İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNDE MARKALAŞMA İÇİN BİR MODEL

DOKTORA TEZİ

Nağme MAHMUTOĞLU DİNÇ

Anabilim Dalı : Tekstil Mühendisliği

Programı : Tekstil Mühendisliği Doktora

HAZİRAN 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNDE MARKALAŞMA İÇİN BİR MODEL

DOKTORA TEZİ
Nağme MAHMUTOĞLU DİNÇ
(503042803)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 01 Şubat 2011
Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Haziran 2011

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Bülent ÖZİPEK (İTÜ)
Eş Danışman : Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ (MÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Fatma KALAOĞLU (İTÜ)
Prof. Dr. Binnaz MERİÇ (UÜ)
Prof. Zeki ALPAN (MSGSÜ)
Prof. Dr. Alpaslan FIĞLALI (KÜ)
Y.Doç.Dr. Murat BASKAK (İTÜ)

HAZİRAN 2011

Eşime ve sevgili oğlum Tulgar'a,

ÖNSÖZ

İstanbul Teknik Üniversitesi Tekstil Mühendisliği'nden 1994 yılında mezun olduktan sonra, yine aynı üniversitesinin Endüstri Mühendisliği, Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programında eğitimime devam ettim. Değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Tanyaş'ın gözetiminde, yeni yönetim bilimleri, sistem düşüncesi ve verimlilik gibi yeni kavramlarla tanıştığım yeni bir dünyadan sonra, ilk işime tekstil sektöründe başladım. Mühendislik ve yönetim eğitiminin verdiği heyecanla kalite, reorganizasyon, verimlilik, iyileştirme, geliştirme çalışmaları yapmak istiyordum. Kısa bir süre içerisinde tekstil ve hazır giyimde birkaç büyük firma dışındakiler için önemli olanın sipariş almak ve bir şekilde termine yetişmek olduğunu gördüm. Kimse bu yeni kavramlara, modern yönetim şekillerine ilgi duymuyordu. Üretimde sorunlar olabilirdi ama buna sistemli yaklaşmak için zaman yoktu. Belli ki bu çalışmaların zamanı henüz gelmemişti. Ben de henüz kurumsallaşma yolunda adım atmak konusunda çekimser kalan bu sektörden, hızlı büyüme içerisinde cazip koşullar sunan, teknoloji iyi kullanan, yeniliklere açık, kurumsallaşma konusunda önde olan Bankacılık sektörüne adım attım. Değişim mühendisliğinden, süreç geliştirme çalışmalarına kadar birçok konuda, istediğim çalışmaları yaptım.

Sektöre ara verdiğimde, artan küresel rekabet ortamında, hazır giyim ve tekstil sanayinin üretim açısından zorlandığı ve çıkış yolu aradığı bir dönemde, İstanbul Teknik Üniversitesi'nin üniversitelerin sanayinin önünde gitmek misyonunu, New York State University ile ortak Moda Tasarımı ve Pazarlama Programları açarak yerine getirdiğini gördüm. Gerçekten de tam da ülke sanayinin ihtiyacına yönelik uzmanlar yetişmek için atılmış önemli adımlardı bunlar.

Değerli hocam Prof. Dr. Bülent Özipek, elde ettiğim farklı deneyimlerle böyle bir ortama katkı sağlamak konusundaki istekliliğimi destekledi. Artık bir fakülte haline gelmiş olan Tekstil Mühendisliği ve İşletme Fakültesi Pazarlama hocalarımızın değerli katkılarıyla pazarlama ve hazır giyim konusunda öğrendiklerimi güncelleme fırsatı buldum. Doktora tezimi ülkemizin ve sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda hazır giyim için önerilen ve tartışılan, ancak nasıl yapılacağı konusunda pek az kaynağın bulunduğu markalaşma konusunda hazırlamaya karar verdim. Belki tüm şirketlerin çıkış yolu markalaşma çalışmaları olmayabilirdi, ama bu yolda ilerlemek isteyen şirketler için kolay izlenebilecek bir model geliştirmeyi amaçladım.

Bu gelişim fırsatını bana inanarak veren ve çalışmamım her aşamasında destek sağlayan vizyon sahibi değerli danışmanlarım Prof. Dr. Bülent ÖZİPEK ve Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ'a, istatistik alanında katkıları için çalışma arkadaşım sevgili Esra OCAK'a, sektörle ilgili bilgiler ve deneyim paylaşımı için kuzenim tasarımcı Nilgün ALTINAY'a, son dönemimde tezimi tamamlamam için zaman sağlayan değerli Şekerbank ailesine ve sabırla beni destekleyen aileme teşekkür ederim.

Haziran 2011

Nağme Mahmutoğlu Dinç

Yüksek Mühendis

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xv**
ÖZET ..... **xvii**
SUMMARY ..... **xix**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Tezin Amacı 3
1.2 Literatür Özeti 3
1.3 Hipotez 8
2. PAZARLAMA KAVRAMI **9**
2.1 Amaç 9
2.2 Pazarlamanın Tanımı 9
2.3 Pazarlamayı Etkileyen Dış Çevre Faktörleri ve İşletme İçi Faktörler 10
2.3.1 Dış çevre faktörleri 10
2.3.1.1 Makro çevre faktörleri 11
2.3.1.2 Mikro çevre faktörleri 11
2.3.2 İşletme içi faktörler 12
2.4 Pazarlama Karmasının Unsurları 12
2.4.1 Ürün 14
2.4.2 Fiyatlandırma 16
2.4.3 Tutundurma (Pazarlama iletişimi) 20
2.4.4 Dağıtım (Yer) 21
2.5 Pazarlama Bilgi Sistemi 23
2.6 Tüketici Pazarları ve Tüketici Davranışı 24
2.6.1 Tüketici davranış modeli 24
2.6.2 Müşteri karar süreci 27
2.6.3 Tüketicilerin sınıflandırılması 28
2.7 Pazarlamanın Şirket Organizasyonundaki Yeri 30
2.8 Müşteri İlişkileri Yönetimi 33
3. MARKA KAVRAMI VE MARKA YÖNETİMİ **37**
3.1 Amaç 37
3.2 Marka Kavramı 37
3.2.1 Marka nedir? 37
3.2.2 Markanın önemi 40
3.2.3 Marka ve pazarlama ilişkisi 43
3.2.4 Marka ile ilgili kavramlar 44
3.2.4.1 Marka elemanları 44
3.2.4.2 Marka değeri 46

3.2.4.3 Marka ile ilgili diğer kavramlar 47
3.2.5 Marka düzeyleri 51
3.2.5.1 Ticari marka (trade mark) 51
3.2.5.2 Alt marka 51
3.2.6 Marka tescili 53
3.3 Tüketiciler ve Markalar 55
3.4 Marka Yönetimi Sistemi 56
3.4.1 Segmentasyon 57
3.4.2 Hedef kitle belirleme 59
3.4.2.1 Kendi kendine analiz 60
3.4.2.2 Müşteri/Tüketici analizi 61
3.4.2.3 Rekabet analizi 62
3.4.2.4 Hedef kitle belirleme 62
3.4.3 Marka kimliği belirleme 64
3.4.4 Marka kişiliği tanımlama ve marka konumlandırma 67
3.4.5 Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirme 70
4. MARKALAŞMA MODELLERİ VE MARKA DEĞERİ ÖLÇÜM MODELLERİ 73
4.1 Markalaşma Modelleri 73
4.1.1 Marka kimliği planlama modeli 73
4.1.1.1 Marka kimliği sistemi 75
4.1.1.2 Marka kimliği uygulama sistemi 79
4.1.2 Müşteri odaklı marka değeri 80
4.1.2.1 Marka konumlandırma ve değerlerin tanımlanması ve yapılandırılması 81
4.1.2.2 Marka pazarlama programlarının planlanması ve uygulanması 82
4.1.2.3 Marka performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi 83
4.1.2.4 Marka değerinin büyütülmesi ve sürdürülmesi 85
4.1.2.5 Marka stratejisinin tanımlanması 86
4.1.3 Dört boyutlu markalaşma modeli 87
4.1.4 Marka piramit modeli 91
4.1.4.1 Stratejik marka yönetimi 91
4.1.5 Marka strateji (Brandstrategy™) doktrini süreci 95
4.1.5.1 Marka değerlendirmesi 96
4.1.5.2 Marka vaadinin geliştirilmesi 97
4.1.5.3 Marka taslağı 98
4.1.5.4 Marka avantajı yaratma 100
4.1.6 Bütünleştirilmiş marka modeli 103
4.1.6.1 Bütünleştirilmiş marka araçları 104
4.1.6.2 Yedi adımda bütünleşik markalama modeli 113
4.1.7 Markalaşma modellerinin karşılaştırılması ve analizi 118
4.2 Marka Değeri Ölçüm Modelleri 118
5. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ VE MARKALAŞMA 125
5.1 Genel Olarak Marka ve Hazır Giyimin İlişkisi 125
5.1.1 Neden giyiniyoruz? 126
5.1.2 Motivasyon süreci 127
5.1.3 İhtiyaç tipleri ve giyim 127
5.1.4 Tüketici ilgisi ve giyim 129
5.1.5 Kimlik, giyim ve marka ilişkisi 130
5.1.6 Giyim ve satınalma kararları 135

5.2 Türk Hazır Giyim Sektörü ve Özellikleri 138
5.2.1 Pazar yapısı 140
5.2.2 Pazarlama olanakları ve markalaşma 143
5.2.3 Markalaşmanın devlet tarafından desteklenmesi; TURQUALITY® Projesi 145
5.3 Türk Hazır Giyiminin Markalaşma için Güçlü-Zayıf Yönleri/Fırsat ve Tehditlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci İkili Karşılaştırma Metodolojisi ile Analizi 152
5.3.1 Türk hazır giyiminin markalaşma için güçlü-zayıf yönleri/fırsat ve tehditler 152
5.3.2 Analitik hiyerarşi süreci ikili karşılaştırma metodolojisinde kullanılan yöntem 161
5.3.3 Türk hazır giyiminin markalaşma için güçlü-zayıf yönler/fırsat ve tehditlerinin analitik hiyerarşi süreci ikili karşılaştırma metodolojisi ile analizi uygulama adımları ve analiz sonucu 169
6. BÖLÜM: TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE MARKALAŞMA VE MARKALAŞMA ÜZERİNDE ETKİSİ OLABİLECEK FAKTÖRLERİN ANALİZİ 175
6.1 Analizin Amacı 175
6.2 Verilerin Toplanması 175
6.3 İstatistiksel Yöntem Seçimi 177
6.3.1 Superbrands (Süper Markalar) 178
6.3.2 Brand finance 179
6.4 Hipotezler ve Ki –Kare Test Sonuçları 180
6.5 Sonuçlar 195
7. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNİN MARKALAŞMASI İÇİN BİR MODEL 199
7.1 Sonuçların Yorumlanması 199
8. SONUÇLAR 219
8.1 Sonuçlar 219
8.2 Çalışmanın Uygulama Alanı 224
8.3 Tartışma 224
KAYNAKLAR 225
EKLER 231

KISALTMALAR

AMA **:** American Marketing Association
CEO **:** Chief Executive Officer
AHS **:** Analitik Hiyerarşi Süreci
PBS **:** Pazarlama Bilgi Sistemi
MİY **:** Müşteri İlişkileri Yönetimi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Pazarlama karmasının bileşenleri 13
Çizelge 2.2 : Pazarlama karması – satıcıya ve alıcıya göre sınıflandırma. 14
Çizelge 2.3 : Tüketiciler için başlıca sınıflandırma değişkenleri. 31
Çizelge 3.1 : Kotler'in ürün seviyeleri ve örneklenmesi. 39
Çizelge 3.2 : Ürün ile markanın farkları. 40
Çizelge 3.3 : Marka tanımının boyutları. 41
Çizelge 3.4 : Tanınmış sloganlara örnekler. 45
Çizelge 3.5 : Interbrand 2010 ilk 10 değerli marka. 47
Çizelge 4.1 : Markalaşma modellerinin karşılaştırılması. 119
Çizelge 5.1 : Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon dış ticareti 2007 - 2008-2009 Yıllık ve 2009 - 2010 Ocak – Haziran (Fiili) 139
Çizelge 5.2 : Türk hazır giyiminde markalaşma için güçlü-zayıf yönleri/fırsat ve tehditlerin analizi 152
Çizelge 5.3 : Önem Skalası. 162
Çizelge 5.4 :Rassal gösterge-RI değerleri. 167
Çizelge 5.5 : Güçlü yönler için uzmanların görüşleri ile hazırlanan faktörler arası karşılaştırma matrisleri. 170
Çizelge 5.6 : Güçlü yönler grup karar matrisi. 171
Çizelge 5.7 : Güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların önem dereceleri. 173
Çizelge 6.1 : 2005, 2007 ve 2009 SuperBrands Türkiye hazır giyim firmaları. 178
Çizelge 6.2 : 2007, 2008 ve 2009 BrandFinance Türkiye hazır giyim firmaları. 179
Çizelge 6.3 : Karşılaştırma kümesinde yer alan markalar. 179
Çizelge 6.4.a : Marka kimliği ve markalaşma veri özet çizelgesi. 180
Çizelge 6.4.b: Marka kimliği ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 180
Çizelge 6.5.a : Marka faydası/değeri ve markalaşma veri özet çizelgesi. 181
Çizelge 6.5.b : Marka faydası/değeri ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 181
Çizelge 6.6.a :Yıllık ciro ve markalaşma veri özet çizelgesi 182
Çizelge 6.6.b :Yıllık ciro ve markalaşma ki-kare test sonuçları 182
Çizelge 6.7.a : Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı ve markalaşma veri özet çizelgesi.. 183
Çizelge 6.7.b : Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 183
Çizelge 6.8.a : Tasarım ekibi çalışan sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi 183
Çizelge 6.8.b : Tasarım ekibi çalışan sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları .. 184
Çizelge 6.9.a : Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi 184
Çizelge 6.9.b : Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 184
Çizelge 6.10.a : Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması ve markalaşma veri özet çizelgesi 185
Çizelge 6.10.b : Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması ve markalaşma ki-kare test sonuçları 185

Çizelge 6.11.a : Şirketin markalaşma çalışmaları süresi ve markalaşma veri özet çizelgesi. 186
Çizelge 6.11.b : Şirketin markalaşma çalışmaları süresi ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 186
Çizelge 6.12.a : Tüketici araştırması ve markalaşma veri özet çizelgesi 187
Çizelge 6.12.b : Tüketici araştırması ve markalaşma ki-kare test sonuçları 187
Çizelge 6.13.a : Şirket yaşı ve markalaşma veri özet çizelgesi 188
Çizelge 6.13.b : Şirket yaşı ve ve markalaşma ki-kare test sonuçları 188
Çizelge 6.14.a : Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi. 189
Çizelge 6.14.b : Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 189
Çizelge 6.15.a : Markanın ürün fiyat aralığı ve markalaşma veri özet çizelgesi..... 190
Çizelge 6.15.b : Markanın ürün fiyat aralığı ve markalaşma ki-kare test sonuçları 190
Çizelge 6.16.a : Ürün alt marka sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi..... 191
Çizelge 6.16.b : Ürün alt marka sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları 191
Çizelge 6.17.a : Marka konumlandırma ve markalaşma veri özet çizelgesi..... 192
Çizelge 6.17.b : Marka konumlandırma ve markalaşma ki-kare test sonuçları 192
Çizelge 6.18.a : Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ve markalaşma veri özet çizelgesi..... 193
Çizelge 6.18.b : Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ve markalaşma ki-kare test sonuçları. 193
Çizelge 6.19.a : Marka adının hatırlanabilir olması ve markalaşma veri özet çizelgesi 194
Çizelge 6.19.b : Marka adının hatırlanabilir olması ve markalaşma ilişkisi ki-kare test sonuçları 194
Çizelge 6.20.a : Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ve markalaşma veri özet çizelgesi 195
Çizelge 6.20.b : Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ve markalaşma ilişkisi ki-kare test sonuçları 195
Çizelge 6.21 : Markalaşmayı etkileyen faktörler..... 196
Çizelge B.1 :.Zayıf yönler için uzman görüşleri karşılaştırma matrisleri. 237
Çizelge B.2 : Tehditler için uzman görüşlerine ait karşılaştırma matrisleri. 239
Çizelge B.3 : Fırsatlar için uzman görüşlerine ait karşılaştırma matrisleri..... 240
Çizelge D.1 : Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu 249

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Pazarlama sürecinin basit bir modeli 10
Şekil 2.2 : İşletmede pazarlama bilgi sistemi –PBS 23
Şekil 2.3 : Alıcı davranışı modeli 24
Şekil 2.4 : Tüketici davranışını etkileyen faktörler 25
Şekil 2.5 : Satınalma davranışı çeşitleri 25
Şekil 2.6 : Satınalma karar süreci 27
Şekil 3.1 : Tanınmış logolara örnekler 45
Şekil 3.2 : Değer önerisi 57
Şekil 3.3 : Segmentasyon dağılım grafiği 59
Şekil 3.4 : Pazar analizi 59
Şekil 3.5 : Marka kimliği 65
Şekil 3.6 : Marka piramidi 66
Şekil 3.7 : Marka kişiliği 67
Şekil 3.8 : Marka konumlandırma 69
Şekil 4.1 : Marka kimliği planlama modeli 74
Şekil 4.2 : Stratejik marka yönetimi modeli 81
Şekil 4.3 : Müşteri odaklı marka değerinin yaratılması 84
Şekil 4.4 : Müşteri odaklı marka değerinin ölçülmesi 85
Şekil 4.5 : Müşteri odaklı marka değerinin ölçülmesi 86
Şekil 4.6 : Markanın zihindeki yeri 88
Şekil 4.7 : Marka kanunu (markanın tanımı) 89
Şekil 4.8 : Marka kimliği prizması 91
Şekil 4.9 : Kimlik ve piramit modeli 93
Şekil 4.10 : Brandstrategy yaklaşımı adımları 95
Şekil 4.11 : Bütünleşik marka modeli 104
Şekil 5.1 : Karar verme çeşitleri 136
Şekil 5.2 : Hazır giyim sektöründe ülkelerin küresel konumları 144
Şekil 7.1 : Türk hazır giyim sanayi için markalaşma modelini etkileyen faktörler. 200
Şekil 7.2 : Hazır giyimde markalaşma için bir model 206

TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNDE MARKALAŞMA İÇİN BİR MODEL

ÖZET

Hazır Giyim Sanayi 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de ihracatın lokomotif sektörlerinden biri olmuştur. Genellikle KOBİ olarak yapılanan hazır giyim firmaları, Türkiye'nin Avrupa ve A.B.D ye göre ucuz işgücü olanakları, coğrafi avantaj gibi mevcut şartlardan yararlanarak, yabancı markalara fason üretim yaparak deneyim kazandılar. Ancak dünyada artan rekabet koşulları ve değişen uluslararası ticaret kuralları sonucunda başka ülkeler de ucuz maliyet avantajı sağlayacak duruma geldiler. Özellikle Çin, Endonezya, Malezya gibi ülkeler yabancı markaların tedarikçisi konumuna geldiler ve gelmeye de devam etmekteler.

Üretim ihtiyaçlarının daha ucuz üretim yapan ülkeler tarafından karşılanması ile birlikte, hazır giyim sanayi için strateji değişikliği ihtiyacı gündeme geldi. Mesleki kuruluşlar ve örgütler tarafından yapılan çalışmalarda ortaya çıkan seçenekler aşağıdaki gibidir:

- Ucuz üretim yapan diğer ülkelerle birlikte fiyat–maliyet dengesini korumaya çalışarak rekabet etmek, rekabet baskısını artan kuvvetle hissetmek ve giderek gerileme yaşamak,
- Kalite ve marka rekabetinin olduğu alana geçmekle birlikte ihtisaslaşma ve niş alanlarında yoğunlaşmaya gitmek, rekabete dayanamayan işletmelerin sektör dışına çıkması ve ihracat rakamlarının gerilemesi
- Yaratıcılık ve yenileşim özelliklerini kullanarak ve kalitelerini artırarak daha pahalı ürünleri moda ve markası ile satarak marka yaratan ülkeler arasına katılmak, ihracat rakamlarını koruyabilmek ve arttırabilmek.

Maliyet avantajı sağlamak için tedarik zinciri boyunca kümelenme çalışmaları yapmak, yeni malzemeler, teknolojiler kullanarak yenilikçi ürünler üretmek, moda ve marka yaratmak olası çözümler arasındadır.

Bu çalışmada hazır giyim firmalarının markalaşmaları için bir model önerisi oluşturulması amaçlanmıştır.

Bu modelin oluşturulabilmesi için şunlar yapılmıştır:

- Marka ile ilgili literatür araştırılmıştır.
- Markalaşma için önerilen modeller araştırılmış ve analiz edilmiştir.
- Tüketicilerin satınalma davranışları, hazır giyim ve modayla ilişkili davranışlar incelenmiştir.
- Türk Hazır giyim sanayinin mevcut durumu analiz edilmiştir. Güçlü ve zayıf yönleri ile ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler incelenmiştir. Daha sonra Analitik Hiyerarşi Süreci İkili Karşılaştırma Metodolojisi kullanılarak, bu kriterlerin önem dereceleri belirlenmiştir.

- Kendi markası için üretim yapan, farklı segmentlere farklı tiplerde üretim yapan 24 hazır giyim firması ile görüşülmüştür. Bu görüşmede, markalaşma deneyimleri ve markalaşma üzerinde etkisi olabilecek faktörlerle ilgili oluşturulan sorular kullanılmıştır. Markalaşma çalışmalarına devam eden firmalar ile BrandFinance ve SuperBrands markalar listesine giren firmaların özellikleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak karşılaştırılarak, markalaşma üzerinde etkisi olan faktörler bulunmuştur.

Bu bilgiler ve verilerden modelin hazır giyime özgü bir model olması için yararlanılmış ve model genel hatları ile aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

1. Markanın mevcut durum analizi yapılır.
2. Şirket yönetimi markalaşmayı stratejik olarak değerlendirir.
3. Markalaşma için gerekli organizasyonel yapı kurulur.
4. Marka planlaması yapılır.
5. Markanın kurum içi iletişimi yapılır.
6. Pazarlama planı oluşturulur.
7. Marka değeri ölçülür.
8. Marka yönetimi gerçekleştirilir.

Hazır giyim konusunda yapılacak markalaşma çalışmalarını detayında içeren bu adımlar bir döngü olarak tanımlanmıştır. Marka yönetimi süreci periyodik olarak mevcut durum analizine dönerek tekrar planlama, uygulama ve kontrol döngüsüne girerek yenilenir ve yönetilir.

Önerilen model, Türk Hazır Giyim Sanayi için hazırlanmış olması ile diğer markalaşma modellerinden ayrılmaktadır. Türk Hazır giyim sanayine özelleştirilmesi, aşağıdaki analizler sonucunda elde edilen verilerle sağlanmıştır:

- Türk Hazır Giyim Sanayinin güçlü-zayıf ve fırsat-tehditler belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- Türk Hazır Giyim Sanayinde markalaşan firmaların yaptığı çalışmalar ve markalaşmalarını etkileyen faktörler için yapılan saha araştırması sonuçları
- Hazır giyim sanayinde markalaşmayı etkileyen faktörler

Önerilen model için verilen uzman görüşlerinde modelin kapsamlı bir yol haritası sunması ve markalaşma sürecinin genel şablonunu göstermesi modelin güçlü yönü olarak belirtilmiştir (EK E).

A MODEL FOR BRANDING IN APPAREL AND CLOTHING

SUMMARY

Turkish Apparel Industry is one of the leading sectors in Turkish exportation. The apparel companies are generally established as SME and have a long-term experience on contract manufacturing with cheap labor and geographic advantages. As a result of increasing competition and changing rules of international trade, other countries start to compete with the same cost advantages. Countries like China, Indonesia, Malaysia become and continues to be the suppliers for the foreign European and American brands.

As far as the production is supplied by the countries producing with low costs, the requirement for the strategy change came up to the agenda. The alternatives studied by the professional associations and the organizations are listed as below:

- Compete with the cheap production countries trying to protect the price cost balance, and feel the increasing competition pressure and living turndowns,
- Moving into the quality – brand intense area, specializing in certain subjects and focusing in niche areas. A company that cannot stand competition falls apart form the industry and turndowns in exportation.
- Joining into the fashion brand creating countries by using creativeness and innovation abilities and selling expensive products with fashion and brand name increasing the quality, protecting and increasing the exportation level,
- Clustering among the supply chain to get cost advantage, producing innovative products using new materials, new Technologies.

Aim of this study is to prepare a model for the branding option of the apparel companies. The following studies were made to determine the structure of the model

- The branding literature was researched
- Branding models were researched and analyzed
- The purchasing behaviors related with clothing and fashion were analyzed through literature
- As-Is analysis has been conducted for the Turkish Apparel Industry. Strengths, weaknesses, opportunities and treats (SWOT) were defined and Analytical Hierarchy Process Paired Comparison Methodology was used to determine the critical importance degrees.

- Twenty four apparel companies those were producing different types of products for their own brands, for different segments, have been interviewed. In these interviews, their branding experience and the factors that might have effect on their branding results were reviewed. The relationship between the companies that are rated among the well-known brands through BrandFinance and SuperBrands and the company's continuing the branding process were compared statistically and the factors those effect branding were found out.

In the light of these information and data a branding model specialized fort the apparel industry has been established and the following steps are recommended for the branding process of an apparel company:

1. Make an AS IS analysis for the brand
2. Executive Management evaluates branding strategically
3. Establish required organizational structure
4. Plan the branding process
5. Communicate the brand in the company,
6. Market the Marketing Plan
7. Measure the brand equity,
8. Manage the brand

These steps form a cycle so that brand management step is followed by the AS IS Analysis, planning, implementation and control steps.

The proposed model is unique for being prepared particularly for Turkish Apparel Industry. The model is has customized features for Turkish Apparel Industry, with the consequences of the below analysis.

- Determined and prioritized strengths, weaknesses, threats and opportunies of Turkish Apparel Industry
- Results of the field research prepared to find out the factors effecting branding studies and success of the branded companies.
- Factors effecting branding in apparel industry according to the research studies.

According to the expert opinions model is serving as a comprehensive road map and presents the general template for branding studies.

1. GİRİŞ

Türk hazır giyim sanayi, 1980 li yıllardan bu yana Türkiye'nin genel ihracattaki payı ile ihracattaki öncü sektörlerinden biri olmaya devam etmektedir. Dünyanın altıncı, Avrupa Birliği'nin 2. büyük tedarikçisi konumundadır.

Bu durumun aynı zamanda, gümrük birliği sonrası avantajlı bir konum elde eden hazır giyim sektörünün hızlı büyüme ve aşırı yatırım gibi sonucu da olmuştur.

Bir yandan hazır giyim bu kadar büyük bir gelişme potansiyeline sahipken diğer yandan dünya ticaret kuralları, 21. yüzyılın başında küresel etkileşimli olarak yeniden şekillenmektedir:

- 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren MFA (Multi Fibre Agreement)'ya konu olan diğer sektörlerle birlikte hazır giyimde uygulanan kotaların tamamen kaldırılması
- ATC (Agreement on Textiles & Clothing) ile yeni rekabet çevresinin tanımlanması
- Yukarıdaki maddelerin doğal sonucu olarak üretim maliyeti düşük cazip ülkelerin küresel kaynak olarak kullanımında ve ihracatlarında artış

Başta Çin olmak üzere rakip ülkelerin en önemli avantajı maliyet avantajıdır. Maliyetlerde düşüş sağlanması, sektörün rekabet gücüne oldukça önemli katkı sağlayacaktır. Maliyet içerisinde en önemli kalemler malzeme ve işgücü maliyetidir.

Malzeme maliyetleri için tedarikçilerle bilgi akışının ve işbirliğinin sağlanması, ürünlerin maliyetinde etkili girdiler olarak kaliteli ve ucuz hammaddenin sağlanması, ürün tedarikinin hızlı ve sürekli kılınması ve üretim sürecinde hammadde kayıplarının en aza indirilmesi gereklidir.

İşgücü maliyetlerin uygun olduğu yurtiçi ya da dışı coğrafyalara kaymak, verimliliğin yükseltilmesi konularında çalışmalar yapmak gereklidir. Sadece üretim sürecinde verimlilik değil, ayrıca pazarlamayı bilen işgücüne sahip olunması ve çalışanların mesleki becerilerinin artırılması önemlidir.

Hızla gelişen teknoloji, dünyayı tek bir küresel pazar haline getirmiştir. Rakip ülkeler maliyet avantajının yanında, ürün çeşit ve kalitelerini arttırmaya başlamışlardır. Türkiye'nin Avrupa Birliği ülkelerine yakınlığı nedeniyle doğal avantajı olarak ortaya çıkan coğrafi avantajı, tedarikçi malzemelerindeki çeşitliliği ve kalitesi, tek başına yeterli olamamak tehdidi ile karşı karşıyadır. Bu nedenle farklılaşmayı sağlayacak başka avantajlar oluşturması gereklidir.

Markalaşma, gelişmiş tasarım, yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesi, verimliliğin arttırılması, pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi ve dağıtım kanallarının etkinleştirilmesi bunlardan bazılarıdır. Tasarım, aynı zamanda rekabetin önemli unsurlarından olan markalaşmanın da destekleyicisi durumundadır. Şirketler rekabetçi stratejileri konusunda karar vererek kısa, orta ve uzun vadeli planlarını oluşturmalıdır.

Çoğu sektörel örgütün dile getirdiği gibi üretim maliyetlerinde avantaj sağlamak, yurtdışında yeni pazarlar bulmak, araştırma geliştirme konularında devlet teşvikleri, sektörün rekabet avantajı için önemlidir. Örneğin Çin şirketleri bu konuda avantaj sahibidir. Türkiye en yüksek enerji maliyeti olan ülkelerden biridir. Devletin firmalara maliyetler, ar-ge, markalaşma, satış, pazar araştırması ve tanıtım konusunda destek olması önem taşımaktadır. Dış ticarette bürokrasiyi azaltması, pamuk gibi temel girdilerin nitelikli üretim politikaları ile desteklenmesi, modernizasyon yatırımlarının, özellikle bilgi ve tecrübe açısından olumlu olabilecek olan ihracatçı birliklerinin desteklenmesi gerekmektedir.

Hazır giyim sanayinin Türk ekonomisi içerisindeki yerini koruyabilmesi için sunulan reçeteler hiç bir zaman tek bir konuya odaklanmamalıdır. Hazır giyim sektörü için güçlü ve iyileştirmeye açık alanlar ile fırsatlar ve tehditler tanımlanmalı, birçok iyileştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma faaliyetlerine bütünsel bir şekilde yaklaşan stratejik bir plan, sektörel örgütlerin ve devletin de desteği ile uygulanmalıdır. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin hazırladığı yeni rekabet çevresini analiz eden, Türk hazır giyim sektörü için rekabet stratejileri belirleyen, "Türk Hazır Giyim Sektörü Ufuk 2010 ve 2015 Yol Haritası - Global Hedefler ve Politikalar" çalışması, bu konudaki önemli adımlardan biridir. Bu çalışmada üretilen üretim–pazarlama stratejileri ve politikalarında markalaşmanın önemi sıklıkla vurgulanmaktadır (Gürlesel, 2004).

Ancak, markalaşma kimi zaman tek bir çözüm, kurtuluş olarak değil, çözümlerden biri ya da bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

1.1 Tezin Amacı

Türkiye'de küresel gelişmeler ve rekabet karşısında, hazır giyim sektörü için yapılan önerilerden biri de sektördeki altyapısı uygun firmaların markalaşma yoluna gitmeleridir. Ancak markalaşma oldukça maliyetli ve uzun dönemli yapısıyla her firma için kurtuluş ümidi olamayacaktır. Markalaşma özellikle küçük ve orta boy işletmelerin hakim olduğu sektörde sadece klişe anlamı ile bir logo, sembol ve tanıtım çalışmasından ileri gidememektedir. Öte yandan literatür çalışmaları ise tamamen genel nitelikli kalmakta, sektöre özel çalışmalar birkaç tanınmış markayı inceleme ve irdelemekten öteye geçmemektedir. Çalışmanın amacı, sektör içerisindeki farklı tipteki firmalara markalaşma için kolay uygulanabilir, adımlarla tanımlanmış bir model geliştirmektir.

1.2 Literatür Özeti

Markalaşma, pazarlama alanında en çok işlenen konulardan biri olmakla birlikte, hazır giyim sektöründe markalaşma konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği üzere, markalaşmayı benzer ve farklı kavramlarla anlatan pek çok model geliştirilmiştir.

Aaker ve Joachimsthaler (2002) Marka Kimliği Planlama Modelinde firmanın, rekabetçi ortamı oluşturan müşteri, rakipler ve kendi iç dinamiklerinin analizi için bir yapı önermektedir. Markanın müşteriye ulaştığı ve rekabet ettiği yöntem on iki potansiyel kimlik ya da kategori arasından seçilebilir ve değer önermesi ile geliştirilebilir. Son olarak marka programının geliştirilmesi ve bakımı için de ayrı bir safha tanımlamıştır. Marka kimliği oluşturulması odaklıdır ve markalaşmayı pazarlama ve pazarlama iletişimi süreçleri içerisinde tanımlar. Organizasyonların iç ya da dış her durumuna uygun marka uygulamalarının tanımlanmasında yardımcı olur. Marka kimliğinin tanımlanmasında en doğru araçları belirler.

Keller (2003) Müşteri Odaklı Marka Yönetimi adını verdiği modelinin odağına marka değerini yerleştirmiştir. Marka değerinin oluşturulması sürecini üç ana kategoriye böler:

1. Marka tasarlama araçları ve hedefleri.
2. Tüketici bilgisinin etkisi.
3. Marka faydaları.

Her kategori birbirine bağımlıdır. İlk kategori, etkili bir marka için gerekli marka elemanlarının seçilmesini önerir, bu elemanlar seçildikten sonra firma müşterilerine bunları hangi pazarlama araçları/programları ile aktaracağına karar vermelidir. İkinci kategori, markanın tüketici farkındalığı ve çağrışımlar üzerinde nasıl bir etkisi olacağı ile ilgilidir. Müşteride nasıl bir algı yaratmaktadır ve kolayca müşteriye aktarılmakta mıdır ve hatırlanabilmekte midir? Son kategoride ise model bu stratejilerin sağlayacağı olası sonuçlar için bilgi vermektedir. Markalaşmayı pazarlama ve pazarlama iletişimi süreçleri içerisinde tanımlar.

Farklı markalaşma stratejilerinin kullanımı ile değer yaratacak sürekli bir sürecin geliştirilmesi konusunda yardımcı olur. Firmanın güçlü yönleri için özel stratejiler üretir.

Dört Boyutlu Markalaşma Modeli ise Gad (2001) tarafından önerilmiştir. Markanın tanımlanmasında yararlanılan boyutlar, markanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde kullanılır. Yeni bir markanın yaratılmasında olduğu kadar herhangi bir dönemini yaşayan bir marka için de kullanılabilir. Bir markanın başarılı olabilmesi için müşterileri ile her dört boyutta da ilişki kurabilmesi gereklidir. Model, markanın tüketicinin zihnindeki yerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için kullanılmaktadır.

Kapferer (2003) tarafından önerilen Stratejik Marka Yönetimi Marka Piramit Modeli, bir markanın gelişim süreçlerini ele alır. Piramidin tepesinde uzun bir dönem boyunca taşınması beklenen marka kimliği ya da ana değer vardır. Ortasında semboller ve diğer marka elemanları ile tüketiciye iletilen kimlik bulunur. Piramidin tabanında ise markanın tüketici ile doğrudan ilişkisi bulunur. Bu ilişki için markanın tüketiciye ilk sunumunda reklamlar örneklenebilir. Bu model, firmada markanın tepeden tabana evrimleşeceğini varsayar; firma tarafından üretilen değer önermesinin tüketicide tabandan tepeye doğru iletişiminin yapılmasını önerir. Model markanın zaman içerisinde hangi yönde gelişeceğinin/gelişebileceğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Firmaların fırsat ve tehditlere karşı stratejilerine karar vermelerini sağlamaktadır.

Marka Strateji Doktrini (BrandStrategy) Modelinde Knapp (2000) bir marka kimliği ve vaadi tanımlamak, bir marka paradigması yaratarak farklılaştırmak ve sürekli rekabet avantajı yakalamak şeklinde bir metodoloji önermektedir. Hem marka değerinin ölçülmesi ve hem de markalaşmanın adım adım uygulanması için bir yol haritası önermektedir. Modele göre firmanın her faaliyeti marka vaadine uygun olmalıdır. Marka vaadi, bir markanın hizmet ya da ürününü deneyimleyen mevcut ve potansiyel müşterilerin beklediği işlevsel ve duygusal tüm faydaların kendisidir. Firmalara bir marka geliştirme ve uygulama ya da tüketicilere iletmeleri için bir sistem sunmaktadır.

LePla ve Parker (2002) tarafından önerilen Bütünleşik Marka Modelinin amacı ise, bir firma için en önemli varlık olan müşteriyle ilişkisini inşa etmektir. Markalar için üç seviye aktivite önermektedir. Marka taşıyıcıları, ürünler, günlük aktiviteler, iletişim ya da reklam gibi müşteriye en yakın faaliyetlerdir. Birçok firma konsantrasyonunu bu alana odaklar. Ancak diğer iki seviyedeki aktiviteler de önemlidir. İkinci seviye olan marka itici güçleri, marka için yaratılan her türlü faaliyet ve mesaj için gerekli ilkeyi, temelleri içerir. Bunlar kişilik, çağrışım ve müşteri algısı için önerilen değerdir. Sonuncu seviye firmanın misyonu, değerleri ve hikayesidir. Anlamlı ve derin bir ilişki için bu iki seviye ayrıca önem taşımaktadır. Bu model, firmanın tüm üyelerinin markayı anlamaları ve uygulamaları üzerine kurulmuştur.

İncelenen bu modeller markanın temel kavramları ve markalaşma için önerdikleri yöntemlerle tez için önemli ve belirleyici kaynaklar olmuşlardır. Örneğin markalaşma üzerinde etkili olacak faktörlerin belirlenmesi için oluşturulan sorular Keller'in (2003) modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Bu modeller her sektördeki her firmaya uygulanabilecek genel modellerdir.

Türkçe literatürde, marka iletişim stratejilerini analiz eden Uztuğ (2003), markalaşmanın temel kavramlarının yanısıra markalaşmanın tüketim kültürü ve tüketici ile ilişkisi konusunda da değerli bir kaynak sunmaktadır. Azevedo ve Farhangmehr (2005) ile Loudon ve Bitta'nın (1993) çalışmalarında marka ve tüketici davranışları konusunda ampirik bulgulardan yararlanılmıştır.

Marka danışmanlığı çalışmaları nedeniyle Türk şirketlerini yakından tanıyan Güven Borça'nın (2006) "Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar" isimli kitabı, ülkemizde

marka kavramı ve markalaşmanın çok konuşulduğu ancak nasıl yapılabileceği konusunda pek fikir sahibi olunmadığı 2000'li yılların ilk dönemlerinde bilinçlenme konusunda iyi bir kaynak olmuştur. Türk şirketlerinin zaafları ve güçlü yanları hakkında saptamaları, iyi örnek incelemeleri ve deneyimleri ile pekiştirdiği çözümleri tez için iyi bir örnek teşkil etmiştir.

Ancak bu modellerin hazır giyim sektörüne uygulanmaları ile ilgili literatür oldukça azdır.

Cassill, Bruer ve Jones, tekstil ve hazır giyimde rekabet için farklılaşma stratejilerini incelemişler, farklılaşma yöntemlerinden biri olarak markalaşmanın üzerinde durmuşlar ve literatürdeki markalaşma modelleri hakkında bilgi vermişlerdir (Cassill, vd, 2005).

Erenli yüksek lisans çalışmasında, bir markalaşma modeli olarak Aaker'in Marka Kimliği Planlama Modeli'ni incelemiş, oluşturduğu soru seti ile 10 hazır giyim firması ve perakendeci ile yüzyüze görüşmeler yapmış ve marka kimliği soruşturmuş, sonuç olarak markanın kişi, organizasyon, ürün ve sembol olarak önemini araştırarak Aaker'in modelini geliştirmiştir (Erenli, 2004).

Şen, yüksek lisans tezi çalışmasında Türk hazır giyim endüstrisinde tasarım ve markalaşma deneyimleri adı altında moda, tasarım ve marka kavramlarını araştırmış, vaka analizi yöntemi ile markalaşma ve tasarım için çıkarsamalarda bulunmuştur (Şen, 2004).

Malinowska, girişimcilerin kullanabileceği diğer pazarlama araçlarından farklı olarak, markalaşma stratejisinin en değerli varlığı olduğuna değindiği makalesinde Avrupa'daki üretimin, standart ürün üretiminin ucuz ülkelere taşınma eğiliminin sonucunda daha pahalı, tasarım yoğun, yenilikçi ürünlerin üretimine neden olduğunu ve bunun da markalaşma çalışmalarına verilen önemi arttırdığını belirtmektedir (Malinowska, 2005).

Hazır giyimde markalaşma ile ilgili yapılan doktora tez çalışmalarının daha çok perakende markalarda tüketici algılamaları, kültürle ilişkisi, perakende mağazacılık dizaynı, üretici–perakendeci ilişkisi ve marka isimlerine odaklandığı görülmektedir.

Yine hazır giyim sektörüne ait olamamakla birlikte markalaşma ekibinin ve tüketicilerle yüzyüze çalışan personelin marka kimliğini algılamaları ve bu faktörlerin marka performansına ve müşterilerin algısına etkisi ile ilgili bir doktora

çalışması sonuçları, iç marka iletişimi ve tüketici ile yüzyüze çalışan personelin tüketicinin marka algısına etkisinin önemini vurgulamıştır (Harris, 2001). Çalışma bir tür şirket karakteristiği ve marka performansı ilişkisi içermesi açısından incelenmeye değerdir.

Hazır giyim, moda ve markalaşma arasındaki bağlantıyı kurmakta yararlanılan en değerli kaynaklardan biri Solomon ve Rabolt (2004) tarafından birçok akademik çalışma esas alınarak derlenen Modada Tüketici Davranışı isimli kitaptır. Moda ve hazır giyimin kendine özgü tüketici davranışları, satınalma alışkanlıkları, psikolojik ve sosyolojik etkenler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tungate'in (2006) modada marka olan küresel hazır giyim firmalarının marka yaklaşımlarını incelediği kitabından yararlanılmıştır.

Uztuğ'un (2003) marka ile ilgili temel kavramlara ışık tutmasının yanısıra markanın sembolik gücü ve tüketicilerle ilişkileri kapsamında yaptığı analizler marka ve tüketicilerin ilişkileri açısından oldukça yararlı bilgiler sunmaktadır. Yine marka, tüketici ve satınalma davranışı konusunda Randall'ın (1997) "Markalaştırma" kitabı değerli bir kaynak olmuştur.

Türkiye'de hazır giyimin mevcut durumu ve markalaşma konusundaki, ihtiyaçlarının belirlenmesinde Aras'ın (2006) "Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği" adlı kitabı, Türkiye Giyim sanayicileri Derneği'nin Ufuk 2010, 2015 çalışmaları (Gürlesel, 2004), Akkuzugil'in (2003) "Markalaşma Alanındaki Gelişmelerin ve Markalı Ürünler için Pazara Giriş Stratejilerinin Türk Hazır Giyim Sektörü Açısından Analizi" ve Günay'ın (2005) "Türkiye'de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar ve Çözüm Yolları" çalışmaları yol gösterici olmuştur.

Literatürde bir şirketin markalaşması için modeller mevcuttur. Hazır giyim ve markalaşmanın önemine ve marka elemanlarının hazır giyimle ilişkilerine değinilse de hazır giyime özgü bir markalaşma modeli oluşturulmamıştır. İşte tez bu ihtiyaçtan yola çıkmıştır. Özel olarak Türkiye'de markalaşmayı bir çözüm yolu olarak gören Türk hazır giyim firmaları için sektörün içerisinde bulunduğu durumu esas alarak bir model hazırlanması amaçlanmıştır.

1.3 Hipotez

Tezin temel araştırma konusu “Türk hazır giyim firmalarının markalaşması için nasıl bir yöntem izlemesi gerektiğinin belirlenmesi” dir.

