri Memnuniyeti               | 10        |
| <b>1.10.</b> | <b>Müşteri Sadakati</b>           | <b>10</b> |



## Markalaşma Kılavuzu

## 2. Marka Yönetimi

# 11

- 2.1. Durum Analizi 11
- 2.1.1. SWOT Analizi 11**
- 2.1.2. Porter'in 5 Güç Modeli 12
- 2.1.3. BCG Matrisi 13**
- 2.1.4. Pazar Analizi 15
- 2.2. Marka Stratejileri 15**
- 2.3. Marka Yönetiminin Boyutları 17
- 2.3.1. Kalite Yönetimi 17**
- 2.3.2. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) 19
- 2.3.3. Lojistik Yönetimi 20**
- 2.3.4. Finans Yönetimi ve Bütçeleme 21
- 2.3.5. Ar-Ge 22**
- 2.3.6. Satış Sonrası Hizmetler 23
- 2.3.7. Bilgi ve Belge Yönetimi 23**
- 2.3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi 24

## 3. Pazarlama Yönetimi

# 25

- 3.1. Pazarlama Araştırması 25
- 3.2. Pazar Bölümlendirme 26**
- 3.3. Hedef Pazar Belirleme 28
- 3.4. Ürün Konumlandırma 29**
- 3.5. Pazarlama Karması Oluşturma 29
- 3.5.1 4P 31**
  - Ürün (Product) 31
  - Fiyat (Price) 32
  - Yer (Place) 34
  - Tanıtım (Promotion) 34
- 3.5.2. 4C 35**
  - Müşteri Değeri (Customer Value) 35



## Markalaşma Kılavuzu

Müşteri Maliyeti (Customer Cost)	35
Müşteriye Kolaylık (Customer Convenience)	36
Müşteri İletişimi (Customer Communication)	36

### 3.5.3. Pazarlama İletişimi **36**

Reklam	37
Halkla İlişkiler	37
Ürünün Ambalajı, Stili, Rengi	38
Logo	38
Satış Noktalarının Yeri ve Niteliği	39
Doğrudan Pazarlama	39

### 3.5.4. Marka Değerinin Ölçülmesi **39**

## 4. Marka Teşvikleri **40**

4.1. İhracata Yönelik Devlet Destekleri	40
<b>4.1.1 Yurt Dışında Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım</b>	<b>40</b>
4.1.2 Yurtdışı Markalaşma ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Yardım	40
<b>4.1.3 Uluslararası Nitelikteki Yurtiçi İhtisas Fuarları Yardımı</b>	<b>41</b>
4.1.4. Yurt Dışı Fuar Katılımlarının Desteklenmesi	41
4.2 <b>TURQUALITY® Destek Programı</b>	<b>41</b>
4.3. KOSGEB Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri	44
<b>4.3.1. Markaya Yönlendirme Desteği</b>	<b>44</b>
4.3.2. Tanıtım Desteği	44
<b>4.3.3. Yurtiçi Sanayi / Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği</b>	<b>44</b>
4.3.4. Milli Katılım Düzeyindeki / Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği	44

## 5. Kaynaklar **45**



Istanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

KOLay Bİlgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide İnovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17), “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” (19) adlı kitapçıklar seriye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için KOLay Bİlgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bİlgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

### **C.TanıI KÜÇÜK**

İstanbul Sanayi Odası

Yönetim Kurulu Başkanı



# 1. Temel Kavramlar

## 1. TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. Marka

Marka; üretici veya satıcıların ürün ya da hizmetini tanıtan ve onu diğerlerden ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların birleşimidir. Bir marka özünde ürün veya ürünün yapanın kimliğini gösterir. Marka ismi, markanın sözlü olarak ifade edilen kısmıdır ve kelimeler, numaralar ya da harflerden oluşmaktadır. Buna örnek olarak, Arçelik, Mavi Jeans ya da Vestel verilebilir. Marka, temel olarak bir ürün ya da hizmeti temsil eder ancak sadece bir isimden ibaret değildir. Marka, üreticinin ya da hizmet sunanın; tüketicinin beyninde oluşturduğu imaj ve görüntüyü temsil eder. Dolayısıyla, ürüne özgü tüketici algısını etkileyen tüm özellikler marka kavramı içinde değerlendirilir.

### 1.2. Markalaşma:

Markalaşma firmanın ürün veya hizmetini tüketiciye marka olarak benimsetme ya da mevcut markanın hedef kitle üzerindeki bağımlılığını artırma sürecidir. Bu süreç içinde birçok kararın alınması ve birçok stratejinin belirlenip izlenmesi gerekir. Kalite Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Lojistik Yönetimi, Finans Yönetimi, Bütçeleme, AR& GE, Satış Sonrası Hizmetler, Bilgi Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama Yönetimi stratejileri doğru ve birbiriyle uyumlu olarak oluşturulur ve takip edilirse ürünün ya da hizmetin markalaşması mümkün olur.

Markalaşma çalışmalarının başarısı aşağıdaki koşulların sağlanmasına bağlıdır.

- Markalaşması istenen ürün pazarda yeterince talep edilir durumda olmalıdır.

- Ürünün pazardaki talebinin güçlü olması ve ürün fiyatı ile talep arasındaki dengenin iyi kurulmuş olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, markalaşma için harcanan çabaların kazanç haline gelebileceği ekonomik ortam bulunmalıdır.

- Ürünün kalitesi ve fiyatı birbiriyle uyumlu olmalıdır.

- Marka, ürünün niteliklerini iyi yansıtabilmelidir.

- Ürün tüketici tarafından kolayca bulunabilmelidir.

### 1.3. Marka Yönetimi:

Marka yönetimi pazarlamanın içerdiği yöntemleri kullanarak, belirli bir ürün, hizmet, ürün hattı ya da markanın müşteri tarafından algılanan değerini ve finansal değerini arttırmayı amaçlayan bir uygulama alanıdır. Marka, ürünün müşteri gözündeki algısıdır. Bu yüzden müşteriyi doğru seçmek, müşteriye en uygun ürünü geliştirip üretmek ve doğru yerde doğru şekilde ürünü tanıtmak marka yönetiminin ana faaliyetleridir.

### 1.4. Marka Adının Seçilmesi

Markalaşmak için önemli kararlardan bir tanesi de marka adı seçimidir. Belirleyicilik marka adı seçimindeki temel etkenlerden birisidir. Marka adı, söz konusu ürünü piyasadaki rakipleri ya da herhangi başka bir markadan ismiyle kesin olarak ayırtılmalı, müşterinin karıştırma ihtimali ortadan kaldırılmalıdır. Bunun yanında telaffuzu kolay, hatırdaki kalıcı ve ürünün özelliklerini yansıtan bir marka adı seçimi de önemlidir. Marka adı konularken uluslararası pazara açılma ihtimali de göz önüne alınır, marka adının diğer dillerdeki

karşılıkları araştırılmalı ve kötü bir anlama gelmemesine dikkat edilmelidir. Ayrıca uluslararası arenada faaliyet gösterilecekse, marka adında bulunacak ç,ş,ğ,ü gibi Türkçe karakterler de sorun yaratabilir. Firmalar marka adını koymadan önce çeşitli seçenekler belirleyerek pazarlama araştırmaları yaptırarak en akılda kalıcı olanı ve doğru imaj çağrıştıranı seçmeyi amaçlarlar.

### **1.5. Marka Adının Tescili ve Korunması**

Marka adının seçilmesi aşamasından sonra, bu marka adı tescil ettirilmeli ve başka bir firma tarafından kullanılması engellenmelidir. Marka olmanın temel amacının ayırt edilmek olduğu düşünülürse, başka bir firmanın da aynı isimle pazara çıkması kabul edilemez bir durumdur. Marka adı yurt içi ve yurt dışında tescil ettirilerek korunabilmektedir.

Marka tescili markanın tek başına kullanılmasına ve izinsiz kullanılmasının önlenmesine olanak verir. Marka tescili zorunlu değildir ancak tescil, marka üzerindeki hakları ispatlar ve markanın ihlal edilmesini önler. Amaç marka yaratma ise, faaliyet gösterilen bütün ülkelerde markanın tescil ettirilmesi önemle tavsiye edilmektedir.

Markanın tescili, korunması, marka tescil başvurusu vb. konularda detaylı bilgi, Türk Patent Enstitüsü'nün resmi web sitesine linki ile erişerek elde edilebilir.

### **1.6. Marka Değeri**

Marka değeri, basitçe bir ürün ya da hizmete marka isminin eklemiş olduğu değer olarak tanımlanabilir. Marka değeri günümüzde işletmelerin piyasa değerini oluşturan önemli bir varlık olarak görülmektedir. Marka değerinin finansal ve tüketici esaslı olmak

üzere iki boyutu vardır. Tüketici esaslı marka değeri, markanın tüketici gözündeki değerini ve algısını ifade ederken, finansal marka değeri mevcut markanın başka bir firma tarafından satın alınması durumundaki bedelini ifade etmektedir. Tüketici esaslı marka değeri finansal marka değerine temel teşkil etmektedir. Başka bir deyişle, tüketici esaslı marka değerinin yüksek olması, markanın finansal değerinin de yüksek olmasını sağlar.

Marka değeri, marka isminin hatırlanabilirliğine, markanın algılanan kalitesine, marka çağrışımlarına ve patent, ticari marka, kanal ilişkileri gibi diğer faktörlere de bağlıdır.

Yüksek değeri olan markaların genel olarak şu üç özelliği taşıdığı görülmektedir:

- Markanın tüketici tarafından farkındalığı
- Marka imajı
- Marka tercihi

### **1.7. Marka İmajı**

İmaj, bir ürünün, bir kişinin, bir şeyin 'Nasıl?' bilindiğidir. Markalaşma sürecindeki bir ürünün veya marka olmuş bir ürünün nasıl bilindiği sadece dış görüntüsüyle değil o ürünün fiyatı ve kalitesi ile de alakalıdır. Bütün bunlar o ürünün imajını oluşturur. Bundan dolayı ürünün imajını belirlerken sadece dış görüntüsünü değil, fiyat ve kalitesini de olayın içine katmak gerekir. Marka imajı, tüketicinin ürüne ne anlam yükledikleri ve ürünü neyle özdeşleştirdiklerinin birleşimidir. Bu imaj çeşitli kaynaklardan elde edilen deneyimlerin tüketicinin beyninde yorumlanmasıyla oluşur. Tüketici algısını şekillendiren deneyimlerin elde edildiği kaynaklar, söz konusu ürünün denenmesi, üretici firmanın ünü, ambalaj, marka adı, reklam, reklamın içeriği, reklamın yayımlandığı medya gibi kaynaklar olabilmektedir. İmaj

oluştururken hedef kısa dönemde tüketiciyi etkilemek olarak belirlenir. Uzun vade de ise tüketiciye güven veren bir marka olma çabası amacı güdülmektedir.

### **1.8. Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık, bir firmanın atacağı her adımda önceliği müşterisine vermesidir. Günümüz pazarlarında yoğun rekabet bulunmaktadır. Çok sayıda firma kısıtlı sayıda tüketicinin oluşturduğu pazardan pay kapma çabası içindedir. Bu açıdan bakıldığında müşteriyi dinlemenin, ne istediğini anlamaya çalışmanın ve müşterinin talep ettiği hizmetleri vermenin bunu başarabilen firmaları bir adım öne çıkaracağı daha iyi anlaşılacaktır. Müşteri odaklı firmalar müşteriyi firmanın en değerli öz sermayesi olarak görür ve firma tüm stratejilerinde ve hedeflerinde öncelikle müşterinin çıkarlarını düşünür. Böylesine zorlu bir rekabet ortamında firmanın hayatta kalmasında pazardan pay kapmak olduğu ve bunun da ancak müşterinin kalbini kazanarak gerçekleşebileceği düşünülürse, müşteri odaklı olmanın önemi daha iyi anlaşılacaktır.

### **1.9. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, müşterinin ürün beklentisi ile üründen elde ettiği faydanın karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Bir diğer deyişle, müşteri ürünü belirli bir beklenti ile alır. Ürünü kullandıktan sonra, eğer müşteri beklentisi karşılanıyorsa müşteri memnuniyeti sağlanmıştır, aksi durumda müşteri memnun olmamıştır bu da müşterinin o ürünü bir daha almamasına neden olmaktadır. Müşterinin firma ile uzun vadede birlikteliğinin sağlanması müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. Müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini de beraberinde

getirir. Firmanın müşterileri sadece firma dışındaki dış müşteri değildir aynı zamanda firma içerisindeki çalışanların oluşturduğu iç müşteridir. Firma, müşteri memnuniyetini sağlarken bu iki tip müşteriyi göz önünde bulundurmalıdır.

### **1.10. Müşteri Sadakati**

Bir marka değerli ve güçlü olmak, kalitesini arttırmak ve yaşam süresini uzatmak istiyorsa, müşteri ile arasında duygusal bir bağ oluşturmalı ve müşterinin kalbini kazanmalıdır. Müşteri sadakatini korumanın ve arttırmanın en önemli yollarından biri, müşteri ile sürekli iletişim halinde olmaktır. Bu sayede müşterinin değişen beklentilerine zamanında ve uygun cevaplar verilebilir. Dikkat edilmesi gereken bir nokta, firmanın mevcut müşteriyi korumak için harcaması gereken çabanın, yeni müşteri kazanmak için sarf etmesi gereken çabadan çok daha az olduğudur. Dolayısıyla, bu dengeyi iyi kurulmalıdır ve yeni müşteri kazanmak isterken mevcut müşterilerin kaybedilmemesine dikkat edilmelidir.

## 2. Marka Yönetimi

### 2. MARKA YÖNETİMİ

#### 2.1 Durum Analizi

Markalaşma ve Marka Değeri yaratma uzun dönemli stratejik bir karardır. Şirketlerin etkin planlama yapabilmesi ve strateji belirleyebilmesi için öncelikle kendilerini, içinde buldukları sektörü, rakiplerini ve çevrelerini tanımaları gerekmektedir. Bunun için de durum analizi yapmaları gerekir. Durum Analizi "Biz Neredeyiz?" sorusuna verilecek cevaptır. Durum analizi yapmak için uygulanabilecek çeşitli yöntemler:

##### 2.1.1. SWOT Analizi

SWOT analizi şirketlerin, zayıf ve güçlü yönlerini inceleyerek ederek iç analiz, çevresel fırsat ve tehditlerini inceleyerek de dış analiz yapmalarını sağlayan bir araçtır.

SWOT şirketin kendisine ve çevresine tuttuğu bir ayna gibidir.

Zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesinde kıyaslama yapılabilir. Şirketin mali yapısı, sahip olduğu teknolojik altyapı, vasıflı işgücü, vb. değerler şirket içi durum göstergeleridirler. S ve W harfleri sırasıyla şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, O ve T harfleri de fırsatları ve tehditleri ifade etmektedir. SWOT şirketin hem bugününün hem de yarınının bir değerlendirmesini içeren stratejik bir yönetim uygulamasıdır. Zayıf ve güçlü yönler saptanarak

iç değerlendirme, çevreden kaynaklanan tehdit ve fırsatlar belirlenerek dış değerlendirme yapılmış olur. Amaç, iç ve dış durum değerlendirmesi yapıldıktan sonra, firmanın güçlü yönlerini ön plana çıkaracak, fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmasını ve tehditlere karşı hazırlıklı olmasını sağlayacak bir plan yapmak ve strateji geliştirmektir.

Güçlü Yönleri belirlerken "neyi iyi yapıyorum?" ya da "rakiplerden üstün olan yönlerim nelerdir?" soruları, zayıf yönleri belirlerken "neyi geliştirmem gerekiyor?" ya da "bu konuda rakiplerden eksik yanlarım nelerdir?" soruları şirketlere ışık tutabilecek niteliktedir. İçinde konumlanılan pazarın büyüme hızı şirket için fırsat olabilirken, döviz kurundaki dalgalanma bir tehdit oluşturabilir.

Zayıf ve güçlü yönler, fırsatlar ve tehditler belirlendikten sonra sıra strateji ve planlamadır. Bunun için şekildeki gibi bir matrisin kullanılması uygundur. Matrisin içindeki her bir hücreye, bileşenlerin ikili değerlendirilmesiyle oluşturulan stratejiler yazılarak analiz yapılabilir.

Örneğin; *Güçlü Yönler –Fırsatlar Stratejisi*: Bunlar, firmanın güçlü yönlerini beslemek için fırsatlardan yararlanılması gerektiğini ifade eden stratejilerdir. Eğer firmanın finansal gücü yeterli ve pazarda da bir büyüme söz konusu ise yeni bir ürünle pazara girmek gibi bir strateji izlenmesi uygundur.

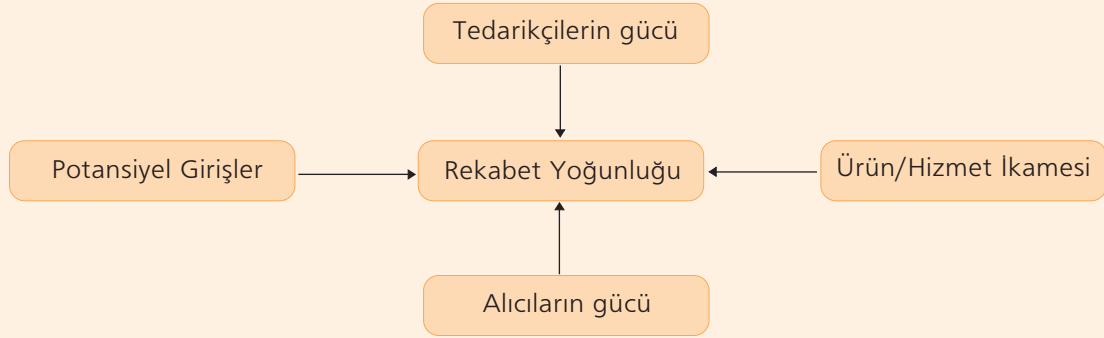
SWOT	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Güçlü Yönler-Fırsatlar	Zayıf Yönler-Fırsatlar
Tehditler	Tehditler-Güçlü Yönler	Tehditler-Zayıf Yönler

Tablo 1. SWOT Matrisi

### 2.1.2. Porter'in 5 Güç Modeli

Michael Porter tarafından geliştirilen bu model, şirketlerin içerisinde buldukları sektörün rekabet durumunu analiz etmelerine olanak sağlar. Bir şirketin endüstri çevresi, organizasyonun hareketlerini ve sorumluluklarını doğrudan etkiler.

Endüstriyel çevreden gelecek fırsat ve tehditleri tanımlayabilmek için, çevredeki rekabetçi güçleri iyi tanımlamak gerekir. Porter'in 5 Güç Modeli endüstriyel çevredeki rekabetçi güçleri analiz etmek için geliştirilmiş popüler bir modeldir. Modeli aşağıdaki şekil üzerinden giderek açıklanabilir;



Şekil 1. Porter'in 5 Güç Modeli

**Rekabet Yoğunluğu:** Şirketin içinde bulunduğu sektördeki rekabet koşullarını ve rekabetin yoğunluğunu ifade etmektedir. Bu rekabet yoğunluğu birçok faktöre bağlıdır: Arz ve talep dengesi, sabit maliyetler, tedarikçi sayısı, müşteri sayısı, rakiplerin sayısı, pazar büyüme hızı, yüksek çıkış engelleri, vb.

**Tedarikçilerin Gücü:** İşletmenin malzeme, yarı mamul, hammadde, vb. ihtiyaçlarını temin ettiği tedarikçilerin işletme üzerindeki baskıları, yaptırım gücü ve sektöre etkilerini ifade etmektedir. Sektörde belirli ürünler için az sayıda tedarikçi varsa tedarikçinin piyasayı yönlendirme gücü yüksek olacaktır ya da şirket tedarikçisi için çok önemli bir müşteri değilse tedarikçi herhangi bir fiyat indirme baskısı hissetmeyecektir.

**Alıcıların Gücü:** Müşterilerin şirket üzerindeki baskısı, yaptırım gücü ve sektörü yönlendirme

kabiliyetidir. Alıcılar yerine müşteri kelimesini kullanmak da mümkündür. Müşteri sayısının az olması rekabetin daha yoğun olmasını beraberinde getirir. Alıcıların istedikleri zaman üretici değiştirebilme imkanına sahip olmaları, alıcı kaynaklı tehditlerden biridir.

**Potansiyel Girişler:** Pazarı yeni giriş yapacak yurtiçi ya da yurtdışı kaynaklı işletmelerdir. Sektöre girişte herhangi bir engelin bulunmaması sektördeki mevcut işletmeler için bir tehdit niteliği taşımaktadır. Pazarı faaliyet gösteren firma sayısının artması rekabeti de arttıracaktır. Yeni bir ürünle mevcut sektöre girmeyi ya da yeni bir sektöre yatırım yapmayı planlayan şirketlerin, söz konusu sektörlerde potansiyel rakiplerin ne derece kolaylıkla girebileceğini incelemeleri doğru bir yaklaşım olur.

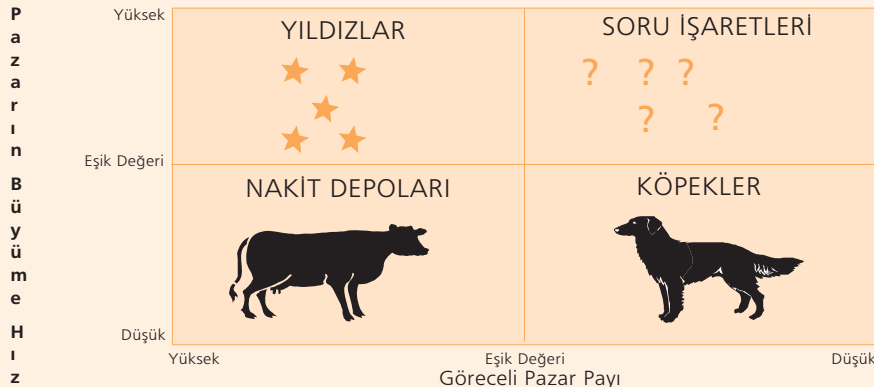
**Ürün/Hizmet İkamesi:** Şirketin faaliyet gösterdiği pazarda, müşteri ihtiyaçlarını kendi ürününün/hizmetinin karşıladığı şekilde karşılayabilecek ne kadar çok ikame ürün/hizmet varsa o rekabet o kadar fazladır. Müşteri bir ürün/hizmetten elde edemediği faydayı, benzer ihtiyacı karşılayabilecek ikame bir ürün/hizmetten sağlama eğilimine sahiptir. Portakal fiyatlarındaki artış karşısında halkın mandalina tüketimine yönelmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu yönelim sonrasında portakal satışında düşüş görülmesi ve portakal üreticilerinin zarar etmesi kaçınılmazdır. Aynı durum çay ve kahve ya da cam ve alüminyum içecek kutu üreticileri için de geçerlidir. Bu nedenle şirket içinde bulunduğu pazarda kendisine tehdit oluşturabilecek ikame malların ya da hizmetlerin farkında olmalı ve stratejisini ona göre belirlemelidir. Eğer şirket birden fazla sektörde yer alıyorsa ve mevcut kaynaklarının kısıtlı olmasından dolayı markalaşma çabalarını belirli bir sektör üzerine yoğunlaştırırsa, doğru sektörü belirlemek için her bir sektördeki mevcut ikameleri incelemesi doğru olacaktır.

### 2.1.3. BCG Matrisi:

BCG (Boston Consulting Group) matrisi Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilen, işletmelerin Stratejik İş Birimlerinin(SBU) bir portföy içerisinde yönetilebilmelerini sağlayan bir tekniktir. Stratejik iş birimleri, işletmenin diğer işlerinden ayrı olarak kendi özel amacı, misyonu ve pazarlama stratejisi olan, işletmenin bir bölümü olabildiği gibi, bir bölüm içerisindeki ürün hattı veya tek bir ürün ya da şirket markası olabilmektedir. BCG matrisini kullanmak için öncelikle stratejik iş birimlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; şirket otomotiv sektöründe faaliyet gösteriyorsa stratejik iş birimlerinin ağır ticari araçlar, hafif ticari araçlar ve binek otomobili olarak belirlenmesi mümkündür.

SBU'lar belirlendikten sonra formüller yardımıyla hesaplamalar yapılır ve stratejik iş birimleri matris üzerine yerleştirilir. SBU'ların matristeki yerlerine göre her biri için stratejiler belirlenir.

Matris aşağıda gösterilmiştir. Bu matrise gelir-paylaşım matrisi de denir. Matris 4 hücreye ayrılmıştır:



**Şekil2. Gelir-Paylaşım Matrisi**

### **Pazarın Büyüme Hızı**

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yıllık büyüme hızıdır. Şu şekilde hesaplanır:;

*Pazar büyüme hızı (%) = ( Pazarın toplam satışları – Bir önceki yıl satışları)/ Bir önceki yıl satışları \*100*

Pazar büyüme hızının eşik değeri, eğer işler aynı endüstrideyse, endüstrinin ortalama büyüme hızı olarak alınabilir. Eğer işler farklı endüstrideyse, Gayri Safi Milli Hasıla'daki büyüme eşik değeri olarak alınabilir.

### **Göreceli Pazar Payı**

Göreceli Pazar Payı = İşletmenin satışları/ Esas rakibin satışları

Göreceli pazar payı 1 ise, bu işletme ile esas rakibin pazar paylarının eşit olduğu; 1'den büyükse işletmenin esas rakibine göre pazardan daha fazla pay aldığı; 1'den küçükse işletmenin esas rakibinden daha az pazardan pay aldığı anlamına gelmektedir.

Göreceli pazar payının eşik değeri, genellikle 1 alınır ama hızlı büyüyen endüstriler için bu 1,5 da alınabilir.

### **Yıldızlar**

İçinde buldukları pazarın büyüme hızı ve göreceli pazar payları yüksektir. Pazarın büyüme hızının yüksek olması talebin yüksek olması ve pazarın henüz doyumluğa erişmediği anlamına gelmektedir.

Hesaplamalarınız sonucunda yıldızlar hücrelerinde çıkan iş birimleriniz varsa bunlar için önerilen stratejiler:

- Yıldızlar altın yumurtlayan tavuk gibidirler. Onun için iyi bakılmaları yani yıldızlara yatırım yapılması gerekmektedir. Bu bölgedeki stratejik

iş birimlerinin büyüyen bir pazarda daha güçlü ya da lider olabilmeleri için büyüme stratejisi izlenmesi gerekmektedir. Yıldızların faaliyet gösterdiği sektör doyma noktasına yaklaştığında büyüme hızının düştüğü ve yıldızların nakit depoları olmaya başladığı görülmektedir.

### **Nakit Depoları**

Adından da anlaşılacağı üzere, nakit depoları işletmeye nakit sağlarlar. Bu durumda ürünün içinde bulunulan sektörün büyüme hızı düşüktür ancak sektördeki göreceli pazar payı yüksektir. Sektör doyumluğa erişmiştir. Buradan gelen nakitlerin, bu bölgedeki işler için değil yıldızlar için kullanılması önerilmektedir. Doyumluğa erişmiş bir sektöre yatırım yapmak çok anlamlı olmayacağı için, yatırımların büyüme hızı yüksek olan sektörlerle yapılması mantıklıdır.

### **Soru İşaretleri**

Firma için en kafa karıştırıcı iş birimleridir çünkü içinde buldukları pazarın büyüme hızı yüksektir. Diğer bir deyişle, talep fazlayken iş birimlerinin pazardaki payı düşüktür. Bu durumda iki stratejinin uygulanması önerilmektedir:

- Yatırım yapılarak büyüme stratejisinin izlenmesi ve bu bölgedeki iş birimlerinin yıldız olmasına çaba harcanması
- Bu iş biriminin kendi haline bırakılması ve bir müddet sonra köpekler bölgesine geçişinin gözlemlenip elden çıkarılması

### **Köpekler**

Bu bölgede bulunan iş birimlerinin dahil olduğu sektörün büyüme hızı ve pazardaki payları düşüktür. Burada izlenebilecek strateji bu

bölgeye düşen işlerin satılması olabilmektedir. Buradan gelecek kaynak ile de Yıldızlar ve Soru İşaretleri bölgesindeki işler beslenmesi mümkün olabilmektedir.

#### 2.1.4. Pazar Analizi

Buradaki pazar analizi “ana pazarın” analiz edilmesi anlamındadır. Ana pazar, işletmenin ürettiği mal/hizmeti sunduğu, aynı pazardaki diğer firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi beklediği pazardır. Pazar analizi yaparken incelenmesi ve tanımlanması gereken başlıklar aşağıda belirtilmiştir:

- Pazarın tanımlanması
- Pazarın sınırlarının belirlenmesi
- Ürün özelliğine göre
- Coğrafi/Bölgesel konuma göre
- Pazarın büyüme hızının belirlenmesi ve pazarın yaşam evresi
- Pazar büyüklüğünün tahmini
- Ülkenin ekonomik büyümesi
- Rekabet analizi (pazardaki mevcut firma sayısı, rekabet durumu)
- Pazar bölümlenmesi
- Hedef kitlenin belirlenmesi (tüketici analizi)
- Fiyatlandırma Stratejisi

Hangi pazara, hangi ürünle girileceğinin, hangi müşteri kitlesine nasıl bir fiyatla hitap edileceğinin iyi tanımlanmış olması gerekmektedir. Girilecek pazarda şirketi bekleyecek fırsat ve tehditler önceden tahmin edilip buna göre strateji geliştirilmeli ve plan yapılmalıdır.

#### 2.2. Marka Stratejileri

Markalaşma, pazarlama için çok zor olan bazı stratejik kararların alınmasını gerektiren bir olgudur. Amaç öncelikle iç pazarda sonra da küresel pazarda bir marka yaratmaksa, ancak uzun dönemli bir çalışmanın sonucunda bu noktaya varılabileceği bilinmelidir. Markalaşma çalışmaları, yeni bir ürün için yapılabileceği gibi mevcut ürünler için de yürütülebilmektedir

Daha önce de belirtildiği gibi markalaşma bir süreçtir ve uzun dönemli hedeflerle ilgilidir. Şirketin uzun dönemli stratejilerinden birinin markalaşmak olması kaçınılmazdır.

Küresel dünyada ayakta kalmanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın temel koşullarından biri markalaşma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için önce marka oluşturma fikrinin işletmenin gündeminde olması gerekmektedir.

Marka oluşturma fikrinin ortaya çıkması ile birlikte markanın vizyonunun da geliştirilmesi gerekmektedir. Markanın neden ortaya çıkarılmak istendiği ve varoluş nedeni iyi tanımlanarak ve organizasyonun hedefleri ile örtüşmesi sağlanmalıdır.

Marka vizyonunun altında marka stratejileri vardır ve bu stratejilerin ana amacı marka değeri yaratmak ve yaratılan değeri sürdürmektir. Marka stratejileri, pazarlama stratejileri ile yakından ilgilidir.

Marka stratejileri, marka yönetiminin içeriğini oluşturan bir konudur ve bu bağlamda alınacak stratejik kararlar;

- Ürünün kullanım alanının belirlenmesi
- Hangi pazar segmentine yönelineceği
- Coğrafi dağılımın saptanması



gibi kararları gündeme getirmektedir. Marka stratejilerini aşağıdaki şekilde gruplayabiliriz:

- Ürüne göre marka yaratma stratejisi
- Marka transfer stratejisi
- Marka ailesi stratejisi
- Firma markaları stratejisi
- Çoklu marka stratejisi
- Coğrafi alanın büyüklüğüne göre marka stratejileri
- Yerel marka oluşturma
- Ülke bazında marka oluşturma
- Uluslararası marka oluşturma
- Çok uluslu marka yaratma

**Ürüne göre marka yaratma stratejisi:** Buradaki temel ilke, her ürün için belirli bir markanın yaratılması ve pazara kabul ettirilmesidir. Bu ciddi finansal yük getirir ve genellikle finansal yönden güçlü firmaların izleyebileceği bir stratejidir. Bu stratejinin, müşteri ihtiyacının tek bir marka tarafından karşılanabilme yeteneği ile özgün marka farklılaşması yaratabilme, güçlü ve değişmez marka imajı ve değeri oluşturabilme, vb. avantajları vardır. Bu stratejiye tekli marka stratejisi de denilmektedir.