Bunun için öncelikle Türk hazır giyim sanayinin markalaşma konusundaki güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmiştir. “Markalaşma üzerinde bu kriterlerin hangisi daha çok etkilidir?” sorusunun cevabını belirlemek amacıyla Analitik Hiyerarşi Süreci İkili Karşılaştırma Metodolojisi uygulanarak kriterlerden önemli olanlar ayrıştırılmıştır. İkinci olarak “Şirketlerin bazı organizasyonel karakteristikleri ve markalaşma arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu araştırılmıştır. Örneğin, “satıştan ayrı pazarlama departmanına sahip firmaların markalaşması daha mı başarılıdır?” ya da “Markalaşma çalışmalarına 10 yıl önce başlayanların markaları daha mı başarılıdır?” gibi. Böylece hazır giyim şirketinin izlemesi gereken yollar ve yapması gereken çalışmalar belirlenmeye çalışılacaktır.

Bu sürece bir diğer katkı mevcut markalaşma modellerinin güçlü ve uygulanabilir yanları ile hazır giyim ve markalaşmanın ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarla sağlanmaya çalışılmıştır.

2. PAZARLAMA KAVRAMI

2.1 Amaç

Bu bölümde tezde konu edilecek markalaşma için temel teşkil eden pazarlama bilimi hakkında genel bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Pazarlamanın tanımından başlanarak pazarlama karması tüketici davranışları ve şirket içerisindeki yeri ve önemine değinilmiştir. Böylece markalaşma aşamalarıyla paralel yürütülecek pazarlama süreci gözler önüne serilmiştir.

2.2 Pazarlamanın Tanımı

Bu yaklaşım genellikle pazarlamanın, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten işletme faaliyetleri olarak dar kapsamlı görülmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak satış ve reklam, pazarlamanın sadece en çok karşılaştığımız parçalarıdır.

Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim işlemidir. İki veya daha fazla taraftan her biri, kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli bir şeyleri (mal, hizmet veya fikir) verip, değerli başka bir şeyleri (para, alacak, kredi vb.) elde etmektir (Mucuk, 2001).

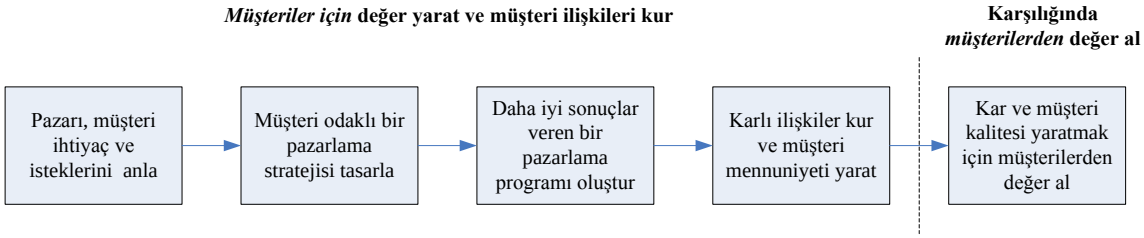
1970'lerde pazarlamanın kar amacı gütmeyen kuruluşlar için de geçerli olabileceği, aşı yapılmasını sağlamaya yönelik kampanyalar gibi sosyal olguları da içerecek şekilde yeniden tanımlanmasının gerekliliği hakkında yapılan tartışmalar sonucunda Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association) aşağıdaki tanımı yapmıştır (Kotler, 2004):

> Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.

Kotler'in tanımı ise daha müşteri odaklı bir yaklaşım içerir (Kotler, 2004):

Pazarlama, firmaların müşterileri için değer yarattığı ve karşılığında müşterilerinden değer kazanmak için güçlü müşteri ilişkileri geliştirdiği bir süreçtir.

Bu sürecin basit bir modeli Şekil 2.1'de tanımlanmıştır.



Şekil 2.1 : Pazarlama sürecinin basit bir modeli (Kotler, 2004).

Pazarlama için en önemli temel kavramlar müşteri ihtiyaçları, istekleri ve talepleridir:

İhtiyaç: İhtiyaç, yoksunluk hissetme durumudur. Yemek, giyinme, ısınma, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlar olduğu gibi, ait olma ve bağlı olma gibi sosyal ihtiyaçlar ve bilgi ve kendini ifade edebilme gibi bireysel ihtiyaçlar da sözkonusu olabilir. Bunlar pazarlamacı tarafından yaratılamazlar, insan doğasının bir parçasıdırlar.

İstek: İstek, kültür ve bireysel kişiliklerle şekillenmiş insani ihtiyaçlardır. Bir Amerikalı yemeğe *ihtiyaç* duyar ancak, Big Mac yemek *ister* aynı koşullarda bir Türk'ün isteği döner sandviç olabilir.

Talep: Talep, isteğin alım gücü ile desteklenmiş halidir. İstekler ve kaynaklar birleşince, insanlar kendilerine en çok değer katan ve memnuniyeti kendinde toplayan faydaya sahip ürünleri talep eder.

2.3 Pazarlamayı Etkileyen Dış Çevre Faktörleri ve İşletme İçi Faktörler

2.3.1 Dış çevre faktörleri

Bir işletme genellikle kontrol edemediği bir dış çevre ortamında faaliyet gösterir. İşletmenin pazarlama başarısı programlarını bu çevrede yönetme başarısına bağlıdır. Bazı ekoller, işletmenin çevreye uyması gerektiğini, bazıları ise çevrenin etkisini değiştirmesi gerektiğini savunur. İşletme çevresel faktörlerin etkisini değiştirmek ya da uymak konusunda doğru karar verebilmek için, çevre faktörlerini izlemeli ve değerlendirmelidir.

2.3.1.1 Makro çevre faktörleri

İşletmelerin pazarlama sistemini geniş ölçüde etkileyen makro çevre, genellikle işletme yönetiminin kontrolü dışındadır, ancak işletme bazılarını etkileyebilir. Bunlar farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalara tabi tutulsalar da genellikle aşağıdaki şekilde kullanılırlar:

- **Demografik çevre:** pazarda nüfusun miktarı, yaş, cinsiyet, coğrafi ve benzeri dağılım özellikleri mal ve hizmetin talebi ile doğrudan ilgilidir.
- **Ekonomik çevre:** Ekonomik koşullar, dalgalanmalar, enflasyon ve faiz oranları gelir ve harcamaları etkilediği için, pazarlama faaliyetleri açısından çok önemlidir.
- **Sosyal ve kültürel çevre:** Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, yaşam biçimi, gelenek ve inançları pazarlama yönetiminde etkilidir.
- **Politik ve hukuki çevre:** Devletlerin, mahalli idarelerin kanun, tüzük, yönetmelik hükümleri pazarlama faaliyetlerini sınırlandırır. Fiyatlama, vergi, marka, ambalaj, reklam, dağıtım uygulamaları politik ve hukuki çerçevelere uygun olmak zorundadır.
- **Rekabet:** İşletme kendi endüstri dalındaki diğer işletmelerle, ikame mal ya da hizmet sağlayan işletmelerle ve tüketimi etkileyen diğer işletmelerle rekabetini izlemek ve pazarlama kararlarını bu sonuçlara göre almak zorundadır.
- **Teknoloji:** Teknoloji, tüketicilerin yaşam biçimlerine, harcama modellerine, iletişim ve haberleşmeye, mal ve hizmetin dağıtımına etkisi ile pazarlamayı etkilemektedir. Ancak pazarlama da yeni teknolojinin tüketici isteklerine uygun olması, benimsenmesi, yeni ürün geliştirme için fikir toplanması açısından pazarlanmaya ihtiyaç duymaktadır. Teknoloji ve pazarlamanın etkileşimi karşılıklıdır.

2.3.1.2 Mikro çevre faktörleri

Bir işletme makro çevre faktörlerine göre, mikro çevre faktörlerini daha çok etkileme ve değiştirebilme potansiyeline sahiptir.

- **Pazar:** Karşılanacak istek ve ihtiyaçları olan, harcanacak gelire sahip ve bunu harcama isteği olan kişiler ve örgütlerden oluşur. Bir işletmede tüm pazarlama

faaliyetlerinin odak noktasıdır (Mucuk, 2001). Bir başka tanıma göre bir ürünün mevcut ve potansiyel müşterilerinin kümesidir (Kotler, 2004).

- **Üretim Faktörlerini Sağlayanlar:** Tedarikçi kişi veya işletmeler, taşeronlar (Mucuk, 2001).
- **Aracı Kuruluşlar:** Mal ve hizmetlerin işletmenin pazarlama örgütünden hedef pazarlara akışına direkt olarak yardımcı olan bağımsız işletmelerdir. Toptancı ve perakendeci aracı kuruluşlarla, kolaylaştırıcı nitelikte taşıma, depolama, finansman, sigorta vb. destek hizmetleri sağlayarak satıcılar arasındaki değişimi tamamlamaya yardımcı işletmelerdir.

2.3.2 İşletme içi faktörler

Pazarlama dışı işletme kaynak ve imkanlarından başlıcaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Finansman
- Üretim
- Personel
- Kuruluş yeri
- Firma imajı
- Araştırma ve geliştirme

2.4 Pazarlama Karmasının Unsurları

Önceleri işletmelerin talebi etkilemek amacıyla fiyat üzerinde durduğu düşünülürdü. 20.yy'da fiyat dışı rekabet unsurları da gözönüne alınmaya başlanmıştır ve pek çok uzman farklı sınıflamalar yapmıştır. Bugün genel kabul görmüş ve bir işletmenin mallarının pazarlanmasını etkileyen bu işletme içi faktörlerle ilgili en yaygın sınıflandırma, McCarthy'e aittir ve aşağıdaki gibidir (Kotler, 2004):

1. Ürün
2. Fiyat
3. Tutundurma (pazarlama iletişimi, satışı artırıcı çalışmalar)
4. Dağıtım (yer)

Bu dört faktör, başka bir ifade ile genel olarak pazarlama yöneticisinin kontrolü altında olan bu dört değişken, altlarında başka değişkenleri de barındıran ana gruplardır. İngilizce isimlerinin başında bulunan "P" harfi nedeniyle (product: ürün, price: fiyat, promotion: tutundurma ve place-distribution: yer-dağıtım) pazarlamanın 4P'si olarak tanınmıştır (Çizelge 2.1).

Çizelge 2.1 : Pazarlama karmasının bileşenleri (Kotler, 2004).

1. Ürün	2. Fiyat
• Kalite • Çeşitler • Stil ve tasarım • Marka adı • Ambalaj • Etiket • Sağlanan hizmetler • Diğer özellikler	• Fiyat düzeyi • İndirimler ve krediler • Ödeme şartları • Fiyat değişiklikleri
3. Tutundurma (pazarlama iletişimi)	**4. Dağıtım (yer)**
• Kişisel satış • Reklam • Halkla ilişkiler ve tanıtım • Satış promosyonları • Doğrudan pazarlama	• Dağıtım kanalları • Dağıtım kapsamı • Asorti • Satış bölgeleri • Stoklar • Taşıma • Lojistik

Pazarlama aracı kuruluşları işletmenin dışındaki faktörler arasındadır. Ancak işletme bunlar arasında seçim yapmak konusunda önemli ölçüde seçim hakkına sahiptir. Mevcut dağıtım yapısı içerisinde en uygun dağıtım kanalını seçmek, ürünlerini uygun pazarlara en uygun zamanda ulaştırmak, fiziksel dağıtımın yapılmasını sağlamak, dağıtımın başlıca konularıdır (Mucuk, 2001).

Yukarıdaki sınıflandırma, pazarlamanın satıcı tarafına göredir. Ancak literatürde alıcıların bakış açısına göre düzenlenmiş bir sınıflandırma da mevcuttur. Satıcıların 4P'sine karşılık tüketicilerin 4C'si şeklinde özetlenebilir (Çizelge 2.2):

Çizelge 2.2 : Pazarlama karması – satıcıya ve alıcıya göre sınıflandırma.

4 P		**4 C**	
Ürün	**P**roduct	**C**ustomer Needs	Müşteri İhtiyaçları
Fiyat	**P**rice	**C**ost	Maliyet
Yer (Dağıtım)	**P**lace	**C**onvenience	Konfor-uygunluk
Tutundurma	**P**romotion	**C**ommunication	İletişim

Pazarlama karmasının detayları izleyen bölümlerde açıklanmıştır.

2.4.1 Ürün

Ürün, en genel tanımı ile bir isteği ya da ihtiyacı karşılamak üzere dikkati çekmek, satın alınmak, kulanım ya da tüketim amacıyla sunulan herhangi bir şey olabilir. Ürün bu tanımıyla, elle tutulabilir fiziksel bir nesnenin de ötesinde bir anlam barındırır.

Ürün değişkeni ile ilgili olarak yönetimin temel görevi, pazarlanabilir uygun mal veya hizmeti pazarlamak ve geliştirmektir. Mevcut ürünlerde değişiklik yapılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, üretilecek malın kalitesi, çeşitleri, stil, marka ambalaj, garanti konularıyla, ek hizmetler sağlanması ve benzeri çeşitli kararların alınması pazarlama yönetimi için hayati öneme sahiptir.

Ürünü oluşturan değişkenler aşağıda anlatılmıştır:

Ürün Kalitesi: Ürünün konumlandırılması için kullanılan en önemli araçlardan biridir. Ürün ya da hizmet performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu nedenle müşteri değeri ve memnuniyeti ile doğrudan ilgilidir. En kaba tanımı ile kalite, ürünün hatasız olması iken günümüzün müşteri odaklı yaklaşımları kaliteyi, ürünün ya da hizmetin belirli ya da potansiyel müşterileri tatmin etme yeteneğine dayanan karakteristikleri olarak tanımlamaktadır. Örneğin; Toplam Kalite Yönetimi şirket çalışanlarının ürün, hizmet ve iş süreçlerini sürekli iyileştirdikleri bir yaklaşımdır.

Ürün kalitesinin, seviye ve tutarlılık olmak üzere iki boyutu vardır. Ürün geliştirme sırasında hedef pazarda ürünün konumunu destekleyecek bir kalite seviyesinin belirlenmesi gerekir. Burada ürün kalitesi, performans kalitesidir ve bir ürünün

fonksiyonlarını yerine getirme yeteneği anlamına gelir. Örneğin Beymen, Fabrika'ya göre daha kaliteli ürünler vaat etmektedir. Kalite seviyesinden başka, yüksek kalite beraberinde kalitenin tutarlılığını getirir. Burada ürün kalitesi, uygunluk kalitesidir ve hatalı, kusurlulardan arınmış olma ve hedeflenen performansının verilmesinde tutarlılık anlamına gelmektedir.

Ürün Özellikleri: Özellikler bir firmanın ürününü rakiplerden farklılaştırmak için kullanabileceği rekabet araçlarıdır. İhtiyaç duyulan ve değer verilen yeni bir özelliğin ilk üreticisi olmak, rekabette etkin olmanın yollarından biridir. Üreticiler ürünlerini alan müşterilerden araştırmalar aracılığı ile değer verilebilecek yeni özellikleri ya da mevcut özelliklerden hangisine daha çok değer verilebileceğini öğrenebilirler.

Ürün Stil ve Tasarımı: Tasarım, stilden daha derin bir anlam taşır. Stil, bir ürünün varoluşunu tanımlar. Merak uyandıran bir stil, dikkat çekebilir, estetik olarak tatminkar olabilir ancak ürünün daha iyi performans göstermesini sağlayamaz. Tasarım stilin tersine daha derindir ve ürünün görünümü kadar performansı ile de doğrudan ilgilidir. İyi tasarım yaratmaktan çok, müşterinin ürün ve hizmet deneyimini şekillendirmek olarak tanımlanabilir. Bu durumda tasarımcılar; ürünün özellikleri ve spesifikasyonları yerine, daha çok müşterinin ürünü nasıl kullanacağına ve üründen nasıl yarar sağlayacağına odaklanmalıdırlar. İyi tasarım, ürün ya da hizmet performansını arttırabilir, maliyetleri düşürebilir ve hedef pazarda güçlü rekabet avantajı sağlayabilir. Tasarım özellikle tekstil ve giyim ürünlerinde en önemli ürün değişkenidir.

Marka: Marka en bilinen tanımıyla ürün ya da hizmetin üreticisi ya da satıcısını tanımlayan isim, terim, sembol, tasarım ya da bunların hepsinin kombinasyonudur. Tüketiciler markayı bir ürünün önemli bir parçası olarak görürler ve marka bir ürüne değer ekleyebilir. Levi's markasını taşıyan bir denim pantolon Amerika Birleşik Devletleri dışında daha kaliteli, pahalı bir marka olarak algılandığı için, yüksek fiyatla satılmaktadır. Birleşik Devletlerdeki algısı ile tamamen farklıdır ayrıca yine Birleşik Devletler dışında aynı kalitede aynı kesimdeki bir denim pantolon, başka bir marka ile ya da markasız aynı algıyı yaratamaz.

Marka alıcıların ürünleri ayırt etmelerini sağlar, kaliteleri hakkında bilgi verir ve alıcılar aynı ürünü aynı marka ile tekrar aldıklarında aynı özellikleri, aynı faydayı ve kaliteyi alacaklarını bilirler; onlar için bir güvencedir.

Ambalaj: Bir ürünün muhafaza edilmesi, sarılarak korunması için gerekli tasarım ve üretimi kapsar. Bazı ürünler diş macunu–tüp ilişkisinde olduğu gibi birincil bir muhafazaya ihtiyaç duyar. Diş macunu tüpü, karton gibi kullanılacağı sırada açılan ikincil bir muhafazaya, bazıları ise bir yerden bir yere taşınabilmek için naylon torba, kese kağıdı ya da karton kutu gibi taşıma ambalajına ihtiyaç duyarlar. Hazır giyim ürünleri genellikle ambalaj ihtiyacı duymazlar ancak ambalaj uygulaması kimi takım elbiselerde elbise muhafazası, askı, gömleklerde naylon ambalaj şeklinde görülür. Yaratıcı ambalaj kimi zaman rekabet unsuru olabilir. Erkek iç giyiminde "boxer" çamaşırların, kumaş torba şeklinde ambalajının olması ya da T-box firmasının az yer kaplayan, para üstü içeren ve içini gösteren saydam ambalajları gibi.

Etiket: Etiket küçük etiketlerden, ambalajın parçası olan karmaşık grafiklere kadar değişkenlik gösterebilir. Etiketin en temel görevi, ürünü ya da markayı tanımlamaktır. Ürünün nerede, ne zaman, kim tarafından yapıldığı, içeriği, nasıl kullanılması gerektiği, güvenli kullanım şekli vb. pek çok bilgiyi de içerebilir.

Hizmetler: Birçok şirket, ürünün önemli ya da küçük bir parçası olarak destek hizmet önerir. Burada konu edilen ürün şeklinde hizmet değil, ürünü tamamlayan hizmettir. Bugün birçok şirket müşterilerine destek vermek için müşteri araştırmaları yaparak, telefon, elektronik posta, faks, Internet ve etkileşimli ses ve veri teknolojileri kullanan karmaşık altyapılardan yararlanmaktadır.

2.4.2 Fiyatlandırma

Fiyat, tüketicinin ürün ya da hizmete sahip olarak ya da kullanarak elde edeceği tüm faydaların karşılığında verebileceği tüm değerlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Önceleri alıcı davranışını etkileyen en önemli faktör olarak görülürken, fiyat dışı faktörler alıcı davranışını daha çok şekillendirmeye başlamıştır. Pazarlama karması içerisinde getirisi olan tek kalem fiyattır, diğerleri maliyet yaratır ayrıca yine diğerlerinden farklı olarak esnekliğe sahiptir.

Fiyatlama kararlarında iç faktörler olarak pazarlama hedefleri, pazarlama karması stratejisi, maliyetler ve organizasyonel faktörler ve dış faktörler olarak pazarın ve talebin doğası, rekabet ve ekonomi, ikinci el satış ve hükümet gibi diğer çevresel faktörler etkili olabilir.

Pazar Hedefleri: Firma hedef pazarını ve konumlandırmasını hassasiyetle seçtiyse, fiyatı da içeren pazarlama karması stratejisini de rahatlıkla oluşturulabilecektir. En

genel pazarlama hedefleri, hayatta kalma, mevcut karın maksimizasyonu, pazar payı liderliği ve ürün kalite liderliğidir. Bunun yanısıra rekabet amacıyla pazara girişin engellenmesi için fiyatın en düşük tutulması ya da pazarın stabilizasyonu için fiyatı rakiple aynı tutmak gibi özel stratejiler de sözkonusu olabilir. Fiyatlar; sadakat sağlamak, ikinci el satıcıları desteklemek ya da hükümet müdahalesini engellemek için sabitlenebilir. Birçok şirket fiyatlama aracı olarak mevcut karın maksimizasyonunu kullanır.

Pazarlama Karması Stratejisi: Fiyat kararları ürün tasarımı, dağıtım ve tutundurma kararları ile tutarlı olmalıdır. Diğer pazarlama karması unsurları için verilen kararlar, fiyatlama kararlarını etkileyebilir. Firmalar genellikle ürünlerini önce fiyata göre konumlandırmakta, daha sonra diğer pazarlama karması unsurlarını ona göre ayarlamaktadırlar. Bu durumda fiyat, ürünün pazarını, rekabetini ve tasarımı belirleyen temel konumlandırma faktörü olabilmektedir.

Maliyetler: Maliyetler, ürünün satılabileceği taban fiyatı belirler. Firma genel olarak ürünün üretim, dağıtım ve satış maliyetlerini ve bu arada çaba ve riskleri için uygun oranda bir geri dönüş bekler. Firmanın maliyetleri, satış ya da üretim seviyeleri ile değişmeyen kira, ısı, faiz ve yönetici maliyetleri gibi sabit maliyetler ve ürün başına parça maliyeti gibi değişken maliyetlerden oluşur. Maliyetler, fiyat açısından en etkili kavram olduğu için yakından izlenmelidir. Rakiplerin daha düşük maliyeti, firmaya dezavantaj yaratacaktır.

Organizasyonel faktörler; Küçük firmalarda fiyatlar genellikle üst yönetim tarafından belirlenir. Büyük firmalarda ise genellikle departman ya da ürün müdürleri tarafından oluşturulur. Endüstriyel pazarlarda satışçıların müşterilerle uzlaşabileceği fiyat aralıkları vardır. Her ne kadar üst yönetim fiyat hedef ve politikalarını oluştursa da genellikle orta kademe yönetim tarafından önerilen fiyatları doğrular niteliktedir.

Fiyatlandırmanın ana faktör olduğu endüstrilerde (havacılık, çelik, demiryolları, petrol şirketleri) firmalar genellikle pazarlama departmanına ya da üst yönetime bağlı fiyatlama departmanı kurarlar. Fiyat üzerinden satış, üretim ve finansman yöneticileri ile muhasebecilerin etkisi olabilir.

Pazar ve Talep: Maliyetlerin fiyat için bir taban oluşturması gibi, pazar ve talep de bir tavan oluşturur. Tüketiciler ve endüstriyel alıcılar, ürün ya da hizmetin fiyatını ona sahip olmanın sağlayacağı fayda ile dengelerler.

Fiyat pazar tipine göre değişir. Ekonomistler, farklı fiyatlandırma fırsatları sunan dört pazar tipi tanımlar:

Tam rekabet piyasası: Bu pazarda firma sayısı fazladır. Firma sayısının fazla olması pazar fiyatının oluşmasında dengeli fiyat oluşmasına neden olur. Bu pazarlarda fiyat artışı fazla olmaz. Üretici ve tüketici oluşan fiyat hakkında bilgi sahibidir. Bunun sonucu olarak da firmalar, üretim masraflarını mümkün olan en düşük seviyeye çekmek için çalışırlar.

Teknolojik gelişmeler ile malın maliyeti aşağı çekilmekle birlikte kalitesi de artırılır. Tam rekabet piyasasında giriş ve çıkış sınırlandırılmaz. Farklı işletmelerde üretilen aynı ürünün özellikleri arasında büyük farklılıklar yoktur, ürün homojendir. Tam rekabet piyasasına en yakın sektör, tarım sektörüdür. Bu sektördeki işletmelerin sayısı çok fazladır, hiç biri piyasayı etkileyecek büyüklükte değildir. Üretilen ürünler nispeten homojendir. Örneğin buğday, bakır fiyatları hemen hemen her yerde aynıdır. Fiyat ve kar yükselirse yeni satıcılar pazara girebilir. Bu tür pazarlarda pazarlama araştırması, ürün geliştirme, fiyatlama, reklam ve satış tutundurma gibi faaliyetlerin rolü azdır, bu nedenle şirketler pazarlama stratejisi üzerinde çok vakit harcamazlar.

Monopol (Tekel) piyasası: Tek işletmenin belirli bir yapıdaki (homojen) ürünü üretmesidir. Tekelin yer aldığı piyasaya diğer işletmelerin girmesi mümkün değildir, rekabet yoktur. İşletme fiyat ve üretim seviyesini karı en fazla olacak şekilde belirler.

Monopollü rekabet piyasası: Aynı ürünü üreten işletmeler arasında kalite veya marka farkının olmasıdır, ürün heterojendir. İşletme sayısı fazladır, piyasaya girmek kolaydır. Ürün farklılığından dolayı, aynı ürün piyasada bu farklılığı yansıtacak farklı fiyatlarla satılmaktadır. Firmalar arasındaki rekabet, her firmanın koyduğu fiyatın, ortalama masraflarını ancak karşılayacak seviyeye yakın olmasına sebep olur, aşırı kâr yoktur. Üretim seviyesi, ortalama minimum masraflardan biraz daha fazla olan bir seviyededir. Bunun sonucunda piyasada kullanılan kaynak miktarı, tam rekabet piyasasına oranla daha fazladır. Satıcılar farklı müşteri bölümlerine farklı fiyat ve hatta markalaşma, reklam ve kişisel satış teklifleri sunmaya çalışırlar. Çok rakip olduğu için firmalar rakiplerinin fiyatlarından az etkilenir.

Oligopol rekabet piyasası: Oligopal piyasalar kendi arasında gruplara ayrılmıştır. Firma sayısı az ya da rekabete yol açacak kadar fazla olabilir. Firma sayısının az

olduğu piyasalarda firmalar, ortak hareket etme veya birleşme eğilimi gösterirler. Bu açıdan bazen bu piyasalara girmek zor olabilir. Ürün farklılığı ise değişen boyutlardadır; ürün farklılığı olmayan piyasalara (tam oligopol), bazen de ürün farklılığı olan piyasalara (noksan oligopol) rastlanabilir. Ürün çelik, alüminyum gibi tekdüze bir ürün ya da araba, bilgisayar gibi çeşitlendirilebilir bir ürün olabilir.

Rakiplerin Maliyet, Fiyat ve Teklifleri: Fiyatların belirlenmesinde rakiplerin maliyetleri, fiyatları ve firmanın fiyat hareketlerine muhtemel rakip reaksiyonları gözönünde bulundurulmalıdır. Alıcı bir ürünü alırken genellikle benzer özellik taşıyan rakipleri ile karşılaştırma yapar. Firmanın fiyat stratejisi, rekabetin yapısını da etkileyebilir. Yüksek fiyat, yüksek marjlar rekabeti çekici kılarken, düşük fiyat, düşük marj da rakiplerin pazardan çıkmasını sağlayabilir.

Diğer Dış Faktörler: Fiyatlar belirlenirken firma, dış çevresindeki bir dizi faktörü gözönünde tutmalıdır. Ekonomik şartlar firmanın fiyatlama stratejisinde doğrudan etkilidir. Ekonomik canlılık ya da durgunluk, enflasyon ya da faiz oranları, hem bir ürünü üretme maliyetleri etkiledikleri ve hem de ürünün fiyatı ve değeri ile ilgili müşteri algılamasını değiştirdikleri için fiyatlama kararlarını etkiler. Ayrıca fiyat satıcılara yeterince adil bir kar bırakmalı, desteklerini teşvik etmeli ve ürünü etkin bir şekilde satmalarını sağlayabilmelidir. Hükümet fiyatlamada önemli bir etkiye sahip olabilir. Kimi zaman bazı sosyal olguları da dikkate almak gerekebilir. Fiyat belirlenirken, bir firmanın kısa dönem satışları, pazar payı ve kar hedefleri, daha geniş sosyal öngörülerle şekillendirilmek durumunda kalabilir.

Pazarlama yöneticisi, sunacağı mal veya hizmet için uygun fiyat düzeyini belirler, indirimler (iskontolar), krediler, ödeme şartları ve fiyat değişiklikleri konularında optimal politikaları ve stratejileri kararlaştırır.

Genel fiyatlandırma yaklaşımları üç ana başlık altında toplanabilir:

- Maliyete dayalı fiyatlandırma: Ürünün maliyetine standart bir ekleme yapılır.
- Değere bağlı fiyatlandırma: Satıcının maliyeti yerine, alıcının algılamasına göre fiyat belirlenir.
- Rekabete dayalı fiyatlandırma: Benzer ürünler için rakiplerin uyguladıkları fiyatlara göre fiyat belirlenir.

2.4.3 Tutundurma (Pazarlama iletişimi)

Hitap edilecek pazara işletmenin ürünleriyle ilgili olarak bilgi verilmesi, tüketicileri ikna ederek satın almalarını sağlayacak şekilde sistemli çalışmalar yapılması, reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve tanıtma, satış geliştirme ve doğrudan pazarlama şekillerinde tutundurma yöntemlerinin en uygun bir biçimde planlanıp uygulanması bu başlık altında ele alınır. Bir firmanın pazarlama iletişimi karması ya da diğer adıyla tutundurma karması, firmanın reklam ve pazarlama hedeflerini izlemek amacıyla oluşturulan reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler, kişisel satış ve doğrudan pazarlama araçlarının bir karmasıdır.

Reklam: Belirli bir sponsor tarafından karşılığı ödenmek suretiyle, fikirlerin, ürünlerin ya da hizmetin kişisel olmayan sunumu ve teşvikidir.

Satış promosyonu: Bir ürün ya da hizmetin satışının, kısa dönemli teşviklerle arttırılmaya çalışılmasıdır.

Halkla ilişkiler ve tanıtım: Firmanın karşı karşıya olduğu insan toplulukları ile olumlu bir tanınırlık elde ederek, iyi bir kurumsal imaj çizerek ve hoşa gitmeyen söylence, hikaye ve olaylarla başa çıkarak ya da önleyerek iyi ilişkiler kurmasıdır.

Kişisel Satış: Satış yapmak ve müşteri ilişkileri kurmak amacıyla firmanın satış organizasyonu ile kişisel olarak temsil edilmesidir.

Doğrudan pazarlama: Daha hızlı yanıt alınabilecek ve uzun süreli müşteri ilişkileri tohumları ekilebilecek, dikkatle seçilmiş ve hedeflenmiş müşterilerle direkt bağlantı kurulur. Telefon, posta, faks, elektronik posta, Internet ve benzeri araçlar özel müşterilerle iletişim için kullanılır.

Yukarıdaki her bir kategorinin kendi araçları vardır. Örneğin; reklamda; baskı, Internet, açık hava reklamları, satış promosyonunda ise; satınalma noktası gösterimleri, hediyeler, indirimler, kuponlar, özel reklamlar ve sunumlar kullanılabilir. Kişisel satışta ise satış sunumları, ticari fuarlar ve teşvik programlarını içerir. Doğrudan pazarlama araçları arasında kataloglar, telefon pazarlaması, kiosklar, İnternet sayılabilir. Diğer yandan gazeteler, radyo, telefon, televizyon, faks, cep telefonları ve Internet, iletişim için oldukça geniş imkanlar sunarlar. Bu iletişim ortamının yanısıra ürünün tasarımı, fiyatı, şekli, paketinin rengi, satıldığı mağazaların hepsi alıcıya bir şeyler iletir. Bu nedenle pazarlama iletişimin her ne kadar en temel

şekli olsa da tüm pazarlama karması (ürün, fiyat, tutundurma (pazarlama iletişimi) ve dağıtım), en iyi iletişim etkisini yaratmak için en iyi şekilde koordine edilmelidir.

2.4.4 Dağıtım (Yer)

Dağıtım kanalları: Pek az üretici, ürettiği malı doğrudan son kullanıcıya satar. Çoğunlukla ürünü pazara sunmak için üreticiler, aracılar kullanır. Pazarlama kanalı ya da dağıtım kanalı olarak isimlendirilen, ürünü ya da hizmeti kullanım ya da tüketim için tüketiciye ya da örgütsel kullanıcıya sunma sürecini yürüten birbirine bağımlı organizasyonlar kurarlar.

Bir firmanın kanalla ilgili kararları, markalaşma ile ilgili diğer kararlarını doğrudan etkiler. Fiyatlama firmanın yerel ucuzluk zincirleriyle, yüksek kalite büyük mağazalarla çalışmasına ya da Internet doğrudan müşteriye satış yapmasına göre değişir. Firmanın satış insan gücü ve iletişim kararları, kanaldaki ortaklarının ne kadar ikna, eğitim, motivasyon ve desteğe ihtiyaç duyduğuna bağlı olarak değişir. Örneğin hızlı moda üreticisi Zara'nın başarısında en önemli pay, mağazalarda son moda ürünlerin hızla yerini almasını sağlayan dağıtım zincirinindir.

Aracılar ürünleri hedef pazara ulaştırmada etkin yollardan biridir. Bağlantıları, deneyimleri, uzmanlıkları, operasyon ölçekleri ile genellikle bir firmanın başarabileceğinden daha fazlasını sunarlar.

Ekonomik sistem tarafından bakıldığında, pazarlama aracılarının rolü, üreticiler tarafından üretilen ürün çeşitlerini, tüketiciler tarafından beklenen çeşitliliğe çevirmektir. Üreticiler büyük miktarda ve az çeşitte ürün yaparlar, ancak tüketiciler ise az miktarda bol çeşit isterler. Pazarlama kanalarında aracılar, üreticilerden çok miktarda ürün alır, tüketiciler tarafından istenilen az miktarda büyük çeşitliliğe sahip gruplara bölerler. Bu nedenle aracılar, tedarik ve arzın birbirine uygunlaştırılmasında önemli rol oynarlar.

Kanal üyeleri, ürün ve hizmetin tüketiciye ulaştırılmasında, ürün ve hizmeti kullanıcılarından ayıran zaman, yer ve aidiyet boşluklarını doldurarak değer eklerler.

Pazarlama kanalının temel fonksiyonları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bilgi: Mal değişimini planlamak ve yardımcı olmak için pazarlama ve çevresinde aktörler ve kuvvetler hakkında bilgi ve pazarlama araştırması toplamak ve dağıtmak

- Promosyon (Tutundurma): Bir teklif hakkında ikna edici iletişim geliştirmek ve yaymak
- Temas: Olası alıcıları bulmak ve iletişim halinde olmak
- Eşleştirme: Teklifi alıcının ihtiyacına göre şekillendirmek
- Uzlaşma: Aidiyet ve sahibiyetin geçişini sağlamak üzere fiyat ve teklifin diğer şartlarında anlaşmaya varmak

Alttaki fonksiyonlar ise diğer işlemleri tamamlamaya yardımcı olur:

- Fiziksel Dağıtım: Malların taşınması ve depolanması
- Finansman: Kanalın maliyetinin fonlanması
- Risk Alma: Kanal boyunca riskleri görebilmek

Üretici, bu fonksiyonları kanaldaki diğer üyeler yerine kendi üstlendiği zaman maliyet artar, bazılarını devrettiğinde ise azalır. Ürün ya da hizmetin nihai tüketiciye ulaştırılmasında kullanılan her türlü aracı katmanı kanal seviyesini, sayısı ise kanal uzunluğunu belirler. Aracıların olmadığı bir pazarlama kanalı doğrudan pazarlama kanalı; bir ya daha fazla aracı içeren bir kanal ise dolaylı pazarlama kanalı olarak adlandırılır. Örneğin hazır giyim ürünlerini katalog, telefon ya da on-line satan L.L. Bean firması doğrudan pazarlama kanalına sahiptir.

Kanalda yer alan her firmanın bir rolü vardır. Örneğin hazır giyim üreticisi bir firma müşteri ihtiyaçlarına ve modaya uygun giysiler tasarlamak, bunları satan bir mağaza da tüketiciyi çekmek, giysileri almak konusunda ikna etmek ve satış sonrası destek vermek zorundadır. Bu bir mağazalar zinciri ise, her mağaza, bir diğerinin markanın ününü koruyacak satış ve hizmet vermesine güvenmek zorundadır.

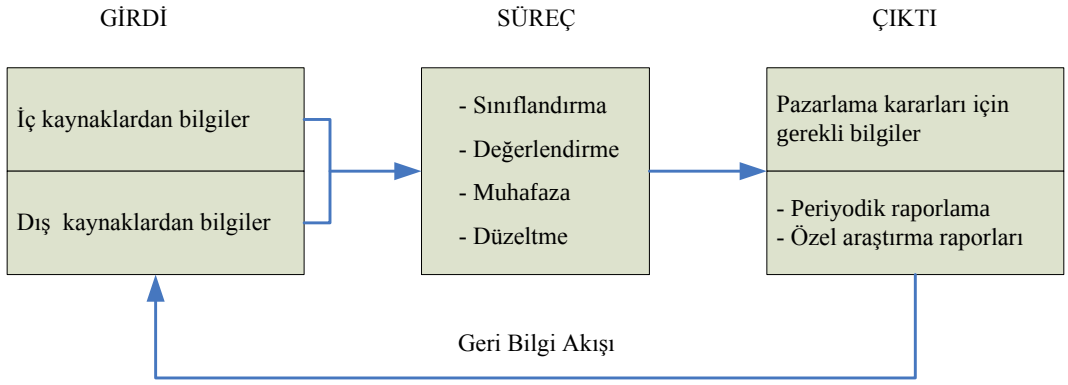
Lojistik: Kimi zaman fiziksel dağıtım olarak da adlandırılır. Firmalar ürün ve hizmetlerini müşterilerine doğru çeşitlilikte, doğru zamanda ve doğru yerde ulaştırabilmek için en iyi hangi şekilde depolayacaklarına, teslim edeceklerine ve taşıyacaklarına karar vermek zorundadırlar. En temel lojistik tanımı, "malzemeler, nihai ürün ve ilgili bilginin karlı bir şekilde müşteri gereksinimlerini karşılamak üzere kaynağından tüketim noktasına kadar fiziksel akışını planlamak, uygulamak ve kontrol etmek için gerekli tüm işlerdir." şeklinde yapılır.

En temel lojistik faaliyetleri depolama, envanter yönetimi, taşıma ve lojistik bilgi yönetimidir.

2.5 Pazarlama Bilgi Sistemi

İşletmeleri iyi yönetmek için doğru, zamanında ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. İşletmeler yöneticileri, gerek aradaki aracılar, gerekse müşteri sayısı gibi nedenlerle müşteriler/tüketiciler ile doğrudan temas halinde olmayabilir. Pazarlamada hedef pazarın belirlenmesi, pazara uygun pazarlama karmasının oluşturulması ve dış çevredeki değişime ayak uydurabilmek için alınacak kararlarda pazarlama araştırması ile oluşturulan bilgilere ihtiyaç duyulur.

Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS); pazarlama kararları için gerekli bilgileri düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, muhafaza ve analiz etmek ve yaymak üzere geliştirilmiş bir prosedürler ve metotlar dizisidir. Bir işletmedeki ideal Pazarlama Bilgi Sistemi Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Mucuk, 2001).



Şekil 2.2 : İşletmede pazarlama bilgi sistemi (PBS) (Mucuk, 2001).

PBS işletme için yararlı olabilecek her türlü bilgi ile ilgilenir. Pazarlama dış çevresi, tüketiciler, fiyatlar, reklam harcamaları, satışlar, rekabet ve dağıtım masrafları bunların başlıcalarıdır. Bilgi toplamada süreklilik esastır, ancak belirli bir durumla ilgili araştırmalar da yapılabilir. Veri toplama ve analizde anket, gözlem ve deney gibi geniş ölçüde kantitatif araştırma teknikleri kullanılır ve geleceğe dönüktür.

PBS, sürekli bilgi toplamayı amaçlar. Tekrarlanmayan, belirli durumlar ya da belirli bir konuya özgü sorunlarla ilgili araştırmalar, pazarlama araştırması (PA) başlığı altında toplanır. PBS ve PA genellikle birbirinden ayrı iki faaliyet olarak görülse de, PBS'nin tam olarak uygulandığı bir işletmede PA, PBS'nin bir alt kümesi şeklindedir.

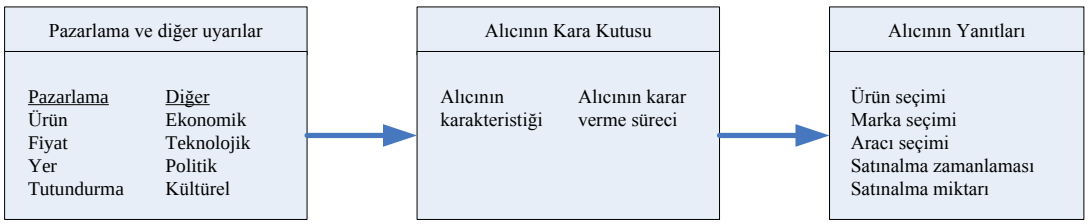
2.6 Tüketici Pazarları ve Tüketici Davranışı

Pazarlamada pazarlamayı oluşturan tüketim birimi olarak tüketici sözcüğü ile, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlar anlaşılır. Tüketiciler pazarda mal ve hizmetleri satın almadaki amaçlarına göre iki büyük gruba ayrılırlar:

- Nihai tüketiciler; kişisel ve ev halkı ihtiyaçları için satın alırlar.
- Endüstriyel ve örgütsel tüketiciler; kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi ekonomik faaliyetlerini sürdürmek veya kendi ana faaliyetlerini sürdürmek için satın alırlar (Mucuk, 2001).

2.6.1 Tüketici davranış modeli

Tüketici davranışından bahsedildiğinde, nihai tüketicinin davranışından bahsedilir. Dünyadaki tüketiciler yaş, gelir, eğitim seviyesi ve zevk yönünden çeşitlilik gösterir. Ancak her gün bu tüketiciler binlerce çeşit mal ve hizmet alımı yaparlar. Pek çok firma tüketicilerin neyi, nereden, neden, nasıl ve ne kadar para ödeyerek aldıklarını belirlemek için detaylı araştırmalar yaptırır. Ancak gerçekte pek çok tüketici satınalma davranışını neyin etkilediğinin farkında değildir. Pazarlama için önemli soru, firmanın kullanacağı hangi pazarlama faaliyetlerine, tüketicinin nasıl yanıt vereceğidir. Başlangıç noktası olarak Şekil 2.3'de gösterilen alıcı davranışına ait uyarı-yanıt modeli alınabilir.

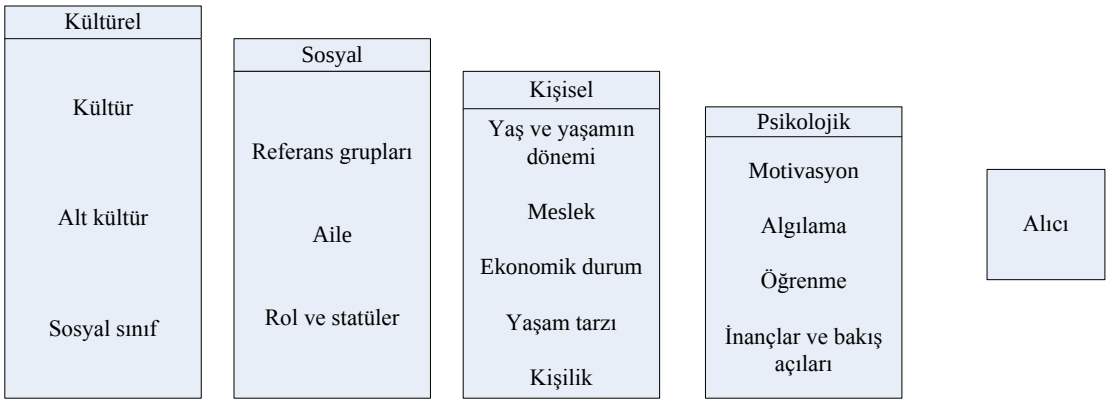


Şekil 2.3 : Alıcı davranışı modeli (Kotler, 2004).

Pazarlama uyarıcıları, pazarlama karmasından oluşur: Ürün, fiyat, yer, tutundurma. Diğer uyarıcılar ise, alıcının çevresindeki ekonomik, teknolojik, politik ve kültürel önemli kuvvetleri ve olayları içerir. Bu girdilerin hepsi, alıcının kara kutusuna girer ve alıcının ürün, marka, aracı seçimi, satınalma zamanlaması ve miktarı gibi gözlemlenebilir alıcı yanıtlarına dönüşür.