**Marka transfer stratejisi:** Bir ürün pazara sunulurken, işletme zaten var olan markalarından biri ile bu ürün arasında bağlantı kuracaksa markayı transfer etmiş olacaktır. Marka transferinin önemli bir masraf düşürücü etkiden yararlanma gibi bir avantajının olmasının yanında, yeni ürünün mevcut marka altında tutunmama veya ana markanın imajının

zedelenmesi gibi dezavantajları da vardır. Bu sebepten, marka transfer stratejisi izlenecekse, yeni ürünle mevcut marka altındaki ürün/ürün grubu arasında fazla farklılık olmaması gerekmektedir. Örneğin, bir çikolata markası altında pazara deterjan sunmak risklidir ve hem mevcut marka hem de yeni ürün için olumsuz sonuçlar doğurması mümkündür. Bununla birlikte, bugüne kadar cilt bakım kremlerinden oluşan kozmetik ürünleri üreten bir işletmenin pazara yeni ürün olarak bir sunacağı parfümü mevcut markası üzerinden tanıtmasının avantajları olabilir.

Marka ailesi stratejisi, heterojen ürün grupları için uygundur. Markalar ailesinde, bir ana marka ve buna bağlı alt markalardan bahsetmek mümkündür. Günümüzde bunun bir çok örneği görülmektedir.

Firma markaları stratejisinde, ürünler şirket ismi ile markalanmaktadır. Bu stratejiye, şemsiye marka stratejisi de denilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken, firmanın müşteri gözündeki ve piyasadaki imajıdır. Adı yolsuzluk gibi kötü olaylara karışmış bir firma, pazara çıkaracağı ürünü kendi adı ile markalamaya çalışırsa başarı elde etme olasılığı düşük olacaktır.

**Çoklu Marka Stratejisi:** Bir firma genellikle, bir pazar doygunluğuna erişmek istediği zaman bu stratejiyi izler. Bu strateji, aynı hedef kitleye hitap eden aynı ürün grubundan birden fazla ürünün farklı markalar adı altında piyasaya sürülmesi olarak tanımlanmaktadır.

Çoklu marka stratejisinde her bir markanın birbirinden farklı olarak tüketicinin ilgisini çekeceği bilinir. Firmaların aynı ürünü değişik kalitelerde üretilip farklı markalarla satmaları da bir çoklu marka stratejisidir.

## **Coğrafi alanın büyüklüğüne göre marka stratejileri:**

- Yerel marka oluşturma: Dar bir alanda satış yapan işletmelerin izlediği stratejidir.
- Ülke bazında marka oluşturma: Sadece yurtiçi pazara hitap eden ya da etmek isteyen firmaların izlediği stratejidir.
- Uluslararası marka oluşturma: Birden çok ülkede satış yapan ya da yapmayı hedefleyen işletmelerin izlediği stratejidir.
- Çok uluslu markalar: Bu stratejinin uluslararası marka oluşturma stratejisinden farkı, ticari varlığını mevcut düzeyde sürdürebilmesinin yurt dışı satışlarına bağlı olmasıdır.

## **2.3. Marka Yönetiminin Boyutları**

### **2.3.1. Kalite Yönetimi**

Marka olabilmek için işletmenin müşteriye rakiplerinden farklı ya da ayırt edici ürün/hizmet sunması gerekmektedir. Kaliteli ürün/hizmet müşteri için marka bağımlılığı yaratacak en önemli unsurlardan birisidir. Kaliteli ürün/hizmet için etkin bir Kalite Yönetimi uygulanmalıdır. Burada sözü edilen Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimidir (TKY).

Kalitenin birçok tanımı vardır. Bunlardan bazıları:

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (TS-ISO9005)
- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS)

- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (EOQC)

Tanımlardaki ortak karar kalitenin müşterilerin isteklerine cevap verebilme derecesi olmasıdır. Müşterilerin beklentilerini karşılamak için üretimde hatasız çalışmak gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Aldığı üründen maksimum faydayı sağlayan müşteri memnun kalacaktır. Kusurlu bir ürün müşteriye memnun etmeyeceği gibi markanın müşteri gözündeki imajını da zedelemesi kaçınılmazdır.

Son ürünün kalitesini etkileyen faktörlerden bazıları:

- Proje ve tasarım kalitesi
- Teknik mühendislik ve hesap kalitesi
- Hammadde kalitesi
- İmalat kalitesi
- İşçilik kalitesi
- Kontrol kalitesi
- Ambalaj kalitesi
- Depolama ve sevkiyat kalitesi
- Kullanım kalitesi

TKY bir işletmedeki bütün birimleri, süreçleri ve fonksiyonları kapsamaktadır. TKY'de esas olan kişilerin gönüllü katılımıdır. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekmektedir. Müşteriden kasıt, işletme içi (iç müşteri) ve işletme dışı müşterilerdir. TKY'nin amacı bütün çalışanların katılımı ile sistemi sürekli iyileştirmektir. Bu sayede hatasız, zamanında ve israflardan arınmış üretim yapılması mümkün olabilmektedir. Bu durum maliyetlerde düşüşün yaşanmasını sağlayacak ve daha az maliyetle daha kaliteli olarak üretilen ürün/hizmet müşteriye de daha ucuza

satılabilecektir. Böylelikle şirketin hem müşteri memnuniyetini sağlaması hem de rekabet edebilir bir fiyatla pazarda yer alması mümkün olabilecektir.

TKY, Teknik Sistem, Sosyal Sistem ve Kalite Yönetim Sisteminin arakesitidir.

**Sosyal Sistem:** Organizasyonel kültürü kapsar. Bu kapsamda; ekip çalışması, iletişim ve haberleşme, motivasyon, ödül sistemleri, karar alma gücünün paylaşımı, katılımcılık, yaratıcılık gibi "insan kaynakları"nın etkinliği ile doğrudan ilgili konuları sayılabilmektedir.

**Teknik Sistem:** Bu sistem makine ve donanımı, aletleri, kalite biliminin uygulama tekniklerini ve kalitenin sayısal yönünü kapsamaktadır. Teknik sistem son kullanıcıya (müşteriye) kadar organizasyon içindeki iş akışı ile ilgilenir. İş süreçlerine ve operasyonlara ilişkin işlem basamakları, her bir basamakta kullanılan ekipman, donanım, yazılım, bilgisayar ve işgücü teknik sistem kapsamındadır.

**Kalite Yönetim Sistemi:** TKY sisteminin üçüncü alt sistemini oluşturan kalite yönetimi

sistemi bütünleştirici ve bir araya getirci bir rol üstlenmektedir. Önceki iki alt sistem kalite yönetimi sisteminden doğrudan etkilenmekte olup bu sistem kuruluşun politikalarını ve bunların uygulama yöntem ve prosedürlerini belirleyerek, sürekliliğini sağlamaktadır. Kalite yönetimi sistemi aynı zamanda, yöneticilere ve çalışanlara kendilerini ve yaptıkları işleri değerlendirebilmeleri ve ölçebilmeleri için ölçüm sistemi ve kriterleri de vermektedir.

Kalite yönetim sistemi, sosyal ve teknik sistemler için bir araya getirci ve bütünleştirici rolünü aşağıdaki dört yönetim işlevi aracılığı ile yerine getirmektedir:

- Stratejik Yönetim
- Süreç Yönetimi,
- Proje Yönetimi,
- Bireysel Faaliyet Yönetimi.

TKY, müşteri odaklı bir çağdaş yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu felsefenin iki temel unsuru bulunmaktadır:

- İşletme çalışanlarının tam katılımı
- Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesi



Şekil 3. Toplam Kalite Evi

### 2.3.2. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY):

Tedarik zinciri, bir ürün ya da hizmetin tedarikçiden başlayıp son kullanıcıya ulaşmaya kadar geçirdiği süreçlerde kullanılan bilgi, kaynak, insan ve organizasyonları birleştiren bir ağ olarak tanımlanmaktadır. Tedarik Zinciri Konseyi'ne göre Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını arttırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur.

Etkin bir Tedarik Zinciri Yönetimi sağlamak için:

- Entegrasyonu ve Koordinasyonu arttırmak
- Tahmin, Planlama, Üretim ve Tedarik süreçlerinin senkronizasyonunu sağlamak
- İzlenebilirliği gerçekleştirmek
- Süreç ve veri standartizasyonunu oturtmak,
- Otomasyonu yükseltmek,
- Katma değer yaratmayan işlemleri azaltmak
- Güçlü karar destek sistemleri kullanmak gerekmektedir.

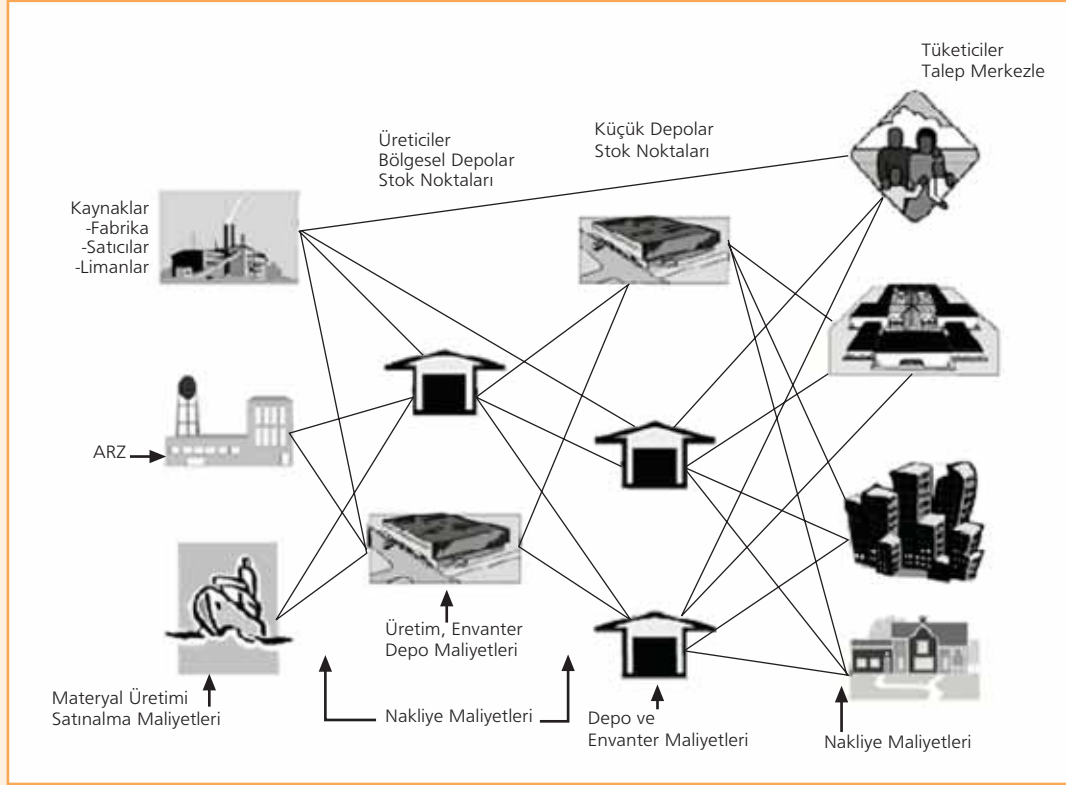
Tedarik Zinciri karmaşıklığının giderilmesi ile maliyetlerde düşüş (stok maliyetleri, elde bulundurmama maliyetleri, vb.) ve teslimat süresinde azalma görülürken, karlılık ve etkinliğin artması da sağlanabilmektedir. Günümüzde tam zamanında üretim felsefesi ile çalışan işletmelerin TZY'ye çok önem verdikleri ve tedarikçileri ile birlikte çalıştıkları görülmektedir. Şirketin tedarikçi bilgilerine erişimi ne derece kolay olursa, olası bir riskten etkilenme derecesi de o ölçüde düşük olacaktır. Tedarikçiyle entegrasyonu sağlamak için TZY yazılımları kullanılması uygun görülmektedir.

Bilgi teknolojilerinden ve otomasyondan ne kadar fazla yararlanılırsa entegrasyon da o kadar artacaktır.

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin etkin olması;

- Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar
- Tedarik süresinin azalması, pazardaki değişikliklere hızlı ve zamanında yanıt verilmesini sağlar
- Kaliteyi artırarak tüketici taleplerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırır.
- İşletmelerin teknolojiyi kullanmalarını sağlar, yeniliğe teşvik eder
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmelerin, bilgi, para ve malzeme akışının kontrollü olmasını sağlar.

Tedarik Zinciri Yönetimi, zincire bir bütün olarak bakar ve zincirdeki herkesin menfaatini düşünür. İşletmenin tedarikçiyle ortak çalışması için, TZY'nin şirkete ve tedarikçiye neler kazandıracağını anlatması gerekmektedir. Tedarikçi kendisinin de kar elde edeceği böylesi bir işbirliğine hayır demeyecektir. Entegrasyonun ve koordinasyonun kurulması ile kamçı etkisi denilen talepteki dalgalanmaların, tedarikçiler üzerindeki etkisinin az olması sağlanacaktır.



**Şekil 4. Tedarik Zinciri**

### 2.3.3. Lojistik Yönetimi

Lojistik, bilginin, enerjinin, malların ve insan, ürün veya hizmet gibi diğer kaynakların çıkış noktasından pazara ulaşmasına kadar yönetimi ve kontrolüdür. Başka bir ifade ile, Lojistik sadece malları ya da kaynakları bir yerden bir yere taşımak değil, taşıma, depolama, stoklama, elleçleme, paketleme ve enformasyonun bütünleştirilmesidir.

Lojistik Yönetimi Tedarik Zinciri Yönetimi'nin bir parçasıdır. Verimliliği kontrol eder, yürütür

ve planlar; etkin ileri ve geri akışı sağlar. Günümüzde çok önemli bir kavram haline gelen Lojistik, şirketlerin sadece maliyeti düşürmek amacıyla yönelindikleri bir faaliyet değildir. Özellikle lojistiği dış kaynak olarak kullanan (outsourcing) şirketler, ayrıca kapasiteyi etkin kullanmak, kontrolü arttırmak, riski azaltmak ve en önemlisi müşteri odaklı çalışmak amacıyla Lojistik Yönetimi'ne önem vermektedirler.

Lojistik Yönetimi'nde dış kaynak kullanımı stratejik bir karardır. Dış kaynak kullanımı ve teknoloji; küçük çaplı kuruluşlara kendilerinden kat kat daha büyük kuruluşlarla aynı mevkide rekabet etme şansını vermektedir. Lojistik hizmeti almak için 3PL şirketlerde çalışan firmaların sayısı artmaktadır.

Bir Lojistik sistemin 6 operasyonel amacı vardır:

- Hızlı Yanıt
- Tutarlılık
- En az stok
- Yüklerin Birleştirilmesi (konsolidasyonu)
- Kalite
- Yaşam Çevrim Desteği

Küreselleşen dünyada rekabet o kadar keskin ve yoğun olmuştur ki, şirketler sürekli olarak aynı kalitedeki ürünü en az maliyetle üretebilmenin yollarını aramaktadır. Günümüzde, özellikle ihracat/ithalat yapan firmalar için ürünlerin en kısa zamanda, en ucuz taşıma kanalı ile güvenli bir şekilde hangi yollar üzerinden taşınacağı ya da malların nerede depolanacağı, deponun boyutlarının ve yapısının nasıl olacağı, vb. kararlar çok önemlidir. Bütün bunların doğru yapılması, maliyetlerin düşürülmesini, müşteri memnuniyetini ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Pazarda rekabet üstünlüğü olan bir şirket gelişecek ve büyüyecektir ki, büyüyen bir şirket marka olmak için daha fazla imkana ve kaynağa sahip olacaktır.

#### **2.3.4. Finans Yönetimi ve Bütçeleme**

Finans, İşletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun şekilde ele geçirilmesi ve ele geçirilen fonların da etkin kullanılmasını sağlamaktır.

Finans Yönetimi, işletmenin temel fonksiyonlarından biridir. Finans Yönetimi'nin 3 temel görevi vardır: Yatırım kararı, Finans(man)lama kararı, Mevcut aktiflerin yönetimi kararı.

İşletmenin bir yatırım kararı vermeden önce Finansal Analiz yapması yani finansal tablolarından yararlanarak mevcut durumunu değerlendirmesi ve geleceğe yönelik tahminler yapması gerekmektedir. Finansal Yönetimin olmazsa olmaz fonksiyonlarından biri de Finansal Planlama ve Denetimdir. Finansal Denetim sayesinde, planlamadan sapmalar varsa düzeltici önlemler alınır. Finansal Yönetimin diğer bir işlevi de işletmeye gerekli zamanda doğru yerden fon sağlamasıdır. Eldeki fonların nereye yatırılacağı da Finansal Yönetim'in vereceği karardır. İşletmede fon fazlası bulunan birimlerden fon açığı bulunan birimlerin beslenmesi ile finans yönetimi ilgilenmektedir.

Finansal kararlar risk içerir dolayısıyla etkin Finansal Yönetim için konusunda uzman kişilerle çalışılmalıdır. İşletmenin Finansal Yönetimi dış çevreye ve makro ekonomik faktörlere oldukça duyarlıdır. Örneğin; döviz kurlarındaki dalgalanmalar, faiz oranlarındaki artış/azalış, vergi sistemindeki değişiklikler işletmenin finansal yapısını etkileyecektir. Bu sebepten, İşletmenin Finans Yöneticisi, Finansal Piyasaları yakından takip etmeli, ekonomi, vergi, muhasebe ve finansla ilgili diğer konular hakkında bilgi sahibi olmalıdır. İşletmenin hangi tür varlıklara nasıl yatırım yapacağı ve yatırım için gerekli kaynağın (fonu) nasıl bulunacağı Finans Yöneticisi'nin ilgilendiği sorunlardır.

Küçük ölçekli işletmelerde, Finans Yöneticisi genelde işletmenin sahibi olmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerde, finans fonksiyonu genellikle muhasebe ile aynı çatı altındadır ve bir yöneticinin sorumluluğundadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise, finans fonksiyonu ayrı bir birim olarak organizasyon şemasındaki yerini alır. İşletmelerde ayrıca, işletmenin finansal bilgi gereksinimini sağlayan Finans Karar Destek Sistemi kurulabilir. Finans karar destek sisteminin önemli alt sistemleri muhasebe, yatırım projelerinin değerlendirilmesi, finansal tahmin, kasa ve hisse senetleri alt karar destek sistemleridir. Finans karar destek sistemi finansal yönetime, üst yönetime ve diğer işlevsel bölümlere finansal planlama, finansal raporlama ve finansal işlem desteği verir.

### **2.3.5. Ar-Ge**

Küresel dünyada teknolojiyi geliştirenler, teknolojiyi transfer edenlerden daha fazla söz sahibidirler. Her gün yeni işletmelerin ortaya çıkması ve bazı işletmelerin de ortadan kalkması pazarların dinamik yapısını ortaya koymaktadır. İşletmeler değişmeye de müşteri ihtiyaçlarına paralel olarak ürünler/hizmetler sürekli değişiklik göstermektedir. Bu kıyasıya rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketler ya yeni ürün üretmeli ya da süreçlerini geliştirmelidirler. Yeni ürün üretme radikal yenilik (inovasyon) olurken, süreçleri iyileştirmek aşamalı yeniliktir.

Ülkemizdeki birçok işletme, teknolojiyi dışardan temin etmektedir. Bu da Türk şirketlerinin dünya pazarında yeterince söz sahibi olmalarını engellemektedir. Teknolojiyi geliştirmek, ürün tasarlamak, süreçleri iyileştirmek için araştırma ve geliştirmeye önem verilmesi gerekmektedir.

Şirketlerin organizasyon şemasında olması gereken bir fonksiyon da "Araştırma-Geliştirme"dir. Büyük ölçekli şirketler, Lojistik, İK gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirip, enerjilerini Ar-Ge üzerine yoğunlaştırma yoluna gitmektedirler. Ürün yaşam eğrisinin gittikçe kısalması ile birçok ürünün yaşam eğrisi doygunluğa erişmektedir. Talebin gittikçe azalmaya başladığı bu noktada şirketin önünde iki seçenek bulunmaktadır: Eldeki mevcut bilgi, teknoloji ve metotları kullanarak küçük gelişmeler yapmak (süreçlerini iyileştirmek gibi) ve ürünün yaşam süresini biraz daha uzatmak ya da yeni bir ürün/hizmet için yeni bir yaşam döngüsü başlatmak. Kaçınılmaz olan ürüne olan talebin bir zaman sonra azalacağı ve müşterilerin başka ihtiyaçlar içine gireceğidir.

Ar-Ge departmanının temel görevi, şirketin bilimde ve teknolojiye ilerlemesini sağlayacak fikir ve proje geliştirmek, tasarım yapmak, süreçleri iyileştirmek ve kaliteyi arttırmak için çalışmalar yapmaktır.

Ar-Ge'nin kapsadığı en önemli çalışmalardan biri ürün geliştirmedir. Şirketin pazara sunduğu ve lisansını sizin elinde tuttuğu bir ürünün/hizmetin ya da yöntem veya fikrin markalaşması daha kolay olacaktır. Bunun nedeni ilklerin akılda daha kalıcı olmasıdır. Yeni bir ürünle pazara girmek risk taşımaktadır ancak aynı zaman da markanın farklılık yaratmasını sağlama şansı vardır. Müşteri talepleri dinamik olduğu için, şirketin müşterilere rakiplerden farklı olarak sunduğu her şey markalaşma yolunda önemli adımlar atılmasına olanak vermektedir. Çünkü marka olmak için farklılık yaratılmalıdır.

### 2.3.6. Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmet aşaması, şirket içi yöntemler boyutunun son aşaması olup, varolan hizmet ya da ürün arzından sonra müşteriye verilen hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetlere onarım faaliyetleri, garanti kapsamı, verilen ürün ve hizmet hakkında eğitim programları, ödemelerin kolaylaştırılması ve izlenmesi gibi hizmetler örnek verilebilmektedir. Bunların dışında, gittikçe önem kazanan bir konu olan geri dönüşüm de satış sonrası hizmet ile alakalıdır. Müşterilere satılan ürünlerin ömürlerinin dolduğu zaman toplanması ve bunun karşılığında müşteriye belirli bir ücret ödenmesi hem müşteri memnuniyetini arttıracaktır, hem işletmeye tasarruf sağlayacaktır hem de daha az kaynak kullanılarak yeni ürün elde edileceği için ülke ekonomisine de büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde geri dönüşüm önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Satış sonrası hizmet, müşteri bağlılığı için çok önemlidir. Müşteri sorunlarının çözüleceğinden, teknik destek ve servis ihtiyacının zamanında, tam, doğru ve söz verildiği şekilde karşılanacağından emin olmak istemektedir. Satış sonrası hizmet işletmenin müşteriye bakış açısını yansıtmaktadır. Müşteri değer verildiğini ve şirketin müşteri odaklı çalıştığını bildiği zaman kullandığı markadan vazgeçmek istemeyecektir.

Satış sonrası hizmetlerin doğru ve etkin işleyebilmesi için müşterilerle sürekli irtibat içerisinde olunabileceği bir sistem kurulması gerekmektedir. Bu bir müşteri ilişkileri çağrı merkezi olabileceği gibi, internet üzerine kurulmuş bir kurumsal portal da olabilmektedir.

Kurumsal portal aracılığıyla müşterilere daha hızlı yanıt verilmesi ve müşterilerin gerek duyduğu bilgilere çok daha kolay erişmeleri sağlanabilmektedir. Ayrıca müşterileri bilgilerinin tutulduğu bir veritabanının da olması gerekmektedir. Etkin bir satış sonrası hizmet fonksiyonu yaratmak için şirketin otomasyonun gelişmiş olması ve bilgi teknolojilerini kullanmaya istekli olması gerekmektedir.

### 2.3.7. Bilgi ve Belge Yönetimi

Bilgi yönetimi, bilişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir kombinasyonudur.

Başka bir ifade ile Bilgi Yönetimi tüm paydaşlar arasında; bilgiyi, fikirleri, perspektifleri ve çözümleri paylaşabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır ve bir organizasyonun ulaşabileceği en yüksek strateji avantajını temsil etmektedir.

İşletmelerde üretilen belgelerin kontrol altına alınması, belge yönetimi programı ile olmaktadır. Ancak sürekli gelişimden yana ve yenilikçi kurumların sadece belge yönetimi ile yetinmeleri yeterli olmayacaktır. Belge yönetiminin yanında Bilgi Yönetimi de çok önemlidir. Kayıtlı ve kayıtsız bütün bilgilerin yönetilmesi, verimli bir şekilde kullanılması, dağıtılması, depolanması işyerlerinde öncelik verilen konulardan biri olmalıdır. Firmanın bilgi-tabanlı olması, o firmanın en önemli önceliğinin bilginin bulunması, yaratılması ve uygulanması olduğunu gösterir.

Bir organizasyonun bütün öz yetkinliklerinin ve becerilerinin ötesinde, bilgi yönetimi o firmanın en önemli gücüdür. Firmaların uzun



vadede başarılı olmaları, yöneticilerin kurumsal bilgideki gizli değeri ortaya çıkarabilme yeteneklerine bağlıdır. Şirketler etkin Bilgi ve Belge Yönetimi programları sayesinde, işleri tekrarlamaktan kaynaklı kayıplarını azaltabilmekte ve tasarruf edebilmektedir.

Kurumsal gelişimini sürdürmek isteyen bir organizasyonda bilgi yönetimi yaklaşımına göre yeniden yapılanma sürecine girilmesi için öncelikle bir takım ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Söz konusu ilkeleri Kalthoff ve Cumming şu şekilde sıralamaktadır:

- Tamamen bilgi yönetimi işi ile uğraşacak bir yönetim ekibine sahip olmak,
- Kurumsal değişim yeteneğine sahip olmak ve buna her an hazır olmak,
- Daha iyi ve en iyi hedeflere ulaşmak için istekli olmak,
- Personelle sürekli birlikte olmak ve beraber hareket etmek.

Bu ilkelere ek olarak yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Bilginin paylaşılmasını sağlayacak bir kurum kültürü yaratmak
- İşletmenin bilgi altyapısını dizayn etmek, uygulamak ve takip etmek
- Gerekli bilgi yönetimi araçlarının ve teknolojinin kullanılmasını sağlamak
- Bilgi yönetimi konusunda eğitim olanakları yaratmak
- Bir bilgi veri tabanı oluşturmak ve kullanmak.

### **2.3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bir organizasyondaki en üst kademedeki en alt kademe kadar bütün çalışanlar; yöneticiler,

beyaz yakalılar, mavi yakalılar, geçici personel ve diğer bütün çalışanlar işletmenin insan kaynağını oluşturmaktadır.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir işletmede sadece personeli işe alma, işten çıkarma, çalışanların ücretlerinin ödenmesi, işçi ve işveren arasındaki bağlantının kurulması işleri ile ilgilenmemektedir. İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

Çalışanların memnuniyeti sağlamak için uygun çalışma ortamının yaratılması da İKY'nin sorumluluklarından biridir. Ergonomik koşullarda çalışmayan, sosyal güvenceye sahip olmayan, gerektiği yerde ödüllendirilmeyen personelin işinden memnun olmaması kaçınılmazdır. Bu memnuniyetsizlik de çalışanın da işteki verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden ki İKY, çalışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri için yol ve yöntemleri ortaya koymaktadır.

İKY süreci şu aşamalardan oluşur:

- İş Analizlerinin Yapılması
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Başvurularının alınması

- Personel Seçiminin yapılması
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirmesi
- Kariyer Planlaması
- Ücret Yönetimi ( maaş, primler, teşvik, ikramiye, vb.)
- Çalışma İlişkileri
- İşçi sağlığı ve İşçi Güvenliği
- İşçi-İşveren İlişkileri

İK, yönetimin ayrılmaz bir parçası ve işletmenin pazarlama, finans, üretim gibi diğer fonksiyonlarını besleyen bir fonksiyondur. İK yöneticileri, üretim ve finans yönetiminde olduğu gibi İK'yı planlamak, örgütlemek, yönetmek ve kontrol etmekle yükümlüdürler. İKY ile doğru işte, doğru zamanda, doğru sayıda personel çalıştırılarak verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın arttırılması mümkün olabilmektedir.

### **3. PAZARLAMA YÖNETİMİ**

Pazarlama yönetimi kavramının netleştirilmesi için pazarlama ve yönetim kavramlarının tanımlarının ayrı ayrı incelenmesi doğru olacaktır. Pazarlama firmanın temel fonksiyonlarından bir tanesini açıklamaktadır. Pazarlama fonksiyonu firmanın her sürecini müşteri ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirerek karlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Yönetim ise, firmanın, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini; vizyonu, misyonu ve hedeflerine varacak şekilde yürütmesidir. Dolayısıyla firmanın ürettiği ürünlerin ya da hizmetin kapsamının müşteri ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak belirlenmesi ve ortaya çıkan nihai ürünlerin hedef kitleye

ulaştırılması pazarlama kavramı içinde yer alırken, bu sürecin etkin yönetilmesi de pazarlama yönetimi kavramını açıklamaktadır. Pazarlama fonksiyonunu doğru ve etkin yöneten firmalar sosyal ihtiyaçları görerek, ya da yeni ihtiyaçlar yaratarak bu durumdan kar elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Pazarlama yönetim süreci ürün veya hizmet tarafından karşılanacak ihtiyacın ne olduğunu araştırarak başlar ve ürünün ya da hizmetin üretilerek hedef kitleye doğru reklam ve stratejilerle ulaştırılmasını sağlar. Söz konusu süreç satış sonrası müşteri ilişkilerini de kapsar ve sonuçları yorumlayarak çevrimine devam eder. Bu bölümde pazarlama yönetimi kavramının kapsadığı süreçler ve bu süreçlerde dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulacaktır. Markalaşmak amacıyla bir firmanın pazarlama fonksiyonunu etkin yönetmesi gerekmektedir.

#### **3.1. Pazarlama Araştırması**

Pazarlama araştırması; pazarlamayla ilgili belirli bir kararın verilmesi aşamasında bu durumla ilgili mevcut verilerin bir model dahilinde toplanması, incelenmesi ve rapor halinde sunulmasıdır. Pazarlama araştırması, belirsizlik ortamında verilecek kararların daha doğru ve bilimsel temele dayandırılarak verilmesini sağlamaktadır. Günümüz pazarında, yeni bir ürünün yaratılması, mevcut ürün karmasının düzenlenmesi, reklam ve promosyon çalışmaları, satış sonrası hizmet sisteminin tasarlanması, vb bir çok karar stratejik önem taşımakta ve doğru stratejiler firmaları zirveye taşıırken yanlış stratejiler beraberinde büyük başarısızlıkları getirebilmektedir. Çok sayıda rakibin olduğu bir pazarda, firmalar mevcut müşterileri cezp etmek için çabalamakta ve

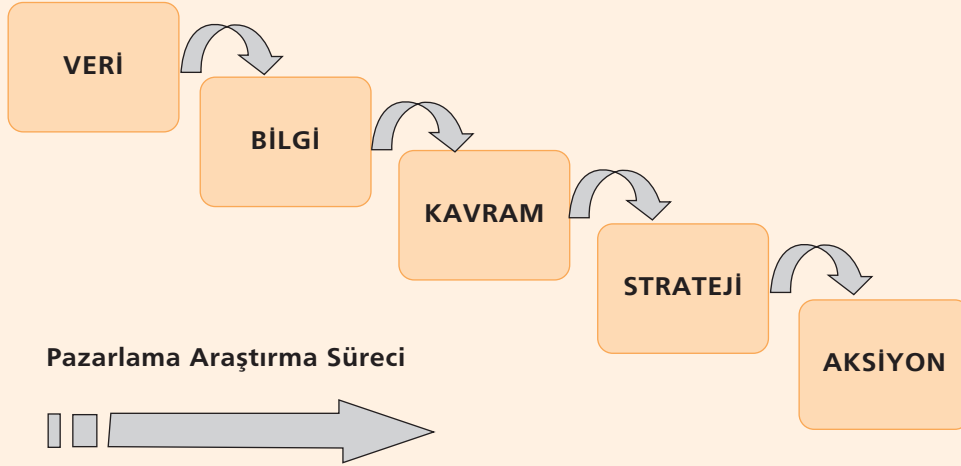
## **3. Pazarlama Yönetimi**

pastadan büyük dilimi kapmak için yarışmaktadır. Böyle bir rekabet ortamının mevcudiyeti verilecek kararların önemini daha da arttırmaktadır.