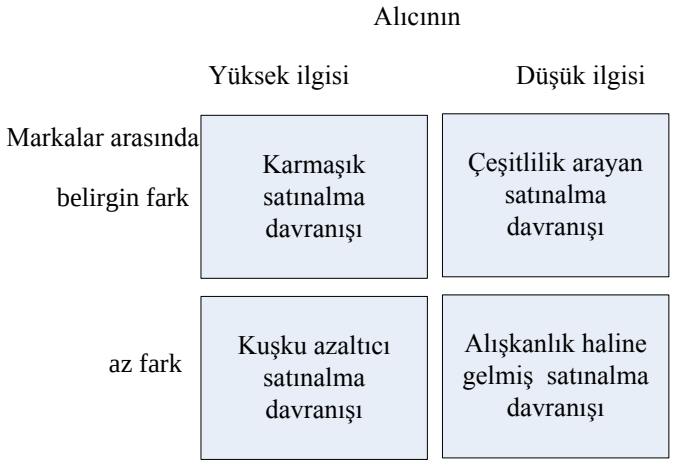
Uyarıcıların, alıcının kara kutusunda yanıtlara nasıl dönüştüğünü anlamak önemlidir. Öncelikle, uyarıcıyı nasıl algıladığı ve tepki verdiği, alıcının karakteristiğine göre

değişiklik göstermektedir. İkinci olarak da alıcının karar süreci de alıcının davranışını etkilemektedir. Alıcının davranışını etkileyen faktörler Şekil 2.4'de gösterilmiştir.



Şekil 2.4 : Tüketici davranışını etkileyen faktörler (Kotler, 2004).

Satınalma kararı davranışı da alıcının işin içerisine ne kadar girdiğine ve markalar arasındaki farklılığa göre değişir: Şekil 2.5'de dört tip satınalma davranışı gösterilmiştir:



Şekil 2.5 : Satınalma davranışı çeşitleri (Kotler, 2004).

Karmaşık satınalma davranışı:

Bu davranış, alıcının ürüne karşı ilgisinin yüksek ancak markalar arasındaki farklılığın da oldukça belirgin olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Ürünün riskli ya da pahalı olması, ender satın alınması ya da tanımlayıcı olması, alıcının ürüne ilgisinin yüksek olmasına neden olur. Örneğin, kişisel bilgisayar alımı.

Tüketici ürüne karşı önce inanç, daha sonra tutum geliştirir ve karmaşık düşünceler sonrası seçimini yapar. Bu aşamada pazarlamacı ve satıcılar, müşterinin bilgi

toplama ihtiyacını dikkate alarak, ürünlerinin yararlarını ortaya koymalı ve farklılaştırmalıdır.

Kuşku azaltıcı satınalma davranışı:

Bu tür davranış tüketiciler, pahalı, ender alınan ya da riskli bir ürünle karşı karşıya kaldıklarında ancak markalar arasında çok az farklılık gördüklerinde oluşur. Örneğin halı pahalı ve zevk-statü açısından tanımlayıcı bir alımdır. Ancak belirli bir fiyat aralığında halılar genellikle birbirine benzediğinden alıcı daha kolay seçim yapabilir.

Bu alım sonrasında satış sonrası hizmet önem kazanır. Alıcı aldığı ürünün bazı dezavantajlarını fark ettiğinde ya da tercih etmediği ürünlerle ilgili bazı avantajlar duyduğunda satış sonrası memnuniyetsizlik yaşayabilir. Bu noktada müşteri ile iletişim güçlü tutulmalıdır, müşteri iyi bir seçim yaptığı konusunda desteklenmelidir.

Alışkanlık haline gelmiş satınalma davranışı:

Tüketicilerin ilgilerinin az olduğu ve markalar arasında çok az farklılık olduğu ortamlarda oluşur. Örneğin tuz gibi ucuz, sıklıkla satın alınan ürünler için tüketicilerden pek azı seçici davranır. Burada genellikle önemli olan markaya reklam ve iletişim yoluyla tanıdık olmaktır. Tüketiciler, satınalma sonrası seçimlerini değerlendiremezler.

Alıcıların bir markaya sadakati olmadığı için pazarlamacılar bu tür ürünlerde fiyat ve satış promosyonu ile deneme için alıcının ilgisini çekmeye çalışır. Özellikle kısa mesajlı, bol tekrarlı, bir sembolle özdeşleşen, pasif öğrenmenin etkin olduğu televizyon reklamları ile ürün tanıtılmaya çalışılmalıdır.

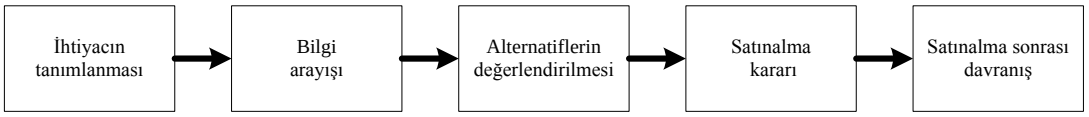
Çeşitlilik arayan satınalma davranışı:

Tüketicilerin ilgisinin az ancak markalar arasındaki algılanan farklılığın belirgin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu tür durumlarda tüketici sık marka değişimi yapar.

Bu tür ürünlerde pazar lideri ve diğer küçük markalar için farklı pazarlama stratejisi kullanmak gerekir. Pazar lideri yerini, baskın raf yerleşimi yapma, rafları stoklarla dolu tutma ve reklamla sık hatırlatma yöntemlerini seçebilir. Rekabet eden markalar ise düşük fiyat, özel anlaşmalar, kuponlar, bedava numuneler ve insanları yeni bir ürünü denemeye sevk edecek reklam yöntemlerini deneyebilirler.

2.6.2 Müşteri karar süreci

Müşteri karar süreci Şekil 2.6'da gösterildiği üzere beş aşamadan oluşur: İhtiyacın tanımlanması, bilgi arayışı, alternatiflerin değerlendirilmesi, satınalma kararı ve satınalma sonrası davranış. Açıkça görülebileceği gibi, satınalma süreci, gerçek satın almadan önce başlar ve çok daha sonra da devam eder. Pazarlamacıların sadece bir adım olan satınalma kararından çok, sürecin tamamına odaklanmaları gerekir. Rutinleşmiş satın almalarda alıcılar bu adımlardan bazılarını atlayabilirler. Örneğin diş macunu için, ihtiyaç doğar ve satınalma gerçekleştirilir.



Şekil 2.6 : Satınalma karar süreci (Kotler, 2004).

Bu süreçleri kısaca özetleyelim:

İhtiyacın tanımlanması: Tüketicinin bir sorun ya da ihtiyaç olduğunu fark ettiği ilk aşamadır. Bu aşama tüketicilerin insani temel ihtiyaçları gibi içsel bir uyarıcı ya da reklamlarla, tartışma, konuşma vb. dışsal uyarılarla ortaya çıkabilir.

Bilgi arayışı: Tüketici daha fazla bilgi için arayışa geçer, dikkatini artırır ya da daha aktif bilgi arayışına girer. Bilinen, denenmiş bir marka hemen el altında ise satınalma hemen gerçekleşebileceği gibi ihtiyaç bekletilebilir ise, bilgi araştırma süreci uzayabilir. Konu ile ilgili reklamlara daha çok dikkat edilebilir, kullanıcılar, arkadaşların fikirleri, basılı bilgiler araştırılır.

Alternatiflerin değerlendirilmesi: Tüketici seçim kümesindeki alternatif markaları değerlendirmek için araştırma sonucunda elde ettiği bilgileri kullanır ve her bir alternatif arkaya karşı bir tutum belirler. Tüketicinin değerlendirmeyi nasıl yaptığı bireyin kendisine ve kimi özel satınalma durumlarına göre farklılık gösterebilir. Tüketici bazı durumlarda son derece hesaba dayalı, kriterler oluşturarak, mantıklı bir değerlendirme süreci ile değerlendirme yaparken, bazı durumlarda ise hiç değerlendirme yapmaz ya da az yapar ve içgüdülerine dayanarak alım yapar. Bazen kendi kararını kendi verir, bazen yakınlarına danışır ya da satıcının önerisine uyar.

Satınalma kararı: Alıcının hangi markayı satın alacağına karar verdiği aşamadır. Alternatifleri değerlendiren alıcı bir seçim yaparak "satınalma niyetini" oluşturmuştur. Satınalma niyetinin satınalma kararına dönüşmesini iki faktör

etkileyebilir. Birinci faktör; diğerlerinin bakış açısıdır, siz araba alırken değer verdiğiniz biri en düşük fiyatlı arabayı seçmeniz gerektiğini söylerse, yüksek fiyatlı bir araba satınalma ihtimaliniz düşer. İkinci ise beklenmedik durum faktörüdür. Alıcı beklenen gelir, beklenen fiyat ya da beklenen ürün faydasına dayanarak bir niyet geliştirdi ise, beklenmeyen bir olay olduğunda satınalma kararı gerçekleşmeyebilir. Örneğin, ekonomide meydana gelen ani bir kötüye gidiş, bir rakibin fiyat düşürmesi, tercih edilen ürünle ilgili yakın çevreden birinin memnuniyetsizliğini dile getirmesi gibi beklenmedik bir olay, satınalma kararını değiştirebilir, erteleyebilir.

Satınalma sonrası davranış: Tüketicinin satınalma sonrasında beğeni ya da memnuniyetsizliğine bağlı olarak gelişen sonraki davranışlarını kapsayan aşamadır.

Müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği, tüketicinin beklentisi ve algılanan performans arasındaki ilişkiye bağlıdır. Aradaki boşluk ne kadar fazla ise, müşteri o kadar memnuniyetsizdir. Müşteri memnun ise tekrar satın alacak ve memnuniyetini diğer potansiyel müşterilere aktaracaktır.

2.6.3 Tüketicilerin sınıflandırılması

Tüketiciler pek çok açıdan farklılık gösterebilirler. İsteklerinde, kaynaklarında, bulundukları mekanlarda, satınalma davranışlarında birbirlerinden farklıdırlar. Pazar bölümlendirme ile şirketler; büyük, heterojen yapıdaki pazarları, tüketicilerin kendilerine özel ihtiyaçlarına ürün ya da hizmetlerle daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmaları için küçük bölümlere bölerek sınıflandırırlar.

Bir tüketici pazarının bölümlere ayrılıp sınıflandırılması için tek bir ideal yöntem yoktur. Kimi zaman bir tanesi, kimi zaman birkaçının bileşimini kullanmak gerekebilir. Genel olarak coğrafi, demografik, psikolojik ve davranışsal değişkenler kullanılır.

a. Coğrafi bölümlendirme: Pazarın milliyet, eyalet, bölge, ülke, şehir ya da artalan gibi coğrafi bölgelere bölümlendirilmesidir. Bir firma belirli coğrafi alanlarda faaliyet göstermeye ya da pek çok bölgede farklılıklarını dikkate alarak çalışmaya karar verebilir.

b. Demografik bölümlendirme: Pazarın yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, aile hayat döngüsü, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, nesil ve milliyet gibi değişkenleri dikkate alarak bölümlendirilmesidir. Tüketici gruplarını ayırt etmek için en çok kullanılan

faktörlerdir. Bunun en önemli nedeni; tüketici ihtiyaçlarının, istekleri ve kullanım oranları genellikle demografik değişkenlerle değişim göstermesidir.

Bazı firmalar, müşterilerini farklı yaş ve hayat dönemlerine göre ayırarak, farklı ürünler ya da pazarlama yaklaşımları kullanırlar. Örneğin; Gap farklı yaş dönemlerindeki gruplara göre mağazalaşmış, ek olarak standart giyim çizgisine Baby Gap, Gap Kids ve Gap Maternity'yi eklemiştir. Ancak hayat dönemleri ile yaşın her zaman aynı gitmediği gözönünde bulundurularak yumuşak yaklaşımlar geliştirmekte fayda vardır. Bazı çiftlerin 40 yaşında çocuklarını koleje gönderirken, bazılarının ise ailelerini yeni kurabiliyor oldukları gibi.

Hazır giyimde demografik bölümlendirme özellikle de cinsiyete göre bölümlendirme sık kullanılır. Kimi firmalar doğrudan kadınları, kimi ise erkekleri hedefler ya da her ikisini de hedefleyen firmalar ülkemizde Polo Garage, Fabrika, Network'de olduğu gibi farklı mağazaları kullanabilirler.

Gelir ayrımı, hazır giyimle birlikte otomobil, tekne, kozmetik, finansal hizmetler ve seyahat için sık kullanılır. Neiman Marcus gibi mağazalar yüksek gelir grubuna mücevherden, moda giyime ve kilosu 20 $'a satılan Avustralya kayısılarına kadar herşeyi vermeyi hedeflerken, düşük gelir grubunu Türkiye'de 1 milyon, Japonya'da 100 yen, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki "dolar shop" lar hedeflemektedir. Hatta Türkiye de orta ve üst gelir grubunu hedefleyen Carrefour mağazalarında 1 milyon, A.B.D. de Wal-Mart "Pennies-n-Cents" köşelerini denemektedir.

c. Psikografik bölümlendirme: Sosyal sınıf, yaşam tarzı veya kişisel karakteristikler esas alınarak yapılan bir bölümlendirmedir. Aynı demografik gruptaki tüketiciler farklı psikografik yapı gösterebilirler. Genel olarak insanların aldıkları ürünler yaşam tarzlarını yansıtır. Örneğin Network ve Fabrika sosyal sınıflardan orta seviye üstü çalışan kesimi hedeflemektedir.

d. Davranışsal bölümlendirme: Tüketiciler bu bölümlendirmede bilgi, bakış açısı, ürünü kullanım ya da ürüne verdikleri reaksiyona göre sınıflandırılabilir. Genel kanı, pazar bölümlendirmeleri yapılırken en iyi başlangıç noktasının davranışsal bölümlendirme olduğuna inanmaktadır.

Örneğin, zamanlama, müşterilerin ürünü almaya karar verdikleri zaman, alımlarını yaptıkları zaman ya da satın alınan ürünü kullandığı zaman iyi bir anahtar olabilir.

Anneler günü, babalar günü, yılbaşı ya da tatil sezonu, okulların açılması özel ürün satışlarına kapı aralamaktadır.

Diğer bir anahtar, beklenen faydaya göre bölümlendirmek olabilir. Sara Lee Corporation'un The Champion atletik giyim bölümü, pazarını farklı tüketicilerin beklediği yarara göre bölümlendirmiştir. Örneğin profesyonel sporcular performans ve fonksiyonellik ararken, iyi görünüme önem verip sıklıkla spor yapan bir diğer grup ise fonksiyonellik ve stili ön planda görüp, spor yaparken şık gözükmek istemektedir. Spora ilgisi düşük olan bir grup anne ise dayanıklılık ve değer aramaktadır.

Ürünü kullanamayanlar, eski kullanıcılar, potansiyel kullanıcılar, ilk kullanıcılar ya da düzenli kullanıcılar da firmalar tarafından bir bölümlendirme olarak kullanılabilir. Ürün kullanım sıklığı; az, orta, yüksek gibi ya da sadakat derecesi de bölümlendirmede kullanılan ayrımlardır.

Çizelge 2.3, tüketiciler için başlıca sınıflandırma değişkenlerini özetlemektedir. Ancak tüketici sınıflandırmasının nadiren bir ya da birkaç değişkenle sınırlandığı görülür. Jeodemografik sınıflandırma, hem coğrafi hem de demografik değişkenleri ele alır. Experian, Claritas, Acxiom gibi pek çok iş bilgi sistemi her iki değişken grubunu birden ele alır.

2.7 Pazarlamanın Şirket Organizasyonundaki Yeri

Firma, pazarlama stratejisi ve planlarını yürütebilecek bir pazarlama organizasyonu kurmalıdır. Eğer şirket çok küçükse bir kişi araştırma, satış, reklam, müşteri hizmetleri ve diğer pazarlama işlerini yapabilir. Firma büyüdükçe, pazarlama faaliyetlerini planlamak ve yürütmek üzere pazarlama departmanı da genişler. Büyük firmalarda pazarlama departmanları ürün müdürleri, Pazar müdürleri, satış yöneticileri, satış personeli, pazarlama araştırmacıları, reklamcılar gibi birçok uzman barındırır.

Çizelge 2.3 : Tüketiciler için başlıca sınıflandırma değişkenleri (Kotler, 2004).

Coğrafi	
Dünya bölgesi/ülke	Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Orta Doğu, Pasifik, Çin, Hindistan, Kanada, Meksika
Ülkesel bölge	Pasifik, Dağlık, Kuzey Batı Orta, Güney Batı Orta, Güney Atlantik, ya da Türkiye için Batı, Güney , Doğu gibi
Şehir ya da metro büyüklüğü	5.000 altı, 5.000-20.000, 20.000-50.000, 50.000-100.000, 100.000-250.000, 250.000-500.000, 500.000-1.000.000-1.000.000-4.000.000, 4.000.000 üstü gibi
Yoğunluk	Kentsel, kırsal
İklim	Kuzey, güney, sahil, karasal
Demografik	
Yaş	6 yaş altı, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 +
Cinsiyet	Kadın, Erkek
Aile büyüklüğü	1-2, 3-4, 5 +
Aile yaşam döngüsü	Genç, bekar; genç, evli çocuksuz; genç, evli, çocuklu; yaşlı, evli, çocuklu; yaşlı, evli, 18 yaş altı çocuğu olmayan; yaşlı, bekar; diğer
Gelir	10.000 $ altı; 10.000-20.000 $; 20.000-30.000 $; 30.000-50.000 $; 50.000-100.000 $; 100.000 $ ve üstü
Meslek	Profesyoneller ve teknik personel; müdür, bürokrat, servet sahibi; memurlar; satışçılar; el sanatçıları; uzmanlar; çiftçiler; operatörler; emekliler; öğrenciler; ev hanımları, işsizler
Eğitim	İlköğretim ya da altı; lise dengi; yüksek okul mezunu, kolej, kolej mezunu, üniversite, üniversite mezunu, yüksek eğitim
Din	Müslüman, Musevi, Hristiyan, (Katolik, Protestan, Ortodoks) vd.
Irk	Asyalı, beyaz, siyah vb..
Nesil	X jenerasyonu, Y jenerasyonu vb.
Milliyet	Türk, İtalyan, Fransız, İngiliz vb.

Çizelge 2.3 (Devam) : Tüketiciler için başlıca sınıflandırma değişkenleri.

Psikografik	
Sosyal sınıf	Alt alt, üst alt, çalışan sınıf, orta sınıf, üsy orta sınıf, alt üst, üst üst
Hayat tarzı	Başaranlar, gayret edenler, hayat mücadelesi verenler vb.
Kişilik	Zorlayıcı, girişken, otoriter tutkulu
Davranışsal	
Vaka/ zaman	Düzenli vakalar: yılbaşı, anneler günü ; Özel vakalar: açılış, mezuniyet
Yararlar	Kalite, hizmet, ekonomiklik, hız, konfor
Kullanıcı statüsü	Kullanmayanlar, eski kullanıcılar, potansiyel kullanıcılar, ilk kullanıcılar, ya da düzenli kullanıcılar
Kullanım sıklığı	Düşük, orta, yüksek
Sadakat	Sadakatsiz, orta, güçlü, mutlak
Hazır olma	Farkında değil, farkında, bilgilendirilmiş, ilgili, istekli, almaya niyetli
Ürüne bakış açısı	Hevesli, pozitif, aldırışsız, negatif, sahiplenici

Modern pazarlama departmanları birçok şekilde oluşturulabilir. En genel yaklaşım farklı pazarlama faaliyetlerinin satış yöneticisi, reklam yöneticisi, pazarlama araştırması yöneticisi, müşteri hizmet yöneticisi ya da yeni ürün yöneticisi gibi uzmanlar tarafından yönetildiği fonksiyonel organizasyondur. Uluslararası ya da ülke çapında satış yapan bir firma genellikle coğrafi organizasyon yapar. Satış ve pazarlama personeli belli ülkelere, bölgelere, alanlara atanır. Coğrafi dağılım, organizasyondaki kişilerin belirli bir bölge içerisindeki müşterilerini tanımalarını kolaylaştırır ve minimum zaman ve maliyetle onlara ulaşmalarını sağlar.

Fazla sayıda ürün ya da marka içeren firmalar ürün yönetimi organizasyonu kurarlar. Bu yaklaşımla bir ürün yöneticisi, ürünü ya da markası ile ilgili stratejisini ve pazarlama programını bütünsellik içerisinde oluşturabilir.

Farklı pazarlara ve çeşitli müşteri gruplarına tek bir ürün grubunu satan firmalar pazar ya da müşteri yönetimi organizasyonunu tercih ederler. Bu yaklaşım yöneticilerin tüm pazarlama faaliyetlerine hakim olması açısından ürün yönetimi organizasyonuna benzemekle birlikte, özel müşteri bölümlerinin ihtiyaçlarına odaklandığı için pazarlama yönetimi için avantajlar sunar.

Birbirinden farklı ürünleri farklı coğrafyalardaki müşteri pazarlarına satan bazı büyük firmalar; fonksiyonel, coğrafi, ürün ve pazar organizasyonlarının bir karışımını kullanabilirler. Böylece her fonksiyon, her coğrafya, her ürün ya da her pazar için gerekli konsantrasyon sağlanmış olur, ancak bu tarz bir yapılanma yönetime maliyetli katmanlar eklerken, organizasyonun esnekliğini de azaltır. Ancak organizasyonel uzmanlığın faydaları genellikle sakıncalarına göre ağır basar.

Pazarlama, firmanın hedeflerini tanımlayan stratejik planlanma sürecinde kilit rol üstlenir. Öncelikle, önemli tüketici grupları ile karlı ilişkiler kurmak amacı etrafında tanımlanabilecek bir felsefe "pazarlama konsepti" sağlar. İkinci olarak stratejik planlamacılara çekici pazar fırsatlarını tanımlamak ve firmanın bu fırsatlardan yararlanabilme potansiyelini araştırarak veri sağlar. Pazarlama organizasyonu için karlılık kadar önemli bileşenler de müşteri değeri ve memnuniyetidir. Ancak pazarlamacılar liderliği üstlenseler de bu konularda şirketlerdeki diğer departmanlar olmadan birlikte çalışamazlar (Kotler, 2004).

2.8 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), çağdaş pazarlamanın en önemli kavramıdır. Önceleri bu kavram, dar bir bakış açısıyla müşteri verileri yönetimi olarak tanımlanıyordu. Bu tanıma göre, bireysel müşterilerin detaylı bilgileri, müşteri sadakatini arttırmak için temas noktalarının çok dikkatli bir şekilde yönetilmesine yardımcı oluyordu. Günümüzde, MİY daha iyi müşteri değeri ve memnuniyeti vererek karlı müşteri ilişkileri kurma ve koruma süreci olarak daha geniş anlamıyla tanımlanmaktadır.

Firmalar ve müşteri arasındaki ilişkinin özelliği hedef pazarın yapısına göre değişmektedir. Firma, sadece marka oluşturma reklamları, satış promosyonları, bedava danışma hatları ile temel seviyede ilişki kurabileceği gibi, bazı kilit müşterileri ile müşteriye özel üretim gibi ortaklık ilişkisine bile girebilir. Bazı firmalar sık uçuşlar, konaklamalar, kullanım için ödüllendirme ve indirim yoluyla sadakat ve alıkoyma programları uygulamaktadır.

Müşteri ilişkileri için günümüzde yaygın olarak gözlemlenen eğilimler aşağıdaki gibidir:

- Firmalar kendileri için en karlı müşterileri seçmek için müşteri karlılık analizi yapmaktadırlar. Bu müşterilerin sadakatini sağlamak ve elde tutabilmek için daha çekici teklifler ve özel muameleler yapabilmektedirler.
- Firmalar seçtikleri müşterileri ellerinde tutmak ve onlarla verimli, daha derin ve uzun süreli ilişkiler kurmak için MİY kullanmaktadırlar.
- Birçok firma, müşteriyle derin ve uzun ömürlü ilişkiler kurmanın yanısıra doğrudan pazarlama yapmaktadır. Tüketiciler, dağıtım zincirleri ile mağazalara taşınan ürünleri satın almak yerine telefonla, katalog kullanarak, kiosktan ya da çevrimiçi (online) olarak satın almaktadır. Dell, Amazon.com gibi firmalar sadece doğrudan kanalları tercih ederken, bazıları ise destekleyici satış kanalı olarak kullanmaktadır.

MİY de kilit kavramlar, müşteri değeri ve müşteri memnuniyetidir (Kotler 2005).

Müşteri Değeri: Müşteriler seçebilecekleri birçok ürün ve hizmetle karşı karşıyadır. Bu nedenle müşterileri rakiplere rağmen çekmek ve elde tutmak oldukça zordur. Müşteriler ürünün faydalarını ve fiyatlarını da objektif ve doğru olarak değerlendiremez, algıladıkları değere göre değerlendirirler. Algılanan değeri ise etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar firmadan kaynaklanan imaj, reklam, iletişim vb. olabileceği gibi müşteri kaynaklı kişisel deneyim, kültür ve eğitim düzeyi vb. faktörler de olabilir.

Müşterinin algıladığı değer, müşterinin bir pazarlama teklifinin tüm faydaları ve tüm maliyetleri arasındaki farkı, rakip tekliflere göre değerlendirmesidir.

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti, alıcının beklentilerine bağlı olarak ürünün algılanan performansına bağlıdır. Ürünün performansı, beklenenin gerisine düşürse müşteri memnun olmaz, örtüşürse memnun olur, üzerine çıkarsa çok memnun olur. Çok memnun müşteriler, alımlarını tekrarlar ve ürünle ilgili iyi deneyimlerini başkalarına aktarırlar.

Fiyat düşürüp, hizmet seviyesini arttırarak, her zaman daha çok müşteri memnuniyeti yaratmak mümkündür, ancak bu da karda azalmayla sonuçlanacaktır. Pazarlamanın amacı, karlı müşteri değeri yaratmaktır ve bu nedenle denge hassas bir şekilde korunmalıdır.

Birçok firma müşterileri hakkında bilgi sahibi değildir, ancak başarılı pek çok firma ise müşterileriyle her bir temasını bile kayıtlarına ekler. Bu temas noktaları, müşteri satın almaları, satış gücünün kurduğu temaslar, hizmet ve destek telefon görüşmeleri, web sitesi ziyaretleri, memnuniyet araştırmaları, kredi ve ödeme işlemleri, pazar araştırması çalışmaları gibi firma ve müşteri arasındaki her temas olabilir.

Sorun, bu bilgilerin genellikle firma organizasyonunun değişik bölümlerinde değişik veritabanlarına, değişik kayıtlara yayılmış durumda olmasıdır. Bu güçlülüklerin üstesinden gelebilmek ve müşteri sadakati yaratabilmek için birçok firma MİY mantığını ve bunu esas alan sistemleri kullanmaktadır.

MİY uygulamaları, müşteri verilerini değişik kaynaklardan alıp bütünleştirebilecek, derinlemesine analiz edebilecek ve sonuçları daha güçlü müşteri ilişkileri yaratabilmek için kullanabilecek analitik araçlar içeren karmaşık yazılımlardır. Müşteri ilişkilerine 360 derecelik bir bakış açısını sağlayan MİY, firmadaki satış, hizmet, pazarlama bölümlerinin müşteri hakkında bildikleri tüm verilerin entegrasyonunu sağlar.

MİY analistleri veri depoları yaratırlar ve müşteri verilerinin ardında saklanan zenginlikleri gün ışığına çıkarmak için karmaşık veri işleme teknikleri kullanılırlar. Bu veritabanı, bozuk verilerden temizlenmiş, iyice detaylandırılmış müşteri bilgilerinden oluşan bir elektronik veritabanıdır. Bu tür veritabanı uygulamaları firmalara büyük rekabet avantajları sağlayabilir. MİY uygulamaları kullanarak firmalar, müşterilerini daha iyi anlayıp, onlara daha iyi hizmet verip, daha derin müşteri ilişkileri kurabilirler; yüksek değerli müşterilerini ayırabilirler, daha etkin bir şekilde onları hedefleyebilirler, çapraz ürün satışı yapabilirler, özel müşteri ihtiyaçlarına uyarlanmış teklifler oluşturabilirler.

Örneğin İngiltere'nin "en güvenilir perakendecisi" Marks&Spencer, dünyadaki en zengin perakendeci veritabanına sahiptir. Veritabanı, 3 milyon Marks&Spencer kayıtlı müşterisinin demografik ve satınalma bilgileri ile haftada ortalama 10 milyon işleme sahip satış noktası bilgileri ve dış kaynaklardan oldukça zengin bilgi içermektedir. MİY sistemi verileri analiz ederek Marks&Spencer'ın kurumsal markalaşma, hedeflenmiş iletişim ve satış promosyonları gibi pek çok alanda doğru karar vermesini sağlamaktadır. Firma yetkilileri, bireysel zevk, tercih ve davranışlarına göre farklı müşterilerin önüne koyabilecekleri teklifler ve hatta ne

zaman hangi tonla konuşacakları bilgisine kadar detay seviyede fikirleri olduğunu belirtmektedir. Yaşlıların genelde kalabalığın olmadığı erken saatleri tercih etmesi, gençlerin ise işlerini son dakikaya bırakmaları gibi kimlerin ne zaman alışveriş yapacağını bilmek, ürünlerin bulunurluğu ile pazarlama faaliyetlerinde Marks&Spencer'a yardımcı olmaktadır.

Ancak MİY faydaları, orijinal müşteri bilgilerinin toplanmasında olduğu gibi, bu bilgilerinin bakımının yapılmasında ve işlenmesinde de maliyet ve riskleri beraberinde getirir. Bu nedenle MİY çalışmalarının yarısı ya da daha fazlasının hedeflerine ulaşmakta başarılı olamadıkları gözlemlenmektedir. MİY'ini bir teknolojik çözüm ya da yazılım uygulaması olarak görmek, çoğu şirketin düştüğü hatalardan biridir. Teknoloji tek başına karlı müşteri ilişkileri kuramamaktadır. Başarılı olduğunda getirdiği kazanç, maliyet ve riskleri geçmektedir (Kotler 2005).

3. MARKA KAVRAMI VE MARKA YÖNETİMİ

3.1 Amaç

Bu bölümün amacı, markalaşma ile ilgili temel kavramları tanımlamak ve marka yönetimi hakkında bilgi vermektir. Farklı kaynaklardan derlenen bilgiler toplanarak marka kavramı, daha sonra yapılacak çalışmalara bir temel teşkil etmek üzere özetlenmiştir.

3.2 Marka Kavramı

3.2.1 Marka nedir?

İyi ürünün kendini sattıracağı dönem çoktan geçmişte kalmış gözükmektedir. Hemen her alanda giderek çeşitlenen ürün yelpazesi, piyasaya sürekli yeni ürünler sunuluyor olması, rekabetin boyutunun bölgesellikten küreselliğe taşınması, ürünlerin birbirinden ayırt edilmesi için üreticileri ve satıcıları "marka" adıyla klişeleşen farklı bir yaklaşıma yöneltmiştir.

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde marka ve markalaşmanın konumu tamamen değişmiştir. Markalar, tüketiciler ve hatta firmaların ortakları ve çalışanları için giderek artan ağırlıkta önem kazanmıştır. Finans piyasaları, artık markanın hisse değerini yükselten soyut bir kavram olduğunu bilmektedirler. İnsanlar tanınan ve saygı duyulan markalara ait şirketlerde çalışmak istemektedirler. Bunun da ötesinde, tüketiciler marka düşkünü olmuşlardır. 21. yy.'da her ne kadar aksi görüşler olsa da marka, ticaretin en büyük armağanı olmuş, daha önceki yıllarla karşılaştırılamaz bir konum kazanmışlardır (Schultz ve Hatch, 2000).

Aslında marka kavramı eski zamanlardan beri ekonomik hayatın önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Marka kullanımı, Batı Avrupa'da ortaçağa kadar inmektedir. Bu dönemde transit taşıma sırasında malların kime ait olduğunu belirlemek amacıyla markalandığı ve sanatkar odalarının el sanatlarında düşük kaliteli işçiliği önlemek üzere üretilen parçaya ustanın isminin konulmasını zorunlu tutması suretiyle marka kullanımının olduğu saptanmıştır. Türk toplumunda dövme bakıra ustanın isminin ve tarihin kazınması, halıları dokuyanın işlenmesi gibi marka kullanımı sayılabilecek uygulama, çok eski tarihlere dayanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nda ilk marka mevzuatı 20.07.1871 ve 11.05.1888 tarihlerinde değişikliklere uğramasına rağmen, esas itibariyle marka başvurularının incelemeden tescile bağlanması sistemi kabul edilmiştir. Alameti Farika Nizamnamesine göre 27.05.1955 tarihinde bazı maddeler eklenerek tescilli markalarla ilk bakışta ayırt edilemeyecek derecede benzeyen markaların tescil taleplerinin reddi prensibi getirilmiştir. 03.03.1965 tarih ve 551 sayılı markalar kanununun yürürlüğe girmesi ile birlikte modern anlamda marka tescil sistemine geçilmiştir. 24.06.1999 tarihinde 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girmesi batı ülkelerinde incelemeli ve ilanlı marka tescil sistemi Türk Marka tescil sistemine bir anlamda entegre edilmiştir (Eray, 1999).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA- American Marketing Association) markayı "bir satıcının ya da bir grup satıcının ürün ve hizmetlerini tanımlamak ve rekabet halinde olduğu diğerlerinden ayırt etmek amacıyla kullanılan isim, terim, işaret, sembol, veya tasarım veya bunların hepsinin birleşimi olarak tanımlamıştır (Keller, 2003).

Marka çoğu zaman ürünle karıştırılmaktadır. Kotler (2004), "Pazarlamanın İlkeleri" adlı kitabında ürünü en geniş anlamıyla tanımladıktan sonra bir ürünün beş seviyeden oluştuğunu iddia eder (Şekil 3.1, Pazarda rekabet, genişletilmiş ürün seviyesinde geçmektedir. Çünkü birçok firma müşterilerini tatmin etmek amacıyla beklenilen seviyede ürün üretmektedir (Kotler, 2004).

Çizelge 3.1 : Kotler'in ürün seviyeleri ve örneklenmesi (Kotler, 2004).

Kotler'in ürün seviyeleri (Kotler, 2004)	**Hazır Giyim için Örnekleme**
1.**Esas fayda (ürün):** Tüketicinin ürünü/hizmeti tükettikten sonra karşılayacağı temel ihtiyaç ya da istek	Korunma, ısınma
2.**Temel ürün:** Ayırt edici olmayan ancak işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli özelliklerin temel versiyonu	Elbise, pantolon, gömlek
3.**Beklenen ürün:** Alıcıların normalde beklediği ve satın alırken kabul ettiği özellikler	Pantolonun bacakları örtmesi, rahat olması, cepleri olması, fermuarlı/düğmeli ya da lastikli oluşu
4.**Genişletilmiş ürün:** Ek ürün özellikleri, faydaları ya da ürünü rakiplerinden ayıran hizmetler	Moda kesim, renk, desen, dikiş ve aksesuar içermesi, sağlıklı liflerden yapılmış iplikten üretilmesi
5. **Potansiyel ürün seviyesi:** Genişletilmiş kabul görmüş ürünün son kullanım alanında içerebileceği tüm çoğaltılmış faydalar, değişimler ile benzerlerinden ayrıldığı seviye	Örneğin diğer ürünlerden farklılaşarak buruşmazlık, leke tutmazlık yenilikleriyle öne çıkan ürün

Bu gerçekler ışığında marka, "aynı ihtiyacı karşılamaya yönelik tasarlanmış ürünlerden farklılaşmak üzere, kendine başka boyutlar ekleyen bir ürün" dür. Bu farklılıklar, markanın temsil ettiği şeylere göre ürün performansı gibi rasyonel ve elle tutulur olabileceği gibi, daha sembolik, duygusal ve elle tutulamaz olabilir. Örneğin Marlboro, Coca Cola, Calvin Klein, Chanel No.5 tüketicilerinin motivasyonlarını ve isteklerini anlayarak, ürünleri etrafında çekici imajlar oluşturmuşlardır (Keller, 2003). Ürün ve markanın farklılıkları Çizelge 3.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2: Ürün ile markanın farkları.

ÜRÜN	MARKA
• Üretilir	• Yaratılır
• Elle tutulur, gözle görülür	• Algılanır
• Biçimi, özellikleri vardır	• Kişiliği vardır, kalıcıdır
• Zaman içinde değiştirilebilir veya geliştirilebilir	• Tüketici ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağlar, zamanla zenginleştirilebilir
• Tüketiciye fiziksel yarar sağlar	• Tüketici tarafından statü göstergesi ve duygusal tatmin olarak değerlendirilebilir
• Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır	• Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır
• Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder.	• Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder

Markayı tanımlamaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Böyle bir amaçla marka literatüründeki 100'ün üzerinde makaleyi inceleyen bir çalışmada 12 temel tema ortaya çıkartılmıştır Çizelge 3.3'de görüldüğü üzere marka çok yönlü bir yapıya sahiptir (Uztuğ, 2003).

3.2.2 Markanın önemi

Markalaşma ile ilgili birçok model ve kavram ile bunların farklı tanımları mevcuttur. Bütün bunların varlığı bile pazarlama alanında marka ve markalaşmanın önemini vurgulamaya yöneliktir. Keller (2003) markalaşmanın önemini, tüketiciler ve üreticiler açısından iki farklı yönüyle ele almıştır:

Tüketici bir markayı tanıyorsa ve onun hakkında bilgi sahibiyse, bir ürün kararı verirken çok fazla düşünmemektedir. Bu durumda markanın varlığı, tüketicinin araştırma maliyetini azaltmaktadır. Marka ve tüketici arasındaki ilişki bir tür bağ ya da anlaşma olarak görülebilir. Tüketiciler, markanın istikrarlı performans ve uygun

Çizelge 3.3: Marka tanımının boyutları (Uztuğ, 2003).

Marka Tanımı	Temeller	Sonuçlar
1. Yasal araç	Sahiplik işareti: ad, logo, tasarım, "Trademark"	Marka taklitlerine karşı hakların ihlalini engelleme
2. Logo	Ad, terim, işaret, sembol, tasarım, ürün özellikleri	Kimlik, ad ve görsel kimlik ile farklılaşma, kalite garantisi
3. Kurum	Tanınmış kurum adı ve imajı, kültür, insanlar, örgüt programı, kurumsal kişiliğin tanımı	Uzun dönemli değerlendirme, kurumsal kişilikten ürün dizisine aktarılan yararlar,
4.Sembol (shorthand)	Bilginin niteliğine değil niceliğine vurgu yapar	Marka çağrışımlarının hızla tanınması, bilgi işleme süreci ve hızlı karar almayı oluşturma
5. Risk düşürücü	Beklentilerin karşılanması konusunda güven	Marka bir kontrattır, anlaşmadır.
6. Kimlik sistemi	Bir adın ötesinde bütüncül olarak yapılanmış, kişiliği de içeren boyutlar taşır	Yönelim, anlam, stratejik konumlandırma, ilgili çevrelerin tümüyle iletişimin özü
7. İmaj	Tüketici merkezli, tüketici zihninde marka gerçekliği	Kimliğin değiştirilmesi için şirketin girdi oluşturan faaliyetlerinin yönetimi
8. Değer Sistemi	Tüketicilerin değerleri markaya yansır	Marka değerleri tüketici değerleri ile eşleşmeli
9. Kişilik	Psikolojik değer, reklam ve ambalaj aracılığıyla tanımlanan marka kişiliği	Sembolizmle farklılaşma, insani değerlerin yansıtılması, yüklenmesi, eklenen değere vurgu
10. İlişki	Tüketici markaya yönelik bir tutuma sahiptir, marka da bir insan gibi tüketiciye yönelik bir tutuma sahiptir.	Kişilik için tanıma ve saygı, ilişkiyi geliştirme
11. Eklenen değer	İşlevsel ekstralar yerine tatmini sağlayan değerler sözkonusu. Tüketicinin markaya yüklediği öznel anlam satınalma için yeterlidir, estetik değerler	Anlam ile farklılaşma, tüketici deneyimi, kullanıcı algısı, performanstaki inanç
12. Evrim geçirme özelliği	Gelişiminin aşamalarında	Değişim

fiyat, yer ve dağıtım programları ve faaliyetlerini uygun kullanım ve belirli tip davranış sergilemesi koşuluyla güven ve sadakatlerini önermektedirler. Ancak fayda her zaman bu kadar fonksiyonel tanımlanamamaktadır. Markalar, bireylerin kendilerini sunacakları sembolik birer araç olarak da hizmet verebilmektedir. Bazı markalar belli tip bireyler tarafından kullanılarak farklı değerleri yansıtmaktadırlar. Bunu da markanın yaratacağı katma değer olarak isimlendirebiliriz.

Özetle, markalara yüklenen özel anlam, ürünle ilgili algılama ve deneyimlerini değiştirebilir. Markaya atfedilen kimlik ya da niteliklerle bir ürün, farklı bireyler ya da organizasyonlarca farklı değerlendirilebilir.

Temel olarak üreticiler ve tüketicilere kadar uzanan aracılarda markanın varlığı ürünün takibini kolaylaştıran bir tanımlama aracı olarak kullanılır. Operasyonel olarak, envanter ve kayıt kontrolünü sağlar. Ürünün kendine has özellikleri ve yönleri için hukuksal koruma ve entelektüel mülkiyet sağlar. Marka, alıcıların ürünü tekrar seçmelerini ve geri dönüşünü sağlamak için belirli bir kalite düzeyinin işareti olarak hizmet eder ve marka sadakati yaratarak talebin firma için tahmin edilebilir boyutta kalmasını sağlar ve yeni oyuncuların pazara girmesi için bir engel teşkil eder.

Markalı ürün ile markasız ürün ya da jenerik ürünler arasındaki fiyat farkı, tüketiciler için marka farkındalığı, markanın tanınması, marka bilgisi pozitif zihinsel çağrışımları kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Etkili bir mağaza markası, müşterilerin ürün ve hizmet için en düşüğüne rağmen en yüksek fiyatı vermeye yatkın olmalarını sağlayabilir (Gürbüz, 2008).

Marka sadakati, reklam, imaj, müşteri ilişkileri, marka değiştirmenin maliyeti, satış promosyonları vb. pek çok faktörden etkilenir. Her ne kadar farklı marka sadakatleri farklı faktörlerden etkileniyorsa da araştırmalarda marka sadakatinin tüketici tarafında cinsiyet, hane geliri, eğitim seviyesi ile ilişkili olduğu ve bunların şirketin pazarlama faaliyetleri açısından fiyat, kanal ve promosyonlarla ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin sadakati etkileyen iki önemli faktör olduğu vurgulanmıştır (Hongfang ve Weihua, 2009).

Marka, pazarlama tanımı içerisinde tamamen ürünle ilgili bir temel yapıtaşı olarak görülmesine rağmen, aslında pazarlamanın ürün dışında kalan üç ana alanı fiyat, dağıtım ve iletişimin üzerinde etkili bir unsurdur.

Marka tüketiciler için kendilerini ifade etme, tanımlama aracı olarak kullanılması özelliği ile firmalar açısından ürünün fonksiyonelliği ve kalitesi dışında başka bir rekabet alanıdır.

Kısaca, markalar tüketicilerin davranışlarını etkileme kapasitesine sahip, sahipleri için sürdürülebilir kazançlar öneren, alınabilir ve satılabilir inanılmaz değere sahip entelektüel bir mülkiyeti temsil ederler. Marka, ürünlerin aslında aynısı olduğu durumlarda bile onlara anlam ve yön kazandırabilir (Randall, 2005).

3.2.3 Marka ve pazarlama ilişkisi

Bu bölüm markanın, markanın adı, logosu, varsa kullandığı karakterler, slogan, tüketicinin zihninde oluşturduğu marka kişiliği ve marka farkındalığı ile bir bütün olduğunu ve sonucunda bir marka değeri yaratma beklentisi olduğunu anlatmaktadır. Kotler'in Çizelge 2.1'de tanımladığı gibi marka adının pazarlamanın ürün unsuru altında bulunması gibi markayı oluşturan elemanlar da başta tutundurma olmak üzere farklı unsurların altında yer alır. Bir bakıma markayı oluşturan unsurlar pazarlamanın altındadır.

Bölüm 2'de de belirtildiği üzere pazarlamanın en yaygın tanımı kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci olduğunu belirtir. Markalaşma ise rekabete rağmen hedef kitlenizin sizi seçmesi değil, hedef kitlenizin soruna tek çözüm olarak sizi görecek şekilde farklılaşarak zihinlerinde yer etmiş olmanızdır.