Pazarlama araştırması, alınacak herhangi bir karara pazarın verebileceği olası tepkiyi daha öncesinden araştırarak hata riskini azaltmayı amaçlamaktadırlar. Pazarlama araştırması sayesinde olası kararların etkileri daha küçük gruplar üzerinde incelenerek, yanlış bir kararın getirebileceği büyük maliyet kayıpları azaltılmaya çalışılmaktadır. Pazarlama araştırması zaman ve kaynak isteyen bir iş olmakla beraber,

pazarlama araştırmasına dayanmadan verilen kararların getireceği kayıplar daha fazla zaman ve daha fazla kaynak olacaktır. Günümüzde her türlü pazarlama ve Ar-Ge kararı verilirken pazarlama araştırmalarına başvurulmaktadır.

Pazarlama araştırması gerçekleştirilirken hem örgüt içi hem de çevresi dikkate alınmaktadır. Pazarlama araştırması çok az sayıda büyük ölçekli firmada bünyesinde bulunan departman tarafından gerçekleştirilmekte iken, bir çok firma ise pazarlama araştırması konusunda uzmanlaşan pazarlama araştırması danışmanlık firmalarıyla çalışmayı tercih etmektedir.



Şekil 5. Pazarlama Araştırması Süreci

### 3.2. Pazar Bölümlendirme

İnsanların yer değiştirmesinin kolaylaşması ve ülkeler arası sınırların kalkması dolayısıyla kültürel çeşitliliğin artmış, bu durum da rekabetin zaten yüksek olduğu günümüz

pazarını daha da karmaşık hale getirmiştir. Aynı bölge içinde birbirinden çok farklı ırktan, kültürden insan farklı demografik özellikler ve dünya görüşleri taşıyarak hayatına devam etmektedir.

Pazarlamanın temel amaçlarından birinin müşteriye etkin şekilde ulaşmak olduğunu hatırlarsak, müşteri kavramı ve müşteri beklentisini tanımlamak gittikçe zorlaşmaktadır.

Farklı ürün beklentilerinde, farklı demografik ve karakteristik özelliklere sahip insanların, daha benzer ürün beklentilerine sahip ve pazarlama karması bileşenlerine yakın tepkiler vermesi beklenen daha küçük gruplara ayrılmasına pazar bölümlendirmesi (segmentasyon) adı verilmektedir. Pazar bölümlendirme, pazara giriş aşamasında firmanın yapması gereken bir çalışma olarak ortaya çıkmaktadır.

Firmanın pazarı tanıyıp işine yarayacak şekilde tanımlamadan (bölümlendirmeden) hedef pazarı belirlemesi ve ürünü pazarda tutundurması mümkün görünmemektedir. Bu çalışma yardımıyla firmanın hedef pazar seçmesi ve müşteri profilini belirlemesi mümkün olacaktır. Pazar bölümlendirme kitlesel üretimle siparişe göre üretim arasında bir noktada durmaktadır. Kitlesel üretim tüm pazara tek tip ürünün ulaştırılması anlamına gelirken, siparişe göre üretim her müşteriye şahsi beklentilerini karşılayacak farklı ürünün ulaştırılmasını gerektirmektedir. Kitlesel üretim günümüz rekabetçi pazarında uygulanabilirliğini kaybetmiştir, çünkü müşteri beklentilerini göz önüne almamakta ve mevcut ürünün satın alınmasını müşteriye dayatmaktadır. Kitlesel üretimin ilk uygulandığı yıllarda az sayıda firmanın pazarda olması ve müşterilerin düşük maliyetli ürünü tercih etme eğiliminde olması dolayısıyla kitlesel üretim başarılı bir strateji olarak kabul görse de, pazardaki rekabetin artması müşteriye ön plana çıkarmış ve firmayı kitlesel üretimden siparişe göre üretime doğru kaymaya zorlamıştır. Bunun yanında dünya

nüfusunun çokluğu ve bireysel üretimin her ürün için uygulanmasının zorluğu düşünüldüğünde bu iki üretim tipinin ortasında ürün özelleştirmesini ve müşteri beklentilerini optimum derecede karşılayan bir üretim çeşidinin olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Pazar bölümlendirmenin yapılması aşamasında dikkat edilmesi gereken ölçütler şu şekilde sıralanabilmektedir.

**Ölçülebilirlik:** Pazar bölümlerindeki talebin ve diğer pazarlama araçlarının ölçümlerinin yapılabilir olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle belirlediğiniz bölümün pazarlama karmasına verdiği tepki, bölümün boyutları, satın alma güçleri ve özellikleri ölçülemiyorsa, bu çalışmayı yapmanın bir anlamı yoktur.

**Büyüklik:** Her bir pazar bölümünü için ayrı pazarlama çabasını (reklam, promosyon vb.) harcamanın ve farklı bir maliyete katlanmanın, kayda değer bir getiri artışına yol açıp açmayacağı araştırılabilir. Eğer söz konusu pazar bölümü fazla küçük ve karsızsa başka bir pazar bölümüyle birleştirilmesi uygundur.

**Ulaşılabilirlik:** Ortaya çıkan pazar bölümlerine hitap eden özel ulaşım olanaklarının varlığı araştırılmalıdır. Bu sayede pazar bölümlerine kendi ulaşım araçları kullanılarak ulaşılabilir ve pazarlama faaliyetlerinin daha etkin gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir.

**Farklılık:** Her bir pazar bölümünün diğer pazar bölümlerinden yeni bir pazar bölümü oluşturmaya değecek kadar farklı nitelikte olması gerekmektedir. Eğer pazar bölümleri birbirine yakınsa ve yeni bir bölüme ulaşmanın maliyetine değmeyecek kadar bir getiri artışı söz konusuysa birbirine yakın pazar bölümlerinin birleştirilmesi yoluna gidilir.

**Etkinlik:** Her bir pazar bölümü, kendi iletişim araçları kullanılarak etkilenebilecek ve katlanılan çabalar sonucunda bölümden tepki alınabilecek nitelikte olmalıdır.

Pazar bölümlendirmesi yapılmadan önce pazarın tanınması açısından pazarlama araştırmasına başvurmak gerekmektedir.

### 3.3. Hedef Pazar Belirleme

Pazar bölümlendirme işlemi ile firmanın girmeyi düşündüğü pazar, her bir etkiye ortak tepki veren diğer bölümlerden bağımsız bir dizi segmente (pazar bölümüne) ayrılmıştır. Bir sonraki aşama olan hedef pazar belirleme işlemi ile firma tanımlanan pazar bölümlerinden hangisinde aktif olarak rol alacağını belirleyecektir. Firmanın kendini tanıyarak ve çevresel ve içsel etkenleri dikkate alarak bu kararı vermesi gerekmektedir. Ancak rakiplerini iyi tanıyan, kendisini iyi tanıyan ve rakiplerinden kendisini daha avantajlı yapan özelliklerinin farkında olan bir firmanın hedef pazarını veya pazarlarını doğru belirlemesi mümkün olmaktadır.

Firma öncelikle söz konusu pazar bölümünü inceleyerek işe başlayabilir. Bu aşamada pazar bölümünün hitap ettiği müşteri miktarı, bölümün büyüme oranları, karlılık düzeyi, riski gibi sayısal analizlerin yapılması ve pazar bölümünün geleceği hakkındaki bütün olası senaryoların incelenmesi doğru olacaktır. Pazar analizi dışında firma kendi içinde de temel amaçlarını sorgulamalı ve bu pazar bölümünün onu bu amaca ne denli yaklaştıracığı sorusunu cevaplamaya çalışmalıdır. Ayrıca firmanın kaynaklarının bu pazar bölümünde başarıyı getirip getirmeyeceği de sorgulanması gereken başka bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin kaynaklarıyla ya da uzun vadedeki amaçlarıyla bağdaşmayan bölümler çok cazip

görünmeler de hedef pazar niteliğini taşımadıkları için terk edilmeleri uygundur.

Hedef pazar seçiminde beş strateji üzerinde düşünülebilir.

**Tek Bölümde yoğunlaşma:** Şirket pazarda tek bir bölümde yoğunlaşmayı ve burada üstünlük kurmayı seçebilir. Firma küçük bölümde çalışmanın faydası olarak müşteri beklentilerini iyi tanıyarak bu bölümde rakipsiz olmanın getireceği avantajlardan yararlanmak istemektedir. Çok sayıda pazar bölümüne hitap eden firmalara oranla daha az sayıda müşterisi olduğundan, onları daha iyi tanıyıp daha uzun süreli ilişkiler kurabilir ve müşteri sadakatini yakalayarak liderliği ele geçirmesi bu stratejide mümkün görünmektedir. Ancak bunun yanında tek pazarda çalışmanın risk seviyesi de yüksektir. Pazar bölümünde meydana gelen herhangi bir değişim ya da gerileme firmada tamiri ya da ikamesi mümkün olmayan sonuçlar yaratabilecektir.

**Karlı Bölümlerde Özelleşme:** Bu stratejide firma kar marjı yüksek birden fazla pazar bölümünde çalışmayı benimser. Pazar bölümleri birbirini destekleyecek nitelikte olmayabilir ancak burada temel amaç bölümlerden herhangi birinde meydana gelecek gerilemenin firmaya çok fazla olumsuz etki yapmamasını sağlamaktır. Tek pazar bölümünde çalışmanın getirdiği büyük riski bertaraf etmek bu yöntemle mümkündür.

**Ürün Özelleştirmesi** Bu stratejide firma aynı ürünü farklı pazarlarda satabilecek şekilde uyarlar. Firma ürün alanında isim yapar ve hitap ettiği pazarlardan birindeki olumsuzluk firmanın bütününe çok fazla etkilemez.

**Pazar Özelleştirmesi:** Bu stratejide firma pazar bölümünde özelleşir ve söz konusu pazardaki müşterilerin mümkün olduğunca çok sayıda ihtiyacını ürünleriyle karşılamaya çalışır. Bu yolla firma pazarda ismini duyurur ve güvenilir bir imaj sahibi olur. Müşteri grubunun bütçelerinin kısılma ihtimali bu stratejinin en büyük riskidir.

**Pazarın Her Bölümünde Etkinlik:** Firma burada bütün pazar bölümlerine, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte ürünlerle ulaşmayı amaçlar.

### 3.4. Ürün Konumlandırma

Ürün konumlandırma hedef pazar seçiminden sonra, ürünün müşteriler tarafından rakiplerinden üstün olarak algılanmasını sağlayacak şekilde tanıtım çalışmalarının yürütülmesi ve satış arttırma programının oluşturularak bu programın uygulanmasıdır. Bütün bu çalışmalar sonucunda ürünün hedef pazardaki müşterilerin beyninde istenilen doğrultuda bir imajının belirmesi ve hafızalarda yerini almasıdır.

Başarılı bir konumlandırma stratejisi ürünü ya da markayı hedef kitle tarafından önemli kabul edebilecek bir konuda tek yapar. Bu aşamanın pazar bölümlendirme ve hedef kitle seçme aşamalarından geçtikten sonra uygulanmasının nedeni hedef kitle için neyin önemli olduğunu belirleyip rakiplerde olmayan müşteri ihtiyacını bularak ürün ya da hizmeti bu ihtiyacı karşılamaya yönelik tasarlamaktır. Konumlandırmanın temel amacı, hedef kitleye neden bu ürünü alması gerektiği mesajını açık ve net bir biçimde anlatılmasıdır. Konumlandırma ürün ya da hizmette firmanın ne yaptığı değil, müşterinin zihninde ürünü ne yapıyor olarak canlandırdığıdır.

Her şirket, konumlandırma yaparken kaç farklı nokta üzerinde duracağına kararını vermelidir. Bir araba üreticisi aynı anda hem "en iyi satış sonrası hizmet" hem de "en yüksek performanslı araç" konularında farklılaşma yapmak isterse bu vaadini başardığı takdirde uzun dönemde üstün rekabet gücü kazanacağı açıktır. Ancak farklılaştırma sayısı arttıkça başarının gittikçe zorlaştığının da unutulmaması gerekir.

Firma konumlandırma stratejisini belirledikten sonra uygulamaya geçmelidir. Ürün hedef kitleye, konumlandırma stratejisi gereği belirlenen farklılık vurgulanarak tanıtılır. Ürünün tasarımı aşamasında bu özellik göz önüne alındığı gibi, fiyatlandırma, dağıtım ve özellikle tanıtım aşamalarında da farklılaştırmanın vurgulanması gerekmektedir.

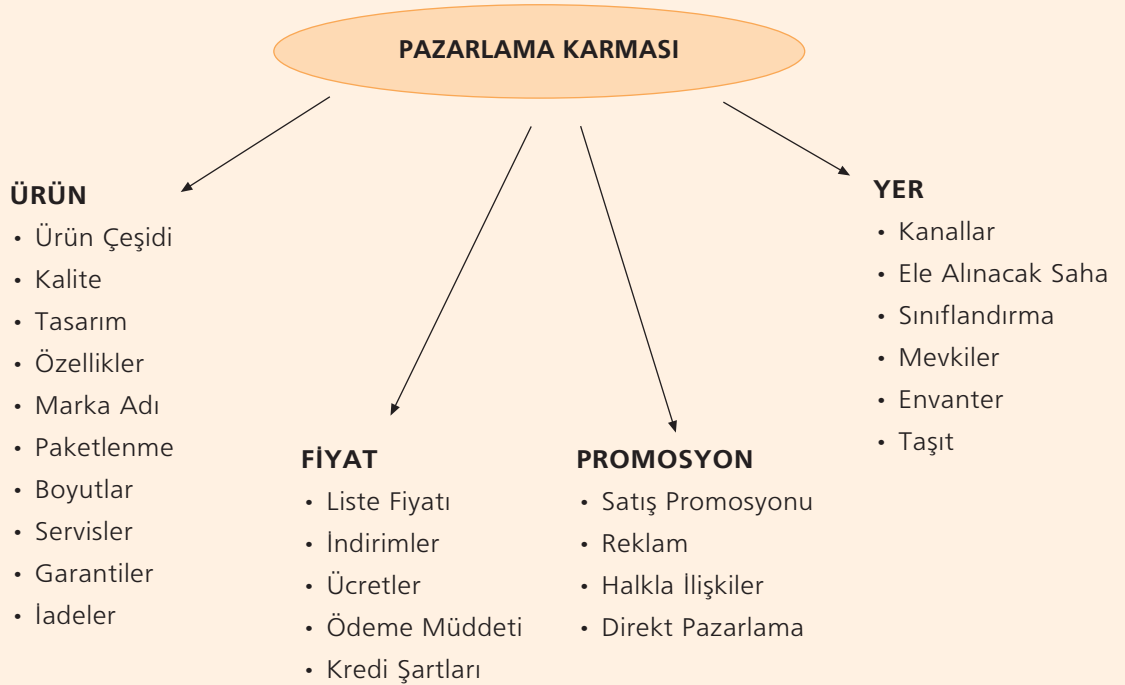
### 3.5. Pazarlama Karması Oluşturma

Pazarlama karması, firmanın ürün ya da hizmeti hedef pazara sunarken kullandığı pazarlama bileşenlerinin toplamıdır. Klasik bakış açısında pazarlama karması bileşenleri; ürün, fiyat, dağıtım kanalları ve tanıtım kanalları (promosyon) olarak belirtilmiştir. Bir ürünün piyasaya sürülmesi esnasında hedef kitle düşünülerek bu dört temel alanda çeşitli stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. 4P pazarlama karmasının bakış açısı firma açısından kendi fonksiyonları düşünülerek oluşturulmuştur. Günümüzde ise 4P kavramı yerini 4C'ye bırakmaktadır.

4P	4C
Product (Ürün)	Customer Value (Müşteri Değeri)
Price (Fiyat)	Customer Cost (Müşteri Maliyeti)
Place (Yer)	Convenience (Uygunluk, Kolaylık)
Promotion (Promosyon)	Communication (İletişim)

Tablo 2. 4P ve 4C Bileşenleri

müşteri ihtiyaçları ve önceliklerinin dikkate alınması gerektiğini vurgulayan 4C, günümüz işletmeleri için doğru bir bakış açısı oluşturmaktadır.



Şekil 6. Pazarlama Karması Bileşenleri

Şekil 6'de Pazarlama karması bileşenleri detaylandırılmıştır. Görüldüğü üzere bir ürünün piyasaya çıkması esnasında hedef kitle, çevresel koşullar, rekabet ortamı ve şirket yapısı göz önünde bulundurularak birçok konuda karar verilmesi gerekmektedir. Pazarlama karması modeli bu bileşenlere daha sistematik bir yaklaşım getirir. Pazarlama yöneticisi bu dört bileşen için optimal çözümü bulmak ve her bir bileşen kararını belirlemek durumundadır.