Markayı tanımlayan en önemli unsurlardan biri değerlerdir. Marka, onu pazarlayan yönetimin inançlarını ve firmanın kendine özgü tutumunu yansıtır. Kimi pazarlamacılar tarafından belirtildiği üzere markalaşma, müşteriden uzak bir süreç değildir. Müşteri yönetimin hep aklında olduğu için marka değerleri, yönetimin o ana kadar bildiği müşteri bilgileri ve istekleri ile tutarlı olmak zorundadır. Pazarlama dışa dönük bir süreç, markalaşma ise yaratılma süreci nedeniyle daha çok içe dönük bir süreçtir.

Pazarlama çabuk ve tek sesli bir iletişim yapar, markalaşma ise yavaş ve çok kesitlidir. İletişim pahalı olduğu için pazarlamacının iletişim mesajı, en hızlı cevabı alacak şekilde ilgi çekmelidir. Biricik satış teklifi olarak pazarlama dünyasında bolca telaffuz edilen ürünün odaklanmış mesajı için yapılan konsept testleri, bir iki teşhir

sonrasında hatırlanma ve etki ölçütlerine dayandırılır ve sonrasında sanatsal medya iletişimi planlayıcıları iletişim planını hedef kitlenin mesajı 3 ila 6 defa görmesini sağlayacak şekilde 3-4 hafta içerisinde düzenlerler. Bu süreç bile tek başına pazarlamanın ne kadar hızlı gerçekleşmesi gerektiğini göstermektedir.

Markalaşma ise tersine yavaş bir süreçtir. Çünkü bir markanın iletişimi, bir kişinin karakterinin iletişimine benzer, proaktif bir yaklaşımla yapılamaz. Örneğin karşıdaki kişinin "güven bana" demesi ile kimse karşısındakini güvenilir bulmaz. Güvenilir olduğuna ikna etmek için tek yol, tanık olunan durumlarda güvene layık olduğunun görülmesidir. Bu nedenle marka iletişimi de uzun zaman alır.

Marka, günümüz teknoloji ve iletişim dünyasının mesajları altında, binlerce mesaj arasından söyleneni anlayamayan tüketiciye ulaşmak için bir farklılaşma yoludur. Üründe fark yaratılamadığı zaman marka ile farklı olmak önem kazanmaktadır.

3.2.4 Marka ile ilgili kavramlar

3.2.4.1 Marka elemanları

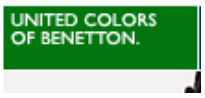
Literatürde marka ile ilgili pek çok kavram oluşturulmuştur. Keller (2003), müşteri odaklı marka değeri modelinde, marka ile ilgili bazı kavramları marka elemanları kavramı altında toplamıştır. Marka elemanı, bir ürünü tanımlamak ve ayırt etmek için kullanılan görsel ya da sözel bilgi olarak tanımlanabilir. Sırasıyla bu kavram altında aşağıdaki tanımlar yer alır:

Marka Adı: Markanın kelimelerden, harflerden ya da numaralardan oluşan söylenebilir ifadesidir ve ürünle ilgili en temel temayı içerir ve tüketici ile en kısa temas noktasıdır. Modern çağda insanların ne kadar çok mesajla karşı karşıya kaldığı düşünüldüğünde, marka adının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar.

Ör. Benetton, Zara, Mango, Vakko, Damat

Marka İşareti (logosu):Markanın sözle ifade edilemeyen, biçimsel ve sembolik kısmıdır. Ayırt edici sembol, tasarım, harf, yazı tipi, renk veya bunların birleşimi şeklinde oluşturulur. Marka adı markanın en temel noktasında yer alsa da, logo ve semboller gibi görsel elemanlar, marka değeri, özellikle marka farkındalığı için kritik önem taşır (Şekil 3.1).

Karakter: Karakterler insanlar ya da gerçek karakterlerden oluşan özel tip marka sembolleridir. Reklamlarda, kampanyalarda ve ambalajda önemli rol üstlenebilirler. Örneğin; Hush Puppies yavru köpeği, Fruit of the Loom markasına ait elma, yaprak, yeşil ve mor üzüm karakterleri

	
Lacoste'un timsahı	Benetton logosu

Şekil 3.1 : Tanınmış logolara örnekler.

Sloganlar: Tanımlayıcı ya da ikna edici bilgi içeren ifadelerdir. Genellikle reklam kampanyaları ile yakından bağlantılılardır (Çizelge 3.4).

Çizelge 3.4: Tanınmış sloganlara örnekler.

Firma	**Slogan**
Nike	Just do it U can Do it
Dockers	"If you're not wearing Dockers, You're Just Wearing Pants" Ürünü ve markayı birbirine bağlamaktadır
Champion spor giyim	"It takes a Little More to Make a Champion" Çok yönlü anlam, ürün özelliklerinin kalitesi ve en iyi atletlerle özdeşleşen marka

Ambalaj: Bir ürün için kullanılan her türlü ambalajın tasarım ve üretimini kapsar. Ambalaj, marka içermesi, ikna edici ve tanımlayıcı bilgi içermesi, ürünün taşınma ve korunması için kolaylıklar sağlaması, saklanma depolama sırasında yardımcı olması ve ürün tüketimine yardımcı olması gibi ek özellikler gerektiren bir marka elemanıdır.

Markalar, tüketicilere farklı araçlarla sunulurlar (örneğin; reklam, kurumsal kimlik unsurları, üniforma). Bu uygulamalar, tüketicilerle iletişimi geliştirmek üzere her zaman aynı olması gereken tutarlı bir imajın gereksinim duyduğu bir dizi tasarım kuralını da beraberinde getirir (renk, font, şekiller, büyüklükler, vb.) (Jorda-Albinana vd., 2009).

3.2.4.2 Marka değeri

Aaker, marka değeri kavramını ürün, hizmet, firma ve/veya firmanın müşterileri tarafından sağlanan değere eklenen ya da değerden düşülen markanın kendisi, ismi ve logosuna bağlı marka aktif ve pasifleri olarak tanımlamaktadır (Aaker, 1991).

Marka değeri, pazarlama ve finansal bakış açılarında farklı ele alınmaktadır. Pazarlama bakış açısından tüketici grubu popülasyonunun büyüklüğüne, marka farkındalığına ve sadakatine bağlıdır.

Finansal bakımdan, Interbrand marka değerini hesaplamak amacıyla marka getirileri için ağırlıklar kullanmaktadır. Bu marka ağırlıkları, marka hisseleri ve reklam harcamaları gibi tarihsel veri, ürün kategorisinin istikrarı, marka istikrarı ve uluslararası tanınmışlığı gibi bireysel değerlendirmelere dayandırılır. Küresel markalar için hesaplanan marka değeri, yıllık olarak Interbrand tarafından yayımlanmaktadır (Motameni ve Shahkoni, 1998). Çizelge 3.5'de aynı zamanda bir danışmanlık şirketi olan Interbrand'in her yıl hazırladığı küresel ilk 100 marka çalışmasında ilk 10'da yer alan şirketler ve değerleri yer almaktadır.

Marka değeri için bir başka ayrım, tüketici ve algılaması ve davranışı açısından yapılabilir. Marka farkındalığı, marka çağrışımı ve algılanan kalite tüketici algılamaları açısından marka değerini ifade ederken, marka sadakati ve farklı fiyat ödeme ise tüketici davranışı açısından marka değerini oluşturur. Ancak Keller (2003) marka farkındalığı ve marka imajını marka değerinin kaynakları olarak görür.

Çin hazır giyim pazarında marka değeri yaratmak üzerine yapılan bir araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Tüketicilerin marka adının farkında olması marka değerinin yaratmanın temellerinden biridir.
- Marka sadakati, sadece pazarlama stratejileri ile değil, marka farkındalığı, algılanan kalite ve marka çağrışımları ile sağlanabilir.

- Yüksek kalite marka çağrışımının sürekliliğini sağlamak için en gerekli boyuttur (Tong ve Hawley, 2009).

Çizelge 3.5 : Interbrand 2010 ilk 10 değerli marka (Url-1).

Sıralama		Marka	Sektör	Marka Değeri milyon $	% Değ	Ülke
2010	2009					
1	1	COCA-COLA	İçecek	70.452	2	A.B.D.
2	2	IBM	İş Hizmetleri	64.727	7	A.B.D.
3	3	MICROSOFT	Bilgisayar Yazılımı	60.895	7	A.B.D.
4	7	GOOGLE	İnternet Hizmetleri	43.557	36	A.B.D.
5	4	GE	Çeşitli	42.808	-10	A.B.D.
6	6	MC DONALDS	Restoran	33.578	4	A.B.D.
7	9	INTEL	Elektronik	32.015	4	A.B.D.
8	5	NOKIA	Elektronik	29.495	-15	Finlandiya
9	10	DİSNEY	Medya	28.731	1	A.B.D.
10	11	HP	Eletronik	26.192	12	A.B.D.

3.2.4.3 Marka ile ilgili diğer kavramlar

Bu bölümde marka ile ilgili literatürde sıkça rastlanan kavramlar ele alınacaktır. Bazı yazarlar bu terimlerden bazılarını tercih edip kullanmakta, kimi zaman birini bir diğerinin yerine kullanabilmektedir. Aşağıdaki kavramlar mümkün olduğunca karışıklığa sebep vermeyecek şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır.

Marka imajı

Tüketicinin zihninde marka çağrışımları ile marka hakkında yaratılan algıların bütünüdür. Tüketici bilgisi, çağrışımlar olarak zihinlerde depolanan algılama, kullanım neticesinde marka nitelikleri ve sonuçları olarak özetlenebilir (Porter ve Claycomb, 1997).

Marka imajı, tüketicinin zihninde yer alan markanın bütünsel resmi olarak tanımlarsak, bu resmin oluşmasını etkileyen öğeler, marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine duyulan güvendir.

Bu bilgiler ışığında marka imajı, tüketicilerin akılcı ya da duygusal temelde yaptıkları yorumlamalarla biçimlenen, geniş anlamda öznel ve algısal bir olgu olarak özetlenebilir. Bu durumda marka imajı tutundurma, iletişim, ürün ve rakiplerin değerlendirmelerinin birleştiği özetlenmiş bir kavram olarak görülebilir. İmajın oluşumu ve uygulandığı biçimler, aşağıdaki beş başlık altında toplanabilir:

- Genel özellikler, duygular ve izlenimler
- Ürün algılanması
- İnançlar ve tutumlar
- Marka kişiliği
- Özellikler ve duygular arasındaki bağlantı

Marka imajının içerisinde kısmen kurumsal imaj, kullanıcı imajı ve ürün ya da hizmet imajının da bulunabileceği gözardı edilmemelidir.

İmajın temel özelliklerinden biri de görsel sunumdur. Görsel sunum, marka imajının sözlü olamayan güçlü bir bileşeni olarak değerlendirilir. Görsel sunumun bir diğer önemli ayağı markanın sahip olduğu özgün ve biricik sembollerin tüketici zihninde saklanma ve hatırlanmasına olan etkisidir. Pazarlama iletişimi kaynaklı görsel kimlik uygulamaları ve mesajlar, markaya yönelik resmin tüketici zihninde oluşmasında temel bir etkendir. Bu anlamda marka imajı, tüketicilerin marka ismiyle ilişkilendirdikleri özellik ve çağrışımların bütünüdür. Marka imajı, pazarlama iletişim stratejisi ve uygulamalarının ürünle ilişkilendirdiği çağrışımlarla tüketici zihninde biçimlenmektedir (Uztuğ, 2003).

Marka kimliği (Brand identity)

Genel bir tanımla marka kimliği, bir tüketicinin bir markaya olan bütün algılayışı oluşturan kelimeler, imajlar, düşünceler ve çağrışımların cisimleştirilmesidir. Marka kimliği, markayı tek kılan bir çeşit parmak izidir. Aaker'a (2002) göre kimlik esas ve genişletilmiş kimlik olmak üzere iki bileşenden oluşur. Ana kimlik, markanın anlamını taşır, zamana bağlı değildir, bu değerler markanın tüm hikayesi bu karakteristiklere dayandırıldığı için değiştirilemez ve revize edilemez. Ana kimlik ruha benzetilirse, genişletilmiş kimlik de ete benzetilebilir. Genişletilmiş kimlik elemanları genellikle ürünün kendisi, markanın önerdiği deneyim ve marka kişiliğidir (Şen, 2004). Yani marka kişiliği, marka kimliğinin bir parçasıdır.

Bu nedenle marka kimliği, markanın bütünsel yapılandırılmasında/yönetilmesinde temel bir kavram olarak ele alınır.

Kimliğin bir parçası olarak ülke menşei, marka için olumlu bir kimlik ve kişilik yeterince güçlü vurgulandığında çok da ön planda olmayabilir. Markanın tüketiciye çok tanıdık olmadığı ilk zamanlarda ülke menşei önemli olabilir (Wang ve Yang, 2008).

Çalışmalarda küreselleşen ve tüketicilerin mobil yaşadığı bir dünyada tutarlı bir görsel kimliğin daha çok önem kazandığı bulgulanmıştır (Bengtsson vd., 2009).

Marka kişiliği (Brand personality)

Markanın insan karakterleri ile özdeşleştirilen görünen dış yüzüdür. Marka kişiliği, işlevsel nitelik ve sembolik değerlerin özün bir bileşiminden meydana gelmektedir. İşlevsel nitelikler; dayanıklılık, kullanım rahatlığı, hafiflik gibi varolan ve elle hissedilebilen ürün özelliklerini tanımlarken, marka eğlenceli olmak, arkadaşça, sıcaklık, duyarlılık, çağdaş olma gibi soyut özellikler ile toplumsal-ekonomik sınıf, cinsiyet, yaş gibi daha somut özellikleri tanımlar (Şen, 2004).

Marka kişiliği tanınabilir, hatırlanabilir, ilişki kurulabilir ve değişmez olduğu için tüketici kitlesi ile uzun süreli bir duygusal bağ kurulmasını sağlar. Nike, Disney, FedEx ve McDonald's marka kişilikleri ile bu kriterin önde giden örneklerini oluşturan markalardır. Her bir örnekte, marka kimliği markaya açık ve net bir şekilde eşlik eder (Herskovitz ve Crystal, 2010).

Marka kişiliği, markanın rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan önemli bir kavramdır. Vakko, ağırbaşlı bir kişilik sergilerken, Vakkorama markası daha uçarı, neşeli, genç bir kişilik sergiler. Network/Fabrika, iş adamları ve iş kadınları kişiliğine bürünmüştür.

Tüketiciler kolaylıkla markaları bazı ünlü kişilerle ve kendi ile ilişkili düşünebilirler. İnsan ve marka kişilikleri benzer bir kavramsallaştırmayı paylaşabilmelerine rağmen biçimlenişlerinde farklılaşmaktadır. İnsanlar arasında o kişinin kişilik özelliklerinin algılanması; o kişinin davranışları, inançları, tutumları, fiziksel görünümü ve demografik özelliklerine bakılarak gerçekleşir. Bir markanın kişilik algılaması da doğrudan ya da dolaylı olarak markanın tüketicilerle kurduğu iletişimden etkilenir. Bu bağlamda bir markanın kişiliği ürünle bağlantılı nitelikler, ürün kategorisi çağrışımları, marka adı, sembolü, reklamcılık tarzı, mesajları, fiyat ve dağıtım kanalı

gibi pazarlama iletişimi uygulamaları ile çeşitlenmektedir. Araştırmalar, tüketicilerin ürün/markanın fiziksel özellikleri ile kendi kişilikleri arasında bir uyumu dikkate aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar, pazarlama iletişimi literatüründe marka imajı-benlik imajı uygunluğu çalışmalarının odağını oluşturmaktadır.

"Akıl hocası" en çok kullanılan kişilik örneklerinden biridir. Olası kişilik örneklerinin sayısı toplumdaki bireylerle sınırlıdır. En bilinen ve tanınanlar arasında aşağıdaki örnekler sayılabilir:

- "Asi" otoriteye karşı çıkan
- "Anne" bakım ve güvenlik sağlayan
- "Katı bireysel" sadece kendi iç sesini dinleyen
- "Şampiyon" düşmanlara karşı savaşan
- "Kaybeden" hep görmezden gelinmenin avantajlarını kullanarak yorulmadan ve azimle savaşan vb. (Herskovitz ve Crystal, 2010).

Bir başka araştırma güven, bağlanma ve taahhüt içeren kişilik özelliklerinin, marka ile uzun dönemli bir ilişki kurmak diğerlerine göre daha önemli olduğunu göstermiştir (Louis ve Lombart, 2010).

Marka kişiliğinin tüketici tercihleri üzerindeki etkisinin ürün grubunun özelliklerine göre farklılaştığı ileri sürülmektedir. Araba ya da giyim gibi toplumsal değer taşıyan ürünlerde marka kişiliğinin önemli etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Marka imajı, marka kişiliği ve marka kimliğinin kullanım sırasında sık sık karıştırıldığı görülmektedir. Temel olarak iletişim açısından bakılırsa marka kişiliği ve marka kimliğinin gönderici yani kaynak tarafında, imajın ise alıcı tarafında olduğu görülmektedir. Bu ifade Aaker'in (2002) marka kimliği modelinde, marka kimliğini stratejik bir planlama aracı olarak kullanarak imaj oluşturmaya amaçlamasıyla desteklenebilir. Daha önce marka imajı başlığı altında anlatıldığı üzere, pazar iletişimi sürecinde gönderilen tüm mesajlar (marka adı, görsel simgeler, ürün, reklam, sponsorluk vb.) tüketicilerde marka imajını biçimlendirmek amacıyla kullanılır. Bu imaj, tüketiciler tarafından gerçekleştirilen kod çözümlemesi sonucudur. Marka kimliği ve kişiliği, pazarlama iletişimi tarafından kontrol edilen kavramlardır (Uztuğ, 2003).

Marka farkındalığı (Bilinirliği)

Marka farkındalığı, tüketicinin ürün ve marka bilinci olarak tanımlanabilir (Hoyer ve Brown, 1990). Hangi detayda ya da düzeyde olduğundan ziyade tüketicinin zihninde markanın olması kastedilmektedir. Marka farkındalığı; tüketicilerin, karar verme aşamasında, markalar arasında seçim yaparken kısa sürede ve en az zihinsel aktivite ile karar vermesini sağlar.

3.2.5 Marka düzeyleri

Markalaştırma firmanın farklı düzeylerinde ortaya konulabilir. Marka düzeyleri için hangi terimlerin kullanılacağı konusunda fikir ayrılıkları vardır.

3.2.5.1 Ticari marka (trade mark)

Ticari marka, firmanın markasının kullanım hakkını saklı tutar ve marka işaretini koruma altına alır. Böylece başkalarının aynı marka ismini, logosunu ticari kar amaçlı kullanma riski ortadan kaldırılır. Marka yatırımı, ticari bir değerdir ve kullanımının engellenmesi için ticari tescil gereklidir.

3.2.5.2 Alt marka

Nilson'a göre markalar birçok farklı kategoriye ayrılabilirler; kurumsal markalar, çatı markalar, alan markalar ve ürün markalar. (Cassill vd., 2005).

Kurumsal Marka, bir şirketin tüm faaliyetlerini kapsayan bir semboldür. Örneğin, Koç, Sabancı birer kurumsal markadır. Ürün ya da hizmetten kimin sorumlu olduğunu belirgin ve açık bir şekilde tanımlar. Kurumsal markanın amacı, tüketicinin zihnindeki "ürünü kim üretiyor?" sorusunu cevaplamaktır. Ürünün kalitesi ve şirkete duyulan güvenin sigortası gibidir.

Çatı marka, en geleneksel markalaşma olarak göze çarpar. Birçok çeşit üründe aynı marka görülebilir. Ör: Nivea, saç bakım, yüz bakım vb.

Alan markaları, bir dizi ürünü birleştiren markalardır. Doğasında benzer ortak ve belirgin değerlere sahip oldukça fazla ürünü bünyesinde birleştirir. Ör: Nivea Visage

Ürün markası, tek ürün tek marka stratejisine dayanır. Firma tüm dikkatini tek bir ürüne odaklayabildiğinde başarılı olur. Öte yandan sınırlanma nedeniyle ekonomik engel niteliğindedir.

Nilson, farklı olarak markaları pazardaki konumlarına ya da rekabetteki durumlarına göre de sınıflandırır. Birinci, ikinci ve üçüncü olmak üzere üç ana kategori vardır (Cassill vd., 2005).

Birinci marka, genellikle pazar lideri olarak referans alınır. Bir ürün kategorisi düşünüldüğünde, tüketicinin zihninde ilk beliren markadır.

İkinci marka, adı gibi tüketicinin zihninde ikinci, üçüncü ya da dördüncüdür. Yaşamını sürdürebilmesinin anlamı dağıtım şekline bağlıdır. Tüketicinin mutlaka seçeceği bir marka değildir, ancak müsait olan odur ve böylece satın da alınır.

Üçüncü markalar, tamamen fiyat rekabetine yönelik üretilmiştir ve müşterinin zihninde de bu tip bir yer edinmiştir. Ortalama % 25-30 indirimle satış yaparlar, ortalama kalite ve az marka çağrışımları vardır. İkinci markalardan, üretici ve perakendecinin amaçları birinci markalarla rekabet etmek olmadığı ve fiyat odaklı müşterileri çektikleri için ayrılırlar (Cassill vd., 2005).

Keller (2003) tarafından yapılan tanımlama ise daha hiyerarşik bir yapı gösterir:

Kurumsal (şirket) marka, genellikle ürünün paketinin üzerinde bir yerde bulunur. Bazı ürünlerde ise şirket iştiraklerinin adı bulunabilir. Kimi zaman Hewlett-Packard örneğinde olduğu gibi sadece kurumsal marka kullanılabilir.

Aile markası, birden fazla ürün kategorisi için kullanılmakla birlikte, şirket ya da kurumsal markanın kendisi değildir. Örneğin Anhueser-Busch firmasının Budweiser'ı bu şekilde bir örnektir. Birçok firma en fazla beş aile markasını destekler. Eğer kurumsal marka bir dizi ürüne uygulanmışsa, bir aile markası olarak da görülebilir. Bu iki seviye, belirli ürünler için bir araya gelmiş olur.

Bireysel marka, aynı kategorideki değişik ürün grupları için de kullanılabilecekken, özellikle bir ürün grubuyla sınırlanmış markadır. Örneğin Frito-Lay Fritos mısır cipsi, Doridos Tortilla cips, Lays patates cipsi, Ruffles patates cipsi.

Belirteç (model), bir ürünün bir ayrıntısını, model tipini, özel versiyonunu ya da konfigürasyonunu göstermek için kullanılan bir araçtır. Jean pantolonlardaki numaralı ya da isimli model ayrımı gibi. Örneğin; Lee Daytona, Levi's 501.

Garanti markası, marka sahibinin kontrolü altında birçok işletme tarafından o işletmenin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi menşelerini ve kalitesini garanti etmeye yarayan işarettir.

Garanti markaları, sahibinden alınan izinle markasını kullanan işletmelerin mallarının ve ürünlerinin ortak özelliklerinin kalitesini garanti eder. Garanti markası sahibi, markasının itibarına zarar gelmemesi için sürekli olarak markasını mallarında izinli olarak kullanan işletmelerin mallarını kontrol altında tutar. Mesela; yünlü ürünlerde kullanılan WOOLMARK ve sakızlarda kullanılan dişe zararlı olmadığını belirten TOO FRIEND garanti markasının marka sahibinin veya marka sahibine iktisaden bağlı olan işletmenin mal veya hizmetlerinde kullanılması yasaktır.

Tescili için başvuru ile birlikte markanın kullanılma usul ve şeklini gösterir bir teknik yönetmeliğin verilmesi zorunludur. Teknik yönetmeliği markanın garanti edilen mal veya hizmetlerin ortak özellikleri hakkında hükümler içerir ve markanın kullanılmasının kontrolünün yapılma şekillerini ve gerektiğinde uygulanacak cezaları öngörür.

3.2.6 Marka tescili

Bir markanın tescil ettirilmesi marka sahibinin tescil hakları, markayla ilgili tescil edilen ülkede tüm bölgelerde uygulanabilme ve haksız rekabet ya da taklitlerden korumada bir delil niteliği taşıma, mahkemelerde yargılanma olanağını sağlama konularında yararlar sunmaktadır.

Marka tescili için 27.06.1995 tarih ve 22326 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve 5.11.1995 günü bu kararnameye göre yürürlüğe giren yönetmelik hükümlerine göre marka tescili için Ankara'da Türk Patent Enstitüsü'ne başvurulmaktadır.

Marka tescilleri sırasında en önemli konu, markanın seçimi ile marka tescilinin kapsayacağı malların ya da hizmetlerin saptanmasıdır. Markanın başkalarınca tescil ettirilmiş ya da kullanılan markalardan ayrıt edilebilecek şekilde farklı olması gerekmektedir.

Türkiye'de yapılan bir marka tescili, yalnız Türkiye sınırları içinde koruma sağlar. Türkiye dışındaki bir ülkede marka tescil ettirmek için, öncelikle marka tescili yapılacak ülkenin Paris Sözleşmesi yahut Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş Anlaşması'na üye olması, bu anlaşmaları kabul etmemiş olmakla birlikte karşılıklılık ilkesi uyarınca Türkiye Cumhuriyeti uyruğundaki kişileri kanunen veya fiilen marka koruması tanınmış veya tanıdığını yazılı olarak bildirmiş olması gerekir. Marka, tescil edildiği ülkeye münhasırdır. Her ülkenin sınai ve fikri haklarla ilgili ulusal yasaları vardır. Bu yasalar önde gelir. Bunun içindir ki, marka kullanılacağı ülkenin yasaları çerçevesinde tescil ettirilmelidir. Ülkemizde bir işaret ancak tescil ettirilirse marka olarak hüküm ifade etmekte ve yasalarla korunmaktadır (Url-2) Bir ülke pazarına markalı bir ürünle girilmek isteniyorsa, öncelikle benzer ürün markaları olup olmadığı araştırılmalı, yoksa da taklitlerden kaçınmak için marka bu ülkede de tescil ettirilmelidir (Akkuzugil, 2003).

Patent, marka ile sıkça birlikte anılan bir kelime olmakla birlikte farklı anlam içerir. Patent, teknolojinin bir alanında gerçekleştirilen ve patent başvurusunda bulunulan bir buluş konusunda, sadece buluş sahibine buluş konusu ürünü üretme, satma ve kullandırma konusunda ayrıcalık veren bir haktır. Ülkemizde patent koruması, 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri uyarınca sağlanmaktadır. Yürürlükteki yasal mevzuat uyarınca, patent verilebilme kriterleri ve hangi buluşların patent verilerek korunacağı belirlenmiştir. Bir buluşa patent verilebilmesi için aşağıdaki üç kriterin oluşması gerekmektedir.

- Yenilik: Buluşun Türkiye'de ve dünyada yeni olması, daha önce kullanılmamış olması, herhangi bir dergi, bülten vs. yayın organında yayınlanmamış olmasıdır.
- Sanayide uygulanabilirlik: Buluşun salt teoride kalmaması, uygulanabilir olmasıdır.
- Tekniğin bilinen durumunun aşılması: Belli konudaki teknolojiyi belli bir yerden bir üst seviyeye çıkartabilecek nitelikte olmasıdır.

Genellikle patent alınan bir buluş, satış için farklılaşmak amacıyla markalaşma ihtiyacı da duyacağı için her iki kavram bir arada kullanılmaktadır.

3.3 Tüketiciler ve Markalar

Marka oluşturma ve marka yönetimi açısından tüketici odak noktasıdır. Markalaşma ile ilgili yapılan çalışmalar, ağırlıklı olarak yaratılan markanın iletişimle tüketiciye ulaştırılması ve tüketicinin zihninde yer etmesi ve bunun bir satın almaya ve nihai olarak sadakate dönüşmesi ile ilgilidir. Bu nedenle bu başlık altında marka ve tüketici ilişkisinin irdelenmesi yararlı görülmüştür.

"Pazarlama Kavramı" konulu 2. Bölümde 2.6.1. Tüketici Davranış Modeli başlığı altında pazarlamanın tüketici kavramına bakışı incelenmiştir. Sözkonusu bölümde de dile getirildiği üzere tüketicinin davranışının rasyonalize edildiği modeller oluşturulmuştur. Şekil 2.6'da tüketicinin davranışının aşağıdaki adımlar sonucu oluştuğu dile getirilmiştir:

1. İhtiyacın tanımlanması
2. Bilgi arayışı
3. Alternatiflerin değerlendirilmesi
4. Satınalma kararı
5. Satınalma sonrası davranış

Buna bağlı olarak da pek çok teorisyen, insanların pazarlama nedeniyle bu adımlar boyunca ilerlediğini ve onları pazarlamanın satınalma davranışına yönlendirdiğini varsayar.

Burada unutulmaması gereken bir konu da alıcının ilgisidir. Alıcının ürüne olan ilgisinin düşüklüğü ve yüksekliği, satınalma davranışını karakterize eder. Kotler'e göre (2005) tuz gibi ucuz, sıklıkla satın alınan ürünler için tüketicilerden pek azı seçici davranır, ancak kişisel bilgisayar alımı gibi ürünün riskli ya da pahalı olduğu ve ender satın alındığı oldukça seçici davranabilir. Tüketiciler hızlı tüketim mallarını satın alırken daha çok düşük ilgi seviyesinde, rutin ve önemsiz satınalma davranışı sergiler. Yüksek ilgi duyduğu durumlarda ise yukarıda örneklenen tüketici davranışı adımlarına benzer bir şekilde rasyonel adımlar sergiler.

Ehrenberg (2000), 30 yılı aşkın bir süredir belirli bir süre boyunca gözlemciler tarafından kaydedilen gerçek alımları inceleyerek tüketicilerin marka seçimleri ve alımları ile ilgili bazı bulgulara ulaşmıştır:

- Toplam satışı; “alıcı sayısı × satınalma sayısı (sıklığı) × alım miktarı olarak görmek gerekir.
- Her bir markayı satın alan tüketicilerin sayısı (yani markanın penetrasyonu) değişkendir, ama satınalma sıklığı çok daha sabittir.
- Ortalama sıklık, olgun pazarlarda zaman içerisinde istikrarlı bir görünüm sergiler.
- Ortalama marka penetrasyonu da istikrarlı bir yapıdadır.

Tüketicilerin bir marka repertuvarı vardır. Ehrenberg (2000), bulgularının, son maddede de belirtildiği üzere, ele alınan pazarların hepsinde alıcıların çoğunun belirli bir zaman dilimi içerisinde birden fazla marka satın aldığını, kuşkuya yer bırakmayacak şekilde gösterdiğini belirtmiştir. Bazı markaları diğerlerine göre daha sık satın alır, bazılarını hiç almazlar ancak, genelde kabul edilebilir bir marka yelpazesi içinden seçim yaparlar. Pazarlamacıların etkileyebildiği şey, bir markanın

penetrasyonu ya da sıklığıdır; yani markayı denemeleri için olabildiğince çok sayıda alıcıyı ikna etmeye çalışmaları ve bu markayı diğerlerine oranla daha fazla satın almaları için insanları ikna etmeye çalışmaları gerekir (Ehrenberg, 2000).

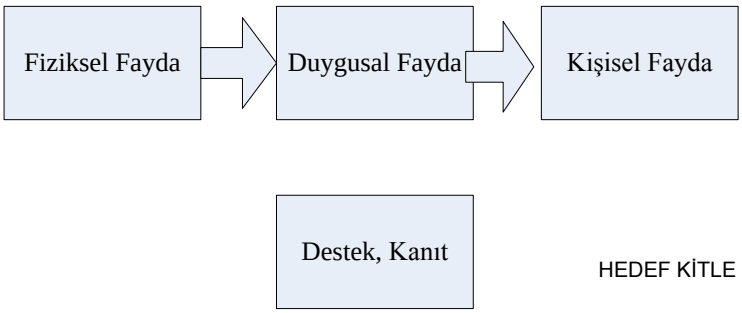
3.4 Marka Yönetimi Sistemi

Marka yönetimi ilk kez 1931 yılında hızlı tüketim sektöründe tüm dünyada önemli bir role sahip olan Procter & Gamble (P&G) şirketi tarafından ortaya atılmıştır. 1931 yılında ilk kez P&G tarafından “marka yönetici” tanımlanmış ve organizasyon şeması buna göre revize edilmiştir. Daha sonraları birçok çalışmada referans olarak gösterilen “P&G Marka Yönetimi Sistemi” de bu temeller ile doğmaya başlamıştır.

Marka yönetiminin temelini segmentasyon, hedef kitle belirleme, konumlandırma ve marka iletişimi oluşturmaktadır. Her marka oluşturulurken bu aşamalar dikkatle kat edilmelidir. Örneğin; P&G Türkiye, pazarda üç farklı şampuan markası ile yer almaktadır. Bunlar; Pantene, Rejoice ve Blendax’dır. Her üç ürünün de hedef kitlesi ve marka kimliği farklıdır. Bu sebeple üç marka da birbirine zarar vermeden pazarda yer alabilmektedir. Ayrıca bu sayede pazarın büyük bir kısmı elde tutulmaktadır. Tek bir marka altında bu kadar pazar payı almak mümkün olmayacaktır. Markanın tek taraflı bir anlaşma olduğundan bahsedilmişti. Eğer marka bir anlaşma ise yani

tüketiciye sunulan vaatleri içeriyorsa marka vaatleri ve iletişimi istikrarlı olmalıdır, aksi durumda inandırıcılığını kaybedecektir. Farklı hedef kitlelerine yönelen firma, mesajlarını tüm gruplara iletebilmek için farklı noktaları savunacaktır, bu da istikrarsızlığa sebep olacaktır. Dolayısıyla yönelinen hiç bir hedef kitlede istenilen sonuç elde edilmeyecektir. Ayrıca P&G Türkiye'de deterjan pazarında da Ariel, Febreze ve Alo olmak üzere üç marka ile, Amerika'da deterjan pazarında yedi (Tide, Cheer, Bold, Gain, Era, Dreft, Febreze ve Ivory Snow), sabun pazarında altı (Ivory, Safeguard, Camay, Olay, Zest ve Old Spice), şampuan pazarında beş (Pantene, Head & Shoulder, Pert, Physique ve Vidal Sassoon) marka ile faaliyet göstermektedir. Daha birçok pazarda da benzer şekilde birden fazla marka ile rekabet etmektedir.

Marka bir sözleşmedir ve müşteriye bir vaadi vardır. Bu vaade, değer önerisi de denilmektedir. Değer önerisi Şekil 3.2'de gösterildiği üzere hedef kitleye göre; rakiplerinden farklı, fiziksel, duygusal ve kişisel fayda sunar. Bu faydaların hangisine yoğunlaşacağı, pazarın (büyüklük, etki alanı, satış ağı, rekabet gibi), tüketicinin ve ürünün durumlarına göre değişir. Gerekli ise bu faydalara yönelik destek ve kanıt sunulur.



Şekil 3.2 : Değer önerisi (Borça, 2010).

Özet olarak; marka, rakiplerinden farklı değer önerisi ile tüketiciye yüksek marjının sebebini açıklayan ve üründe oluşturduğu kişilik sayesinde müşterisiyle duygusal bağ oluşturarak ilişkinin devamlılığını sağlayan, zihinde yaratılan bir karakterdir.

3.4.1 Segmentasyon

Segmentasyon pazardaki tüketicilerin gruplandırılmasıdır. Tüm müşterilerin beklentileri farklıdır ancak derin detaylarda farklılık gösterseler de müşteriler satınalma davranışları açısından gruplandırılabilir. Bu gruplandırma "segmentasyon" olarak tanımlanmaktadır.

Segmentasyon temel olarak pazar araştırması çalışmaları ile yapılır. Ayrıca MİY çalışmaları ile de tüketicilerin satınalma davranışları takip edilerek segmentasyon oluşturma teknikleri kullanılmaktadır.

Segmentasyon için belirli gruplar yoktur. Ürünün ve pazarın durumu ve tüketici davranışlarına göre tüketici gruplara ayrılır. Firmanın hitap edebileceği kitlenin büyüklüğü de bu ayrımların yapılmasında önemli rol oynar, firmanın ürün sunabileceği kitleden daha büyük kitlelere yönelmesi, ürünün bulunabilirliğini düşüreceği için markaya olumsuz etkisi olacaktır.

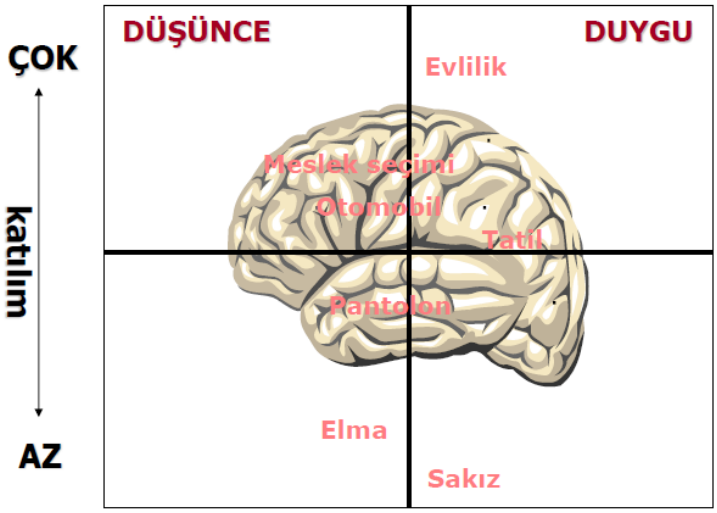
Müşteriler; bebekli aileler, tatilciler, rock müzik sevenler, musiki sevenler, ressamlar, doğa sporcuları, sörfçüler, balıkçılar gibi yaşam tarzlarını belirleyen binlerce gruba ayrılabilir. Tüketici beklentilerini tahmin etmek açısından pazarı bu şekilde bölümlendirmek avantajlıdır.

Buna karşılık lojistik pazarında müşteriler; hazır giyimciler, ayakkabıcılar, bilgisayarcılar, paketle yemek gönderenler, otomotiv üreticileri, zincir marketler, hızlı kargo ihtiyacı olanlar, çek-senet gönderenler gibi gruplara ayrılabilir. Bu grupların bazılarının örneğin; hazır giyimcilerin ve ayakkabıcıların sevkiyat yoğunluğunun fazla olduğu tarihler, koli adet ve büyüklükleri, taşınan mesafe uzunluğu gibi unsurlar benzerlik gösterebilir ancak her iki grubun beklentileri farklı olabilir. Hazır giyimciler, koli içerisine askı yerleştirerek ürünlerin kırışmadan taşınması beklentisi içerisindeyken, ayakkabıcılar ürünün ezilmemesi beklentisi içerisinde olabilir. Bu sebeple tüketiciler fiziksel unsurların yanısıra beklentilerini de yansıtabilecek şekilde gruplandırılmalıdır.

Ayrıca özellikle ürünün önemli farklılıklar göstermediği pazarlarda coğrafi ve/veya demografik segmentasyonlar da kullanılmaktadır.

Başarılı bir segmentasyon çalışması için müşterilerin beklentileri gruplandırılırken coğrafik ve demografik ayrımlar da gözönünde bulundurulmalıdır.

Segmentasyon sayesinde müşterilerin beklentilerinin gözlenmesi amaçlanır. Müşterilerin ürün ve/veya hizmetten beklentileri birbirinden farklıdır (Şekil 3.3). Buna göre gruplandırmalar aşağıdaki üzerinde de gösterilebilir. Bu şekil daha çok beklentileri, ürünü veya pazarı tanımlamak için kullanılmaktadır ancak segmentasyon için de kullanılabilir.



Şekil 3.3 : Segmentasyon dağılım grafiği (Borça, 2010).

3.4.2 Hedef kitle belirleme

Pazarın tümüne birden hitap edilmesi mümkün olamayacağından, ürünün veya hizmetin kimlere sunulması gerektiği kararlaştırılmalıdır. Hedef kitlenin belirlenmesi için SWOT Analizinin yapılması faydalı olacaktır. Bu şekilde firmanın güçlü ve zayıf yanları belirlenerek, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilir. Hedef kitlenin belirlenmesinde rakiplerin konumları, pazar payları, rakiplerin müşteri profilleri, pazarın özellikleri, halkın gelir düzeyi, gelir dağılımı gibi konular dikkatlice incelenmelidir. Bu inceleme Şekil 3.4'deki gibi akış ile özetlenmelidir.

Kendi Kendine Analiz
- Markanın şu anki imajı
- Marka geçmişi, mirası
- Güçlü yanlar, kabiliyetleri
- Firma değerleri

Müşteri/Tüketici Analizi
- Trendler
- Motivasyon
- Karşılanmamış ihtiyaçlar
- Segmentasyon

Rekabet Analizi
- Markanın imajları/kimlikleri
- Güçlü yanlar, stratejiler
- Zayıf yanlar

Şekil 3.4 : Pazar analizi (Borça, 2010).

3.4.2.1 Kendi kendine analiz

Bu kısımda markanın tüketicide ne kadar farkındalık yarattığı, tüketicide ne uyandırdığı, marka vaadinin nasıl algılandığı ve tüketici kitlesinin profilinin incelenmesi ilk aşamayı oluşturur. Farkındalık miktarı hedef tüketicilerin ne kadarının markanın varlığının farkında olduğunu tanımlar. Tüketici algılarında markanın ne ile özdeşleştiği, tüketiciye ne ifade ettiği, markanın tüketici beynindeki algıdır. Tüketici profilinin incelenmesi her ne kadar müşteri/tüketici analizinde daha derinlemesine yer alsa da, markanın pazarda hangi tüketici kitlesiyle özdeşleştiğini görmek açısından, yani marka kimliğinin yansımalarını incelemek açısından gereklidir.

Marka istikrarlı olmalıdır. Bu nedenle bir dönem kullandığı marka vaadini bir başka dönem çok farklı bir noktaya taşıması başarısız bir uygulama olacaktır. Tüketicide oluşan marka inandırıcılığı zayıf olacaktır. Ayrıca iletişim karmaşası içerisinde markanın mesajları yok olacaktır. Yapılan bir araştırmaya göre İngiltere'de bir çocuk 18 yaşına geldiğinde 140.000 TV reklamı görmüş olmaktadır (Borça, 2006). Tüketiciye bu kadar yoğun mesajlar gönderilirken tüketici bir markayı en fazla birkaç kelime ile aklında tutabilmektedir. Dolayısıyla, markanın her şeyi vaat etmesi veya farklı dönemlerde çok farklı şeyler üzerine odaklanması, tüketici algısında karmaşıklığa yol açacaktır ve mesajın yok olması kaçınılmazdır. Bu nedenle marka geçmişi dikkatle incelenmeli, marka imajında yapılacak değişiklikler geçmişinden kopuk olmamalıdır.

Güçlü yanlar/kabiliyetlerimiz kısmı SWOT analizin güçlü yanlar kısmına benzerlik göstermektedir. Ancak bu firmanın güçlü yanlarından çok (lojistik imkanlarından maliyetlerin düşüklüğü gibi), marka iletişiminde fark yaratabileceğini düşünülen güçlü yanlardır. Bu güçlü yanlar, ürün ve/veya hizmetteki rakiplere göre farklı bir özellik, iletişim kanallarına hakimiyet, dağıtım ağının geniş olması sebebiyle tüketiciyle her noktada sürekli sıcak temas sağlanması gibi konulardır.

Firma değerleri, markanın oyun sahasını belirleyen unsurlardır. Unutulmamalıdır ki marka bir sözleşme ise, firma bu sözleşmedeki şartları yerine getirmelidir. Firma değerleriyle bağdaşmayan bir marka kişiliği yaratıldığında markanın vaatlerini yerine getirmesi olanaksızdır. Ayrıca ürünün ve/veya hizmetin markası kadar veya daha fazla kurum ismi ve imajı da tüketici tarafından biliniyorsa, firma değerleriyle bağdaşmayan bir marka imajı yaratılmak istendiğinde tüketiciyi inandırmak mümkün olmayacaktır.

3.4.2.2 Müşteri/Tüketici analizi

Tüketicinin üründen fiyat, kalite, fonksiyon gibi beklentilerinin ne yöne doğru kaydığını takip etmek, pazarda gelişebilecek olayları önceden tahmin etmek ve proaktif yaklaşım için kaçınılmazdır. Örneğin; süt ve süt ürünleri pazarında fonksiyonel gıda ürünlerine yönelmeyi daha önce gözlemleyen firmalar, zamanında araştırma–geliştirme çalışmalarını sonuçlandırıp bu pazarda önemli bir hakimiyet kurabildiler. Buna karşılık bu eğilimi takip etmeyen bazı üreticiler ise pazardan ciddi paylar kaybettiler.

Tüketicinin sunulan ürün veya hizmete duyduğu ihtiyaç, ürüne veya hizmete verdiği önem, o ürün veya hizmetin satınalma motivasyonudur. Satınalma motivasyonu ne kadar yüksek ise pazarda tüketici ile kurulabilecek bağın güçlü olma şansı yüksektir.

Karşılanmayan ihtiyaçlara yönelmek, pazar içerisinde kendisine yer edinmek isteyen birçok firmanın yaptığı bir uygulamadır. Marka yönetimi konusunda uzmanların görüşlerine göre; bir pazarda bir görüşü ilk savunan, tüketici ihtiyaçlarının belirli bir kısmını ilk karşılayan ve marka iletişimini başarılı yapan bir firmadan sonra aynı şeyleri savunarak bir ikinci marka yaratmaya çalışmak başarısızlık getirecektir. Çünkü pazara ilk giren marka o hedef kitleye zaten hakim olmuş olacaktır. O yüzden birçok marka yöneticisinin temel kurallarından bir tanesi "rakibin savunduğunu savunma" dır. Yani örneğin bir pazarda ilk giren firma "kalite" mesajı üzerinde duruyorsa ve bu konuda hakimiyet kurmuşsa, ikinci gelecek firma fiyat, temin süresi, pratiklik gibi başka unsurları iletişim odağı olarak kullanmalıdır. Aksi taktirde kendi markasına değil, rakibin markasına güç katacaktır. Karşılanmamış ihtiyaçları takip etmek bu açıdan önemlidir. Trendlerin takibi de ileride oluşabilecek karşılanmamış ihtiyaçları önceden tahmin etmeye yöneliktir.

Tüm bu çalışmayla ve öncesiyle, yapılan segmentasyon çalışması derinlemesine incelenmelidir. Her tüketici grubu, demografik özellikler, gelir durumu ve coğrafi dağılımına göre incelenmelidir.

3.4.2.3 Rekabet analizi

Kendi marka imajının tüketiciye yansımasının incelemesi gibi, rakiplerin de marka imajları ve marka kimlikleri tanımlanmalıdır. Bir markanın kişiliği vardır ve pazar içerisindeki hareketleri tutarlı olmak zorundadır. Rakiplerin marka kişilikleri tanımlanarak, muhtemel davranışları önceden tespit edilebilir. Eğer rakip kendi marka kimliği ile tutarlı bir şekilde hareket etmiyorsa, yapacağı sürpriz hareketler korku yaratmamalıdır, çünkü sunacağı yeni şeyler tüketici tarafından algılanmayacaktır.

Rakibin üstün olduğu oyun alanı içerisinde rekabet etmeye çalışmak, rakibin üstünlüğünü ilk etapta kabul etmek anlamına gelir. Çünkü savunduğu şeyi ilk ortaya atan markadır ve tüketicide bu konuda inanç da oluşturmuştur. O nedenle farklı bir vaatle piyasaya girilmelidir. Bunun için de rakiplerin neler yaptığı, neler vaat ettikleri, hedef kitlelerinin ne kadarına ulaştıkları gibi unsurlar incelenmelidir.

Bir markanın tüm pazara hitap etmesi mümkün değildir. Dolayısıyla her marka bir hedef kitleye yönelirken, doğal olarak pazarda o markanın boş bıraktığı bir alan yani zayıf yanları olacaktır. Ayrıca kendi hedef kitlesine yönelirken de çeşitli eksiklikleri olabilir. Bunlar; bütçe sebebiyle oluşan tüm boşluklar, yetersiz araştırma–geliştirme, iletişimin karmaşık yapılması ve tüketiciye istenilen mesajın iletilememesi, organizasyon yapısından kaynaklanan sebeplerle pazar olaylarına geç tepki verme, dağıtım kanalı sorunları sebebiyle hedef kitleye ulaşamama gibi konular olabilir.

3.4.2.4 Hedef kitle belirleme

Pazarın başarılı bir şekilde incelenmesi, marka kimliğinin tespiti, tüketiciyle iletişimde bulunurken kullanılacak kanallar ve tarzlar hakkında çalışma yapılabilmesi için, detaylı bir segmentasyon çalışması yapılır. Bu sebeple, tüketiciler küçük gruplara bölünür. Firma eğer çok küçük bir yapıda değilse, pazarda özel bir grup yoksa (gelir düzeyi çok yüksek, uzun vadede bile sadece bu gruba satış yapılarak ihtiyaç duyulan satış miktarına ulaşılabilecek gruplar), firmanın büyüme planları küçük değilse sadece bir segment seçilip, onu hedef kitle olarak belirlemek ve o

noktaya odaklanmak, firmaya satış hedeflerini tutturmak açısından sorunlara sebep olacaktır. Birden fazla grup hedef kitle içerisine girdiği zaman da farklı gruplarla iletişim kurmaya çalışırken, iletişim kirliliği oluşması ihtimali doğacaktır. Bu sebeple hedef kitle tanımlaması için Birincil Hedef Kitle ve İkincil Hedef Kitle ayrımı yapılmaktadır.

i. Birincil Hedef Kitle:

Birincil hedef kitle, satışların yüksek olduğu kitle değildir. Genellikle firmaların sadece bu kitleye yaptığı satışlar şirket için yeterli değildir. Birincil hedef kitlenin dar bir alanda seçilmesinin amacı, aynı anda birden fazla segmente ürün satmayı başarabilmek ve tutarlı bir marka kimliği oluşturabilmek içindir. Bu kısımda bir tarz ortaya konur, aslında birincil hedef kitlede bulunan tüketiciler veya kurumlar, bulundukları ortamda öncülük eden, kendisine özenilen kişiler veya kurumlardır. Marka iletişimi bu hedef kitle üzerine yapılır.

Güven Borça "Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?" (2006) adlı kitabında başarılı bir birincil hedef kitlenin tanımının içeriğini şu şekilde vermiştir:

- Demografik veriler
- Psikografik veriler/yaşam tarzları
- Alışkanlıklar, ürün kullanımı
- Sorunlar, ihtiyaçlar
- Ürüne ve kategoriye karşı tavırlar

ii. İkincil Hedef Kitle:

İkincil hedef kitle, firmanın satışları üzerinden ana gelirini elde ettiği hedef kitledir. Bu gruptaki müşteriler birincil hedef kitledeki müşterilere benzemek güdüsüyle alım yaparlar. Örneğin; Lojistik sektörü için, kaliteli hizmet sunan, çok sayıda şubesi olan bir marketler zinciri birincil hedef kitlede ise, yerel ama kaliteli hizmet sunmaya çalışan, şube sayısını hızla arttırarak tüm ulusa açılmaya çalışan bir marketler zinciri ikincil hedef kitledir.

İletişimde ikincil hedef kitleye yönelik mesajlar verilmez. Ancak ikincil hedef kitlenin kullandığı iletişim araçları, satınalma davranışları, takdir ettiği kişi veya kurumlara davranışı veya onların yaptıklarını kendine uyarlaması takip edilir.

3.4.3 Marka kimliği belirleme

Marka kimliği, o markayı tanımlayan her şeydir. Markaya ait özelliklerdir. Marka iletişimi konumlandırma çalışması yapıldıktan sonra başlar ancak "konumlandırma ile ilgili en önemli noktalardan biri, gerçeklerden çok uzaklaşamayacağımızdır" (Borça, 2006). Bu yüzden markanın kim olduğu, ne olduğu tam olarak tanımlanmalıdır.

McDonald's Marka Kimliği

McDonald's 79 ülkede yaptığı 26 milyar dolarlık iş hacmiyle, en başarılı global markalardan biridir. McDonald's "değer" üzerine odaklanmıştır; çünkü müşterinin bilinci vardır.

Öz Kimlik:

Sunulan değer: McDonald's, ürünleriyle, özel sunumlarıyla, fiyata yansıyan satınalma tecrübesiyle "değer" sağlar.

Yemek kalitesi: Sürekli sıcak, dünyanın tüm McDonald's'larında standart lezzet

Servis: Hızlı, kusursuz, dostça ve pratik

Temizlik: Kasanın her iki tarafında lekesiz temizlik

Tüketici: Aileler ve çocuklar ağırlıklı olmak üzere geniş bir müşteri kitlesi

Genişletilmiş Kimlik:

Uygunluk: McDonald's, insanların yaşadığı, çalıştığı ve toplandığı yerlere yakınlığı; yeterli ve zaman kazandıran servisi ve kolay yenilebilen ürünleri sunmasıyla en uygun hızlı servis restoranıdır.

Ürün alanı: Fast food, hamburger ve çocuk eğlenceleri

Kurumsal tabiyet: Ronald Mc Donald Çocuk Vakfı, Ronald McDonald Cemiyeti
Marka kişiliği: Aileye yönelik, Amerikan, samimi, güvenilir, neşeli, eğlenceli

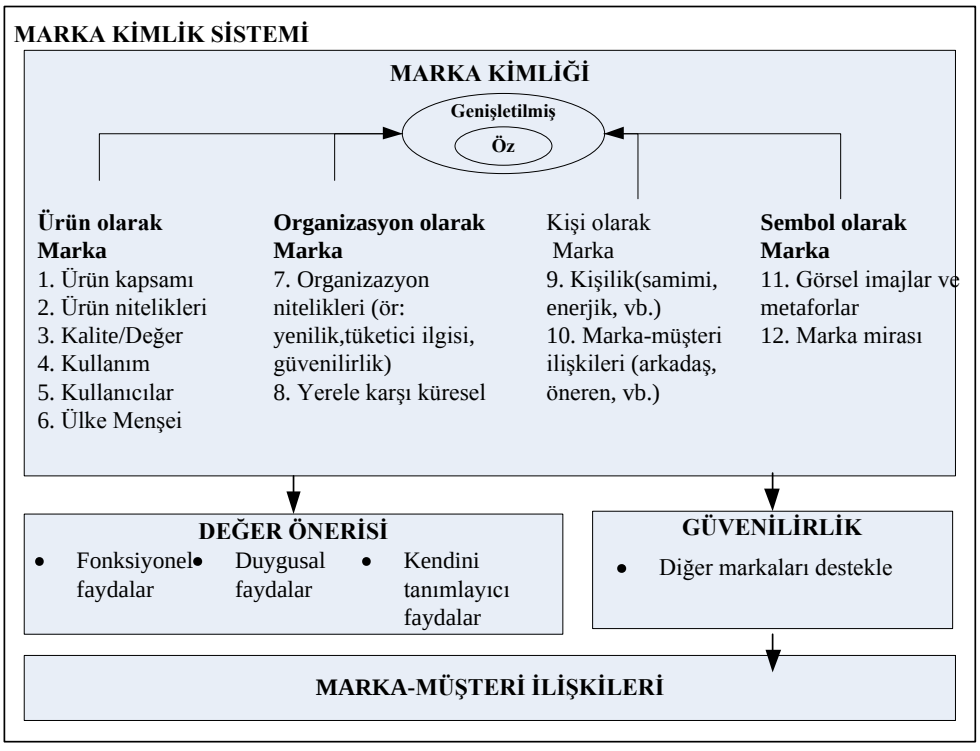
İlişki: Aile ve eğlenceyi içerir ve McDonald's iyi zamanların bir parçasıdır.

Logo: Altın kemer

Karakter: Ronald McDonald, McDonald's bebek ve oyuncakları

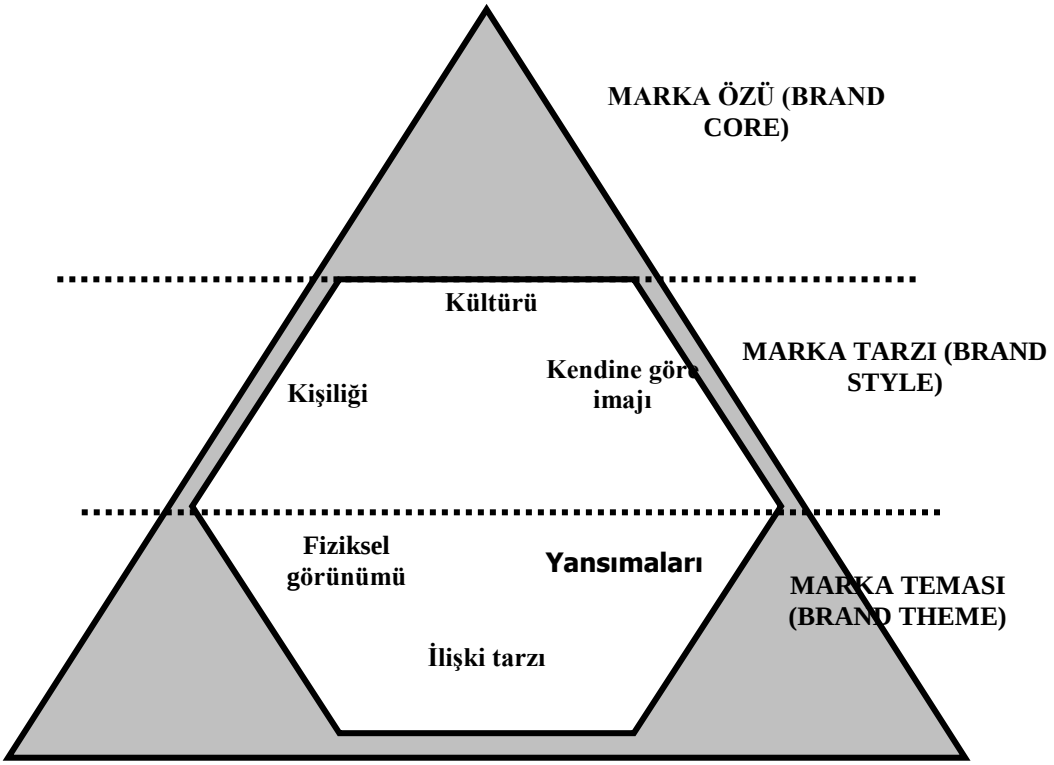
Değer Önerisi: Fiziksel faydası, Lezzetli hamburgerler, kızartmalar, değer katan içecekler; oyun salonları, ödüller, hediyeler ve oyunlar gibi ekstralar; duygusal faydası: Doğum günleriyle neşelenen çocuklar, Ronald McDonald ve diğer karakterle ilişki, özel aile zamanları, aile yakınlığıyla oluşan sıcaklık, McDonald's'ın duygusal reklamlarıyla güçlenen tecrübe

Görüldüğü gibi aslında McDonald's, iletişimde ön plana çıkardığı "sıcaklık" ve "eğlence" kavramlarının yanısıra birçok şeye sahip bir markadır. Marka kimliği, o firmanın iş yapış şekilleri ve değerleridir. Sunulan ürün ve/veya hizmetin birden fazla özelliği mevcuttur. Konumlandırma yapılırken bunlardan biri veya birkaçı ön plana çıkartılır. Tüketici zihninde yer edinebilmek için böyle bir çalışma yapılır. Konumlandırmada ön plana çıkarılan şey, markanın tüketiciyle ilişkide olduğu her noktada yansıtılmalıdır. O yüzden marka kimliğinin, markanın konumuyla uyumlu olması gerekir. Marka kimliğinin incelenmesinde yol gösterici olabilecek bir şekle (Şekil 3.5) David Aaker'in (2002) kitabında yer verilmiştir.



Şekil 3.5 : Marka kimliği (Aaker ve Joachimsthaler, 2002).

Marka kişiliği tespit edilirken, tüm unsurların aynı şekil üzerinde incelenmesi avantaj sağlayacaktır. Bu sayede hem markanın asıl vaat ettikleri, hem de markanın kendisini nasıl gördüğü ve buna karşılık pazarda nasıl görüldüğü aynı alanda gözlenmiş olacaktır. İstenilen marka kimliğinin oturup oturmadığı, öz, marka ve tüketici arasındaki olması gereken uyumun olup olmadığı gözlenebilir. Bunun için Kapferer'in "Marka Piramidi" (Şekil 3.6) çalışması çok uygundur.



Şekil 3.6 : Marka piramidi (Kapferer, 2003).

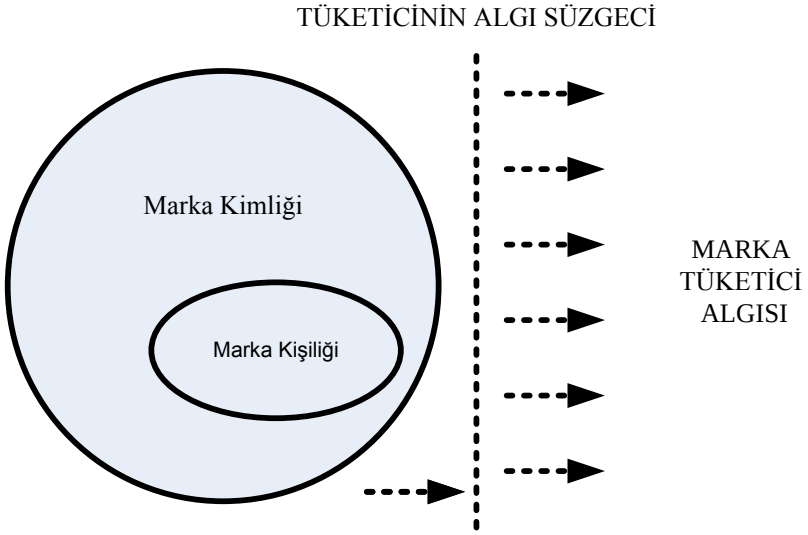
Marka özü, markanın temelinde yatan vaattir. Marka tarzı, markanın kendi içinde iş yapış şekli, kendini nasıl değerlendirdiği, kişiliği ve kültürüdür. Marka teması ise, tüketiciyle temaslarda kullanılan somut unsurlar, yöntemler ve tüketicinin algısıdır.

Piramitte yer alan altıgenin içindeki her bir köşede konumlandırılmış terimler ise; kültür, kişilik, kendine göre imaj, fiziksel görünüm, yansımalar ve ilişki tarzıdır. Kültür markanın bakış açısını belirler. Kültür kısmı benzetmelerle doldurulabilir. Örneğin Kapferer (2003) profesyonel ve ciddi iş kültürü olan IBM'in kültürünü Büyük çap, ABD Doğu sahili olarak tanımlamıştır. Kişilik, "marka bir isim, logo, ürün gibi unsurlardan ayrışıp bir insana dönüşseydi nasıl bir kişiliği olurdu?" sorusunu cevaplar (Kapferer IBM için "kendine güvenli, ciddi" benzetmesini kullanmıştır). Kendine göre imajı kısmı, insana dönüşmüş markanın kendini tanıtmak için kullanacağı tek cümleyi tanımlar (IBM örneğine Kapferer, kendine göre imajı

kısmını “ben bir profesyonelim” şeklinde tanımlamıştır). Marka teması kısmında bulunan fiziksel görünüm, markanın tüketiciyle fiziksel temas yaşadığı noktada ürünün veya hizmetin fiziksel özellikleridir. Yansımalar, tüketicinin markayı nasıl gördüğünü tanımlar. İlişki tarzı ise tüketiciyle iletişimde kullandığı yöntem ve tarzları tanımlar (Kapferer IBM örneği için “korumacı, güven verici” tanımlamasını yapmıştır).

3.4.4 Marka kişiliği tanımlama ve marka konumlandırma

Marka kişiliği, marka kimliğinden yola çıkılarak daha dar bir alanda tanımlanır. Her markanın çok sayıda özelliği olduğu marka kimliği kısmında belirtilmişti. Hedef kitlesi, iş ortakları ve marka çevresi bu kimliğin tümüyle ilgilenmez. Kimlikteki tüm özelliklerin yansıtılması iletişim karmaşasına yol açacaktır ve gereksiz bilgiler aktarılmış olacaktır. Kimlik bilgileri içerisinden ilgili kısımlarının tespit edilmiş kısmı marka kişiliğidir. Şekil 3.7’de bu durum özetlenmiştir.



Şekil 3.7 : Marka kişiliği (Borça, 2006).

“Marka denilince bir isim, logo, ambalaj veya bazı semboller canlanır ya da reklamlarındaki sloganı, müziği hatırlanır. Bunlar markanın görünen yüzü olmakla birlikte markalar da insanlar gibi, sadece fiziksel unsurlardan oluşmaz. Markaların da bir ruhu var. Dışarıdan görünmeyen bir özü-çekirdeği var, genleri var. Ve markayı marka yapan, kalıcılığı sağlayan da bu öz” (Borça, 2006).

“Öz denilen, genelde değer önerisi, hedef tüketici tanımı, bazen de marka kişiliği gibi unsurlardan oluşan bir karma olarak ortaya çıkıyor. Yani görünen, görünmeyen, hissedilen şeylerin teknik formülasyonu olarak düşünülebilir (Borça, 2006).

“Bir otobüs firması sizi bir yerden bir yere götürmeyi, bir başkası emniyetli götürmeyi, diğerleri hızlı ya da tam zamanında götürmeyi, konfor içinde götürmeyi, yolda iyi hizmet vermeyi vaat edebilirken, bir başkası sizi sevdiklerinize kavuşturmak gibi çok daha duygusal bir alana kayabilir” (Borça, 2006).

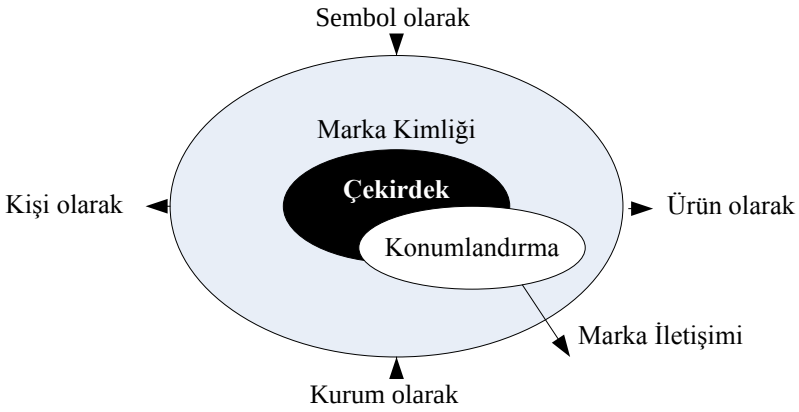
“Örnekler çoğaltılabilir. Söylenenler basit gibi görünmekle beraber neyin ve nasıl söyleneceğini belirlemek kolay değildir. Çünkü hemen her alanda rakiplerimiz vardır ve onlar da aynı tüketiciye bir şeyler söylemektedirler. Ayrıca bizim rakibimiz olmayan başka firmalar da benzer vaatlerde bulunabilirler. Örneğin sizi sevdiklerinize ulaştırmayı bir otomobil, lastik veya havayolu şirketi de vaat edebilir” (Borça, 2006).

“Çoğu üretici firma mükemmel ürünler yapmalarına ve rakiplerine olan üstünlüklerini reklamda belirtmelerine rağmen, insanların kendi ürünlerine yeterince rağbet etmediğinden şikayet ederler. Kendileri 24 saat o ürünle yaşadıkları için, binlerce mesaj arasından söyleneni seçemeyen tüketiciyi anlamakta zorlanırlar. Zannederler ki ambalaja yazdıkları, reklamda söyledikleri her şey birebir algılanıyor” (Borça, 2006).

“Temelde birtakım şeyleri korumanın, istikrarın önemi artmaktadır. Fiziksel üstünlükleri sürekli koruyamadığımıza göre çekirdeğe duygusal yararlar ve marka kişiliği gibi şeyler yerleşmektedir. Örneğin Pepsi kendisini yeni neslin içeceği olarak tanıtmaktadır. Halbuki o da rakibi Coca Cola da gazlı birer içecektir. Gençliğin içeceği olmak için ne farkı vardır Pepsi’nin? Hiç bir farkı yok tabii. Olay tamamen duygusal alanda. İşte sırf bu kişilik farkı nedeniyle Pepsi rakibiyle arasındaki farkı kapatmıştır” (Borça, 2006).

“Konumlandırmayla ilgili en önemli noktalardan biri, gerçeklerden çok uzaklaşamayacağımızdır” (Borça, 2006). “Marka büyüdükçe sağlam bir ürünün zarureti artar; çünkü pazardan daha büyük pay almaya başlayınca rekabet sertleşir. Marka uzun soluklu bir süreçtir. Zorlama ve kandırmayla marka olunmaz” (Borça, 2006).

Marka konumlandırma ve marka kişiliği, ürünün fiziksel faydalarından birini ya da birkaçını ön plana çıkarmak, bu fiziksel faydadan bir duygusal fayda oluşturmak ve en sonunda kişisel fayda elde etmektir. Ürünün hangi ve kaç özelliğinin ön plana çıkarılacağı, tüketici talepleri, karşılanmamış ihtiyaçlar ve rakiplerin durumları analiz edilerek, üründen beklentilerin bir analitik hiyerarşi süreci modeline yansıtılmasıyla tespit edilebilir. Analitik Hiyerarşi Süreci'nde üst düzey öneme sahip konuların iletişimde ön plana çıkarılmasında fayda vardır. Şekil 3.8, konumlandırmanın nasıl olması gerektiğini tanımlamaktadır.



Şekil 3.8 : Marka konumlandırma (Borça, 2006).

Tüketiciye yönelik çoğu pazarda ürünler fonksiyonel fayda ile duygusal fayda arasında farklı yerlerde konumlandırılırlar. Örneğin organik pamukla üretilen ürünler ya da ekolojik tekstiller fonksiyonel ürünlerken, genel hazır giyim ürünleri üreten markaların ağırlığı daha çok duygusal faydadadır. Fonksiyonel ürünlerde ortaya bir somut fayda sunma iddiası vardır. Bu öneri, bir destek veya kanıtla desteklenmezse tüketicide yaratacağı inandırıcılık düşük olacaktır. Ancak duygusal kısma doğru ilerledikçe bu kanıtın şekli veya bu kanıta ihtiyaç azalır hatta en uç noktada tamamen kaybolabilir.

Buna göre; marka konumlandırılırken fiziksel faydası, duygusal faydası, kişisel faydası ve destek unsuru iyi tanımlanmalıdır.

Sunulacak değer önerisinin hedef kitleye hitap edecek şekilde olması önemlidir. Ayrıca bir destek–kanıt unsur kullanılacaksa, bu sadece fiziksel faydaya yönelik olmak zorunda değildir. Bu durum tamamen markanın fonksiyonellikle duygusallık arasında nerede bulunacağı ile ilgilidir.

Marka konumlandırılması yapıldıktan sonra net olarak marka, temel konumlandırma, direkt ve dolaylı rakipler, rakiplerin gelişme kaynakları, birincil ve ikincil hedef tüketiciler ve değer önerisi olmak üzere konumlandırma unsurları; ürün alanı, bağlantılar (markayı taşıyan kişi, duygu, fiziksel alanlar gibi), marka kişiliği ve sembol olmak üzere marka kimliği unsurları ve pazarlama hedefleri, iletişim stratejisi, fiyatlandırma stratejisi, ürün stratejisi (araştırma–geliştirme), özendirme (promosyon) stratejisi, halkla ilişkiler stratejisi ve yasaklar (şirket kültürüne aykırı konular, kanuni engellemeler) olmak üzere hedefler tanımlanmış olmalıdır.

3.4.5 Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirme

Özellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş pazarlarda sıklıkla yapılan hata, araştırma–geliştirmenin pazarlamadan bağımsız yapılmasıdır. Geliştirilen ürün ve/veya hizmet ne olursa olsun, sonuç olarak o ürünün başarılı veya başarısız olduğuna tüketici karar verir. Tüketicinin satın almayacağı hiç bir ticari ürün veya hizmet başarılı sayılamaz. Bu sebeple yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmeden önce ilk olarak yapılması gereken çalışma, tüketicinin ne için para ödeyeceği, neyi satın alacağı, neyi almayacağı ve nelere ihtiyaç duyduğu konularının açıklığa kavuşturulmasıdır.

Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmeden önce mevcut ürün ve/veya hizmetle hedef kitleye hakim olunmalıdır. Aksi takdirde yeni bir mücadele alanı daha açılacaktır ve birden fazla alanda aynı anda rekabet etme durumunda kalınacaktır. Bu durum her iki tarafta da istenen başarının elde edilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmek için harcanacak gayret, zaman ve paranın mevcut işlere zarar verip vermeyeceği analiz edilmelidir.

Hedeflenen kitleye hakim olmadan ürün ve/veya hizmet geliştirmek için ya yeni çalışmanın mevcut çalışmaların gücünü azaltmaması ya da karşılanmamış ama önemli bir faydanın tespit edilmiş olması gerekmektedir. Ya da hedeflenen kitleye hakim olmak için mevcut ürünü ve/veya hizmeti destekleyecek yeni ürün ve/veya hizmetler geliştirilebilir veya mevcut ürün ve/veya hizmete araştırma–geliştirme çalışmalarıyla ek geliştirmeler yapılabilir. Özetlemek gerekirse, yeni ürün ve/veya hizmetin geliştirilmesi sonucu elde edilecek fayda, analizlerle tahmin edilmelidir.

Rakiplerin ve pazarın durumu, hedef kitle belirlenirken yapılan şekilde etüt edilmelidir. Özellikle rakip ürünlerin pazarda fonksiyonel fayda-duygusal fayda skalasında nerelerde yoğunlaştıkları incelenmelidir. Mümkün olduğunca rakiplerin yer almadıkları alana yönelik ürünler ve/veya hizmetler geliştirilmelidir. Eğer bu yapılmazsa, pazara daha önce girmiş bir rakiple aynı şeyleri sahiplenmek, rakip başarılı iletişim gerçekleştirmişse başarısızlık getirecektir.

Geliştirilecek yeni ürün ve/veya hizmet planı, bu aşamalardan sonra ilk başta müşteri fikriyle oluşmaya başlamış olsa da değişikliğe uğramış olacaktır. Burada aşamaların etkisinin yanısıra teknolojik kısıtlar ve ekibin yaratıcılığı da etkili olacaktır. Dolayısıyla tüketici tekrar incelenmelidir. Pazar araştırmaları ile tüketicinin geliştirilecek bu yeni ürünü ve/veya hizmeti satın alıp almayacağı ve hangi kitlenin alacağı öğrenilmelidir. Tüm bu aşamalardan sonra olabilirliği yüksek bir ürün ve/veya hizmet geliştirme planı ortaya çıkarsa, ürün ve/veya hizmet geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Yeni geliştirilen ürünün ve/veya hizmetin mevcut marka ile uyumu incelenmelidir. Marka kimliği, kişiliği, kültürü ve konumlandırması benzer ve birbirine zarar vermeyecek ise aynı marka altında yeni ürün olarak iletişime başlamak uygun olabilir. Eğer ürünler birbirine zarar verecekse (Hazır Kart örneğindeki gibi, eğer Turkcell kontörlü tarifeyi aynı marka ile çıkarsaydı ve aynı kitleye yönelseydi, yeni müşteri kazanmak yerine mevcut markasının tüketicilerinin yeni markasına kaymasına sebep olmuş olacaktı. Yeni markayı farklı konumlandırarak mevcut markasına zarar vermeyecek bir uygulama gerçekleştirdi ve yeni müşteriler kazandı) yeni ürünü farklı bir marka ile duruma göre aynı konumda (eğer istenilen hedef kitleye güçlü rakipler sebebiyle tam olarak ulaşılamıyorsa, başka bir markayla birlikte hedef kitlenin birazına daha sahip olmak amaçlanabilir) veya farklı bir alanda konumlandırılmış marka ile pazara sunulabilir. Farklı konumlandırma çalışması için segmentasyon, hedef kitle, marka kimliği, marka kişiliği ve marka konumu belirleme çalışmaları baştan tekrar yapılmalıdır.

4. MARKALAŞMA MODELLERİ VE MARKA DEĞERİ ÖLÇÜM MODELLERİ

4.1 Markalaşma Modelleri

4.1.1 Marka kimliği planlama modeli (Aaker ve Joachimsthaler, 2002)

Güçlü bir markanın zengin ve net bir marka kimliği olmalıdır. Marka imajının tersine, marka kimliği markayı arzulama hissini uyandırmalı ve böylece varolan imajın değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini ifade edebilmelidir. Temel mantık olarak marka kimliği, firmanın markasını nasıl göstermek istediğini tanımlar.

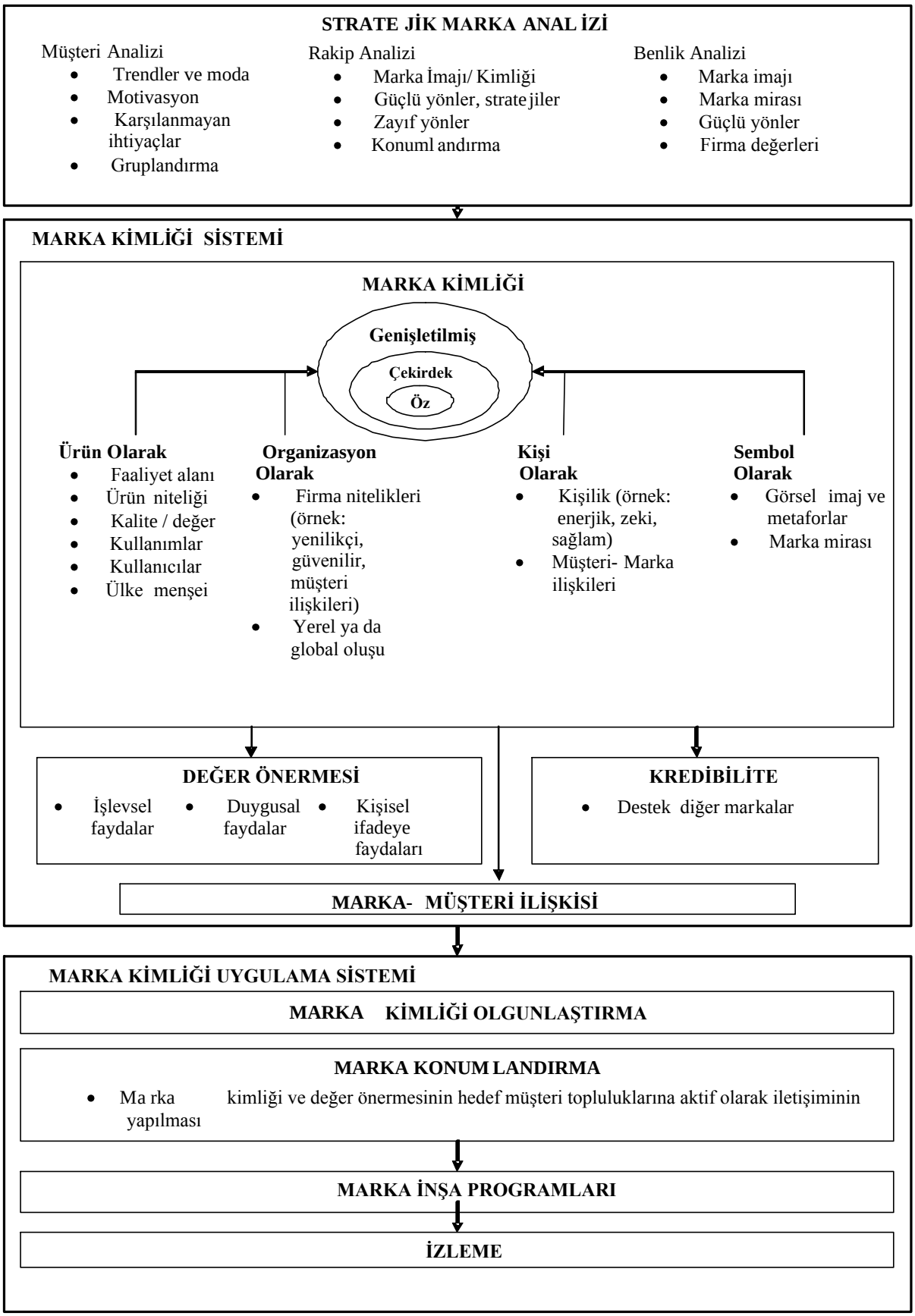
Markayla ilgilenen her kişi ve kuruluş, marka kimliğini açıkça ifade edebilmeli ve buna büyük önem vermelidir. Eğer marka kimliğinde eksik noktalar varsa, marka maksimum potansiyeline ulaşamaz; birbirinden farksız ürünlerin ve fiyat rekabetinin baskın olduğu pazar güçlerine karşı zayıf kalır. Temsil ettiği hiç bir şey olmayan birçok marka, piyasada amaçsızca sürüklenip gitmektedir. Bunlar daima fiyat, satış, promosyon vb. üzerinde durarak, bütünlükten yoksun bir şekilde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Marka Kimliği Planlama Modeli Şekil 4.1'de şematize edilmiştir.

4.1.1.1.Stratejik Marka Analizi

Bir marka kimliğinin etkin olabilmesi için; müşterilerle aynı frekansta olması, rakiplerinden farklılaşması ve ait olduğu firmanın yapmakta bulunduğu ve gelecekte yapmayı vaat ettiği her şeyi temsil etmesi gerekmektedir. Böylelikle stratejik marka analizi işletmecinin Şekil 4.1'de gösterildiği gibi,

- Müşteriyi
- Rakiplerini
- Kendi firmasını

derinlemesine anlamasına yardımcı olur.



Şekil 4.1 : Marka kimliği planlama modeli (Aaker ve Joachimsthaler, 2002).

Müşteri analizi, müşterilerin söylediklerinin ve davranışlarının altında nelerin yattığını belirler. Yaratıcı bir nitelik analizi bu alanda genellikle faydalı olur. Bir başka stratejik adım ise müşteriler için çeşitli gruplamalar yapılmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için firma, gruplamalardaki önemli etkenleri hangi değişkenlerin oluşturduğunu, her bir grubun büyüklüğünü ve kendine ait dinamikleri çok iyi anlamalıdır.

Rakip analizi, kullanılan stratejinin markayı diğerlerinden ayırt edici kılmasını ve bunun için kullanılan tüm iletişim programlarının da farklılaşmasını sağlamak amacıyla, varolan ve olası rakiplerin ayrıntılı bir şekilde gözden geçirilmesidir. Rakiplerin güçlü yönlerinin ve stratejilerinin öğrenilmesi, markayı oluşturmaya çalışan firmanın, kendi içine bakışını da geliştirir.

Benlik analizi, markanın yeterli olanaklara, kapasiteye ve dağıtım kanallarına sahip olup olmadığını inceler. Bu analiz, hem marka mirasını ve varolan marka imajını, hem de markanın güçlü yönlerini, stratejilerini, sınırlarını ve markaya yansıyan firma değerlerini ortaya çıkarır. Sonuç olarak, başarılı bir marka, markanın ruhunu tam olarak kapsamalıdır ve bu ruh da firmanın içinden doğmaktadır.

4.1.1.1 Marka kimliği sistemi

Marka kimliği

Marka kimliği, marka yöneticisinin yaratmayı ve desteklemeyi arzu ettiği, markaya dair çağrışımların tümüdür. Bu çağrışımlar yoluyla, firma çalışanları müşterilere birtakım sözler vermektedirler. Marka kimliği, yalnızca reklam yapma amacıyla bulunmuş yüzeysel bir slogan değildir. Tam tersine, marka kurmada gerekli olan tüm gücü içinde bulunduracak bir derinlik ve zenginliğe sahip olmalıdır.

Marka kimliği; işlevsel, duygusal ve içsel (kendine yönelik) faydaların veya kabul görmüş markalar için kredibilitenin sağlandığı bir değer önermesi meydana getirerek, marka ve müşteri arasında bir ilişki kurmalıdır.

Şekil 4.1'de görüldüğü gibi marka kimliği elemanları toplam dört başlık altında toplanmıştır:

1. Ürün olarak marka
2. Firma (organizasyon) olarak marka
3. Kişi olarak marka

4. Sembol olarak marka.

Ürün olarak marka, ürünün faaliyet alanını, ürün niteliklerini, kalite ve değerini, kullanım tecrübesini, kullanıcıları ve markanın kökeni olan ülkeyi ifade eder.

Firma olarak marka, firmanın niteliklerini, yerel veya küresel bir firma oluşunu belirtir.

Kişi olarak marka, marka kişiliğini, müşteri-marka ilişkilerini temsil eder.

Sembol olarak marka da, görsel imaj ve metaforlar ile marka mirasını kapsar.

Uygulama esas alındığında günümüzde, bu kategorilerin tamamını dolduran bir marka bulunmamaktadır.

Aaker marka kimliği yapısını;

- Çekirdek kimlik,
- Genişletilmiş kimlik
- Marka özü

gibi üç ana bölüm halinde tanımlanmıştır.

Çekirdek kimlik, tüm yönleriyle firma stratejisi ve değerlerini yansıtmalıdır; bu anlamda markanın farklılaşmasına yardımcı olmalıdır. Çekirdek kimlik daima sabit kalmalı, marka yeni pazarlara ve ürünlere girdiğinde dahi değişmemelidir. Eğer müşteriler markaya baktıklarında, markanın çekirdeğini sezebiliyorlarsa, bu süreç başarıyla tamamlanmış demektir. Çekirdek kimlik, müşteri ve firma için ortak bir odak noktası yaratır. Böylece firma içi ve firma dışı ilişkilerde iletişimi, genişletilmiş kimlikte olduğundan daha kolay hale getirir.

Genişletilmiş kimlik, çekirdek kimlikte bulunmayan tüm marka kimliği elemanlarını kapsar. Çekirdek kimlik, genelde markanın kısa ve öz bir tanımını yapar ve bu kısalık da belirsizlik yaratabilmektedir. Bu noktada, oluşabilecek belirsizlikleri gidermek ve kapsamlı bir tanıma ulaşabilmek için genişletilmiş kimlikten yararlanılır. Ayrıca marka kişiliği gibi çekirdek kimlikte yeri olmayan birçok faydalı eleman da, genişletilmiş kimlik içerisinde kendine yer bulmaktadır. Çekirdek kimlik genellikle markanın vizyonunu, iki-dört boyutta özetler. Ancak odaklanılacak noktayı iyice belirlemek için marka özüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Marka özü, markanın ruhunu kapsayan tek bir düşünce olarak tanımlanabilir. İyi bir marka özü ifadesi, çekirdek kimliğe ait birkaç cümleyi alıp onları bir tek cümle haline getirmek değildir. İyi bir marka özü ifadesi, markanın temsil ettiği değerleri korumaya devam edecek şekilde, farklı bir bakış açısı sağlamalıdır.

Marka özü birçok karakteristik özelliğe sahip olmalıdır; müşterilerle aynı frekansta olmalı ve değer önermesinin yürürlüğe girmesini sağlamalıdır. Tek bir firmaya özgü ve rakiplerinden farklılaşmayı varolduğu sürece başaracak nitelikte olmalıdır. Ayrıca firma çalışanlarını ve ortakları dinamik tutmalı; onlara ilham vermelidir. Güçlü marka özü ifadelerinin genellikle onları daha etkili kılacak birden çok yorumları vardır.

Marka özü, slogandan bağımsız bir kavramdır. Marka özü arayışında, değerlendirilen öğelerin yalnızca iyi bir slogan aracı olmaları, bu arayışa zarar verici nitelikte olmaktadır. Marka özü kimliği temsil eder ve en önemli işlevlerinden biri firma içindeki iletişimi ve dinamiği sağlamaktır. Slogan ise marka konumunu temsil eder ve marka özünün tersine işlevi, firma dışındaki kitleyle iletişimi kurmaktır. Marka özünün çok uzun zaman varolması gerekirken, sloganın geçerli olduğu sınırlı bir zaman dilimi vardır. Ayrıca marka özü pazar ve ürünlerle ilişkiliyken, slogan daha dar bir alanda etkilidir. Slogan olarak da kullanılabilecek bir marka özü ifadesi yaratmak etkili bir yöntem gibi görünüyorsa da, her bir alan için ayrı oluşumlar geliştirmek daha iyi bir seçim olacaktır.

Marka özü ile ilgili olarak birçok konuda kararlar alınmalıdır. Bunlar markanın ait olduğu kurumu öne çıkaran veya arzulanan bir özellikte mi olması gerektiği, işlevinin mi yoksa kurdurduğu hayallerin mi vurgulanması gerektiği gibi konulardır. Bu noktada yapılacak anahtar seçim, marka özünün, markanın ne ifade ettiğine mi yoksa işlevinin ne olduğuna mı odaklanacak olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, işlevsel faydaların mı, yoksa müşteriye verdiği duygusal doyumun mu temsil edildiğine karar verilmelidir.