### 3.5.1. 4P

4P pazarlama karması bileşenleri bu bölümde açıklanacaktır.

#### Ürün (Product)

Ürün, müşterinin bir ihtiyacını karşılayarak gelir elde etmek üzere pazara sunulan fiziki ya da fiziksel olmayan varlıktır. Pazarlanan ürünler aşağıda gibi örneklendirilebilir,

- Fiziki eşyalar
- Hizmetler
- Olaylar
- Deneyimler
- Organizasyonlar
- Bilgi
- Fikir

Şirketler piyasaya sundukları ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmalıdır. Ürünün hedef kitleye hitap etmemesi ya da önemli bir müşteri ihtiyacını tatmin etmeye yönelik geliştirilmemesi durumunda diğer pazarlama karması elemanlarının etkin kullanımı çok fayda getirmeyecektir. Bir ürünün sahip olduğu değerle müşterinin üründen beklediği değer arasında denge kurulmalıdır. Ürün beklenenden daha niteliksiz olursa,

müşteriler tarafından tercih edilmez. Bunun yanında, ürünün müşteri beklentilerinin çok üstünde olması durumunda da ürünün fiyatının gereksiz fazla bulması dolayısıyla satın alma yine gerçekleşmeyecektir. Örneğin, plastik araba jantı nasıl tercih edilmeyecekse, gümüş araba jantı da fazla pahalı olması dolayısıyla müşteri tarafından satın alınmayacaktır. Bu noktada önemli olan denge müşterinin almayı talep edeceği ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek dengede optimum ürünün geliştirilmesidir.

Günümüz pazarında firmanın özelleştirilmemiş tek bir ürünle piyasada tutunması imkansızdır. Bu nedenle ürün karması seçimi daha çok önem kazanmıştır. Bir firmanın pazara sunduğu bütün ürün çeşitlerinin toplamı ürün karmasını vermektedir. Her pazar bölümüne ve müşteri ihtiyacına karşılık hangi ürünün sunulacağı kararı stratejik önem taşımaktadır. Ürün karması konusunda çeşitli önemli terimler ortaya çıkmıştır:

• **Ürün Karmasının Genişliği:** Şirketin ürün hattı sayısı ürün karmasının genişliğini vermektedir.

• **Ürün Karmasının Derinliği:** Ürün hattındaki her ürünün kaç versiyonu olduğu ürün karmasının derinliğini vermektedir.

• **Ürün Karmasının Uzunluğu:** Şirketin ürün karmasındaki toplam ürün sayısıdır.

Ürün hattı bir firmanın aynı ihtiyacı karşılamaya yönelik ürettiği farklı ürün çeşitlerinin birleşimidir. Örneğin Mavi Jeans için T-shirt ayrı bir ürün hattı iken, kot pantolon başka bir ürün hattını temsil etmektedir.

Firma; ürün hattı ve ürün karması kararlarını, ürünlerin yaşam çevrimindeki yeri, karlılık oranı, rakiplerin durumu ve pazar payı gibi

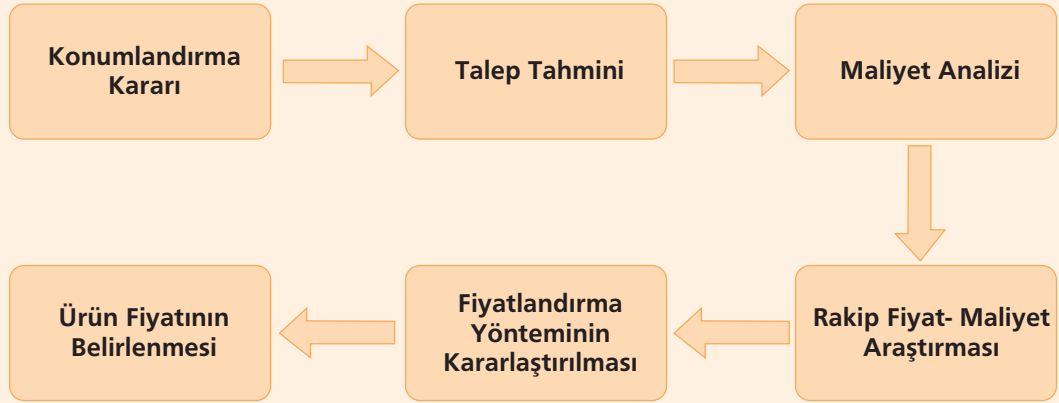


çevresel faktörleri dikkate alarak vermelidir. Firma her bir ürün hattının performansına bakarak ürün hatlarını uzatabilir, kısaltabilir ya da mevcut durumu koruyabilir. Pazar payını arttırmak isteyen bir firma ürün hattını yeni ürünlerle uzatma yoluna giderken, karlılığını yüksek tutmak isteyen bir firma ise daha iddialı ürünlerden oluşan kısa bir ürün hattı oluşturma yoluna gitmektedir.

### Fiyat (Price)

Firma yeni ürünün piyasaya sunulması, ürünün yeni bir coğrafi bölgeye dağıtımının yapılması gibi pazara giriş aşamalarında fiyat belirlemek durumundadır.

Fiyat kararı hem hedef kitlenin gelir düzeyi, hem ürünün fiyat stratejisi, hem rakip ürünlerin fiyatları, hem de maliyet gibi çeşitli faktörler dikkate alınarak verilecek ciddi bir karardır.



Şekil 7. Ürün Fiyatlandırma Süreci

Fiyatlandırma süreci şekilde görülmektedir. Firma ürünün nasıl konumlanacağını belirledikten sonra talep tahmini yaparak fiyat esnekliğini belirler. Fiyat esnekliği fiyattaki artışlara talebin verdiği cevap olarak özetlenebilir. Zorunlu tüketim malzemeleri pazarlanması ya da pazarda tekel olunması durumunda firma fiyat konusunda daha rahat davranabilirken, yoğun rekabetin bulunduğu ya da tüketimi zorunlu olmayan bir ürünün fiyatı konusunda daha dikkatli olmalıdır. Maliyet analizi ve kalite-maliyet dengesinin

kurulmasının ardından, rakip fiyat ve ürün nitelikleri araştırılmalıdır. Tüm bu aşamalardan sonra firma ürünü hangi matematiksel yöntemle fiyatlandıracağı kararını verir ve son olarak ürün fiyatını belirler.

Fiyatlandırma sırasında ürünün müşteri tarafından algılanan değerine önem verilmelidir. Ürünün müşteri için ne derece önemli olduğu, yapılan farklılaştırmanın ürüne ne kadar değer kattığı, fiyatın kalite algısına olan etkisi gibi konular üzerinde düşünülerek nihai fiyat belirlenmelidir. Bunun yanında dönemsel olarak, ürünün fiyat esnekliği

değerlendirilerek, fiyat indirimi içeren çeşitli kampanyalar düzenlenebilir. Bu yolla, gerek eldeki stok tüketilip stok maliyetinden kurtulurken, gerek de yeni tüketicilerin ürünü denemesi sağlanabilir. Ürünü deneyip memnun kalan müşterinin, kampanya sonrası da ürünü almaya devam etmesi durumunda pazar payında artış sağlanmış olur.

Fiyatlandırma süreci firmanın seçmiş olduğu bir fiyatlandırma stratejisi dikkate alınarak uygulanabilir. Bu strateji ürünün konumlandırması, niteliği ve hedef kitlesi dikkate alınarak seçilecektir. Fiyatlandırma stratejileri aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

• **Prim Fiyatlandırma:** Firma pazara yüksek kalitede ürün veya hizmet sunup, yüksek fiyat belirler. Bu yöntemi seçecek firmaların özellikleri, marka değerinin yüksek olması ve müşteriye ürün niteliklerinden çok daha fazlasını sunmasıdır. Fiyat belirlenirken maliyet üzerine eklenen ve kar anlamına gelen prim

kalemi yüksek olduğu için bu fiyatlandırma prim fiyatlandırma olarak adlandırılmıştır.

• **Pazara Giriş Fiyatlandırma:** Firma pazara yeni girdiğinden, müşterilerin denemesini sağlamak için düşük fiyat belirler. Fiyat müşteri ürünü kullanmaya alıştıkça yükselir.

• **Ekonomik Fiyatlandırma:** Düşük fiyatlandırma stratejisidir. Kar oranı düşüktür. Zorunlu tüketim malzemeleri olarak görülen yiyecek malzemelerinde gözlenebilir.

• **Psikolojik Fiyatlandırma:** Fiyatın müşterinin duygularına yönelik belirlenmesidir. Neredeyse bütün tüketim alanlarında kullanılan 100 YTL yerine 99,9 YTL fiyat belirleme alışkanlığı bu strateji kapsamında değerlendirilmektedir.

• **Deneme Fiyatlandırması:** Yüksek fiyatın yüksek kalite imajı verme etkisi üzerinde durularak, pazara yüksek fiyatla girme stratejisidir. Fiyat zamanla normal seviyesine inmektedir.

		KALİTE	
		Düşük	Yüksek
KALİTE	Yüksek	Ekonomi Fiyatlandırma	Pazara Giriş Fiyatlandırması
	Düşük	Deneme Fiyatlandırması	Prim Fiyatlandırma

Şekil 8. Fiyat Stratejileri Fiyat- Kalite Karşılaştırması Matrisi

• **Ürün Miktarı Fiyatlandırma:** Hazır çorba üreticilerinin beş çorba içeren ekonomik paketleri dört tek paket fiyatına satması bu stratejiye örnek gösterilebilmektedir.

• **Ürün Sepeti Fiyatlandırma:** Firmanın ürün karmasındaki çeşitli ürünlerden sepet oluşturularak, ürünleri tek tek satın alınmasına oranla daha ucuza satmasıdır.

### **Yer (Place)**

Pazarlama karmasının bir diğer bileşeni olan yer ya da dağıtım kanalları, üretilen ve fiyatlandırılan ürünün müşteriye ulaştırılma sürecini kapsamaktadır. Dağıtım kanallarının kararlaştırılması aşamasında verilmesi gereken altı temel karar şu şekildedir:

- Direk ya da dolaylı kanal (toptancı) kullanılması
- Tek ya da çok sayıda dağıtım kanalının kullanılması
- Farklı dağıtım kanallarının toplam uzunluğu
- Aracı çeşidi
- Her seviyedeki aracı sayısı
- Aracıların hangi firmalar olacağı

Ürünün üretici firmadan çıkıp, nihai tüketiciye ulaşması sürecinde bulunan her dağıtım aşaması bir aracı anlamına gelmektedir. Aracının, bir toptancı, bir perakendeci, bir ajan ya da internet ortamı olduğu görülmektedir. Ürünün bu dağıtım aşamalarından geçmesi hem firmanın dağıtımını kolaylaştırır, hem de stoklarının azalmasına yardımcı olur.

Dağıtım kanalı seçiminde distribütör hedef kitle uyumu çok önemlidir. Ürünü son müşteriye perakendeci ulaştıracağı için hangi perakendecinin seçileceği kararı hedef kitlenin

tanımlanmasından sonra verilmelidir. Bunun yanında dağıtım kanalı bileşenleri olan hizmet politikası, dekor, açılış kapanış saatleri ve nihai satış fiyatı da hedef kitle tanımına uyumlu olarak belirlenmelidir. Perakendecide dağıtım yapılacak ürün karmasının çeşitliliği ve derinliği müşteri beklentileriyle uyumlu olarak belirlenmelidir. Sipariş toplama süreci, satış sonrası hizmetler ve yardımcı hizmetler de yine dağıtım kanalının stratejiye uygun düzenlenmesi gereken parçalarıdır. Firma konumlandırması gereği bu fonksiyonları en doğru işletebilecek perakendeciyi seçmeli ve hizmet unsurlarını etkin şekilde kullanmalıdır. Ayrıca nihai üreticiye ulaşan fiyat, promosyon ve perakendecinin yeri gibi kanalların da hedef kitleye uyumlu seçimlerle belirlenmesi gerekmektedir.

Üretici ve distribütör uyumu günümüzde başarıyı getiren kilit noktalardan birisidir. Uzun dönemli ilişki kurulduğu taktirde üreticinin yükünün büyük ölçüde hafiflemesi mümkündür. Dolayısıyla, üretici firma kendi politikaları ve değerleriyle uyumlu, organizasyonel kültürü yakın bir dağıtım kanalı seçme çabasında olmalıdır. Bu ilişkinin uzun dönemli olduğu düşünülürse, dağıtım kanalı çalışanlarına eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Üretici firma dağıtım kanalı seçtikten sonra eğitim ve danışmanlık hizmetlerini planlamalı ve uygulamalıdır.

### **Tanıtım (Promotion)**

Pazarlama karmasının diğer üç bileşeni olan ürün, fiyat ve dağıtım kanalı kararlarının verilmesi sonrasında sıra ürünün tanıtımının yapılmasına gelmektedir. Müşterileri varolan ürününden haberdar etmenin çeşitli kanalları

vardır. Bu kanallar ürün ve müşteriye uygun olarak seçilerek müşterinin haberdar edilmesi işlemi gerçekleştirilmiş olur.

• **Medya Reklamları (Televizyon, dergi, internet, radyo):** Ödeme ile gerçekleştirilen bir iletişim kanalıdır. Farklı mecraların kullanılması ile hedef kitleye istenen mesajın verilmesi sağlanır.

• **Kişisel Satış (Satış elemanları ile):** Kişisel satışta satış elemanlarının eğitimi çok önemlidir. Bu teknik kar marjının yüksek müşteri sayısının nispeten az olduğu yüksek fiyatlı ürünlerde kullanılmaktadır.

• **Satış Promosyonu:** Bu teknikte diğer elemanların içinde kabul edilemeyen indirimler, çapraz satış indirimleri, ürün sepetleri, bir alana bir bedava kampanyaları bulunmaktadır.

• **Halkla ilişkiler:** Halkla uzun dönemli iletişim kurma çabalarını kapsar. Planlaması ve mesajın doğru iletiminin sağlanması çok önemlidir.

• **Fuar ve stand çalışmaları:** Yeni müşteri bağlantıları yakalamak için önemli bir fırsattır. Müşteriyle birebir konuşmak mümkün olduğu gibi, geri bildirim almak için de kullanılabilir. Ürün numuneleri dağıtılarak müşterinin üründen haberdar olması sağlanabilmektedir.

• **Sponsorluklar:** Firma, herhangi bir toplumsal etkinlikle isminin birlikte anılmasını istediğinde bu yola başvurur. Genellikle toplum yararına yapılan kampanyalar ve spor müsabakalarına sponsorluk yapılır. Ürünün ve markanın adının duyurulması amacı dışında imaj yaratma çabası nedeniyle halkla ilişki metodu olarak düşünülmektedir.

Bu altı iletişim kanalı uygun biçimde kullanılarak promosyon karması oluşturulur. Promosyon karması oluşturulurken bütçenin

seçenekler arasında etkin dağılımı yapılmalı ve hedef kitleye erişim yetkinlikleri üzerinde durulmalıdır.

### 3.5.2. 4C

Klasik pazarlama karması, 4P (ürün, fiyat, yeri promosyon) firma odaklı bir bakış açısı sunmaktadır. Daha sonraları geliştirilen ve müşteri odaklı bakışı benimseyen 4C pazarlama karması ise müşteri memnuniyetine daha yakın bir strateji olarak görülmektedir. Burada 4P'nin firma bakış açısıyla sunduğu her bir bileşen müşteride yarattığı etki göz önüne alınarak yeniden adlandırılmıştır.

### Müşteri Değeri (Customer Value)

Müşteri değeri, müşterinin üründen beklentilerinin toplamıdır. Ürün müşteri beklentilerini ne denli karşılıyorsa o müşteri açısından o denli değerli olarak nitelendirilir. Klasik bakış açısındaki ürünü nitelikli üretmek burada daha müşteri merkezli incelenmiş ve müşterinin istediği özellikleri barındırdığı kadar değerli ve yetkin olarak tanımlanmıştır. Müşteri beklentileri ve müşteri değeri belirlenerek ürün hem hedef kitleye uygun olarak üretilir hem de müşteriyi etkileyecek şekilde sunulur ve tanıtılarak müşteri değerinin yüksek tutulması sağlanmış olur.

### Müşteri Maliyeti (Customer Cost):

Klasik bakış açısındaki fiyat 4C pazarlama karmasında müşteri maliyeti adını almaktadır. Burada ürün fiyatına müşterilerin ürünü almak için yapacağı diğer harcamalar da eklenir. Müşteri ürün satın alma kararını verirken ürün fiyatının yanında ürünü almak için gideceği yolu, harcayacağı ulaşım masrafını, zamanı ve enerjiyi de maliyet olarak düşünmektedir. Ürünün satın alma kararında etkin olan diğer

müşteri maliyetleri de dikkate alınarak doğru stratejilerin izlenmesi gerekmektedir. Örneğin internet üzerinde satış yapıldığında ve sipariş sonrası kapıya teslim hizmeti verildiğinde müşteri için fiyat dışında diğer maliyetlerde belirgin azalma olacaktır ve bu kolaylık müşteriyi ürünü başka bir ürüne tercih etme yoluna götürebilmektedir.

### **Müşteriye Kolaylık (Customer Convenience)**

Müşteriye kolaylık 4P pazarlama karmasındaki yer (place) bileşenine karşılık gelmektedir. Ürün dağıtım kanallarının müşterinin kolaylıkla ulaşabileceği şekilde belirlenmesi gerekliliği bu bileşende belirtilmektedir. Hedef kitlenin yaşadığı, çalıştığı ya da internet gibi elinin altında olan dağıtım kanallarının kullanılması müşteriyle ürünün buluşmasını kolaylaştıracağı için satışı arttıracaktır.

### **Müşteri İletişimi (Customer Communication)**

4P pazarlama karmasında promosyona karşılık gelen müşteri iletişimi orada olanın aksine çift yönlü bir iletişimi gerektirir. Müşteri odaklı bakış açısıyla müşteriye belirlenen mesaj iletilirken aynı zamanda müşterinin ürün hakkında yapacağı geri bildirimler de dikkatle izlenir. Bunlar müşteri şikayetleri ya da birebir konuşmalarda elde edilen müşteri izlenimleri olabilmektedir. İletişimin çift yönlü olması ürünün tanıtım çalışmalarını düzenlemede fayda sağlayacağı gibi ürün özellikleri ve satış öncesi ve sonrası hizmet aşamalarının da daha müşteri ihtiyaçlarına uygun geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

#### **3.5.3. Pazarlama İletişimi**

Pazarlama iletişimi hedef pazarla ilişkilerin pazarlama iletişimi karması kullanılarak yönetilmesidir. Şirket hedef kitleye ileticeği

mesajın ne olacağını, mesajı nasıl ileticeğini ve ne sıklıkla ileticeğini belirlemelidir. Pazarlama iletişimi ürün ve marka farkındalığını sağlayarak satış artırımını amaçladığı gibi marka imajını geliştirmeyi de hedefler.

Etkili pazarlama iletişim sistemi tasarımı şu aşamalardan geçerek oluşturulmaktadır.

1. Hedef kitle tanımlanması
2. İletişim amaçlarının belirlenmesi
3. Mesajın yaratılması
4. İletişim kanalı seçimi
5. Pazarlama İletişimi bütçesi hazırlanması
6. İletişim Karmasının belirlenmesi
7. İletişimin sonuçlarının bulunması

Hedef kitle tanımlanması yapılarak, bu kitle için oluşturulması gereken imaj belirlenir. Eğer yeni bir marka ya da ürünün değil de hâlihazırda işleyen bir şirketin pazarlama iletişim modeli tasarlanıyorsa, mevcut imaj analiz edilmeli ve hedef kitleyle uyumluluğu araştırılmalıdır. İmaj ürünün hedef kitlenin beynindeki görüntüsüdür. Bu görüntü ne kadar müşteri ihtiyaçlarına yakın olursa satın alma işlemi o kadar sık gerçekleşecektir. Mevcut imaj istenilen görüntüden farklıysa firma uzun dönemli bir çalışmaya gitmeli ve adım adım istenilen imajı oturtmaya çalışmalıdır. Hedef kitle ve imaj kararlarının verilmesinin ardından iletişim amaçları belirlenir. Firma iletişim kurarak, hedef kitleye ürünü tanıtmaya çalışabilir, hedef kitleyi ürün hakkında bilgilendirmeyi amaçlayabilir ya da ürünün sevilmesini ve tercih edilmesini sağlamayı hedefleyebilir. Aynı anda bu amaçlardan birden fazlası da tüketiciye ulaştırılmak istenebilmektedir.

Amacın belirlenmesinin ardından mesaj oluşturulmalıdır. Mesajın içeriği, yapısı, formatı ve kaynağı hedef kitle dikkate alınarak belirlenir ve hangi iletişim kanalları vasıtasıyla mesajın verileceği kararlaştırılır. Pazarlama iletişimi bütçesi hazırlanarak iletişim karmasının hangi elemanlarının (reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler, şahsi satışlar ve direkt pazarlama) kullanılacağına karar verilir. Satış verileri ve çeşitli pazar araştırmalarıyla iletişimin etkinliği ölçülür.

### Reklam

Reklam pazarlama iletişimi araçlarından en önemlilerinden bir tanesidir. Markalaşmak isteyen bir firmanın üzerinde özellikle durması gereken konulardan birisi olan reklam, firma için stratejik bir araçtır. Reklam verilen platform çeşitleri şu şekildedir:

- Yazılı Basın (gazete, dergi)
- Radyo TV
- Filmler
- Broşürler ve Kitapçıklar
- Posterler ve El ilanları
- Rehber Kitapları
- Reklam Panoları
- Teşhir İşaretleri
- Satış Noktası Teşhirleri
- Semboller ve Logolar
- İnternet ortamı

Reklam kalitesinde dikkat edilen kriterler aşağıdaki gibidir.

• **Kamuya Sunuluş:** Reklamın kamuya ürünü tanıtmaya görevi üstlenmesi standardizasyonu sağlayacaktır. Her müşteriye ürünün aynı

şekilde tanıtılması hedef kitlenin ürün hakkında beyninde daha net bir görüntü oluşmasını sağlar. Reklam hedef kitlenin ne kadarına ulaşabilirse bilinirlik ve standardizasyon o kadar artacaktır.

• **Yaygınlık:** Satın alıcı reklamlar yardımıyla satıcının mesajını defalarca alır. Böylelikle akılda kalıcılık arttığı gibi, müşterinin ürünün mesajını rakip ürünlerin mesajlarıyla karşılaştırma imkanı ortaya çıkar.

• **Genişletilmiş Etkinlik:** Reklamda görselliğin ve sesin entegre olarak kullanılması durumunda ürünlerin kişilik kazanması mümkün olur.

• **Karşılıksızlık:** Hedef kitle reklama dikkat etmek ya da cevap vermek zorunluluğunda olmadığı için karşılık beklemeden yapılması rahatlık sağlar.

Reklamın hedef kitleye doğru mesajı iletmesi ve doğru kanalla yapılması durumunda satışta ciddi artışlar olabilecektir. Doğru reklam politikası ile ürün doğru tanıtılır, müşteriye doğru mesaj verilir ve güven sağlanarak markalaşmaya doğru gidilebilir.

### Halkla İlişkiler

Markalaşmak isteyen firmalar tüketicinin beyninde isimleriyle güven veya dürüstlük gibi kavramları marka adlarıyla ilişkilendirmek istemektedirler. Halkla ilişkiler müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurarak marka imajını beyinlerde oluşturmanın en etkin yollarından birisi olduğundan marka yönetiminde kilit önem taşımaktadır. Reklamın aksine, halkla ilişkiler para ödeyerek ürün tanıtımını gerçekleştirmez. Bunun ötesinde halkla ilişkiler ürünle ilgili haber geliştirilmesini sağlamaktadır. Ustalıkla hazırlanmış bir halkla ilişkiler haberi, çok para harcanarak yayınlatılan bir reklamdaki

çok daha fazla etki yaratabilmektedir. Halkla ilişkilerde en yaygın kullanılan platformlar aşağıda sıralanmıştır:

- Basın Bültenleri
- Konuşmalar
- Seminerler
- Hayır kurumların yapılan bağışlar
- Yıllık Raporlar
- Sponsorluk çalışmaları
- Yayınlar
- Topluluk ilişkileri
- Lobicilik
- Şirket Dergisi
- Olaylar

Halkla ilişkiler firmanın sıradan olmasını engelleyerek firmanın kişilik kazanmasına yardımcı olur. Ayrıca bilgi akışını yöneterek çevrenin firmadan haberdar olmasını sağlar ki, bu da çevreye açıklık ve dürüstlük mesajlarını iletir. Halkla ilişkiler haber yaratıp, toplumla iletişim kurarak reklamın negatif imajından sakınmış olur. Vaatten öte gerçekleşmiş bir olayın ardından gittiği için reklama göre inandırıcılığı daha fazla olduğu bilinmektedir. Satış görevlileri ve reklamlardan kaçan hedef kitle ancak halkla ilişkiler yardımıyla etkilenebilmektedir. Uzun vadeli çaba gerektirmekle birlikte halkla ilişkiler markalaşmak isteyen bir firmanın olmazsa olmazları arasına girmesi mümkündür.

### **Ürünün Ambalajı, Stili, Rengi**

Ambalajın temel işlevi ürünün üretim aşamasından nihai tüketiciye ulaşana kadar korunması olsa da, günümüzde önemli bir

pazarlama iletişimi aracı haline de gelmiştir. Ambalaj, ambalajın yapısı ve rengi müşterileri etkilemenin yollarından birisidir ve ürünle karşı karşıya gelen müşteriyi etkilemeyi amaçlar. Ayrıca müşteriye satın alma işlemi gerçekleşmeden önce ürün içeriğiyle ilgili bilgi verme fonksiyonu da mevcuttur. Ambalajın orijinal olması ürünün diğer rakip ürünlerden kolay ayırt edilmesini ve ürüne kişilik katılmasını sağlayabilmektedir.

Ürünün ambalajı ve etiketi perakende satışın ve süpermarketlerin ortaya çıkmasıyla daha da önem kazanmıştır. Artık satın alıcı on binlerce ürünün bulunduğu bir mağazaya girdiği zaman anlık kararlarla alışveriş yapmaktadır. Bu kısa sürede yapılan satın alma kararını en çok etkileyen faktörlerden birisinin de ambalaj olması kaçınılmazdır. Diğer ürünlerden tasarımı ve verdiği mesajla ayrılan bir ambalaja sahip ürün satın alınmaya daha yatkındır. İlk satın alma kararı sonrası da memnun kalınması durumunda ürünün sürekli müşteri tarafından tercih edilmesi mümkün olabilecektir.

Bunun yanında paketleme müşteriye daha yenilikçi hizmetler vermenin yollarından birisidir. Kalıp sabunlardan pompalı sıvı sabunlara geçişte ambalaj değişimi aynı zamanda beraberinde önemli kullanım kolaylığı da getirmiştir.

### **Logo**

Ürünün logosu firmanın adını kişiselleştirir ve diğer markalardan kolay ayırt edilmesini sağlar. Logo belirlendikten sonra standart olarak kullanılır ve ürünün ambalajına da basılır. Logo ürünün özelliklerini yansıtmalı ve kurum kişiliğini içermelidir. Firmanın vermek istediği temel mesajı vurgulayan bir logo başarılı kabul

edilebilmektedir. Bunun yanında logonun herhangi başka bir logodan farklılaştırılmış ve ayırt edici olması kilit önem taşımaktadır. Müşteri o logoyu gördüğünde aklında soru işareti kalmamalı ürünü ve markayı hatırlamalıdır.

Logonun içerdiği renk ve yazılar estetik ve uyumlu olmalıdır. Rahatsız edici bir görüntü kötü imajı beraberinde getirecektir. Logonun renk seçimi yine ürün özellikleri ve vermek istenen mesaj düşünülerek yapılırsa daha anlamlı olacaktır. Logo tasarımı aşamasında firmalar dikkatli davranmalıdır. Logonun marka bilinirliğini çok etkilediği ve kolay kolay değiştirilemeyecek bir strateji olduğu unutulmamalıdır.

### **Satış Noktalarının Yeri ve Niteliği**

Ürünün nihai tüketiciye ulaştırıldığı satış noktalarının tasarımı da, görsel açıdan dikkatle tasarlanması gereken olgulardan birisidir. Mağazalar hedef kitlenin kolay ulaşabileceği ve sıklıkla uğradığı mekanlarda açılmalıdır. Renk ve tasarım seçimi hedef kitle zevkine uygun yapılmalı ve raflar satın almayı destekleyici biçimde tasarlanmalıdır. Müşterilerin satın alma kararlarını etkileyebilmek raf tasarımı ile günümüzde mümkündür. Bunun için alışveriş alışkanlıkları incelenmeli ve birlikte satılması yüksek ihtimalli ürünlerin yakın raflara yerleştirilmesi gibi çözümlere başvurulmalıdır.

Satış noktaları müşterinin kendini rahat hissedeceği ve eğleneceği biçimde tasarlanmalıdır. Müşterinin mağazada daha fazla kalmasının satın alma ihtimalini de arttıracığı unutulmamalıdır. Ayrıca satış noktası eğer markanın satışını yapan bir mağazaysa tasarımının markanın kişiliğini yansıtmaması gerekmektedir.

### **Doğrudan Pazarlama**

Doğrudan pazarlama direk posta, internet pazarlama ya da tele pazarlama yöntemlerini içermektedir. Doğrudan pazarlama diğer pazarlama iletişimi elemanlarından farklı olarak müşteriye özel pazarlama yapma imkanı sağlamaktadır. Dolayısıyla mesajı iletişim kurulacak kişiye hitap edecek şekilde uyarlamak mümkündür. Karşılıklı ilişki içerdiği içinde mesaj kişinin beklentilerine ve eleştirilerine göre değiştirilebilir, geliştirilebilir.

Doğrudan pazarlama müşteri odaklı bakış açısını desteklemektedir ve küreselleşen rekabet ortamı ve artan pazar popülasyonuna rağmen kişisel iletişim kanallarının cep telefonu ve internet eklenmesi yoluyla çok fazla artması doğrudan pazarlamanın zorluklarını azaltmaktadır.

En çok kullanılan doğrudan pazarlama bileşenleri şu şekildedir:

- Kataloglar
- Posta gönderileri
- Tele pazarlama
- Elektronik alışveriş
- Televizyon ile satış
- Faks
- Sesli mesaj
- Kısa mesaj

#### **3.5.4. Marka Değerinin Ölçülmesi**

Marka değerinin ölçülmesi kavramı günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Markanın ayırt edilebilirliğinin markaya kattığı değer dünyaca ünlü markalarda çok büyük parasal karşılıklarla ilişkilendirilmektedir.



Marka değerinin bilinmesi firmanın finansal farkındalığını sağlar ve diğer firmalarla ilişkilerde önemli bir gösterge niteliği taşır. Marka değeri yüksek bir firmanın pazarlık gücü çok daha fazladır. Marka değeri ayrıca finans çevreleri açısından da önemlidir. Marka değerinin artması, hisse senetlerinin de artması anlamına gelmektedir. Bunun yanında marka değerinin zaman içinde izlenmesi stratejilerin doğruluğu ve yanlışlığı hakkında bilgi vererek daha sonrası için bir fikir oluşturmak açısından da önemlidir. Marka değeri birden fazla matematiksel modelin bir arada kullanılmasıyla ölçülebilir. Finansal hesaplamalar, borsa analizleri, pazar payı gibi sayısal verilerin yanında markanın diğer unsurlarının da değerlerinin incelenmesini gerektirir. Marka değeri ölçümü uzmanlık gerektiren ciddi konulardan bir tanesidir. Ancak bir uzman tarafından belirlenen marka değeri pazara bilgi verir yetkinlikte olabilecektir.

## 4. Marka Teşvikleri

### 4. MARKA TEŞVİKLERİ

#### 4.1. İhracata Yönelik Devlet Destekleri

İhracata yönelik devlet destekleri kapsamında sanayi kuruluşlarına pazar araştırmasından teknoloji geliştirme faaliyetlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede destek sağlanmaktadır. Destekler Dış Ticaret Müsteşarlığı eliyle kullanılmaktadır. İhracata yönelik devlet yardımları ile ilgili tebliğ ve uygulama usul ve esaslarına [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr) adresinden ulaşmak mümkündür.