Belli bir işlevi çok iyi bir şekilde yerine getiren ve bu özelliği kanıtlamış olan ürün tipleri için, bu işlevsel faydayı marka özüyle ifade etmek, marka sahibi firma için bir avantaj olabilir; ancak aynı zamanda markanın faaliyet alanının o işlev ile sınırlanmasına da neden olabilmektedir. Bu yüzden genel marka stratejisi, markanın ürün merkezli bir öz yerine, daha genel yapıda bir öze sahip olacak şekilde

yapılandırılmasını önerir. Duygusal ve kişisel ifadeye yönelik faydaya dayalı olarak kurulmuş bir marka özü, müşteri ilişkileri için daha yüksek kalitede bir düzen sağlamaktadır. Buna ek olarak marka, ürünle ilgili değişiklik durumlarında daha az zarar görmekte ve yeni şartlara daha kolay uyarlanabilmektedir.

Değer önermesi ve kredibilite

Marka kimliği kapsamında ortaya çıkan değer önermesi ve kredibilite, müşteri-marka ilişkisinin temelini oluşturmaktadır.

İşlevsel değer önermesi, markanın, ilgili ürüne ait bir niteliği sahiplenmesini sağlayacaktır. Böyle bir işbirliği anlamlı bir avantaj sağlarken, markanın etrafına sınırlar çizebilir. Bu durumda bu değer düzenlenirken daha çok bir ürün odaklı olmak yerine, daha genel bir fayda esas alınmalıdır.

Örneğin;

VolksWagen; "Alman mühendisliği"

3M "İnovasyon(Yenileşim)"

Banana Republic: "Şık, spor ve lüks"

Markanın değer önermesi işlevsel faydaya ek olarak *duygusal* ve *kişisel ifadeye yönelik* faydaları da içerebilir.

Duygusal fayda, markanın satın alınması veya kullanımı sırasında, müşteriye belli bir duygu hissettirmesidir. Güçlü marka kimlikleri genellikle duygusal faydalar da sağlarlar. Duygusal faydalar markaya, marka sahiplerine de müşterilere de yansıyacak zenginlik ve derinlik ekler.

Kişisel ifadeye yönelik faydanın sağlanması ise, müşterilerin markada kendilerinin bir parçasını görmeleriyle mümkün olmaktadır. Hayatta birçok farklı rolü üstlenmiş insan, kendini en iyi ifade eden yönünü vurgulayabilmek ve teşhir edebilmek için markayı bir araç olarak kullanmaktadır.

Duygusal ve Kişisel ifadeye yönelik faydalar için örnekler;

Pepsi; "Pepsi Nesli"

Nike:" Kendini aş"

Apple:" En iyi olman için güç" (ya da "Farklı düşün")

Müşteri – Marka İlişkisi

Bir markanın görevi, müşterileriyle kişisel ilişkiye benzer bir ilişki kurmaktır. Böylece bir marka, müşterisi için bir dost (Saturn), bir akıl hocası (Microsoft) danışman (Morgan Stanley) ve hatta bir anne (Betty Crocker) sıfatı taşıyabilmektedir.

4.1.1.2 Marka kimliği uygulama sistemi

Marka kimliğini olgunlaştırma

Marka kimliğine, zenginlik ve açıklık eklemek amacıyla bir dizi aracın kullanılmasıdır. Detaylandırma olmadan, markayı hangi etkenlerin destekleyip hangilerinin desteklemeyeceğine karar verme aşamasında, liderlik, dostluk güven verme gibi örneklenebilecek marka kimliği elemanları çok belirsiz kalmaktadırlar. Uygulama görevi, marka kimliğinin netleştirilmesi ve detaylandırılması ile marka konumlandırmasına dönüşür.

Marka konumlandırma

Marka kimliğinin ve değer önermesinin bir parçası olarak, hedef kitleyle kurulacak aktif iletişim de büyük önem taşımaktadır. Böylece marka konumu, rakip markalar üzerinde bir avantaj sağlamak amacıyla belirlenen iletişim hedeflerini temsil eder. Marka kimliğinin, fark yaratmayan bazı elemanları, marka konumuna dahil değildirler. Diğer yandan marka bazı şeyler vaat edebilecek durumda olmayabilir veya hedef kitle markanın vereceği mesajları kabul etmeye henüz hazır olmayabilir. Daha çok arzulanan elemanların marka kimliğine katılmasıyla, marka kimliği daha doğru uygulanabilir ve inandırıcı bir özellik kazanır. Böylece markanın konumu da mücadele için daha iddialı bir hale gelmektedir.

Marka kimliği ve marka konumu belirlendikten sonra, marka yönetimi programları geliştirilebilir. Genel olarak varolan yanlı kanı, bu konunun tamamen reklamdan ibaret olduğudur. Ancak reklam bu süreçte yalnızca çok küçük bir rol oynamaktadır.

Marka İnşa Programları

Çeşitli medya kollarıyla, promosyonlarla, ilan ve tanıtımlarla, ambalajlarla, direkt pazarlama yöntemiyle, Internetle ve sponsorlularla yapılmaktadır. Müşteri ve marka arasındaki iletişim ise ürün tasarımından yeni ürünlere, hatta dağıtım stratejisine kadar her tür teması içermektedir.

Firma bu konuda, kendi markası için en etkin olacak medya seçeneğini belirlemeli ve o dalda çalışmalıdır. Bunun dışında, parlak ve yaratıcı iletişim stratejileri geliştirerek, rakiplerinden sıyrılabilmelidir.

İzleme

Uygulamanın son aşamasıdır. Markanın ve ürünlerin sürekli izlenmesi için gerekli olan ölçütler; fiyat değeri, müşteri memnuniyeti, kalite, popülarite, değerler, marka kimliği, organizasyonel kuruluşlar, pazar payı ve pazar dağıtımı verileri toplanmalı ve marka stratejisi buna göre yönlendirilmelidir.

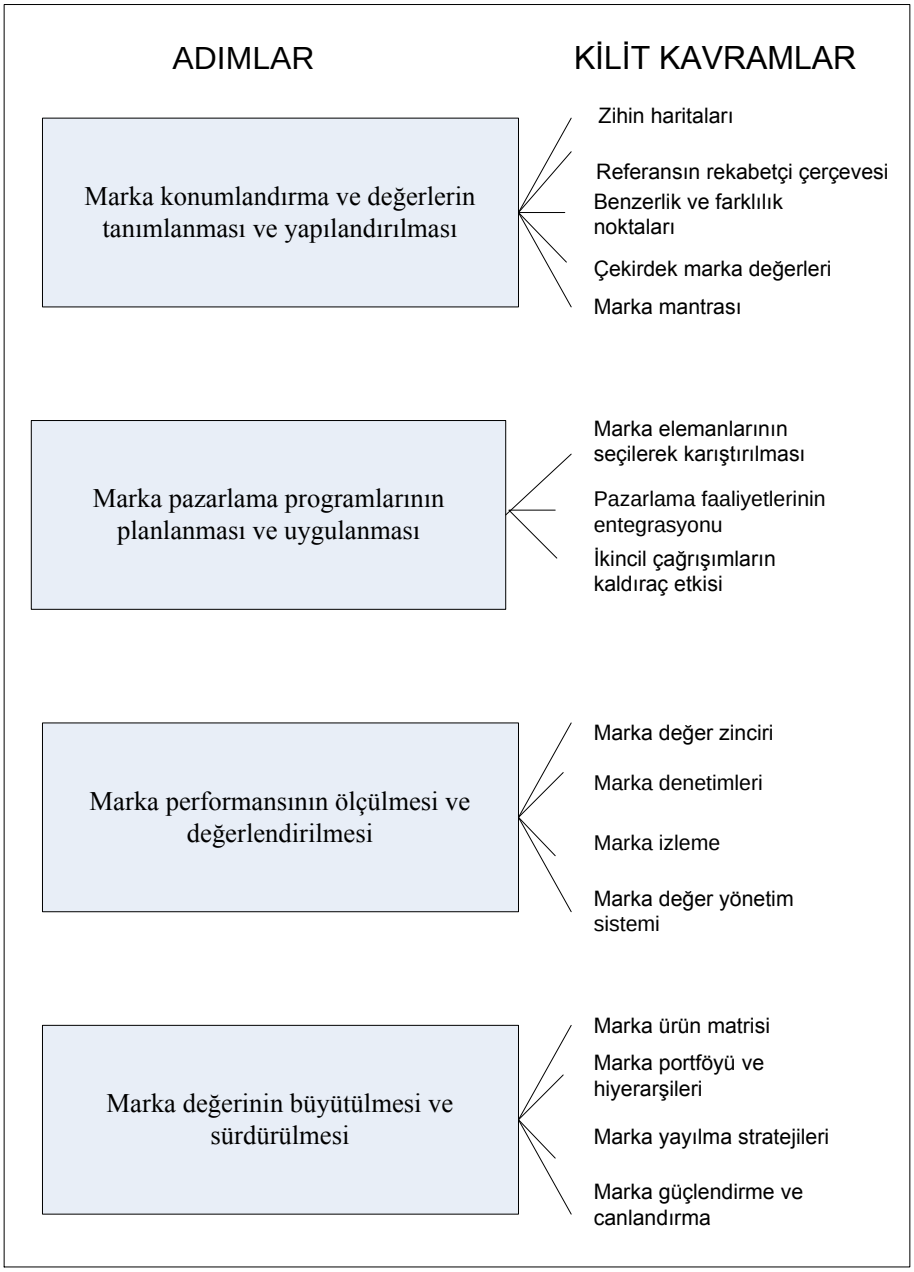
4.1.2 Müşteri odaklı marka değeri (Keller, 2003)

Keller tarafından geliştirilen stratejik marka yönetimi; marka değeri yaratmak, ölçümlemek ve yönetmek amacıyla pazarlama programlarının ve faaliyetlerinin tasarımını ve uygulamasını kapsar.

Keller, Müşteri Odaklı Marka Değerini müşterinin bir ürünün pazarlanmasına verdiği tepkide, fark yaratacak marka bilgisi olarak tanımlar. Modeli, genel olarak marka bilgisi, marka farkındalığı ve marka imajı ile ilgilidir. Marka farkındalığı, tanıma ve hatırlama ve marka imajı ise çağrışımlarla açıklanır. Marka değeri, hatırlama ve tanıma ile marka çağrışımlarının hoşlanılabilirliği, gücü ve eşsizliğine bağlıdır.

Markanın pozitif bir değer oluşturması için önerilen dört ana adım aşağıdaki gibi tanımlanmış ve Şekil 4.2'de gösterilmiştir:

1. Marka konumlandırma ve değerlerin tanımlanması ve yapılandırılması
2. Marka pazarlama programlarının planlanması ve uygulanması
3. Marka performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi
4. Marka değerinin büyütülmesi ve sürdürülmesi



Şekil 4.2 : Stratejik marka yönetimi modeli (Keller, 2003).

4.1.2.1 Marka konumlandırma ve değerlerin tanımlanması ve yapılandırılması

Keller'e göre stratejik marka yönetimi, markanın neyi temsil ettiğinin ve rakiplerine göre nasıl konumlanacağının anlaşılmasıyla başlar. Kotler (2004), marka konumlandırmayı hedef müşterinin zihninde farklı ve değerli bir yer tutabilmek için bir firmanın önerisini ve imajını tasarlamak olarak tanımlar. Amaç, markayı, şirketin potansiyel faydasını maksimize edecek şekilde tüketicinin zihninde konumlandırmak olmalıdır. Rekabetçi marka konumlandırma, tüketicilerin zihninde markanın daha iyi olduğunu yaratmaktan ibarettir. Temel olarak, konumlandırma tüketicinin bir

markanın rakiplerine rağmen avantajları konusunda ikna edilmesi ve aynı zamanda olası dezavantajlar konusundaki endişelerinin hafifletilmesini kapsar.

Konumlandırma uygun çekirdek marka değerlerinin ve marka mantrasının spesifikleştirilmesiyle başlar. Çekirdek marka değerleri bir markayı karakterize eden çağrışımların (boyutlar ve faydalar) bir özetidir. Markanın temsil ettiği değerlere daha kolay odaklanılmasını sağlamak için aynı zamanda markanın özünün ya da çekirdek marka sözü olarak da anılabilen bir marka mantrası tanımlanması gerekir. Keller'in ifadesiyle marka mantrası, markanın en önemli yönlerini ve çekirdek değerlerini anlatan üç ile beş kelimelik ifadedir. Hem müşteriler hem de firma açısından kurumsallaşmayı sağlayan marka DNA'sı olarak da düşünebilir. Çekirdek değerler ve marka mantrası, markanın kalbinin ve ruhunun eklemlendiği yerdir.

Bir markanın konumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi için genellikle marka denetimlerinden çıkan sonuçlardan yararlanılır. Marka denetimi bir markanın kapsamlı bir şekilde incelenmesidir. Bu inceleme, markanın sağlıklı olup olmadığını değerlendirmek, marka değeri yaratan kaynakları gözler önüne sermek ve değerini yükseltmek ve iyileştirmek için önerilerde bulunmak gibi faaliyetleri de kapsar. Marka konumlandırma stratejileri bu denetimden çıkan sonuçlara göre oluşturulur. Marka konumlandırma stratejisi belirlendikten sonra marka çağrışımlarını yaratacak, güçlendirecek ya da koruyacak gerçek pazarlama programı yerini alabilir.

4.1.2.2 Marka pazarlama programlarının planlanması ve uygulanması

Marka değeri yaratmak, tüketicilerin yeterince farkında oldukları ve bu markayla güçlü, beğenilen ve eşsiz marka çağrışımlarına sahip oldukları bir marka yaratmayı gerektirir. Genellikle bu bilgi inşa etme süreci üç ana faktöre dayanır:

- **Markayı oluşturan marka elemanları ya da kimlikleri için başlangıç tercihleri:** Marka elemanlarını seçmek için bir dizi seçenek ve bir o kadar da kriter vardır. Bir marka elemanı, ürünü tanımlamaya ya da farklılaştırmaya yarayan sözlü ya da görsel bir bilgidir. En tanınan marka elemanları marka isimleri, logolar, semboller, karakterler, ambalaj ve slogandır. Marka elemanları, marka farkındalığını geliştirmek, güçlü, beğenilen ve eşsiz marka çağrışımlarının oluşumuna yardımcı olmak amacıyla seçilirler. Marka elemanlarının marka yaratmaya katkılarını test etmenin en iyi yolu, tüketicilerin hizmet ya da ürünün sadece adını, sadece logosu ile bildiklerinde

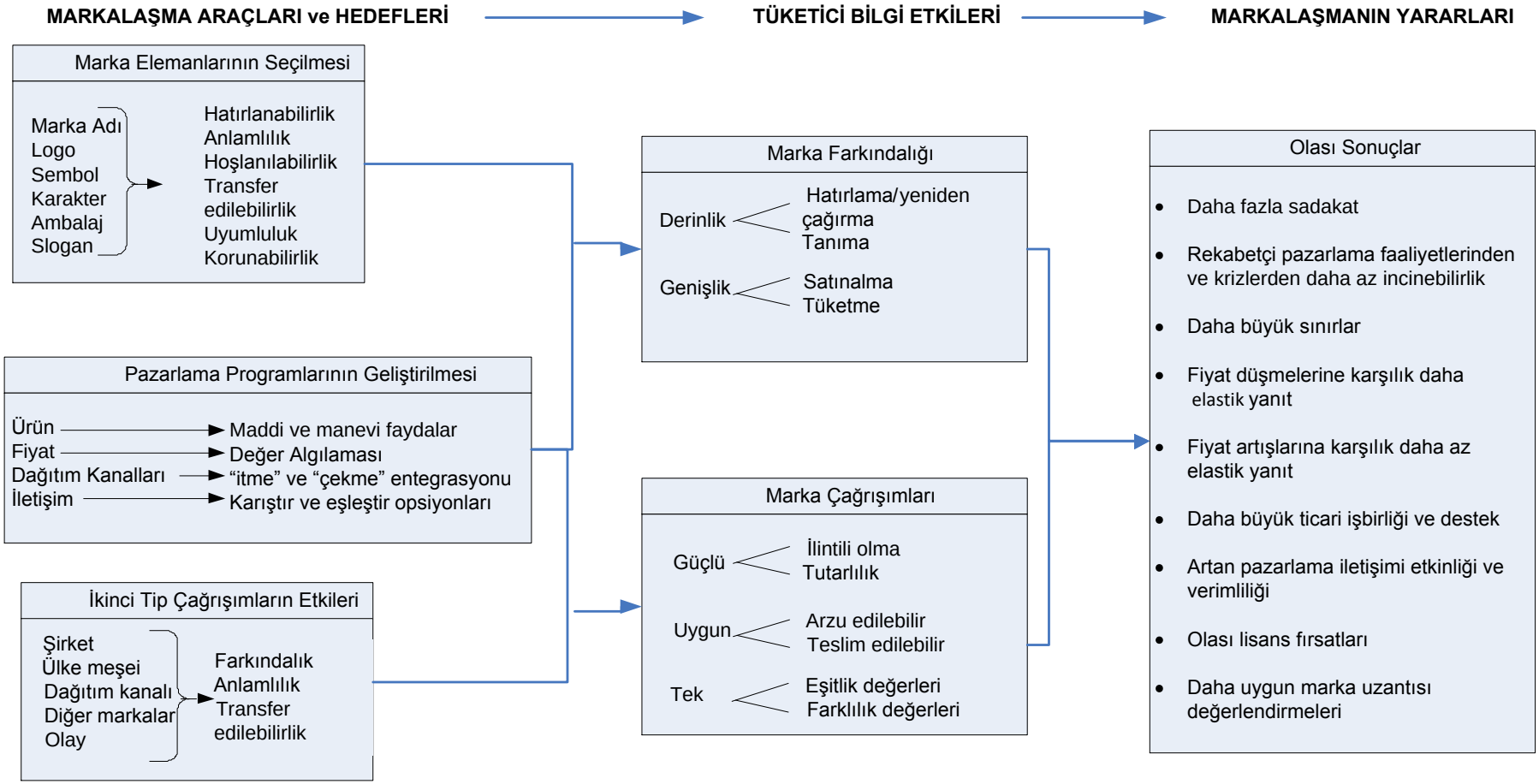
vb. neler düşündükleridir. Farklı elemanların farklı avantajları olduğu için genellikle tüm marka elemanları ya da bunların bir kısmı kullanılırlar.

- **Pazarlama faaliyetleri ve destekleyen pazarlama programları ve markalaşmanın bunlarla bütünleşmesi:** Marka değeri yaratılması için uygun marka elemanlarının seçiminin bir katkısı olsa da, öncelikli girdi, marka ile bağlantılı pazarlama faaliyetlerinden gelmektedir. Güçlü, beğenilen ve eşsiz marka çağrışımları pazarlama programları tarafından çok çeşitli yöntemlerle yapılabilir.

Markayı bir varlığa (Ör. Şirket, ülke menşei, dağıtım kanalı, ya da bir başka marka) bağlayarak oluşturulan dolaylı çağrışımlar: Marka çağrışımları kendi çağrışımlarına sahip ve ikincil çağrışımlar yaratan başka varlıkla bağlantılı olabilirler. Bir diğer ifadeye marka çağrışımı, markayı tüketiciye anlam nakleden hatıradaki bir başka bilgiyle ya da nodla bağlayarak yaratılabilir. Örneğin bir marka şirket (marka stratejileri), ülke ya da coğrafi bölge (ürün menşeinin tanımlanması), dağıtım kanalı (kanal stratejisi), ve diğer markalar (ürünün içindekiler, eş markalar), karakterler (lisans nedeniyle), basın sözcüleri (kurumsallık), sportif ve kültürel faaliyetler (sponsorluk), ödüller vb. bazı doğal faktörlere bağlı olabilir Marka bir başka varlıkla tanımlandığı için, bu varlığın ürün ya da hizmetin performansı olmasa da tüketici markanın bu varlıkla ilişkili olduğunu çıkarsayabilir ve dolaylı ya da ikincil çağrışımlar üretir. Şekil 4.3'de marka değeri oluşturulmasında kilit kavramlar şematik olarak özetlenmiştir.

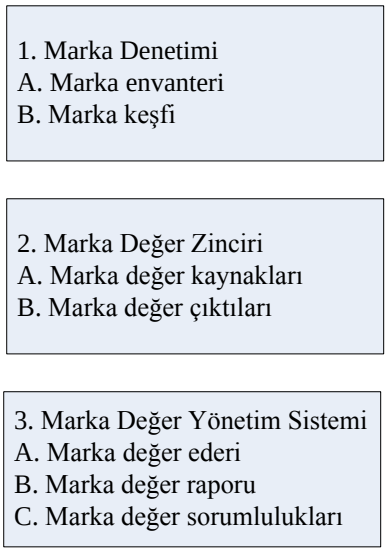
4.1.2.3 Marka performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi

Marka pazarlama programlarının etkilerini anlamak için marka performansını ölçmek ve değerlendirmek gereklidir. Bu bağlamda en yararlı araç marka değer zinciridir. Marka değer zinciri, marka pazarlama harcamaları ve yatırımlarının finansal etkisini daha iyi anlamak amacıyla markalar için değer yaratma sürecinin izinin sürülmesi anlamına gelir.



Şekil 4.3 : Müşteri odaklı marka değerinin yaratılması (Keller, 2003).

Marka değer zinciri, pazarlama araştırması çabalarının yönlendirilmesine yardımcı olur. Karlı marka yönetimi, marka değeri ölçüm sisteminin başarılı bir şekilde tasarımını ve uygulanmasını gerekli kılar. Marka değer ölçüm sistemi ise pazarlamacılara kısa vadede en olası taktik kararları, uzun vadede ise en stratejik kararları verebilmeleri için zamanında, doğru ve üzerinde çalışılabilir bilgiyi sağlamak amacıyla tasarlanan bir dizi araştırma prosedürüdür. Böyle bir sistemin uygulanması iki adıma bağlıdır: Çalışmaların izlenmesi ve bir marka değer ölçüm sisteminin uygulanması. Şekil 4.4, marka değer zincirinde kullanılan kilit kavramları özetlemektedir.



Şekil 4.4 : Müşteri odaklı marka değerinin ölçülmesi.

4.1.2.4 Marka değerinin büyütülmesi ve sürdürülmesi

İyi düşünülmüş marka konumlandırma üzerinde, iyi tasarlanmış ve uygulanmış pazarlama programlarıyla oldukça iyi marka liderliği konumları yakalanabilir. Marka değerinin korunması ve genişletilmesi, farklı fırsatlar sunabilir. Marka değer yönetimi, marka değerinin oldukça derin ve farklı perspektiflerini de içerir. Örneğin; markalaşma stratejilerinin kurumsal konuları nasıl etkilediği ya da nasıl etkileyebileceği, şimdi nasıl olduğu, zaman içerisinde ya da coğrafi sınırların ötesinde ya da farlı pazar bölümlerinde nasıl olduğu gibi. Marka değer yönetimi, başka markaların devamı olan markaların ya da çoklu kategorilere sahip ya da çoklu pazar bölümleri olan markaların yönetimini de kapsar. Marka değer yönetimi ile ilgili temel kavramlar Şekil 4.5'de özetlenmiştir.

Şekil 4.5 : Müşteri odaklı marka değerinin ölçülmesi (Keller, 2003)

4.1.2.5 Marka stratejisinin tanımlanması

Markalaşma stratejisi, bir firmanın sunduğu ürünlere uygulamak için seçeceği marka elemanları için genel bir rehber niteliği taşır. Kurumsal bir markalaşma stratejisinin tanımlanması için iki temel araç gereklidir: Marka ürün matrisi ve marka hiyerarşisi. Marka ürün matrisi, firma tarafından satılan tüm ürünlerin ve markalarının grafiksel sunumudur. Marka hiyerarşisi ise firmanın ürünleri arasında ortak ve farklılaşan marka bileşenlerinin doğasını ve sayısını gösteren açık bir marka sıralamasıdır. Firma tarafından satılan birbirinden farklı ürünler arasındaki potansiyel markalaşma ilişkilerini ortaya koyan marka hiyerarşisi, bir firmanın markalaşma stratejisini grafik olarak ortaya koymanın en iyi yollarından biridir.

Marka değerinin zaman içerisinde yönetilmesi

Etkin marka yönetimi, pazarlama kararlarının uzun dönemli ele alınmasını gerektirir. Tüketiciler bir marka hakkında bildiklerine ve hatırladıklarına dayalı pazarlama faaliyetlerine cevap verdikleri için, marka bilgisini değiştiren kısa dönemli pazarlama karması faaliyetleri, gelecekteki pazarlama faaliyetlerinin başarısını arttırabilir ya da azaltabilir. Ek olarak, pazarlama çevresindeki iç değişiklikler ve firmanın pazarlama hedef ve programlarındaki iç değişikliklere karşı, uzun dönemli bir bakış, müşteri odaklı marka değerinin zaman içerisindeki korunması ve geliştirilmesi için tasarlanan proaktif stratejileri doğurmaktadır.

Coğrafi Sınırlar, Kültürler ve Pazar Bölümlerinde Marka Değerinin Yönetimi

Marka değerinin yönetilmesinde önemli konulardan biri de, markalaşma ve pazarlama programlarını geliştirirken farklı tipteki tüketicileri tanımak ve hesaba katmaktır. Bu kararlarda uluslararası konular ve küresel markalaşma stratejileri ayrı bir önem kazanır. Bir markanın farklı pazar bölümlerinde yaygınlaştırılmasında, bu pazar bölümlerine ait özel bilgileri ve davranışları yansıtan pazarlama programlarının tasarlanması, uygulanması ve hassas konumlandırmayla marka değerinin yapılandırılması kritik önem taşır.

4.1.3 Dört boyutlu markalaşma modeli (Gad, 2001)

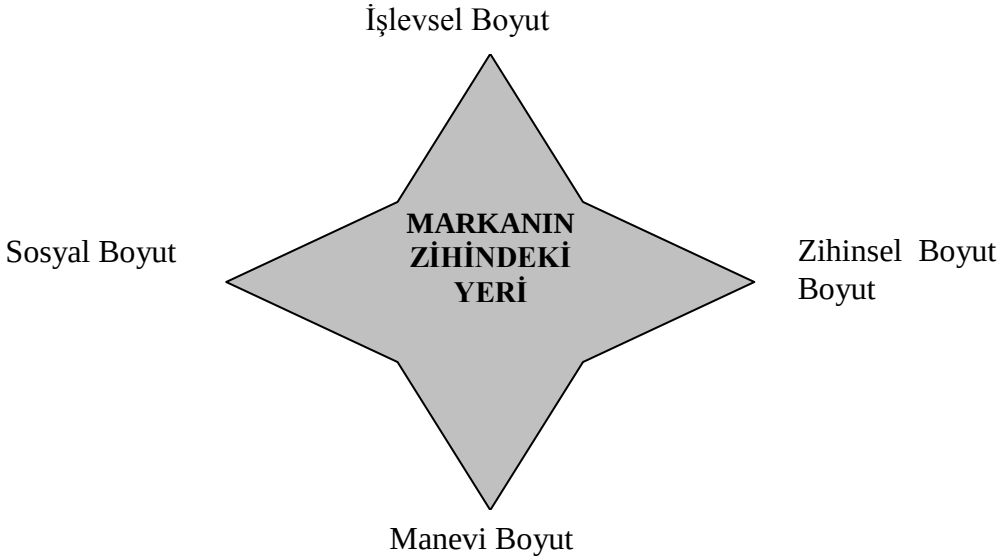
Thomas Gad'e (2001) göre içinde bulunduğumuz dönemde pazar şeffaflaşmaktadır ve bunun markalaşma üzerinde büyük etkisi vardır. İnternet ve İnternete bağlı değişiklikler bu açıklık ve şeffaflığı daha da dramatikleştirmektedir. Bu aşamaya gelmeden sırasıyla, savaş sonrası yıllarda kitle üretimi ve standartlaştırılmış ürünleri esas alan "ürün bazlı pazarlama"; 1970'lerde ise hayat stiline odaklanan ve itici gücün sosyal taklit olduğu, ürünün daha geri planda kaldığı "niş pazarlama" aşamaları yaşanmıştır. 20. yüzyılın sonunda ise her zamankinden daha bilgili yeni tüketicilerin kritik önem kazandığı "kritik müşterilere pazarlama" dönemi başlamıştır.

Tüketici davranışı konusunda çalışan önde gelen araştırmacılar, tüketimin "Rol Teorisi" ile açıklanabileceğine dikkat çekmektedirler. Tüketiciler, kendilerini az da olsa farklı algılamaktadır ve kendilerini, diğerlerinin kendilerini gördüğü gibi görmemektedirler. Bu algı, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. İlginç bir şekilde, arabalar gibi yüksek ilgi ürünü olarak tanımlanan ürünlerin tüketimi, çoğunlukla

tüketicinin olmadığı gibi bir kişi olmak için duyduğu isteğin bir sonucu olmaktadır. Tüketiciler markaları istenilen algılarına uygun olmak için ya da markanın bunu iletebilme yeteneğine göre seçmektedir. Tüketiciler markaları, aktörlerin rol ve kişiliklerini vurgulamak ve netleştirmek için kullandıkları sahne aksesuarlar olarak kullanmaktadır.

Sörf kültürü, dünya çapındaki sembolik markaları ile iyi bir örnektir. Sörfçüler Billabong giysileri ve deniz kıyafetleri giyer, Quicksilver sörf tahtlarında sörf yapar, sörflerini DaKine sörf çantasında taşırlar. İnsanlar birey olarak hissetmek için bazı markaların kişisel bir karışımını yaratırlar ve aynı zamanda doğru markalara yönelerek bir gruba ait olurlar. Farklı durumlarda farklı rollere bürünebilirler. İsyankar, bireysel sörfçü, annesi ile alışverişte farklı bir role bürünebilir.

Bu örnekleri çoğaltarak Gad (2001) markaların öncelikle bireylerin zihinlerinde oluştuklarını ileri sürmektedir. Marka bir algıdır. Müşterinin zihninde bir marka yaratmak amacıyla yapılanlar, dört kategori/ boyut altında toplanabilir. Bu boyutlar Gad'in 4-Boyutlu Marka Modelinin temelini oluşturur (Şekil 4.6).



Şekil 4.6 : Markanın zihindeki yeri (Gad, 2001)

1. **İşlevsel Boyut:** Marka ile ilişkisi olan ürün ya da hizmetin algılanan faydasını tanımlar. Fiziksel kalite, tat, stil vb. ile verimlilik bu boyutta yer alır. Ancak sadece işlevsel faydanın kullanımı markalar arasındaki farklılığı vurgulamayı zorlaştırır.

2. **Sosyal Boyut:** Bu boyutta marka kendi etrafında bir kült oluşturur. Logo, isim, sosyal grubun bir simgesi haline gelir.
3. **Zihinsel Boyut:** Kişisel dönüşüm ile ilgilidir. Değişim ve bireyin kendisi ile ilgili öngörüleridir. Markanın kişisel bir deneyim ya da rol model olmasıdır.
4. **Manevi Boyut:** Birey ile marka, ürün, firma ve daha büyük olan sistem arasındaki bağlardır.

Bu dört boyut, markanın gerçek doğası ve gelecek potansiyelini anlamak için bir temel oluşturmaktadır. Ancak boyutlar arasındaki kesişim noktalarını ayırmak zor olabilir. "Markanın Zihindeki Yeri" markanın dört alanda da temsil etmesi için Gad'in (2001) önerdiği bir yöntemdir (Şekil 4.6).

Gad (2001), modelinde markayı yaratan genetik programlamayı "Marka Kanunu (şifresi)" olarak adlandırmıştır. Marka Kanunu işin DNA'sıdır. Marka Kanunu onu biricik yapan işin karakteristiklerini belirler. Markanın tamamen anlaşılabilmesi, müşterilerin onunla yaşayabilmesi için her organizasyon kendi marka kanununu yaratmalıdır. Marka Kanunu, firmanın ya da ürünün ne için varolduğunu anlatan bir ifadedir. Firma hakkında bir hikaye anlatır. Aynı zamanda iş fikri, konumlandırma, vizyon, misyon ve değerlerin bir arada bulunduğu bir pakettir (Şekil 4.7).

Şekil 4.7 : Marka kanunu (markanın tanımı) (Gad, 2001).

Ürün/Fayda:

Firmanın sunduğu ürün, hizmet, bilgi vb. için müşterinin deneyimleyeceği faydaların tam bir ifadesidir. Fayda, daha çok fonksiyonel boyuta yakındır.

Konumlandırma:

Markanın rakiplerden nasıl daha iyi/farklı olduğunun cevabıdır. Marka firmanın farklılaşma şifresidir. Bu aşamada fonksiyonel faydanın dışına çıkılmalıdır.

Stil

Sosyal boyuttan etkilenen stil, markanın imajı, bakış açısı veya davranışları ile tanımlanabilecek kişiliğidir.

Misyon

Daha çok Manevi boyutla ilgilidir. Bir firmanın, ürünün ya da hizmetim misyonunu tanımlarken, müşteriye olan faydanın da ötesine geçilmeli, toplumdaki rolü araştırılmalıdır "Bu iş para için yapılmasaydı ne için yapılırdı?" sorusunun cevabı genellikle tanımlama konusunda oldukça yardımcı bir ifade olmaktadır. Misyon özellikle Halkla İlişkiler çalışmalarında belirleyici olmaktadır.

Vizyon

Vizyon yönetim stratejilerinde oldukça farklı tanımlarda kullanılmaktadır. Marka Kanundaki vizyon ise gelecek için konumlandırmayı içerir ve hangi pazarda olmak istenildiği sorusunun cevabını verir. Kimi zaman marka, pazarını kendi yaratmak zorunda da kalabilir.

Değerler

Kurumsal değerler hayatın kurallarıdır. Değerler, kişiler arasındaki arkadaşlıkta olduğu gibi markanın güvenilirliğini, sürekliliğini garantileyen kişiliğini vurgular. Çoğunluğu sözle ifade edilemese de değerlerle ilintili anahtar kelimeler önemlidir ve özenle seçilmelidir.

Önerilen Marka Kanunu bazen bir iki kelime ya da kısa bir cümle olabilir. Ancak müşteriler için kullanılan bir slogan yerine, firma dışında kullanılmayan, daha çok içeride çalışanlara günlük hayatlarında rehber olabilecek bir ifade olmalıdır.

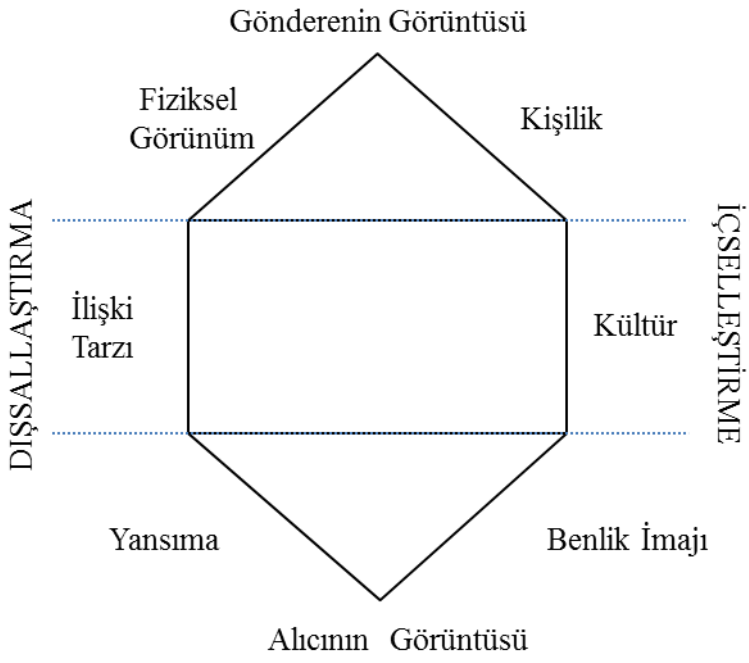
Modeli değerli kılan özellik, hem prototip bir markanın gelecek senaryolarını test etmek hem de mevcut bir markanın stratejik seçeneklerini analiz etmek için kullanılabilmesidir. Ayrıca tüm markalaşma faaliyetlerinin koordine edilmesi, yönetilmesi ve raporlanması için markadan sorumlu bir üst düzey yöneticisi olması önerilmektedir.

Gad'e (2001) göre "Farklı olmak biyolojik bir itici güçtür. Yozlaşmadan kaçınmak için farklı olmanın yollarını ararız. İş dünyası da diğer hayatın diğer formlarının bir uzantısıdır. Örneğin çalışan iş dünyasında farklı değilse, varlığı tehlikededir. Çalışmalarına bir farklılık katamıyorsa, her an yeri bir başkası alabilir ve fiyatın düşürülmesi için sürekli bir baskı sözkonusu olur. Kimi zaman ihtiyaç duyulan farklılık; teslim edilen üründe değil, teslim ediliş şeklindedir.

4.1.4 Marka piramit modeli (Kapferer, 2003)

4.1.4.1 Stratejik marka yönetimi

Kapferer (2003) marka kimliğini üç özelliğe dayandırmaktadır: Uzun ömürlülük, tutarlılık ve gerçekçilik. Daha derine inilirse, Kapferer çeşitli marka unsurlarını anlamak için bir marka kimliği prizmasından yararlanmaktadır.



Şekil 4.8 : Marka kimliği prizması (Kapferer,2003).

Şekil 4.8'de gösterilen Marka kimliği prizması, güçlü ve zayıf yönlerini anlamak açısından markayı detaylı bir şekilde incelemeyi mümkün kılar ve imaj araştırma verileri içerisinde elde edilmesi mümkün olmayan bulguları ortaya koyar.

Fiziksel Görünüm:

Bir marka her şeyden önce bazı fiziksel özelliklere sahiptir. Bir tüketici araştırmasında hemen akla gelebilen bu özellikler, markanın omurgasını ve ölçülebilir katma değerini oluşturur. Bir benzetme ile marka bir çiçekse, fiziksel özellikler onun köküdür. Markanın özünde ne olduğu, ne işe yaradığı ve neye benzediği çok önemlidir. Lacoste için fiziksel görünüm; kaliteli tişört, tenis, golf, spor giyim ve timsahtır.

Kişilik:

Her markanın kendine ait bir kişiliği vardır. İletişimle kendine bir karakter inşa eder. Ürün ve hizmetlerinden bahsediş şekli, insan olsaydı nasıl biri olacağı konusunda ipuçları verir. Markaya kişilik vermenin en kolay yollarından biri, gerçek ya da sembolik olarak bir marka sözcüsü ya da fikir önderleri ile özdeşleştirmektir. Lacoste ağırbaşlı ancak fantezi olmayan bir kişiliğe sahiptir.

Kültür:

Her markanın kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür, markayı besleyen değerler kümesidir. Markanın doğduğu firma, şehir ve ülke bu özellikte kendisini gösterir. Bireysellik, aristokrat idealler ve klasiklik, Lacoste'ın kültürel özellikleridir.

İlişki Tarzı:

Marka bir ilişkidir. Markalar bireyler arası işlemler ve alışverişlerin merkezinde yer alır. Marka ve müşterileri arasındaki soyut paylaşımdır. Lacoste toplumsal uyum ancak üstünlük, IBM ise güvence sunar.

Yansıma:

Müşterinin ürünü kimin kullanması gerektiği konusundaki izlenimidir. Lacoste farklı nesilleri kapsarken ne aşırı erkeksi, ne de aşırı kadınsıdır. IBM ise işini ciddiye alanlara hitap eder.

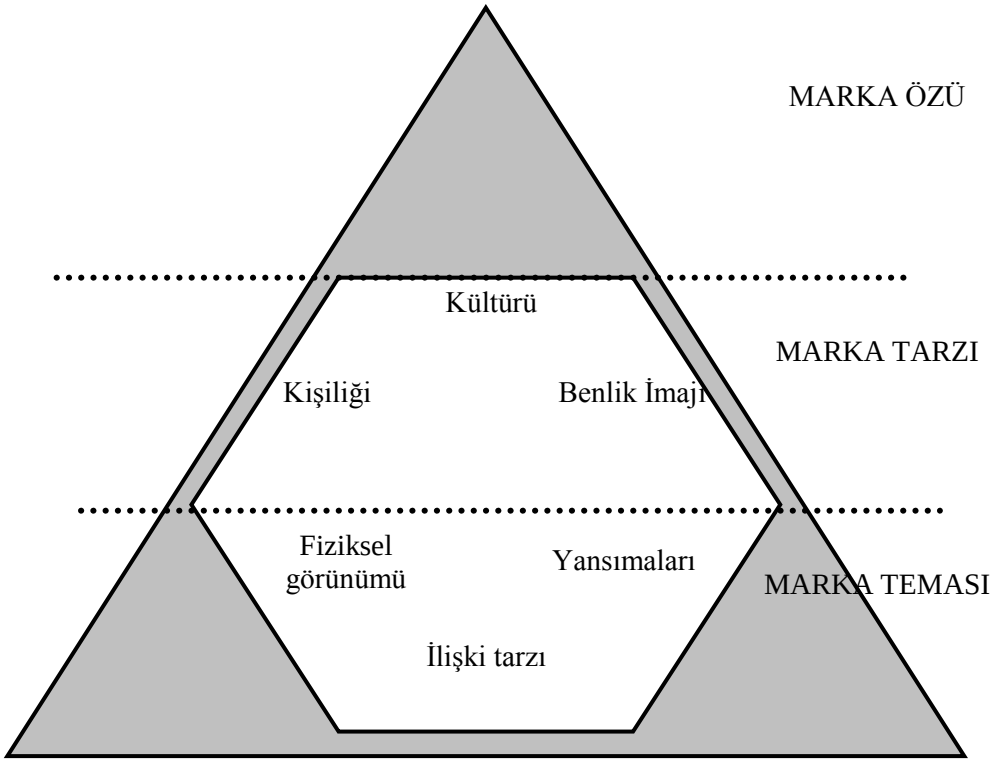
Benlik İmajı:

Müşterilerin kendilerini markada nasıl gördükleridir. Bir Lacoste müşterisi kendisini bir spor kulübü üyesi olarak görürken, IBM müşterisi bir profesyonel olarak görür.

Kapferer'in (2003) markaya bakış açısı, özellikle markanın şirketi taşımasının gerekliliği hususunda bütünleşik marka modeli ile pek çok açıdan benzeşmektedir. Kapferer, "Firmanın en üst kademesinden en alt kademesine kadar herkes markayı profesyonel bir bakış açısı ile ele almalı ve ona aktif yaşayan bir destek ve onun dahili bir parçası olmalıdır." demektedir.

Kapferer (2003), bir markanın uzun süre tutarlı kalarak büyüyebileceği savunur. Kimlik kavramı markanın bazı boyutlarının aynı kalmasını, bazılarının ise zamana göre değişmesi gerekliliğini ortaya koyar.

Teknolojik gelişmeler, yenileşim ve değişen müşteri ihtiyaçları, ürünleri değişmeye, markayı da bu değişime uymaya zorlamaktadır. Kapferer, markanın değişen yönleri ve marka kimliği prizmasının ilişkisini, Şekil 4.9'da gösterilen üç katmanlı bir piramit ile açıklamıştır.



Şekil 4.9 : Kimlik ve piramit modeli (Kapferer, 2003).

Piramidin tepesinde kimliğin kaynağı olan marka özü yer alır. Görünmez olmasına karşın mutlaka bilinmelidir. Markanın değişmeyen bu nedenle de tutarlılığını ve sürekliliğini sağlayan kısımdır.

Piramidin altında temalar bulunur. İletişim kavramlarının, ürün konumlandırmanın bulunduğu katmandır.

Orta katmanda markanın nasıl konuştuğunu ve hangi imajları kullandığımı gösteren marka tarzı, diğer iki katmanı birbirine bağlar.

Bu yapıya göre marka, zaman içerisinde değişen gerekliliklere göre müşteriler ile aynı özü koruyarak farklı türde iletişim temaları kullanabilir.

Organizasyon içerisinde marka tepeden tabana evrimleşecektir. Tüketici tarafında ise müşteri ile önce temalar buluşacak, müşteri daha sonra stil ve özü tanıyacaktır.

Kapferer (2003) markaların da ürünler gibi pazara girişlerinin detaylı olarak planlanmasını savunur. Planlama için sırasıyla aşağıdaki konuların belirlenmesi önerilmektedir:

1. Bu marka neden varolmalıdır? Diğer bir deyişle marka olmazsa tüketiciler neyi kaybeder?
2. Bakış Açısı
3. Vizyon
4. Değerler
5. Misyon
6. Markaya özgü know how
7. Sınırlar
8. Tipik ürün ve değerler
9. Stil ve dil
10. Yansıma

Kapferer'in (2003) marka kişiliği tanımı, Bütünleşik Marka Modeli ile tamamen örtüşmektedir. Kültür fikri, Bütünleşik Marka Modeli'nin değerler sürücüsüyle ve fizik, benlik imajı ve yansıma, Bütünleşik Marka Modeli'nin tüm marka sürücüleri ve taşıyıcıları tarafından etkilenen müşteri algısıyla ilişkilidir. Kapferer'in "müşteri ilişkisi" fikri, müşteri ilişkisinin bir alt kümesi olan markanın yarattığı soyut etkiden bahseder.

4.1.5 Marka strateji (Brandstrategy™) doktrini süreci (Knapp,2000)

Markalaşma stratejisi, markanın vaatlerini, iletişimsel ve psikolojik geçirgenliğini kullanarak ve kabul edilebilirlik ihtimalini güçlendirerek, hedef tüketiciye götürmesidir. Brandstrategy yaklaşımı, bir firma tarafından kendi özünü (marka vaadi) tanımlamak için kullanılan, amacı bir algı ve farkındalık değişikliği ve sürdürülebilir rekabetsel avantaj yaratmak ve bunların sonucu olarak marka değerini en yüksek seviyeye çıkarmak olan, kapsamlı bir içeriğe sahip hareket planı, diğer bir deyişle yol haritasıdır.

Brandstrategy yaklaşımı 5 adımdan oluşur ve bu yaklaşımı değerli kılan unsurlar, disiplinli olmayı zorunlu kılması ve herkesin takip etmesi için bir yol haritası sağlamasıdır (Knapp, 2000). Şekil 4.10'da bu adımlar görülmektedir.

Şekil 4.10 : Brandstrategy yaklaşımı adımları (Knapp, 2000).

Marka tutumu, Marka Strateji Öğretisi Sürecine paralel ve onu destekleyen sekiz kilit kavram içerir:

1. Gerçek bir marka yaratabilme süreci öncesinde marka tutumu, marka konusu ve bileşenleriyle ilgili bir bakış açısı, bir düşünce şekli sunar.
2. Farklı olarak algılanabilmesi için markanın gereksinimlerinin karşılanması önemlidir ve bu Marka Strateji Öğretisi Süreci ile sağlanmaktadır.

3. Marka denetimi marka için bir pusuladır. Markanın konumunu, mevcut ve gelecekteki değerini belirlemek için kullanılabilecek yöntemlerin ana çizgilerini ortaya koyar.
4. Marka vaadi, markanın performansı ile ilgili olarak müşterilerin beklentilerinin temelidir.
5. Marka taslağı, markanın mesajları ve iletişimini en yüksek düzeye çıkarmak için gerekli mimarinin geliştirilmesini kapsar.
6. Marka kültürü, gerçek bir markanın kalbi ve ruhu olarak temel bir gereksinim olan müşteri hizmetini içerir.
7. Marka avantajı kavramı, organizasyonların rekabet avantajı yaratabilmek, farklılaşmayı arttırmak ve markalarını uzun dönemli başarı için konumlandırmak için kullanabilmelerini sağlar.
8. BrandStrategy.com (Markastrateji.com) Internette gerçek markalar yaratabilmek için felsefelerin çerçevesini hazırlayan bir kavramdır.

4.1.5.1 Marka değerlendirmesi

Değerlendirme, markanın algılanan konumunu belirlemek ve markanın gerçekleriyle organizasyon arasında bir uzlaşma sağlamayı amaçlar. Aşağıdaki akışta özetlenen yöntem, marka imajı, mevcut iş, endüstriyel eğilimlerinin kilit görüntüsünü değerlendirmek ve markanın performansını etkileyebilecek ilgili kritik başarı faktörlerini, güçlü yönlerini ve zayıflıklarını tanımlamak üzere tasarlanmıştır. Sırasıyla aşağıdaki çalışmaların yapılmasını önerir:

1. Müşteri araştırmasının yapılması
2. İş çevresinin gözden geçirilmesi
3. Mevcut pazarlama stratejisinin gözden geçirilmesi
4. Müşteri gözüyle iş akışlarının gözden geçirilmesi
5. Pazar araştırması ve rekabetçi eğilimler
6. Teknoloji transferi analizi
7. Marka değerlendirmesinin yazılı hale getirilmesi ve üst yönetime sunumu

4.1.5.2 Marka vaadinin geliştirilmesi

Bir marka tutumu geliştirmek, bir marka gibi düşünmek, tipik iş felsefesinden farklıdır. Bu farklı yaklaşımdaki kilit adım marka vaadidir. Marka vaadi, gerçek bir markanın geliştirilmesi için önemli olduğu kadar, yeni bir markanın yaratılması için de önemlidir. Bir markanın farklılaşma çabasının odak noktasında yer alan marka vaadinin temelde üç mesajı vardır:

- Bir şeyler yapılacak
- Tam güvence
- Gelecekte mükemmellik ve başarı algısı

Vaadin iki ya da üç cümle ile sınırlı kısa bir paragraf olması yeterlidir. Bu vaadin bir reklam mesajı olarak düzenlenmediğini bilmek önemlidir. Organizasyonda her kademedeki çalışanın müşteriye ve paydaşlarına ne önerdiğini bilmeli ve işlerini yaparken uygulamalıdır. İç ve dış iletişimde kullanılan mesajlar, marka vaadiyle tutarlı olmalıdır.

Marka vaadi, organizasyonların stratejik yönetimi için zorunlu olan misyon ve vizyon ifadelerinden oldukça farklıdır ve karıştırılmamalıdır. Vizyon ve misyon her ne kadar müşteri odaklılıkla ilgili ifadeler içerse de, sonucunda şirketin olmak istediği, kendini görmek istediği yeri tanımlar ve şirketin kendi kendine bakış açısıdır. Marka vaadi ya da değer önermesi ise müşterinin bakış açısıyla, onun elde etmek istediği işlevsel ve duygusal faydaları tanımlamalıdır.

Marka vaadi oluşturulurken, ürün faydalarının günümüz teknolojik imkanlarında rakiplerce çok rahat kopyalanabileceği unutulmamalıdır. Ancak organizasyonun marka değerlerine kendine has bağlılığı taklit edilemez.

Marka vaadinin geliştirilebilmesi için, öncelikle mevcut kültürü, organizasyonun inançlarını ortaya çıkaracak şekilde incelenmelidir. Bu kapsamda nasıl iletişim yaptığı, davrandığı ve karar verdiğine bakılmalıdır. Bu bilgiler, marka değerlendirmesinde elde edilenlerle benzerlikler ve farklılıklar açısından karşılaştırılmalıdır. Mevcut bir marka için bu aşamada çalışanların ve yöneticilerin görüşleri alınmalıdır. Eğer marka yeni kuruluyorsa, kurucuların fikri alınıp marka vaadi oluşturulmadan isim, logo vb. seçimler yapılmamalıdır.

Marka vaadi, aşağıdaki üç soruya cevap verebilmelidir:

- Markanın içerisinde yer aldığı iş alanı nedir?
- Ürün ya da hizmetleri rakiplerinkinden farklılaştıran nedir?
- Müşterilere önerilen değeri üstün kılan nedir?

Son soruda konu edilen değer Knapp'e (2000) göre basitçe: Değer = "elde edilen"-"ödenen" dir. Ancak müşteriler ödemeyi üç değişik şekilde yaparlar: Para, zaman ve duygular.

Marka vaadinde yapılması önerilen farklılaşmanın sonsuza kadar aynı kalamayacağı unutulmamalıdır.

4.1.5.3 Marka taslağı

Marka tutumunun kilit bileşenlerinden biri, marka kimliğinin belirlenmesi ve iletilmesidir. En yüksek noktaya çıkarmak için başarılı bir marka kimliği oluşturulmalıdır. Bu aşama marka taslağı olarak isimlendirilmiştir. Marka taslağı aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

- Hedeflenen marka algısını yaratmak, tasarlamak ve iletmek için gerekli detaylı, disiplinli plandır.
- Bir markanın karakterini veya stilini belirler.
- Marka vaadini yansıtan ve marka adı, grafik gösterimler ve marka hikayesi için ortak mimariyi çerçeveleyen bir plandır.

Burada unutulmaması gereken sözkonusu marka olduğunda, en önemli şeyin algı olduğudur. Marka için ne öngörülmüş olursa olsun, müşterilerin zihninde nasıl tanımlandığı önemlidir.

Bu noktada müşterilerin markayı oluşturan parçalardan ayrı ayrı edindikleri izlenimden ziyade, ölçülebilir ve ölçülemez de olsa bütünü algıladıklarını düşünmek gerekir. Knapp (2000) modelinde, marka elemanlarını, birbirinden ayrı bileşenler olarak değil, marka değerini arttırmak amacıyla marka taslağını oluşturan birleştirici tek bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunur. Bu aşamada yapılacak çalışmalar, tarihin ilk çağlarından beri bir ürün için kullanılan aşağıdaki sorulara cevap verir:

- Kim yaptı?

- Kime ait?
- Nedir?
- Onu özel yapan şey nedir?

Marka taslağının beş kilit bileşeni vardır:

- *Marka adı:* Bir marka oluşturma sürecinin ilk ve en önemli adımı ismidir. Ortak kimlikten, reklam ve paketlemeye kadar tüm gelecek izlenimler için bir atmosfer oluşturur. İyi isimlendirmenin özelliği, tüketicinin zihninde eşsiz, güçlü bir sembol yaratmasıdır. Etkili bir isim geliştirmek için elde edilebilirlik, korunabilirlik, eşsizlik, kabul edilebilirlik, güvenilirlik, üretilebilirlik, okunaklılık, dayanıklılık, gözönüne alınması gereken faktörlerdir.
- *Grafik sunum (logo):* Markanın stratejisinin en göz önünde sembolü olan ticari marka ve logolar, ürün ve firmaların karmaşık kişiliklerini açık ve net bir şekilde ortaya koyar. Ticari marka ve logolar, küçük bir alanda büyük mesajlar iletme kapasitesi ile dünyadaki en geçerli dili oluştururlar. Etkili bir grafik sunum geliştirmenin kriterleri; elde edilebilirlik, korunabilirlik, eşsizlik, kabul edilebilirlik, uyumluluk, esneklik, tanınabilirlik ve tazeliktir.
- *Müşteri İmzası:* Bir başlık, markanın tanımlayıcısıdır ve markanın yerleştirileceği yer konusunda şüphe bırakmamalıdır. Bir marka ismi ne kadar tanımlayıcıysa, onun tüketicinin zihnindeki genişlik payı o kadar fazladır. Burada önemli olan nokta, markanın istenilen işlevsel algılanışını, ayrıcalıklı bir şekilde yapılandırmaktır.
- *Marka Sloganı:* Slogan, markanın farklı noktasını, rakiplerden ayırmayı sağlamak için de kullanılabilmektedir. Aynı zamanda potansiyel müşterileri marka ile etkileyebilmek ve bazı durumlarda bir markayı yeniden konumlandırmak için de kullanılmaktadır
- *Marka hikayesi:* Bir markanın mirasını korumak ve genişletmek; tüketiciler, çalışanlar ve dış ilişkiler için ilham ve motivasyon sağlamaktadır. Bir markanın öyküsü, markaya yeni bir imaj kazandırır, kişisel bir dokunuş ekleyip hayat verebilmektedir.

Bu aşamada gerçekleştirilen adımlar tasarım ağırlıklıdır.

4.1.1.1.Marka kültürü

Marka kültürünün oluşturulması, organizasyonda yer alan her çalışanın ve paydaşın, markanın inançlarını ve davranışlarını tam olarak anlamasına, marka vaadini her gün yaşamasına bağlıdır.

Marka kültürü oluşumunda unutulmaması gereken, artık organizasyonların üretim ve hizmet çizgisinin kalmadığıdır. Artık her organizasyon ürün ve hizmet üretmektedir ve bu nedenle ürüne harcanan zaman ve para kadar hizmete de para harcanmalıdır. İstisnai hizmet bir deneyimdir ve müşterilerin diğer deneyimlerinden ayrı bir şekilde evine götürdüğü bir duygudur. Müşteri hizmetleri, başarılı markaların kalbi ve ruhudur. Her müşteriye bu nedenlerle bir misafir gibi davranılmalıdır. Bu kapsamda gerçekten hizmet etmeye istekli çalışanların çalıştırılmasına özen gösterilmeli ve öncelikle müşteri hizmeti konusunda daha sonra işlevsel eğitim konusunda eğitim verilmelidir.

Kültür oluşturma süreçlerinin ana hatları ve işlem adımları ise şunlardır:

- Marka prensiplerini yaratmak
- Marka değeri hedeflerini yapılandırmak
- Bir marka iletişim planının ana hatlarını belirlemek
- Bir kültür oluşturma planı tamamlamak

Internet gibi teknolojik imkanların yarattığı müşteri paradigmaları en iyi şekilde değerlendirilmeli, organizasyonun hizmet bakış açısının bütünselliği içerisinde yapılandırılmalıdır. Uzun garanti süreleri, marka vaadini yaşatacak bir unsur olarak görülmelidir. Marka kültürünün bir performansı olarak, müşteri hizmetleri periyodik olarak ölçümlenmeli ve hatta finansal değerlendirmelerde de gözönünde tutulmalıdır.

4.1.5.4 Marka avantajı yaratma

Brandstrategy yaklaşımının beşinci ve son adımı olan "marka avantajı yaratma" maddesi, marka değerini yükseltmeye yönelik çalışmalar içermektedir. Firmaların marka değerini arttırmaları ve en yüksek başarıya ulaşabilmeleri için pek çok strateji bulunmaktadır.

Bu stratejiler şunlardır:

1. Özel markalar

2. Geleceğin markaları

3. Marka ittifakları

Özel markalar: İncelediğimiz stratejiye isim veren özel marka kavramı ile özel etiket kavramı çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. Son yıllarda tüketicilerin yaşamındaki zamanın kısıtlı olması, markaların kalabalık pazarda daha kolay bulunabilir olmasını gerektirmektedir. Markaların algılanan değer girişiminin bozulmuş olması ya da Marka Vaatlerini yerine getirememeleri, markaların müşterilerin sevgisini kaybetmesinde etkili bir neden olabilmektedir. Ulusal bir marka ya da özel bir etiket, her ürün ve hizmetin uygun bir vaadi yoksa veya o sözü tutamıyorsa her türlü tehlikeye açıktır. Perakendeciler son yıllarda özel marka yüzdelerini arttırmak istemektedirler ve bunun en önemli nedeni, brüt kâr paylarını arttırma ve sadakat oluşturma arzularıdır. Bu da özel etiketli bir ürünün, perakendeci tarafından aynı ürünün ulusal markalısından çok daha az bir masrafla elde edilebilmesiyle ve bu nedenle de bir perakendecinin özel etiketli bir ürünü ulusal markadan daha düşük bir perakende fiyatıyla satarak daha fazla miktarda kâr payı elde edebilmesiyle sağlanmaktadır.

Geleceğin markası: Yeni teknolojilerin gelmesi, küreselleşme ve çevre değişiklikleri ile birçok büyük firma, iş stratejilerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Böyle bir ortamda firmaların birleşmeleri de, fiyatları düşürmek, küçülmek ve daha fazla rekabete dayanan bir ortamda hayatta kalabileceklerini göstermek için çok sık rastlanır olmuştur. Firmalar hem mevcut konumlarını korumaya hem de yeni alanlarda gelişme sağlamaya çalışmaktadırlar. Birçok firma, bir firma birleşimi ya da kazanç, yön değiştirme, iş stratejisindeki temel bir değişiklik ya da genellikle firmanın satış oranları önemli oranda değiştiği için ilgi kaybetmesi nedeniyle birleşik markalarını değiştirirler (Knapp, 2000).

Geleceğin markasını yaratmak için yapılan çalışmalar şunlardır;

- **Konumlandırma:** Marka için endüstrinin analiz uzmanları, çalışanları ve diğer kilit hisse sahipleriyle görüşülerek, çeşitli küresel perakendecilerin, yakın rakiplerin en iyi pratiklerini anlayarak konumlandırma yapılmalıdır.
- **Marka yaratma:** Markanın kimliği, isim değişikliği ve dizaynı, yaratıcı çalışma ile birçok seçenek arasından belirlenerek dünya çapında duyurulmalıdır.

- **Marka yönetimi:** Firmanın çalışanları, analiz uzmanları ve diğerleri ile birlikte çalışılarak marka için gereken değişim ve yenilenme yapılmalı ve bu şekilde yönetilmelidir.
- **Marka ölçümü:** Markayı mali bir varlık olarak yönetmek, gelecek markanın yaratımı ve devamlılığı için hayati önem taşır. Bu da iki ayrı ama birbiriyle bağlantılı ölçüm aktivitesini gerektirir. İlki, markanın mali değerinin başlangıç seviyesini belirlemektir. FutureBrand Company, mevcut iş için markanın değerini belirlemekte iskontolu nakit akışı analizini kullanır, daha az somut değerlendirmeler ve iyi niyetin markayla ilgisi yoktur. Çok yönlü bir pazar konumuyla birleştirildiğinde bu değer için bir başlangıç noktası elde etmenizi sağlar. Ayrıca, mali değere ek olarak FutureBrand niteliklerinin gelişimi, hisse sahibi izleyicileri tarafından üç ayrı seviyede ölçülür: Çizelgelenmiş, değer biçilmiş ve başlangıç.

Bu ölçümler markaya devamlı olarak yatırım yapmak için sorgulama imkânı sağlar.

Bir marka hem gerçek hem de algıdır. Firmalar bunların her ikisini de ulaştırmalıdır. Bir geleceğin markası üretmek, vaade olduğu kadar gerçeğe de önem vermeyi gerektirir. Aksi takdirde, iyi niyetli girişimler olarak başlayan faaliyetler, yeniden dekore etme çabalarına dönüşür.

Marka ittifakı: Rekabet baskısının yoğun olduğu bir çağda markalaşma hala tüketicilerin zihninde bir firmayı farklılaştırmanın en iyi yoludur. Başarılı markalar; rekabet etmek ve hayatta kalmak için marka ortaklıklarının avantajını anlamışlardır. İşbirliğinin ruhu, stratejik birleşimler yaratmanın anahtarıdır. İşbirliği, tamamen çalışmak ve diğerleriyle hatta rakiplerle birlikte hareket etmektir. İttifaklar iki ya da daha fazla markanın, ortak yönlerini birleştirmeye karar vermesiyle ortaya çıkar. Bir firma belirli bir ittifak düşünmeye başladığında, birleşmeyi düşündüğü firmayla ortak değerlere ve amaçlara sahip olmalıdır. Başarılı olan firmaların, markası ile ilgili pek çok strateji için standartlarını belirlemiş ve marka ittifaklarını oluşturma biçiminin onun başarısının temel nedeni olduğu da görülmüştür (Knapp, 2000).

4.1.6 Bütünleştirilmiş marka modeli (LePla ve Parker, 2002)

Bütünleşik marka modeli, bütün eylemlerin ve mesajların firma ve ürünü yönlendiren, firmanın çizdiği değerler çerçevesine dayandırıldığı organize bir stratejidir. Güçlü bir markanın imajdan veya bir logodan daha fazlası olması nedeniyle, marka gelişimi tüm firmanın organizasyonel kademelerini etkiler. Bu anlayışın, firmanın en üst düzey yöneticisinden işçisine kadar herkes tarafından uygulanması beklenmektedir. Bütünleşik marka modeli, bir ilişki stratejisi ve mesajlar bütününden çok organizasyonel yapıdır. LePla ve Parker (2002), marka müşterilerine bütünleşik marka modeli yoluyla vaatte bulunursa, ürününden servisine, ilişkilerine kültürüne kadar eşsiz ve değerli müşteri ilişkileri oluşturacağını savunmaktadır. Marka, firma gücü ve müşteri değerlerinin kesişimidir.

Bütünleşik Marka Modeli, özellikle organizasyon itici güçleri, marka itici güçleri ve marka taşıyıcılarından oluşan araçlar serisidir (Şekil 4.11). Marka taşıyıcıları en dış çemberdir ve bu konumlandırma, strateji ve ürünlerden oluşur. Birçok firma bu en dış çemberin içeriğiyle ilgilenir ve diğer iki çembere yani daha derine bakmazlar. Bu durum, müşterileri firmanın vaat ettiği ve reklamını yaptığı ürün ile sunduğu ürün arasında bağlantı kopukluğu yaşamalarına neden olur. Başka bir deyişle markanın her yıl farklı bir kimliğe ve farklı bir imaja sahip olması sözkonusudur. Bu tutarlılık kaybı, birçok ürünün başarısız olmasının da nedenidir.

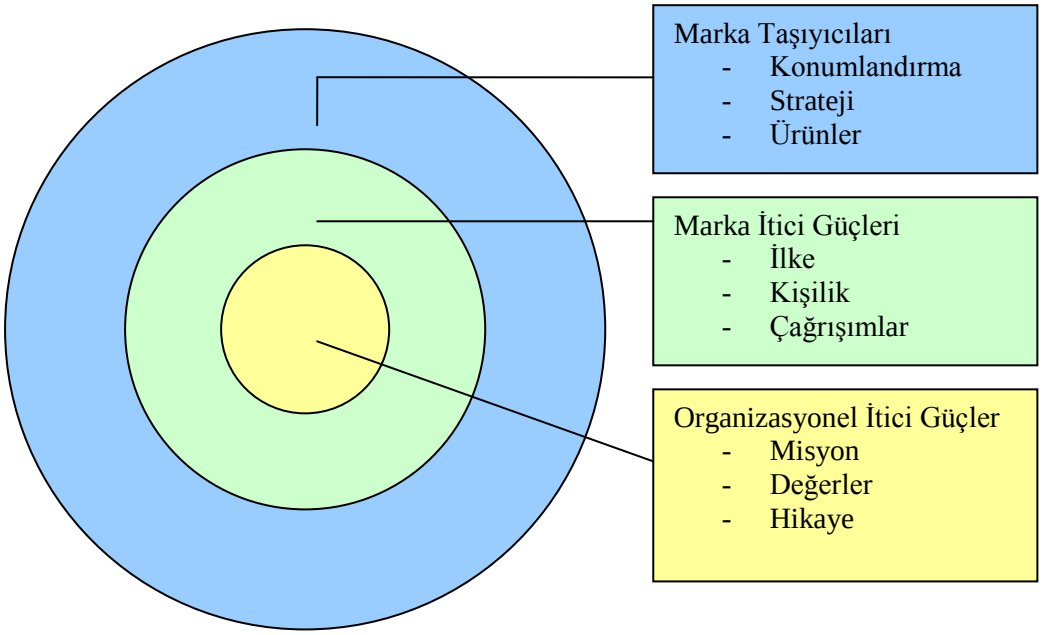
Bazı firmalar ise marka ve organizasyon itici güçlerine odaklanırlar, bu da markanın gücünü azaltan yüzeysel marka oluşturan durumdur. Bütünleşik marka modelini esas alan firmalar, modeli içten dışa doğru ele alırlar. Markanın misyonu, değeri ve hikayesi, organizasyonel itici gücüdür. Bir üst çember olan, marka itici güçleri ise ilke, kişilik ve çağrışımlardır.

Bütün itici güçler önemlidir, fakat ilke ve kişilik geliştirilmesi için üzerinde en çok zaman harcanması gereken araçlardır, çünkü kullanımları etkin ve gelişmiş markaların kurulmasında diğerlerine göre daha etkilidir. Uzun vadede daha da etkili sonuçlar almak için ise modeldeki tüm araçlara odaklanmak gerekir.

Bu esasları bütünsel olarak uygulamayan markalar, aşağıdaki sorunlarla karşı karşıya kalabilirler:

- Müşteri düşünceleri ve duygularını sınırlı olarak ele alabilirler.
- Çözüme ve ilişkiye değil, satışa odaklanabilirler.

- Çok az fikir veya özellikle bağlantı kurabilirler.
- Her müşteri ile tutarlı ve karakteristik deneyim oluşturmayı başaramazlar.



Şekil 4.11 : Bütünleşik marka modeli (LePla ve Parker, 2002).

4.1.6.1 Bütünleştirilmiş marka araçları

Organizasyonel itici güçler

Markanın biçimini ve doğrultusu belirlerler. Bu anlamda markanın genetik kodu olarak değerlendirilebilir. Şirketin markaya kattıklarına, işini nasıl tanımladığına, hangi kavramları benimsediğine ve nasıl bir hikayeye sahip olduğuna bağlıdır.

a. Misyon

Pek çok şirket, sadece tüm başarılı şirketler öyle yaptığı için bir misyon tanımlama eğilimindedir. Bu misyon tanımı, üst yönetimde şekillenerek departmanların başındakilere aktarılır ve genellikle şirketin bir yerine asılır. Bundan sonra ise kimse şirketin misyonu ile ilgilenmez.

Misyon, yapılmakta olan işi tanımlar. Halihazırda devam eden aktivitelerden bahsederken aynı zamanda geleceğe dönük bir yanı da vardır. Misyonun geleceğe dönük olması, yönetime eğilimleri fark etmelerini sağlayacak bir bakış açısı sağlar. Örneğin, Xerox'un misyon tanımında *kopyalama* yerine *doküman yönetimi* ifadesini kullanması şu an sunmakta olduğu ürünlerden sıyrılarak gelecekte pazarda meydana gelebilecek değişiklikleri planlayabilmesini mümkün kılmıştır.

Misyon, marka için sınırları belirler. "İşimiz nedir?" sorusuna cevap verdiği için markanın doğrultusunu ve mesajlarını tanımlar. Bu nedenle misyon, işin karşıladığı ihtiyaçları mümkün olan en temel ve en kapsamlı biçimde ortaya koymalıdır. Eğer çok spesifik olursa şirketin pazardaki büyük değişiklikleri kaçırmasına sebep olacaktır. Şirket misyonunu her yıl gözden geçirmek gerekir; misyonun pazarı doğru bir şekilde tanımladığına ve pazardaki yönelimleri karşıladığına kanaat getirilirse, misyon olduğu gibi bırakılabilir.

Tüm başarılı misyonların sahip olduğu ortak bir özellik, şirket kurucularının ve üst yönetimin heyecanını ve vizyonunu yansıtmalarıdır. Hem misyona hem de vizyona sahip olan şirketler genellikle bunlardan bir tanesine odaklanırken, diğerini ihmal ettiği düşünüldüğü için model, şirket vizyonunu diğer bir organizasyon itici gücü olan *hikaye*nin içinde açıklama fırsatını sunar.

İyi bir misyon; motive edici, açık, kısa olmalı ve işin en temel yönlerine odaklanmalıdır.

b. Değerler

Değerler, bir firmanın her şeyin üzerinde tuttuğu inançlardır ve bunlar hem çalışanların hem de firmanın eylemlerini etkilerler.

Tüm firmaların değerleri olsa dahi çoğu bunların neler olduğunun farkında değildir. Firmanın özündeki değerleri açık bir biçimde ifade etmek önemlidir. Bu şekilde çalışanların firmaya itici güç sağlayan sorumlulukların farkına varmaları ve değerleri markanın gelişimi için etkili bir şekilde kullanmaları sağlanacaktır.

Firmalar belirli değerler öne sürüp başka değerlere göre hareket ettiklerinde çalışanlar arasında karışıklık ve anlaşmazlık baş gösterir. Açık ve net değerler ise kurumsal kültürün sürekliliğini temin eder ve çalışanların markayı daha yakından yaşamasını mümkün kılar. Bir firmanın değerleri; kararları, yaratıcılığı ve kaliteyi güçlendirmek üzere diğer marka itici güçleriyle birlikte çalışabilir.

Çalışanlar yönetimi yakından takip eder ve onların davranışlarını taklit ederler. Bu nedenle değerlerin anlaşılmaya ve uygulanmaya başlanması gereken yer üst yönetimdir. Çalışanlara açıklamadan önce firmanın gerçek değerlerinin neler olduğuna karar verilmesi gerekir. İşin değişmesi firmanın özündeki değerlerin değişmesine neden olmasa da iş olgunlaştıkça yeni değerlerin ortaya çıkması olasıdır.

Şirket değerlerinin listesi yapılırken listenin kısa tutulması tavsiye edilir. Çok fazla değer mevcut olduğunda bunları takip etmek ve uygulamak zorlaşacaktır. Örneğin Nike'ın sadece beş değeri bulunmaktadır: *Performans, gerçeklik, sorumluluk, yenilikçilik* ve *takım çalışması.*

c. Hikaye

Hikaye en az anlaşılan, ancak müşteri ilişkisini derinleştirme yeteneği bakımından en güçlü olan organizasyon itici gücüdür. Onbinlerce yıldır insanlar birbirlerine anlam taşımak için hikayeleri kullanmışlardır. Modern dünyada bile iletişimin ve eğlencenin büyük kısmı hikayelere (filmler, televizyon, Internet vb.) dayanmaktadır.

Özel olarak markaya bakıldığında hikaye, "Biz kimiz?", "Nereden geldik?", "Nereye gidiyoruz?" ve "Burada ne yapıyoruz?" sorularına cevap verir. Dolayısıyla hikaye diğer organizasyon ve marka itici güçlerine gönderme yapmaktadır. Müşteriler markanın hikayesini duyduklarında, marka ilişkisine ilk adımı atarlar. Hikaye, marka ile daha derin bir ilişkiye davettir.

Başarılı bir marka hikayesi dramatik ve hatta kahramanca olmalıdır. Böyle hikayeler genellikle firma kurucularının hayalleri, fırsatların değerlendirilmesi ve engellerin başarıyla üstesinden gelinmesi ile ilgilidir. Güçlü markaların hikayeleri asla bitmez; şirketin karşılaşacağı zorluklar var olduğu sürece hikaye gelişecek ve müşteriler için daha da çekici bir hale gelecektir.

Hikayenin oluşturulması sürecinde önce firmanın farklı kısımlarında görev alan çalışanlardan firma hikayesini anlatmaları istenir ve tek bir hikayeye indirgenir.

İyi bir hikaye tutku içermelidir. Girişimciler sahip oldukları tutku sayesinde vizyonlarının etrafında bir gerçeklik inşa ederler ve başkalarını da yanlarında sürüklerler. Hikâye firma değerlerini yansıtmalıdır ve firmanın vizyonunu kapsamalıdır. Vizyon, firmanın pazara kendine özgü bakış açısıdır.

Hikaye kağıt üzerinde oluşturulduktan sonra insanlara anlatılmalı, duygusal tepkileri gözlenmeli ve sorulan sorular analiz edilmelidir.

Firmalar hikayeleri yabancılarla iletişim kurmak ve onlara kendilerini ifade etmek için kullanabilirler. Tek bir hikayenin varolması bütün çalışanların firmanın tarihi, faaliyetleri ve vizyonu hakkında tutarlı bir biçimde konuşmalarını temin eder. Hikaye ayrıca yazılı olarak yıllık raporda, web sitesinin kurumsal kısmında ve bültenlerde kullanılır. *İlke, kişilik* ve *çağrışım* marka itici güçlerinin oluşturulmasında girdi olarak da hikaye kullanılmaktadır.

Marka itici güçleri

a. Marka ilkesi

Marka ilkesi, markanın her alanda farklılaştırılması için bir temel teşkil eder. Marka ilkesi olmayan firmalar, marka varlığına odaklanmakta başarılı olamazlar, markanın değerlerini gözden kaçırırlar ve istemeyerek de olsa onlardan vazgeçmiş olurlar.

İlke, markayla ilgili tüm faaliyetlere damgasını vurur. Hangi departman çalışanı olduğuna veya hangi ünvana sahip olduğuna bakmaksızın, bütün çalışanlar için tek bir yönlenim yaratan bir karar verme aracıdır (*Örneğin, Volvo'nun güvenlik ilkesi, bütün çalışanlarının kendilerine, "vereceğim bu karar sonucu yapılacak olanlar, güvenliğe bir katkıda bulunacak mı?" sorusunu sormaları konusunda onları cesaretlendirecektir*).

LePla ve Parker (2002) marka ilkesini şu şekilde tanımlar:"Eğer 'ne yaptığınız' misyonunuzsa, 'yaptığınız şeye eşi olmayan yaklaşımınız' ilkenizdir *(Volvo'nun misyonu, mükemmel araba yapmak, ilkesi ise güvenlilik)*". Çoğu firma, ilkeyi, misyonun içine dahil ederler. Böylelikle sahip olunan ilke, tüm eylemlerin ve mesajların temeline oturur. Bütün markayla ilgili tüm kararlara ve eylemlere rehberlik eder. Marka oluşturma aşamasında, tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiş bir anlaşmadır.

Marka ilkesi, markanın vaat ettiği sözü baz alan bir kelimeden ibaret olabileceği gibi, kısa bir cümle şeklinde de ifade edilebilir. Markanın güçlü noktalarına odaklanacak biçimde yazılmalıdır. Marka odaklayıcı ve marka farklılaştırıcı bir mekanizma olarak düşünülebilir.

Etkili Bir Marka İlkesi aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

- Doğruluk
- Odaklanmaya yararlılık
- Satınalma kararına etkili olma
- Heyecanlandırıcı etki sağlama
- Anlamın ne fazla geniş ne de fazla dar olması
- Sahip olunabilirlik
- Açıklık
- Kısa ve öz olma

Marka ilkesi, herhangi bir kararı alırken, proje uygularken ve iletişim kurarken, süzgeç görevi görmelidir.

b. Marka kişiliği

Kişilik, müşterilerle oluşturulan duygusal bir anlaşmadır. Çalışanların eylemlerine yön vererek, markanın müşteri ile karşılaşma anını etkiler.

Bazı firmalar, marka kişiliğini, müşterileri ile, çalışanları ile ve hissedarlarıyla ilişki kurmada en önemli marka yürütücüsü olarak kullanmaktadırlar. Bu tarz firmalar, ürününü kullandıkları firmalarla özdeşleşmek isteyen müşterileri kendilerine çekerler.

Kişilik, markanın ve markaya sahip olan firmanın müşteriye ne hissettireceğini etkiler. Marka kişiliği 'açık olma' ve 'kabul etme' ise, müşterilerin kendilerini 'güvenli' ve 'rahat' hissetmelerini sağlar. Markanın kişiliğinde 'saygı' ön planda ise, müşteriler kendilerini 'önemli' hissederler. Müşterilerle asla bozulmayacak bir ilişki kurmanın tek yolu, onlarla duygusal bir ilişki kurmaktır.

Markanın bir kişiliğe sahip olması durumu, alınan kararda güçlü bir duygusal bileşen ve yine güçlü bir ilişki öğesinin bulunduğunu göstermektedir. Markası bir kişiliğe sahip olmayan firmalarda bu defa, müşteri satış elemanını satış anında firmayla özdeşleştirecek, satış elemanının kişilik özelliklerini de bütün firmayla özdeşleştirecektir.

Tutarlı bir marka kişiliğine sahip olmak önemlidir. Değişkenlik gösteren marka kişiliği, müşterilerle ilişkileri zedeler, zayıflatır. Marka hakkında edinilen fikirlerde karmaşaya yol açar, daha da kötüsü marka antipatik bulunabilir.

Bütünleşik Marka Modeli, genelleştirilmiş kişilik tiplerine değil, spesifik kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Bu şekilde, firmaya, uygun olabilecek durumlarda, kişilik özelliklerine ekleme veya onlardan çıkarma yapma serbestliğini tanımaktadır.

Etkili bir kişilik yaratmada, kritik önem taşıyan kriterler şunlardır:

- Marka kişiliği yansıtmalıdır.
- Müşterilerin hoşuna gitmelidir.
- Müşterilerin kendilerini ifade etmelerini sağlamalıdır.
- Müşterilerin markadan bekledikleriyle tutarlı olmalıdır.
- Firmanın bir sonraki adımlarında uygulayacağı yaklaşımı ifade etmelidir.

c. Marka çağrışımları

Marka çağrışımları, müşterilerin marka ismini veya logosunu gördüklerinde, markayla bağlantılı bir görselle karşılaştıklarında, firmanın cıngılını duyduklarında, bir renk gördüklerinde, markayla kurdukları ilişkilendirmelerdir.

Marka çağrışımları, markanın vaat ettiği sözle zihinsel bir kısa yol oluşturmaktadır. İki tip çağrışım vardır:

- Organik çağrışım
- Yaratılmış çağrışım

Organik çağrışımlar, firmanın yaratmadığı ancak doğal olarak varolan çağrışımlardır. Marka oluşturma sürecinde, çok değerli olabildikleri gibi, firmanın durdurmasını isteyeceği şeylerdir. Örneğin, bir süt markasının ineği çağrıştırması, organik bir çağrışımdır.

Yaratılmış çağrışımlar, marka ekipleri tarafından markayı temsil etmesi için özellikle seçilmiş çağrışımlardır. Firmaların, zamanlarının yarısından fazlasını yeni çağrışımlar yaratmak için harcamaları, organik çağrışımların, müşterilerin ilgisini her daim ayakta tutacak kadar ayırt edici özelliğe sahip olmaması sebebiyledir. Çağrışım yaratma çalışmalarında, güvenlilik, profesyonellik, kontrol, güç gibi müşteriye fayda

sağlayacak temel özelliklerin arkasında duracak çağrışımlara yönelinmelidir. Çağışımlar müşterilerin firmayla bire bir yaşadığı değerli deneyimlerin hatıralarına erişimini ve bu deneyimde, müşterilerin duyularını daha da işin içine katarak, onlarla daha derin bir ilişki kurulmasını sağlar. En değerli çağrışımlar, en az soyut olanlardır. Görme, işitme, koku alma gibi duyuları harekete geçirebilen çağrışımlar, en güçlü çağrışımlardır.

Değer katan çağrışımlar aşağıdaki kriterleri sağlamalıdır:

- Çağrışımlar, kolay okunmalıdır.
- Marka ilkesi ve kişiliğiyle bağdaşmalıdır.
- Firma veya ürünle bağdaşmalıdır.
- Çağrışım elemanı, şirketin ya da ürününüzün önüne geçmemelidir. Hatırlanabilir olduğu kadar, neyi hatırlattığı da çok önemlidir.
- Marka varolduğu sürece kullanılmalıdır.

Marka taşıyıcıları

a. Konumlandırma

Konumlandırma, sözkonusu firmanın veya ürünün, pazardaki diğer firmalar ve ürünlerle nasıl bir bağlantı içinde olduğunu gösteren bir yöntemdir. Firmanın, çalışanlar, müşteriler, pazar ortakları ve kamuya karşı, fakat aynı zamanda, çevre kaynaklarının kullanılması ve bunlara karşı olan davranış anlayışını ve saptadığı hedefleri ifade eder. Yani konumlandırma, firmanın içte ve dışta nasıl görülmek istendiğini, pazarda hangi konuma gelmek istediğini, rekabetin neyle ayrıldığını ve çalışanlardan ne beklendiğini tanımlar. Yönetim ve firmadaki görüş önderleri ile yakın işbirliği içinde çalışılmalıdır. Konumlandırma sürecinin amacı, işletmenin tüketicinin gözünde rakiplerine göre markalı ürünü nasıl algılatacağıdır.

Marka sözkonusu olduğunda, konumlandırma marka taşıyıcılarından biridir ve marka ilkesini destekleyicidir. Pazarda konumunu belirlerken, konumunu ve kısa vadeli öncelikli faydanın hangi kategoride tanımladığı ve rakiplerinden ne kadar iyi olduğu önem taşır.

Marka eylemlerini ve mesajlarını taşıyıcı bir araç olan konumlandırma, pazarlama iletişimlerinin, markanın verdiği mesajların farklılaştırılmasına odaklanmasına izin verir. Farklılaştırma, markalaşma sürecinin merkezindedir. Kurum ve marka itici güçlerini oluşturduktan sonra, markanın rekabet ortamında ne söylemesi gerektiğini de belirlemek gerekir.

Konumlandırmada farklılaştırmanın iki yöntemi vardır:

- Yeni Bir Kategori Yaratma
- Ürün Düzeyinde Farklılaştırma

Yeni bir kategori yaratarak farklılaştırma: Yeni bir kategori konumlandırırken, konumlandırma çalışmaları tek ürünün sağlayacağı faydadansa, bir kategorinin satışına odaklanır. Kısa vadede, konumlandırma aracılığı ile yeni bir kategori oluşturmak, ürünü piyasaya sürmek için bayağı faydalı bir yol olabilir. Buna rağmen, uzun vadede, aynı etkiyi vermediği gibi kötü sonuçlar doğurabilir. Kategori geliştikçe, firma kategoriyi satarak iyi bir iş yaptığını düşünebilir fakat neden eşsiz olduğunu müşterilerine anlatmamıştır. Bu da, başka firmaların pazar payına ortak olmasına ve markasına uygun gördüğü fiyatta indirimlere gitmesine sebebiyet verebilir. Markaya özel faydaların ve farklı kılan özelliklerin belirlenmesi önemlidir. Bunun sonucunda, müşteri farkındalığı artacak ve rakiplere karşı savunulabilir bir konum oluşturulacaktır.

Pazarda, yeni bir kategoride lider bir konuma gelmenin iyi tarafı, sonuç olarak meydana gelen pazar payı ve marjinal faydalarla, pazarda uzman ve lider olarak görünmektir. Olumsuz tarafı ise, bir lider olarak bu yeni kategori hakkında etrafındakileri eğitme zorunluluğudur. Bu da zaman, para ve personel gerektirir.

Ürün düzeyinde farklılaştırma: Konumlandırmanın mümkün olabileceği ikinci alan, ürün aşamasıdır. Firma, bir kategorinin zaten varolduğu bir alanda ise, kendi ürününün diğer rekabet ettiği ürünlerden neden farklı olduğunu anlatması, piyasa faizi ve satışlarını üretmek için güçlü bir yol olur.

Bir ürünü farklılaştırmak için iki yol vardır: Özellikleri farklılaştırmak, ürün için sağlanılan desteği farklılaştırmak. Ürünün farklı kılınması, müşterinin ürün seçenekleri içerisinde rahatça seçim yapmasını sağlayacaktır.

Nitelikler, faydalar ve farklılaştırıcılar: Bir konum yaratırken, diğer niteliklerin, faydaların ve farklılaştırıcı özelliklerin arasından sıyrılabilmek gerekmektedir. Nitelikler, ürünün müşteriye faydalı olan özellikleridir. Ürünün yapılması için tasarlandığı işi, müşterinin yapabilmesini sağlar. Faydalar, müşterinin işi yaparken ona ne gibi artılar sağladığıdır. Farklılaştırıcılar ise, ürünün rakiplerine karşı ayakta durmasını sağlayan eşsiz nitelikleri ve faydalarıdır.

En faydalı nitelik, basit ve aşikar olandır. Ürününüzle çok vakit geçirdiğiniz için, herkesin sizin gibi ürününüzü en iyi şekilde anlayacağını sanırsınız. Fakat müşteriler, işi yapabilmek için sadece kendilerine gerekli olanı öğrenirler ve bunun için çaba sarf etmez, önlerine çıkanı değerlendirirler. Yine benzer şekilde, en önemli faydalar, spesifik ve basit olanlardır. Çok fazla spesifik olan fayda, en değerli faydadır. Çok genel, anlaşılması zor ve kanıtlanması güç faydalar, ürünü farklılaştırmada yarar sağlamaz.

Girilen pazarın hangi niteliklere değer verdiğini, üründen hangi faydaları beklediğini, ürünü hangi özelliklerini farklı kıldığını anlamanın ilk adımı, potansiyel müşterilere yönelik araştırma yapmaktır. Araştırma bittikten sonra, konumlandırma çalışmasına başlanabilir. Bu noktada şu sorular önem kazanmaktadır:

- Müşteriler tarafından fark algılanmış mıdır
- Fark yaratan noktayı uzunca bir süre elde tutmak mümkün müdür
- Müşterilerin değer verebileceği başka verimsiz farklılıklar var mıdır
- Kalite ve fiyatta rakiplerinin verdiği destekten farklı bir desteğe mi sahipsiniz

b. Strateji

Marka, stratejik bir konudur. Eğer bir işletme, kendisini markasına adamışsa uygulayacağı stratejiler belirli fikirleri kabul eder:

- Strateji, müşteri ile başlar ve müşterinin memnuniyeti, bir organizasyonun var olma nedenidir.
- Strateji uzun sürelidir. Firma, tüketici memnuniyetini sürekli sağlayacağından ve bu yeteneğini geliştireceğinden emin olmalıdır. Böylece büyümeyi elde etmek için sağlıklı ve tutarlı yatırımlar yapabilir.

- Strateji rekabetseldir. Bir stratejinin amacı, firmayı rakiplerinden ayırt etmektir. Böylece müşteriler bu farklılığı algılayıp, satın almaya dönük tutarlı davranışlar gösterirler.