[http://igeme.gov.tr/tur/devlet/devlet\\_yard.pdf](http://igeme.gov.tr/tur/devlet/devlet_yard.pdf) adresinde ihracata yönelik devlet destekleri detaylı olarak açıklanmaktadır. Bu yardımlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

#### 4.1.1 Yurt Dışında Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım

##### İlgili Tebliğ

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2005/4 Sayılı Tebliği

##### Uygulamacı Kuruluşlar

Ticaret Müsteşarlıkları, Ataşelikler, Konsolosluklar, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatçı Birlikleri

##### Destek Kapsamı

Söz konusu destek kapsamında mağazaların, ofis ve showroomların, depoların demirbaş ve dekorasyon giderleri ile kira giderleri; yurtdışında gerçekleştirecek reklam, tanıtım ve pazarlama giderleri, yurtiçi marka tescil belgesine sahip olunan markalarının yurtdışında tescili ve korunmasına ilişkin giderler %50 oranında desteklenmektedir.

#### 4.1.2 Yurtdışı Markalaşma ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Yardım

##### İlgili Tebliğ

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2006/4 Sayılı Tebliği

##### Uygulamacı Kuruluşlar

Ticaret Müsteşarlıkları, Ataşelikler, Konsolosluklar, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatçı Genel Müdürlüğü

##### Yararlanan Firmalar

İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernek/Birlikleri, Türkiye'de ticari ve/veya sınai faaliyette bulunan şirketler

##### Destek Kapsamı

Destek oranı firmalar için %50 (İhracatçı Birlikleri için %80) ve destek süresi Marka

Destek Programı kapsamındaki firmalar için dört yıl, TURQUALITY® Destek Programı kapsamındaki firmalar için ise beş yıldır.

Anılan destek ile İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernekleri, Üretici Birliklerinin, sektörlerinin yurtdışında tanıtımı amacıyla gerçekleştirecekleri harcamalara ilişkin giderler, Türkiye’de ticari ve/veya sınai faaliyette bulunan şirketlerin ürünlerinin markalaşması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlere ilişkin giderler ile İhracatçı Birliklerinin TURQUALITY® Programı kapsamında firmalara yurt içinde ve yurt dışında markalaşma sürecinde vereceği desteklere ilişkin harcamalar, Türk markalarının pazara giriş ve tutunmalarına yönelik gerçekleştireceği her türlü faaliyet ve organizasyonlara ilişkin giderler ile olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi için yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştireceği her türlü harcamaların uluslararası kurallara göre Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu’ndan karşılanmaktadır.

#### **4.1.3 Uluslararası Nitelikteki Yurtiçi İhtisas Fuarları Yardımı**

##### **İlgili Tebliğ**

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu’nun 95/7 Sayılı Tebliği

##### **Uygulamacı Kuruluşlar**

İhracatçı Birlikleri

##### **Destek Kapsamı**

Uluslararası nitelikteki yurtiçi ihtisas fuarlarının dış tanıtımının sağlanması ve uluslararası düzeyde katılımın artırılması amacıyla yönelik bir destektir. Müsteşarlıkça belirlenecek kriterlere uygun yerli organizatörlerin fuar öncesinde ve fuar süresince gerçekleştirecekleri tanıtım ve promosyon faaliyetlerine ilişkin giderlerin belli bir oranı Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu’ndan karşılanmaktadır.

#### **4.1.4. Yurt Dışı Fuar Katılımlarının Desteklenmesi**

##### **İlgili Tebliğ**

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu’nun 2004/6 Sayılı Tebliği

##### **Uygulamacı Kuruluşlar**

İhracatçı Birlikleri

##### **Destek Kapsamı**

Yurtdışı fuar organizasyonunu düzenlemek üzere Müsteşarlıkça görevlendirilen organizatöre katılımcı tarafından ödenecek katılım bedelinin %50’si destek kapsamında katılımcıya ödenmektedir. Destek tutarı, yurtdışı fuarın genel nitelikli Milli Katılım veya Türk İhraç Ürünleri Fuarı olması halinde 10.000 ABD Dolarını, sektörel nitelikli Milli Katılım veya Sektörel Türk İhraç Ürünleri Fuarı olması halinde ise 15.000 ABD Dolarını geçmemektedir.

Sektörel nitelikli uluslararası fuarlara bireysel iştirak gerçekleştirilmesi durumunda; stand kirasının ve nakliye harcamalarının %50’si, 15.000 ABD Doları’nı aşmamak üzere karşılanmaktadır.

#### **4.2 TURQUALITY® Destek Programı**

TURQUALITY® tüketici gözünde bir üst marka olarak konumlanmakla birlikte, ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarının üretiminden pazarlamasına, satışından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayan bir akreditasyon sistemidir.

Dolayısıyla, TURQUALITY® tüketici gözünde güncellik, çağdaşlık, kalite, yenilikçilik gibi temel değerleri içeren bir “kalite garantörü”, bu sertifikayı kullanacak akredite olmuş, olmayı

planlayan tüm markalar için ise TURQUALITY® finansal destek ve yönetsel bilgi birikimi sağlayan ve böylece Türk markalarının uluslararası pazarlardaki markalaşma faaliyetlerini ve başarılarını hızlandıran bir “gelişim katalizörü”dür.

TURQUALITY® ’nin kullanımında iki amaç ön plana çıkmaktadır:

- Olumlu Türk malı imajı oluşturulması çalışmaları ile birlikte markalaşma potansiyeli bulunan ve farklı sektörlerde üretilen ürünlerimizin yurtdışı hedef pazarlarda tanıtım ve tutundurulması için bir dizi faaliyetin gerçekleştirilmesi.

- Ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarının üretiminden pazarlamasına, satışından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayan bir akreditasyon sistemi haline getirilebilmesidir.

TURQUALITY® projesinin misyonunu aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Seçilmiş Türk markalarını tüm iş süreçlerini kapsayacak şekilde desteklemek,

- Türkiye’nin en iyi firmalarına küresel rekabet için eğitim, danışmanlık ve rehberlik (coaching) hizmeti vermektir.

TURQUALITY® programı, firmaların başarısını desteklemek için bir grup eğitim, danışmanlık ve rehberlik (coaching) sürecinden geçirmeyi; olimpiyat takımı benzetmesinden yola çıkarak, aralarından potansiyel şampiyonları belirlemek üzere bir grup atlet yetiştirmeyi misyon edinmiştir. Burada birinci amaç, bir firmalar paneli oluşturmak, TURQUALITY® ’de yer alan firmaların markalarının konumlarının

güçlendirilmesi ve bunların uluslararası pazara çıkışının hızlandırılması sürecinin değişik safhalardan geçmesi ve şampiyon aday firmaların aşamalı olarak seçilmesidir.

TURQUALITY® programı iki ayrı operasyonel seviyeye sahiptir. İlk seviyede, seçilmiş katılımcı firmalar, özellikle orta ile üst düzey yöneticileri bilgilendirmeye ve eğitmeye yönelik çeşitli eğitim hizmetlerinden yararlanır. Bu seviyedeki hizmetlerle eş zamanlı yürütülecek bir çalışma ile firmalar, tüm operasyonel ve yönetsel faaliyetlerin yanı sıra markalaşmaya olan bağlılıkları temelinde de güçlü ve zayıf yönlerinin karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilir. Değerlendirme aşamasında gözlemlenen operasyonel faaliyetler aşağıdaki ana başlıklar altında incelenmektedir:

1. Tedarik zinciri yönetimi
2. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)
3. Organizasyonel yapı ve insan kaynakları
4. Kurumsallık
5. Finans
6. Bilgi işlem sistemleri
7. Marka yönetimi

Bu çalışma ile dünya markası geliştirme açısından en kuvvetli potansiyel vadeden şampiyon aday firmalar seçilir; bunlara, daha ileri düzeyde bir dizi destek girişiminden yararlanma fırsatı tanınır. Bunu ikinci seviye olarak tanımlayabiliriz. İvmelendirme programının çekirdeğini oluşturan bu etkinlikler, çoğunlukla firmaların ihtiyaçları paralelinde özelleşmiş olacaktır ve marka oluşturmaya dair stratejik planlar geliştirmeyi hedefleyecektir. Ayrıca, üst düzey danışmanlık, rehberlik ve stratejik networking olmak üzere

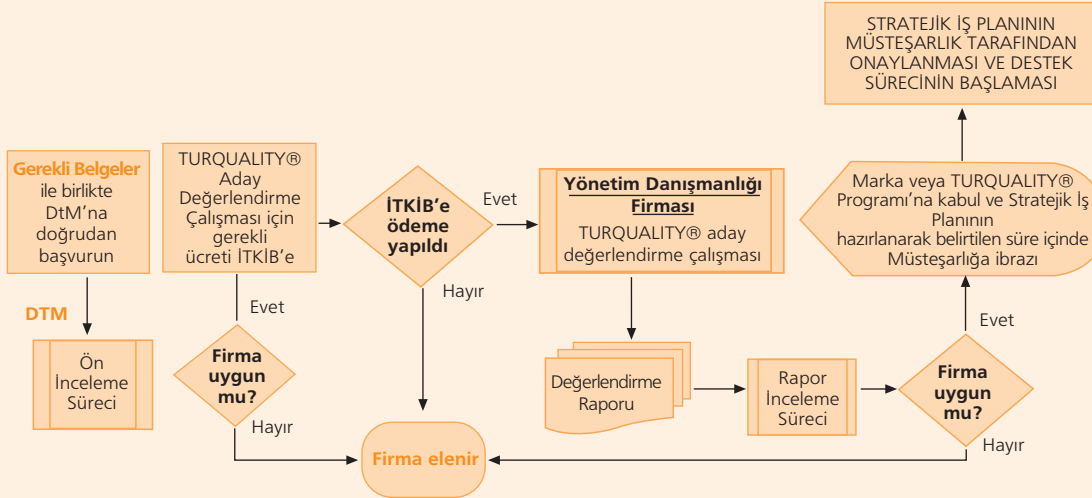
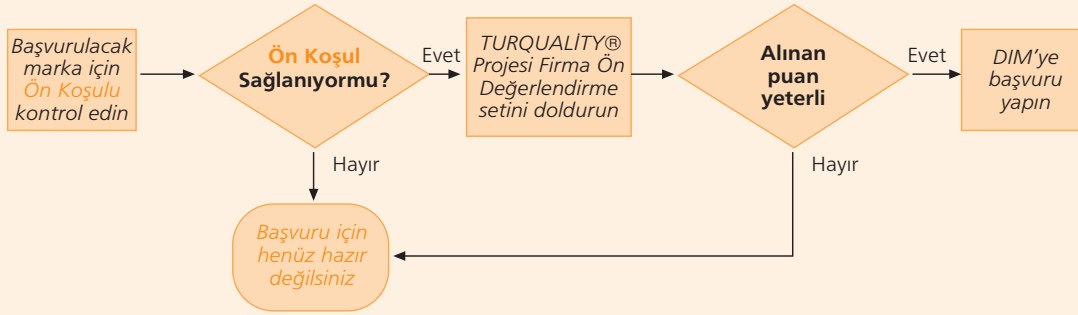
strateji ve uygulama temelinde doğrudan destek sağlanacaktır.

yapılmış olması, yurtdışında da ibraz edeceği İş Planında belirtilecek hedef pazarlarının en az birinde tescil edilmiş olması gerekmektedir.

## TURQUALITY® Projesine Nasıl Başvurulur?

### Ön Koşul

Müracaat eden markanın Türkiye'de tescilinin



Uygulama usul ve esasları için <http://www.turquality.com/TR/Turquality.aspx?id=1> adresinden detaylı bilgi alınabilir.

Dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı TURQUALITY® aşağıdaki sektörlerden toplam 39 firmaya, finansal desteğin yanında eğitim ve stratejik danışmanlık hizmeti de vermektedir.

- Dayanıklı tüketim ürünleri
- Endüstriyel Makine
- Hazır Giyim
- Hızlı Tüketim Ürünleri
- Kuyum/Mücevher
- Otomotiv
- Tekstil

TURQUALITY®'nin destek verdiği sektörler ve firmalar hakkında daha detaylı bilgiye <http://www.turquality.com/TR/Sektorler.aspx> linkinden erişilebilir.

### **4.3 KOSGEB Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri**

#### **4.3.1. Markaya Yönlendirme Desteği**

İşletmelerin kendi markaları ile ulusal ve uluslararası pazarlarda marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi amacı ile yurtiçi ve yurtdışında markaya yönlendirilmeleri için gerçekleştirecekleri çalışmalara ilişkin giderlere destek verilmektedir. İşletmelere, Yurtiçi Marka Tescil Belgesi sahibi olmak kaydı ile verilen bu desteğin üst limiti 20.000 YTL olup %50 oranında geri ödemesiz destek verilmektedir.

#### **4.3.2. Tanıtım Desteği**

İşletmelere; işletmelerini ve ürünlerini, özellikle yurtdışında tanıtımları için gerçekleştirecekleri

faaliyetlerine destek verilmektedir. Bu çerçevede ürün tanıtımı amaçlı; broşür, ürün katalogu giderleri için 3.000 YTL, etiket baskılı bandrollü CD giderleri için 4.000 YTL destek verilmekte, web sayfası hazırlama KOSGEB tarafından işletilen KOBINET e-ticaret portalında ücretsiz olarak sağlanmaktadır.

#### **4.3.3. Yurtiçi Sanayi / Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği**

İşletmelerin; pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, KOSGEB tarafından belirlenen yurtiçi ulusal veya uluslararası sanayi ihtisas ve genel sanayi fuarlarına katılımlarına destek verilmektedir.

Destek unsurları ve üst limitleri her işletmenin fuara katılarak ürün sergilemesi imkan sağlayacak şekilde, boş alan (yer) kirası, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, fuar katılımcı kataloğu, fuar alanının genel düzenlemesi ile ilgili hostes, genel tanıtım, genel güvenlik ve genel temizlik maliyetleri için sağlanmaktadır.

#### **4.3.4. Milli Katılım Düzeyindeki / Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği**

İşletmelerin; ülkemiz milli katılımının gerçekleştirileceği ve kendileri için hedef pazar olarak öngördükleri ülkelerde düzenlenen milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlar arasından, KOSGEB tarafından yıllık olarak belirlenen yurtdışı fuarlar veya organizatör kuruluşlar tarafından düzenlenen milli katılım dışında kalan yurtdışı fuarlara katılımlarına destek verilmektedir. KOSGEB tarafından fuar katılım ücretine; yer kirası, stand konstrüksiyonu ve

dekorasyonu, güvenlik, temizlik hizmetleri, tanıtım giderleri, nakliye-yükleme giderleri, ürünlerin gümrük işlem giderleri ile yurtdışı nakliye sigortası giderleri dahil edilmektedir.

## 5. KAYNAKLAR

1. **Ar, A. A.**, "Marka ve Marka Stratejileri", Detay Yayıncılık, Ankara, 2004

2. **Bierly, P., & Chakrabarti, A.**, "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry". Strategic Management Journal, 1996.

3. **Dereli, T. Ve Baykasoğlu, A.**, "Toplam Marka Yönetimi", Hayat Yayınları, İstanbul, 2007.

4. **Filizöz, B.**, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği", Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2003.

5. **İstanbul Ticaret Odası**, "İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi", İstanbul, 2006.

6. **Kotler, P.**, "Pazarlama Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

7. **Kurtulmuş, N.**, "İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004.

8. **Lindstrom, M.**, "BRAND Sense", Free Press, 2005.

9. **Malhotra, Y.**, "Knowledge Management and Virtual Organizations", Idea Group Publishing, USA, 2000.

10. **Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A.**, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi, Adana, 2001.

11. **Soysal, A.**, Kalite Kavramındaki Gelişmeler, TKY, Kalite Güvence Sistemleri,

Mess Seminer Notları, 1995

12. **Yüksel, Ü. ve Yüksel, A.**, "Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi", Beta Yayıncılık, İstanbul, 2005.

13. <http://www.bilgiyonetimi.org>

14. <http://www.dergil.com>.

15. [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/ky\\_uzerine\\_bir\\_model.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/ky_uzerine_bir_model.htm)

## 5. Kaynaklar



**İSTANBUL  
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No. 62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: [kobi@iso.org.tr](mailto:kobi@iso.org.tr)  
**ISO Yayın No: 2011/26**