Firmalar, sadece marka yaratma ve konumlandırma aşamasında değil, firma ile ilgili alacakları tüm kararlarda bu stratejik fikirleri benimsemelidirler. Marka stratejisi ile firma stratejisi arasındaki ilişki çok yakındır. Her iki alanda da hedef, sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj elde etmektir. Firma stratejisi, işletme kültürü ya da üretim kapasitesinin yönetimi ile yaratılan avantajları kapsarken, marka stratejisi, firmanın hedef müşterilerinin kafasındaki firma imajının, konumlandırılmasıyla ilgili firma stratejisinin bir parçasıdır.

Müşteri algılaması, stratejinin merkezini oluşturur. Bu strateji ile hareket eden firmalar, yaratmış oldukları markayı, hedef kitlenin ilgisini çekecek ve algılanmasını sağlayacak şekilde konumlandırabilirler.

4.1.6.2 Yedi adımda bütünleşik markalama modeli

Adım 1: Bütünleşik marka modeli ile firmanın değerinin arttırılmasına karar verilir.

Öncelikle firmanın marka merkezli yönetilmesi konusunda karar alınması gerekir. Bu kültürün yaratılması için organizasyonun en tepesindeki yöneticilerin markalaşma kavramına hakim olması gerekir. Bütünleşik markalama; pazarlamanın baş faktörü olarak kabul edilmektedir. Şirketin üst düzey yöneticisi ya da üst düzey yönetimi marka merkezli yönetime yönelmişse, süreçteki birinci aşama tamamlanmış olur.

Adım 2: Marka takımı nasıl oluşturulur?

Yönetim takımı uygulamaya sokulduktan sonraki adım, bir marka yöneticisi atamak ve markadan sorumlu olacak bir takım oluşturmaktır.

Bu iki adım da çok kritiktir. Marka yöneticisi, şirketin bütün markalarından sorumlu olan kişidir. Bu yüzden iyi bir stratejist olmalıdır, yönetim konusunda iyi olmalıdır, insanlarla çalışmaya uyumlu olmalıdır, CEO ve diğer üst düzey yöneticiler tarafından fikirlerine danışılan bir kişi olmalıdır. Marka yöneticisi, başlangıçtan itibaren marka eğitimlerine başlamalıdır.

Adım 3: Başarılı bir marka çevresi denetimi yürütmek

Bu aşama, markanın verdiği söze uygun olan hammaddenin bulunması ve bunun şirket gücü ve müşteri değerleri ile örtüştürülmesi ile ilgilidir. Elde edilen sonuçların verimi, yapılan araştırmanın kalitesine bağlıdır.

Firmalar pazarlama eylemlerini tahmin edip, kontrol edebileceklerini düşünseler de bu çoğu zaman böyle olmaz. Çünkü müşteri istekleri ile ilgili olarak kesin verilere ulaşmak ya da tahmin etmek mümkün değildir. Müşterilerle iletişimde olmak ve tahminlerde bulunmak dışsal bakış açılarıdır. İçsel etmenler; şirket gücü ve zayıflıkları, değerler ve zayıf noktalar, vizyon ve gerçekler olarak gösterilebilir.

Marka çevresi denetimi; şirket içinden ve dışından birkaç insanla konuşularak uygulanacak kadar basit olmalıdır. Ancak alternatif olarak dünya çapında yürütülen nicel araştırmalar da yapılabilir. Bu; şirketin büyüklüğüne, müşteri tabanının büyüklüğüne ve zamana bağlıdır.

Marka araştırma projelerinde temel ilkeler şunlardır:

<u>İçsel denetim için;</u>

- Hem marka takımının elemanları ile hem de çalışanlarla görüşmeler yapılmalıdır.
- Her bir insana aynı sorular sorulmalıdır.
- Her bir görüşme süresinin 45 dk ila 1 saat arasında olmasına özen gösterilmelidir.
- Her bir soru için bir tek cevap elde edilmeye çalışılmalıdır.

<u>Dışsal denetim için;</u>

- Rastgele seçilmiş müşterilerle çalışılmalıdır ve müşteri sayısı ihtiyaç duyulan denetim sayısından beş kat daha fazla olmalıdır.
- Her bir soru için bir tek cevap elde edilmeye çalışılmalıdır.
- Görüşmeler sırasında şirket ismi gizli tutulmalıdır.
- Bu araştırmanın pazarlama çabalarından tamamen ayrı tutulması gerekir.

Tavsiyeler oluşturulmadan önce bu araştırmanın sonuçları değerlendirilmelidir.

Adım 4: Marka çevresi raporu geliştirme

Bu rapor markanın sınırlarının, pazarlama trendlerinin, rekabet ortamının, marka gücünün, marka zayıflığının, fırsatların ve tehlikelerin, müşteri tercihlerinin altını çizer.

Elde edilen veri o anki markanın bir resmi olabilir ya da geleceğe dair bir yol gösterebilir. Ayrıca üretilen yeni bir ürünün markaya uygun olup olmaması değerlendirilir ve "yeni bir marka üretilmeli midir?" konusunda bir fikir oluşturulmasına yardımcı olur.

Marka çevresi raporu hazırlanırken ilk önce içsel denetleme araştırmaları, nitel ve nicel dışsal araştırmalar özetlenmelidir. Bu verilere göre sonuçlara ulaşılarak tavsiyeler oluşturulmalıdır.

Adım 5: Takım ruhu oluşturan ön marka araçlarının yaratılması

Rapor değerlendirildiğinde "Marka yeniden mi tasarlanmalıdır yoksa değerlendirilmeli ve geliştirilmeli midir" kararı alınmalıdır. Bu çalışma 3 ila 5 kişiden oluşan bir idari komite ve marka yöneticisi tarafından yapılmalıdır.

Sırasıyla;

- Marka ilkesi
- Karakter
- Çağrışımlar

ele alınmalıdır.

Organizasyon itici güçleri iyi bir şekilde uygulanırsa, yani misyon kavramı ile çalışmaya başlanırsa bu seçim şirketin bütün çalışmalarını belirler.

Başlangıç marka ilkesi değerlendirilirken aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır: İlke;

- Doğru mu
- Rakip bir firma da bu prensibe sahip mi
- Uzun dönemde savunulabilir mi
- Eylemleri yönlendirebilir mi
- Satınalma davranışına yakın bir konumda mı

- Gelecekteki gelişim planları için yeterince kapsamlı mı
- Uygulanan temel uygulamalara uygun mu
- Kolay kullanım için kısa ve anlaşılır mı
- Çalışanlar duygusal olarak bir bağlantı kurabiliyor mu

Bu sorulara uygun cevaplar alınabiliyorsa, başlangıç için uygun bir ilke belirlenmiş olur.

Bir sonraki adım başlangıç kişiliği oluşturmaktır. Bu aşamada aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Marka ünlü bir insan mı, kurgusal mı, gerçek mi
- Şirketin işletme stili nedir (kontrol edin)
- Şirketle iletişimde olan kişileri nasıl karakterize edersiniz
- Şirketin önemli özelliklerini gösteren bir liste hazırlandıktan sonra kişiliği hazırlayan grup, fikir yürütme konusunda çalışmalar yapmalıdır.

Başlangıç marka kişiliğini test edebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- Kişilik markayı yansıtıyor mu
- Müşterilerin sevebileceği bir kimlik mi
- Müşteri talepler ile örtüşen bir kimlik mi
- Gelecek planları için düşünülen ruhu yansıtabilen bir kimlik mi
- Marka prensibi ile uyumlu bir kimlik mi

Başlangıç çağrışımları belirlenir. Efektif çağrışımlar genelde görsel veya işitseldir. Yapılması gereken projenin yürütüleceği konsepti belirlemelidir. Son aşama olan tasarım aşaması, tasarımcılara ya da tasarım yöneticilerine bırakılmalıdır. Çoğu şirket kendine uygun birkaç çağrışıma sahiptir ve aralarından seçim yapmak isteğe bağlı bir seçimdir.

Başlangıç çağrışımlarını belirlemenin birkaç yolu vardır. Birincisi görüşmeler yaparak marka çağrışımlarının ne olduğun belirlenmesi ve içlerinden çağrışımı en iyi temsil edenin seçilmesidir. Bir diğeri, en belirgin üç çağrışım belirlenerek bunların dezavantaj ve avantajları tartışılarak bir sonuca ulaşılmasıdır. Bir marka aynı

zamanda birden çok çağrışım üretebilir ancak bu genelde kısa dönemde olmaz. Çağrışımlar açık, hatırlanabilir ve marka prensibine, kişiliğine, şirkete ve ürüne uygun olmalıdır. Başlangıç çağrışımları belirlenirken aşağıdaki sorular sorulur:

- Açık mı
- Hatırlanabilir mi
- Marka prensibine ve kişiliğine uygun mu
- Şirket ve ürün özelliklerine uygun mu

Firmalar Logo dışında ek bir çağrışıma sahip olmalıdır. Başlangıç marka geliştirme prosesi, küçük bir grubun büyük bir grup adına; ilke, kişilik, çağrışımlar ve diğer itici güçler hakkında karar vermesi ile tamamlanmış olur.

Adım 6: Marka toplantılarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olmak

Marka ve organizasyon itici güçlerinin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde şirketin marka takımı ile bir seri toplantı yapılmalıdır. İlk toplantıda marka çevresi raporu sunulur. Daha sonra marka itici güçleri marka ilkesinden başlanarak geliştirilir. Bu ilkenin ne olduğu ve nasıl kullanılacağı örnekler verilerek değerlendirilmelidir. Bu ilke başlangıç için belirlenmiş olup, daha sonra değiştirilebilir.

Başlangıç kişiliği önerilir, bunun doğru ve kapsamlı olup olmadığı araştırılmalıdır. Örneğin bu aşamada şirketin kişiliğine uygun ünlü bir kişi seçilerek marka kişiliğinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir.

Çağrışım listesinden en önemli ve şirkete bağlı olan çağrışımlar seçilir ya da alternatif olarak her bir kriter tek tek değerlendirilerek gereksinimlere uyup uymadığı kontrol edilir.

Adım 7: Nihai marka araçlarının etkisinin test edilmesi

Bütün araçlar marka ilkesine göre belirlenir. İyi bir ilke deneyim ile gelişir. Daha sonra bu ilke, şirketteki diğer insanlar ve müşterilere danışılarak test edilmelidir. Tüm araçların son halleri belirlendiğinde, çalışanlar çalıştaylar yardımı ile bütünleşik markalama ve bunun işgücüne etkisi konusunda eğitilmelidir. Bu çalıştayların amacı; çalışanları organizasyon ve marka itici güçlerini kullanabilir duruma getirmek ve

çalışanlara marka, ürün ve hizmet seçenekleri kavramlarını ayırt edebilme becerisi kazandırmaktır.

4.1.7 Markalaşma modellerinin karşılaştırılması ve analizi

Bölümde ele alınan markalaşma modelleri Çizelge 4.1'de karşılaştırmalı olarak özetlenmiştir. Modelleri incelediğimizde tümünün markayı, müşteri ve firma arasındaki bir ilişki olarak ele aldığı görülmektedir. Bu nedenle kimi zaman içerikleri değişse de müşteriye sağlanacak faydadan hareketle bir değer önermesi, fayda ya da marka vaadi modellerde önem kazanmaktadır. Müşteri ile ilişkiyi kuracak ve sürekliliği sağlayacak marka elemanlarının belirlenmesinde kullanılmak üzere bir markanın değerlerinin ve kişiliğinin olması ön plana çıkmaktadır.

Marka Kimliği Planlama (Aaker ve Joachimsthaler, 2002) ve Müşteri Odaklı Marka Değeri (Keller, 2003) Modellerinde markalaşma, pazarlama ve satış süreçlerinin içerisinde tanımlanmaktadır, diğer dört modelde ise firmaların stratejik bir süreci olarak tanımlanmıştır. Bu modellerde firmanın misyonu, vizyonu ve değerleri ile markanın unsurlarının uyumlu olması, firmanın tepe yönetiminden en alt kademede çalışanlarına kadar marka ile ilgili prensiplerin belirlenmesi ön plana çıkmaktadır.

4.2 Marka Değeri Ölçüm Modelleri

Markanın değerinin tespiti kavramı, şirket satın almaları ve birleşmeleri sırasında gündeme gelmiştir. Özellikle 1980'lerde ihtiyacın hız kazanması ile birlikte, finansal modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Bu modeller müşterinin tercihlerini ve bakış açısını dikkate almayan, dış veri toplama ihtiyacı az olan modellerdir.

Finansal Odaklı Modeller, fiyat primleri, lisans bedelleri gibi sayısal değerler üzerinden markanın parasal değerini tespit etmeye yoğunlaşmaktadır. Ancak markanın gücünü oluşturan unsurlar sadece fiyat ve lisanslarla sınırlı değildir. Bu nedenle müşteri davranışlarını ve eğilimlerini dikkate almadıkları için eleştirilmektedirler. Müşteri bakış açısından markanın değerini nelerin oluşturduğunu hangi unsurların markaya yönelik müşteri tercihi yarattığını tespit etmeye çalışan modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Bu modeller; anket, test ve benzeri araçlarla bu unsurları ölçerek marka gücünü tespit etmeye çalışmaktadır.

Çizelge 4.1 : Markalaşma modellerinin karşılaştırılması.

Model Adı	Odak Konu	Tasarımda Ana Kavramlar	Markalaşma için Önerilen Temel Adımlar	Genel Değerlendirme
Marka Kimliği Planlama Modeli (Aaker ve Joachimsthaler, 2002)	Marka kimliğinin oluşturulması (çekirdek, genişletilmiş kimlik ve değer önermesi) değer önermesi konumlandırma	Marka kimliği (ürün, Organizasyon, kişi ve sembol), Değer önermesi (işlevsel, duygusal, kişisel ifade)	1. Müşteri, rakip ve iç analiz 2. Marka kimliği tanımlama 3. Marka kimliği olgunlaştırma 4. Konumlandırma 5. Marka inşa programları 6. İzleme	Rekabetçi ortamı oluşturan müşteri, rakipler ve kendi iç dinamiklerinin analizi için bir yapı önermektedir. Markanın müşterine ulaştığı ve rekabet ettiği yöntem on iki potansiyel kimlik ya da kategori arasından seçilebilir ve değer önermesi ile geliştirilebilir. Marka programının geliştirilmesi ve bakımı için ayrı bir safha tanımlamıştır. Marka kimliği odaklıdır ve markalaşmayı pazarlama ve pazarlama iletişimi süreçleri içerisinde tanımlar. Organizasyonların iç ya da dış her durumuna uygun marka uygulamalarının tanımlar. Marka kimliği için araçları belirler (Bruer, 2005).
Müşteri Odaklı Marka Değeri (Keller, 2003)	Marka değerinin ölçülmesi	Marka adı Logo Sembol Karakter Ambalaj Slogan Maddi ve manevi faydalar İkinci tip çağrışımlar	1. Konumlandırma ve değerlerin tanımlanması 2. Marka pazarlama programı planlama ve uygulama (Ürün , Fiyat, Dağıtım kanalları, İletişim) 3. Marka performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi 4. Marka değerinin büyütülmesi ve sürdürülmesi	Marka değeri odaklıdır. Sürecini üç ana kategoriye böler: 1)Marka tasarlama araçları ve hedefleri, 2) tüketici bilgisinin etkisi 3) marka faydalar. İlk kategori, etkili bir marka için gerekli marka elemanlarının seçilmesini önerir, sonra bunları hangi pazarlama araçları/programları ile aktaracağına karar vermelidir. İkinci kategori, markanın tüketici farkındalığı ve çağrışımlar üzerinde nasıl bir etkisi olacağı ile ilgilidir. Müşteride nasıl bir algı yaratmaktadır. Son kategori de ise bu stratejilerin sağlayacağı olası sonuçlar için bilgi vermektedir. Markalaşmayı pazarlama ve pazarlama iletişimi süreçleri içerisinde tanımlar. Farklı markalaşma stratejileri ile değer yaratacak sürekli bir sürecin geliştirilmesi konusunda yardımcı olur. Firmanın güçlü yönlerine özel stratejiler üretir. (Bruer, 2005)
4 Boyutlu Markalaşma Modeli (Gad, 2001)	Markanın Tüketici zihninde oluşturacağı yer	İşlevsel boyut Manevi boyut Zihinsel boyut Sosyal boyut	1. Faydanın tanımlanması 2. Konumlandırma 3. Marka stilinin belirlenmesi 4. Markanın misyonu 5. Markanın vizyonu 6. Markanın değerleri (kişilik)	Markanın tanımlanmasında yararlanılan boyutlar, markanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde kullanılır. Yeni bir markanın yaratılmasında olduğu kadar herhangi bir dönemini yaşayan bir marka için de kullanılabilir. Bir markanın başarılı olabilmesi için müşterileri ile her dört boyutta da ilişki kurabilmesi gereklidir. Model, markanın tüketicinin zihnindeki yerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için kullanılmaktadır (Bruer, 2005).

. Çizelge 4.1 (Devam): Markalaşma modellerinin karşılaştırılması.

Stratejik Marka Yönetimi Marka Piramit Modeli (Kapferer,2003)	Markanın tasarımı	Marka Piramidi olarak tanımlanan: Fiziksel Görünüm İlişki Tarzı Yansıma (kim kullanmalı) Benlik İmajı Kişilik Kültür	1. Varlık nedeninin tanımlanması 2. Bakış açısı 3. Vizyon 4. Değerler 5. Misyon 6. Marka teknik bilgisi 7. Sınırlar 8. Tipik ürün ve değerler 9. Stil ve dil 10. Yansıma 11. Güçlü ve zayıf yönleri anlamak	Bu model bir markanın gelişim süreçlerini ele alır. Piramidin tepesinde uzun bir dönem boyunca taşınması beklenen marka kimliği ya da ana değer vardır. Ortasında semboller ve diğer marka elemanları ile tüketiciye iletilen kimlik bulunur. Piramidin tabanında ise markanın tüketici ile doğrudan ilişkisi bulunur. Bu ilişki için markanın tüketiciye ilk sunumu için reklamlar örneklenebilir. Bu model, firmada markanın tepeden tabana evrimleşeceğini varsayar; tüketicide firma tarafından üretilen değer önermesinin tabandan tavana doğru iletişiminin yapılmasını önerir. Model markanın zaman içerisinde hangi yönde gelişeceğinin/gelişebileceğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Firmaların fırsat ve tehditlere karşı stratejilerini seçmelerini sağlamaktadır (Bruer, 2005).
Marka Strateji Doktrini (BrandStrategy) (Knapp, 2000)	Aaker'in tanımı ile marka değeri ve marka vaadi	Marka Vaadi (işlevsel ve duygusal faydalar) marka taslağı - ad, logo, imza, slogan, hikaye	1. Marka değerlendirmesi 2. Marka vaadinin oluşturulması 3. Marka eylem planı (ad, logo, imza, slogan, hikaye) 4. Marka kültürü 5. Marka avantajı (marka değerinin yükseltilmesi)	Bir marka kimliği ve vaadi tanımlanmak, farklılaştırmak ve sürekli rekabet avantajı yakalamak şeklinde bir metodoloji önermektedir. Hem marka değerinin ölçülmesi ve hem de markalaşmanın adım adım uygulanması için bir yol haritası önermektedir. Modele göre firmanın her faaliyeti marka vaadine uygun olmalıdır. Marka vaadi, bir markanın hizmet ya da ürününü deneyimleyen mevcut ve potansiyel müşterilerin beklediği işlevsel ve duygusal tüm faydaların kendisidir. Firmalara bir marka geliştirme ve uygulama ya da tüketicilere iletmeleri için bir sistem sunmaktadır (Bruer, 2005).
Bütünleşik Marka Modeli (LePla ve Parker, 2002)	Markalaşmayı sadece pazarlama ve satışın konusu olarak değil firmanın stratejik konuları arasında değerlendirir. Organizasyonla bütünleşik olarak ele alır.	Organizasyonel İtici güçler: Misyon, Değerler, Hikaye Marka İtici Güçleri: İlke, Kişilik, Çağrışım Marka Taşıyıcı Güçleri Konumlandırma, Strateji, Ürünler	1. Modele karar verilmesi 2. Marka takımı kurulması 3. Marka çevresi denetimi 4. Marka çevresi raporunun geliştirilmesi 5. Taslak marka araçlarının yaratılması 6. Marka itici güçlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi 7. Nihai marka araçlarının etkisinin test edilmesi	Bu modelin amacı, bir firma için en önemli varlık olan müşteriyle ilişkisini inşa etmektir. Markalar için üç seviye aktivite önermektedir. Marka taşıyıcıları, ürünler, günlük aktiviteler, iletişim ya da reklam gibi müşteriye en yakın faaliyetlerdir. Birçok firma konsantrasyonunu bu alana odaklar. Ancak diğer iki seviyedeki aktiviteler de önemlidir. İkinci seviye olan marka itici güçleri, marka için yaratılan her türlü faaliyet ve mesaj için gerekli ilkeyi, temelleri içerir. Bunlar kişilik, çağrışım ve müşteri algısı için önerilen değerdir. Sonucu seviye firmanın misyonu, değerleri ve hikayesidir. Anlamlı ve derin bir ilişki için bu iki seviye ayrıca önem taşımaktadır. Bu model, firmanın tüm üyelerinin markayı anlamaları ve uygulamaları üzerine kurulmuştur. Model, tüketiciye en iyi şekilde ulaşacak itici güçlerin geliştirilmesini sağlamaktadır (Bruer, 2005).

Müşteri bakış açısıyla geliştirilen modeller de markanın değerini oluşturan unsurları parasal olarak ifade etmek konusunda belirgin bir metodoloji getirememektedir. Bu modeller, markanın göreceli performansını ölçmek amacıyla müşteri araştırmalarını kullanmaktadır. Bunlar parasal bir marka değeri hesaplamak yerine markanın ekonomik performansı üzerinde etkisi olan davranış ve eğilimleri ölçmektedir. Ne kadar karmaşık ya da basit olursa olsun bu yöntemlerin hepsi satınalma kararını etkileyen müşteri algılamalarını açıklamaya, yorumlamaya ve ölçmeye çalışmaktadır. Farkındalık, yakınlık, tercih, tatmin, sadakat, çağrışım, tavsiye gibi müşteri algılamasına yönelik birçok ölçüt kullanılmaktadır. Bu modellerin kullandığı pazarlama göstergeleri ile markanın finansal başarısı arasında açık bir bağ bulunmamakta olup, bu göstergelere göre güçlü olan bir marka, finansal değer yaratmakta başarısız olabilir (Kaya, 2005).

Finansal Odaklı Modeller ile Müşteri Odaklı Modellerin eksikliklerini ortadan kaldırmak ve her iki yaklaşımın güçlü yönlendiren yararlanmak amacıyla karma modeller de geliştirilmiştir. Akademisyenler tarafından geliştirilen modellerin yanısıra, firmaların sahip oldukları markaları değerlerinin ölçülmesini istemeye başlamaları ve birlikte birçok danışmanlık şirketlerinin bu hizmeti vermeye başlamasıyla ölçüm yöntemleri çeşitlenmiştir (Kaya, 2005).

1991 yılında Aaker marka değeri için bilinen en kapsamlı tanımlamayı yapmıştır. Bir firmaya ya da müşterilerine, bir ürün ya da hizmet tarafından sağlanan değeri artıran ya da azaltan; adı, logosu vb. gibi bir dizi marka varlığı ve markaya bağlı yükümlülüklerdir. Ona göre bir markanın değeri, markayı düzenli olarak satın alan kişilere bağlıdır. Bu nedenle marka sadakati, marka değerinin hayati bir elemanıdır. Pazarlama literatüründe markanın seçilmesinde ve pazar payında marka tanınırlığının güçlü etkileri tartışılagelmektedir. Bu nedenle Aaker, marka farkındalığını marka değeri için ikinci önemli faktör olarak alır. Algılanan kalite de önemli bir tamamlayıcıdır. Patentler, ticari marka özelliği ve satış kanalı özellikleri ise marka değeri için tamamlayıcı diğer unsurlar arasında yer alırlar (Motameni ve Shahrokhi, 1998). Simon ve Sullivan, 1991'de firmanın marka değerini tahmin etmek için finansal ve piyasa değeri bazlı bir teknik önerdiler. Marka değerini değerlendirmek için, hisse değerini kullandılar. Öncelikle makro yaklaşımla firmanın markalarına objektif bir değer atıyor ve daha sonra bu değeri marka değerinin unsurlarıyla ilişkilendiriyorlardı. Sonrasında, mikro yaklaşımla marka seviyesindeki marka

değerindeki değişimleri, önemli pazarlama kararlarına verdiği cevabı ölçerek isole ediyordu. Simon ve Sullivan finans piyasalarının pazarlama faktörlerini gözardı etmediğini ve hisse senedi fiyatlarının pazarlama kararlarını yansıttığını düşünüyorlardı (Motameni ve Shahrokhi, 1998).

Financial World ve Interbrand Group yaklaşımı, marka kazanımları çarpanı ya da marka değeri için ağırlıklar kullanır. Marka ağırlıkları, marka payı, reklam harcamaları gibi tarihsel veriler ve ürün kategorisinin istikrarı, marka istikrarı ve uluslararası itibarı gibi bireysel yargılara bağlı diğer faktörleri esas alır. Marka değeri bu çarpan ile son üç yılın kar ortalamasının çarpımı ile hesaplanır (Motameni ve Shahrokhi, 1998).

Belli başlı modeller aşağıda listelenmiştir (Kaya, 2005):

A. Finansal Odaklı Marka Değeri Ölçüm Modelleri:

1. Maliyete Dayalı Marka Değerleme

2. Piyasa Değerine Göre Marka Değerleme

3. Sermaye Piyasalarına Dayalı Marka Değerleme

4. İsim Haklarından Kurtulma Yöntemi

5. Fiyat Primi Yöntemi

6. Bileşik (Conjoint) Analiz Yöntemi

7. Markanın Artı Kazançlarını Dikkate Alan Diğer Yöntemler

8. Mali Oranlara Dayalı Olarak Yapılan Değerlemeler

B. Müşteri Odaklı Marka Değeri Ölçüm Modelleri

1. Young & Rubicam (Brand Asset Valuator)

2. Millward Brown (BrandDynamics ™, BrandDynamics ™)

3. Total Research (EquiTrend ™)

4. Reasearch International (Equity Engine™)

5. Marka Varlığı 10 (The Brand Equity Ten)

6. Lippincott Mercer (Strategic Brand Assessment)

8. Ipsos Group (Equity Builder ™)

C. Karma Modeller

1. InterBrand Yaklaşımı

2.Financial Word Yaklaşımı

3. A.C. Nielsen Yaklaşımı

4. Brand Finance Yaklaşımı

5. BBDO Yaklaşımı

6. Brand Rating Değerleme Sistemi

7. Advanced Brand Valuation

8. Sorgem Yaklaşımı

9. Global Brand Equity Valuation

5. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ VE MARKALAŞMA

5.1 Genel Olarak Marka ve Hazır Giyimin İlişkisi

Tekstil ve hazır giyim sektöründe marka ve marka imajı, tüketici kitlelerini etkileyen önemli bir unsurdur. Marka kavramı hazır giyim ürünlerinde de ürünün tanınmasını ve diğer ürünlerden ayırt edilmesine yönelik temel işlevlerini yerine getirmektedir, ancak sektörün kendine özgü bazı özellikleri konunun önemini arttırmaktadır. Giysi, her şeyden çok insanın üzerinde taşıdığı bir tüketim maddesidir. Kişinin ofisinde ya da evinde kullandığı bir makina, mobilyadan çok daha kişiseldir. Bir kişinin ne olduğunu, ne olmak istediğini, dünyaya bakış açısını, toplum içerisinde duruşunu her an her yerde sergileyen bir kişilik bütünleyicisidir. Markalar, kişilerin kendi imajlarını aktarmalarına, sembolik araçlar olarak yardımcı olabilirler. Örneğin bazı markalar sadece belli tip insanlar tarafından farklı değerleri veya özellikleri yansıtmak için kullanılabilir. Öyle ki aynı özellikleri taşıyan iki ürün, markaya atfedilen değerler nedeniyle tüketici tarafından tamamen farklı değerlendirilebilir (Tungate, 2006).

Bir hazır giyim ürününün markası, bu alanda hızla değişen moda akımları ile biçimlenen ve insan gereksinimlerini karşılaması gereken giysinin stili, tasarımı, modeli, deseni, rengi, kesimi gibi çeşitli özellikleri ile iç içedir. Bu etkileşimde; moda akımlarının hazır giyim alanında hızlı değişim göstermesi ve bu değişimlerin çağımızda oldukça gelişmiş olan iletişim araçları aracılığı ile dünyanın her yanına anında ulaştırılabilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Hazır giyim sektöründe önemli firmalar isimleri ile değil; markaları ile anılmaktadır. Ünlü markalar giysinin kalitesi renk ve desen zenginliği açısından tüketici için güvence oluşturmaktadır.

Bir giyim eşyasının satın alınmasında, gereksinimi karşılama faktörünün yanında imaj yaratma, yani marka olgusu ayrı bir önem kazanmaktadır. Günün modasını izlemeye çalışan bir tüketici, modanın yanında markanın da izleyicisi olarak toplumdaki yerini ve konumunu belirginleştirmektedir.

Moda ve marka kavramları farklı kavramlardır ancak sıkça birlikte anılmaktadır. Moda değişken ve devingendir, marka ise moda gibi değişken değildir, aksine kalıcı bir tanıtım simgesi olması istenir. Bu simge görsel ve işitsel yollarla toplumu etkileyebilir. Bu etkileme yazılı, işitsel ve görsel iletişimle sağlanmaktadır. Bu etkileşmeler tüketici davranışlarında yönlendirici olabilecektir; ama hiç bir şekilde bir "moda kavramını" getirmeyecektir. Tüketicinin markalara yönelişleri, o markanın kalitesi güvenirliği, ucuzluğu ile şekilleneceği gibi o markanın güncel oluşu ile de doğru orantılıdır. Oysa moda kavramında kalite, güvenirlik, ucuzluk gibi unsurlar öncelikli olarak yer almaz.

5.1.1 Neden giyiniyoruz?

İnsanların neden giyindiğine dair ilk teoriler antropologlar ve psikologlar tarafından ileri sürülmüştür ve genel olarak giysilerin işlevleri ile ilgilidir. Bu konu moda ve hazır giyim araştırmacıları tarafından sıklıkla tartışılmış ve vurgulamış bir konudur. Genel olarak üzerinde uzlaşılan, bugün de moda satın almanın temel motivasyonu olduğuna inanılan dört işlev sözkonusudur (Solomon ve Rabolt, 2004):

Ahlak teorisi

Bu teori insanların vücutlarının özel bölümlerini kapatmak amacıyla giyindiğini savunur. İnsanların giyime, kendiliklerinden utanç ve suçluluk duygusu duyarak yöneldiğini varsayar. Bu teori Kutsal Kitaplarda kendini incir yaprağı olarak sembolleştirir. Ancak ahlak ölçütü zaman içerisinde değişiklik göstermektedir.

Açıklık teorisi

Bu teori, giyinmenin gerçekte dikkati vücudun belli bölgelerine çekmeyi amaçladığını savunur. Giysi seçimi ile vücudun ne kadarının sergilenmesinin uygun olduğunun bir kararını verilir.

Korunma teorisi

Bazı teorisyenler ise giyinmenin ilk önce soğuk, güneş, yağmur, rüzgar, böcekler, hayvanlar gibi dış etkenlerden korunmak amacıyla kullanıldığı görüşündedir. Giyim, çevre ve vücut arasına bir engel koyar. Mont, kaban, eldiven başlık soğuktan korunmak amaçlı giyilirken, bazı giysiler ise nazardan, kötü şanstan korunmak amacıyla da giyilebilmektedir.

Süslenme teorisi

Giyim ve aksesuarın en evrensel fonksiyonu süslenmek, kişisel dekorasyon veya estetik anlatımdır.

Yukarıda sayılan bu dört işlev giysi seçimleri için öz nedenler ya da motivasyonlar olarak görülmelidir.

Giyim insanların benzersiz bakış açılarını aktarabildikleri önemli bir araç olarak, bireyler arasındaki tüketim ilgi, algı ve davranışları tanımlayan bir ürün kategorisinde yer almaktadır (Lee vd., 2008).

5.1.2 Motivasyon süreci

Motivasyon, insanların oldukları gibi davranmalarına neden olan sürece dayanmaktadır. Tüketicinin tatmin etmek isteyeceği, ihtiyaç (olmayan şey) tetiklenirse ortaya çıkar. Örneğin korunma gibi bir ihtiyaç ortaya çıktığında, tüketiciyi ihtiyacı azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya iten bir gerilim oluşur. Bir ihtiyaç tüketicinin mevcut durumu ile olmak istediği durum arasındaki farklılıktır. Bu farklılık bir gerilim yaratır. Gerilimin büyüklüğü, tüketicinin gerilimi azaltma ihtiyacının aciliyetini belirler. Motivasyonun bu derecesi güdü olarak tanımlanır. İstenilen nihai durum ise tüketicinin hedefidir. Pazarlamacılar, arzu edilen faydaları sağlayan ve tüketicinin ihtiyaçlar nedeniyle oluşan gerilimini azaltmasına olanak tanıyan ürün ve hizmetler yaratmaya çalışırlar.

5.1.3 İhtiyaç tipleri ve giyim

İhtiyaçları ele almanın bir yolu faydacı ihtiyaçlar ile hazcı/deneyimsel ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmaktır. Faydacı ihtiyaçlar, işlevsel ya da pratik bir faydaya (rahatlık, konfor vb.) ulaşmaya çalışır. Faydacı ihtiyaçların karşılanması, tüketicinin ürüne ait objektif, ölçülebilir niteliklerin üzerinde durduğunu gösterir. Örneğin; bir giysinin dayanıklılığı, Litre başına arabanın yaptığı km. gibi. İhtiyaçlar, duygusal tepkiler içerecek şekilde hazcı/ deneyimsel de olabilir. Hazcı/deneyimsel ihtiyaçlar görecedir; tüketiciler, heyecan, kendine güven, fantezi vb. ihtiyaçlarını karşılamak için bir ürüne güvenebilirler. Tüketiciler, her iki tipteki ihtiyacı aynı anda karşılayan ürünleri de almak isteyebilirler. Mink bir palto, hem lüks bir imaj verebilir, hem de soğuk kış günlerinde sıcak tutabilir.

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için gerekli, yiyecek, su, hava, barınma ve dış etkenlerden korunma (giyim) gibi ihtiyaçlarla doğar. Bunlar biyolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılırlar. İnsanların pek çok ihtiyacı vardır, ancak bunlar biyolojik olanlar gibi doğuştan değildir. Bir kültürün üyesi olmak sözkonusu olduğunda psikojenik ihtiyaçlar sözkonusudur. Statü, güç, üyelik gibi ihtiyaçlar da bu tipe girer. Psikojenik ihtiyaçlar bir kültürün önceliklerini yansıtır ve farklı ortamlarda davranışa etkisi de farklılaşır. Amerikan tüketicileri, gelirlerinin büyük bir bölümünü statü ve refah seviyelerini sergileyecek ürünler için harcayabilecekken, Japon tüketiciler ise ait oldukları gruplarından farklı bir şekilde göze çarpmak istemezler.

Temel bir ihtiyaç pek çok farklı şekilde karşılanabilir. Kişinin seçimi, kendisine özgü deneyim birikiminin ve kişinin büyüdüğü kültürün değerlerinin her ikisinden de etkilenmiş olabilir. Bir ihtiyacın karşılanması için özel bir tüketim şekli kullanıldığında, bu "istek" olarak ifade edilir. İstekler, ihtiyaçların görünür şeklidir. Korunma karşılanması gereken temel ihtiyaçlardır. Korunma, uygun sıcaklık ve örtünme sağlayan 50 TL lik bir montla çözülebileceği gibi Calvin Klein'dan 1.000 USD'lık bir montla da karşılanabilir.

İhtiyaç türlerini tanımlamak için psikologlar ve pazarlamacılar birçok çalışma yapmıştır. Bunların arasında en etkili olan, ihtiyaçları kapsamlı ve hiyerarşik olarak ele alan Maslow'dur. Maslow insanların ihtiyaçlarını bir piramit kullanarak modellemiştir. Buna göre piramidin en altından üstüne, ihtiyaçlar aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

- Fizyolojik İhtiyaçlar (Su, uyku, yiyecek)
- Güvenlik İhtiyaçları (Güvenlik, korunma, barınma)
- Aidiyet İhtiyacı (Sevgi, arkadaşlık, kabul edilme)
- Benlik ihtiyaçları (Prestij, statü, başarı, saygı)
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Deneyim zenginleştirme, kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkarması)

İnsanın giyim ihtiyacını Maslow Hiyerarşisine göre incelediğimizde aslında giyimin her aşamada yer aldığı ancak içerik değiştirdiği rahatlıkla görülebilecektir.

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Vücudu saran ve örten giysiler.

- Güvenlik İhtiyaçları: Özel hava şartlarına göre daha koruyucu giysiler, ekstra kalın kar giysileri, sıcakta terletmeyen giysiler, yangından koruyan giysi.
- Aidiyet İhtiyacı: Başkaları tarafından kabul görmek için bir araç olarak giysi, İçinde bulunduğumuz sosyal gruba uygun giysiler.
- Benlik ihtiyaçları: Son moda giysiler, kendisini iyi hissettiren giysiler, statü sembolü giysiler.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: "Giyimim tamamen kendimi yansıtır!" (Solomon ve Rabolt, 2004).

Burada giyimde en temel ihtiyaçlardan bahsettikten sonra, belli bir seviye için beklentinin giysi tipine göre de değişebileceği göz önünde tutulmalıdır. Yapılan bir araştırmaya göre tişört için yüksek fiyatlı markalara sadık grup stil, kumaş ve rengi önemli bulurken, düşük ve orta fiyatlı markalara sadık grup bakım kolaylığı ve rahatlığı önemli bulmaktadır. Ceketlerde ise yüksek fiyatlı markalara sadık grup için rahatlık, stil, kumaş, renk ve kalite ön plana çıkmakta, diğer grup için ise kalite önemli olmaktadır (Oh ve Fiorita, 2002).

5.1.4 Tüketici ilgisi ve giyim

İlgi; bir kişinin ihtiyaç ve isteklerine göre ürüne, markaya ya da durumla ilgili algıladığı ilinti olarak tanımlanabilir. Bu ilgi motivasyonel yani güdüsel bir unsurdur. Bilgiyi işlemek için duyulan istek olarak da tanımlanabilir. Tüketicinin ihtiyacı, hedefi ya da değerleri ile ürün bilgisi arasındaki algılanabilir bağlantı, tüketiciyi ürün hakkındaki bilgiye dikkat etmeye zorlayacaktır. Bir kişinin ilgi derecesi, ilgi yoksunluğundan, tutkuya doğru ilerleyen bir yol üzerinde herhangi bir noktada tanımlanabilir. İlginin en düşük olduğu noktadaki tüketim durgunluk ile karakterize edilir, çünkü bu noktada tüketici alışkanlıkla davranmakta ve diğer alternatiflere bakmak için bir istek duymamaktadır. Diğer uçta, ilginin yüksek olduğu noktada ise birey ve nesne arasında kişisel anlamı büyük olan yüksek tutku yoğunluğu görülür.

Hazır giyim ve moda satınalma genellikle yüksek ilgili aktivitesi olarak tanımlanır. Bazı araştırmacılar moda ilgisinin beş boyutu olduğunu bulgulamışlardır:

- Moda farkındalığı
- Moda hakkında bilgi sahipliği

- Moda ilgisi
- Kişiler arası moda iletişimi
- Moda yenilikçiliği

Bir başka çalışmada ise, moda ilgisi iki boyutta özetlenmiştir: kişiliği tanımlamak için giyinmek ve sözsüz dille anlatmak için giyinmek. Örneğin;

- Kişiliği tanımlamak için giyinmek
    - Bir kişinin giydiği giysilerin, onun hakkında pek çok şey söylediğini düşünüyorum
    - Giysiler kimliğimi ifade eder.
- Sözsüz dille anlatmak için giyinmek
    - En sevdiğim giysilerimden birini giydiğimde, diğerleri beni, onların beni nasıl görmelerini istiyorsam öyle görüyorlar (Solomon ve Rabolt, 2004).

Çin'de moda ve hazırgiyim ilgisi yüksek bir grup üzerinde, yerli ve uluslararası markalara yaklaşımları üzerine yapılan bir çalışmada ithal marka satınalmayı tercih eden tüketicilerin kendilerine özgü, biricik bir hayat tarzı ve alışveriş odaklı oldukları görülmüştür. Bu tip tüketiciler en yüksek gelir grubundan olmamakla birlikte, giyim konusunda yüksek harcamaları olan bir gruptur, marka, kalite ve imaj için yüksek fiyatlar ödemeye isteklidirler. Zevke dayalı tüketim odaklılık ve moda bilinci, onları ithal markaları satınalmaya yönlendirmektedir. Daha fazla sadıktırlar, marka ve kalite farkındalıkları yüksektir. Daha gençtirler ve eğitim seviyeleri oldukça yüksektir. Daha fazla moda dergisi okur ve daha sık alışveriş yaparlar. Hedef kitlenin bu özelliklerinin bilinmesi markalaşma ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ve başarısını kolaylaştırır (Wang vd., 2004).

5.1.5 Kimlik, giyim ve marka ilişkisi

George Stone'a göre birinin kimliğini ifade etmesinde giyim oldukça etkilidir: "Birinin kimliği, diğerleri onu, kendisi için uygun bulduğu kimliği tanımlayan aynı kelimelerle bir sosyal nesne yerine koyduğunda ya da bildirdiğinde tamamlanmış demektir."

Giyim, bireylerin kendilerini ifade etme yöntemlerinden biridir. Her giyinmemizi, benliğimizin gerçekleşmesinde onaylamaları önemli olan topluluklar için ya da topluluklara karşı gerçekleştiririz (Solomon ve Rabolt, 2004).

Kimliklerimiz kim ve ne olduğumuz konusundaki kendi kavrayışımızın büyük ölçüde doğamızın ve yaşadığımız zamanın ve kültürün, bizi mirasçısı kıldığı kararsızlıkları nasıl dengeleyip çözmeye çalıştığımıza göre şekillenir (Davis, 1992).

Kimlik ile ilişkili kararsızlık ve belirsizlikler, modanın itici gücü olarak görülür. Buna göre insan benliğinde yaşanan özlemler, gerilimler, kaygılar ve hoşnutsuzluklar, insanların onları nasıl kavradığına bakılmaksızın, bir şekilde ifade bulmaya çalışmaktadır. Bu insanların kimlik arayışında ortak, kolektif, güçlü bir bileşene işaret eder. Bu bağlamda moda, toplumsal kimliklerin ortak, kolektif yüzlerini hedef alır. Kimlik arayışı, modanın ve özelde giysilerin birer kod haline getirilmesini, simgelerin içerisinde ve arasında dolaşılmasını besler.

Tüketim olgusu ve tüketimin kültürel sembolik boyutu, kimlik arayışı ve yaşanan kültürel ortam içinde önemli yer tutar. Tüketim kültürü/toplumu, tanımlamasının geçerlilik kazandığı bir ortamda kişi, birey, kimlik, özne, benlik gibi birbirlerine oldukça yakın ve komşu kavramlarla tüketim/tüketici arasında yakın bir ilişkinin aranması çok doğaldır. Moda ve giysi özelinde kodlarla ifadesini bulan kimlikteki arayış, tüketim malları ve markalar için de geçerlidir (Uztuğ, 2003).

Kimlik arayışı, birey açısından tutarlı bir kimlik yapılandırmanın, temel bir mücadele alanı olmasını sağlamaktadır. Tüketim olgusunun materyalist değerlerle birlikte bireye sunduğu sembolik olanakların, kimliğinin sunumunda olası bir çözüm değeri kazandığı söylenebilir. Böylece bireylerin yaşam biçimi "paketlenmeleri" ile yönlendirilen tüketim tercihleri ile kendilerini ifade etme yolları aradıkları ileri sürülmektedir. Buna göre kendini yapılandırmaya çalışan benlik projesi, arzu edilen mallara sahip olmakla ve yapay bir şekilde çevrelenen yaşam biçimleriyle kurgulanmaktadır (Uztuğ, 2003).

Bu noktada birey kendini ifade etme gereksinimini tüketim süreçleriyle karışılamaya başlamaktadır (Uztuğ, 2003).

Tüketim malları işlevsel olarak bir fayda sağlamanın yanında sağladığı duygusal ve sosyal faydalarla sembolik bir anlam kazanmaktadır. İşte bu sembolik anlam, ürüne eklenen marka unsurları ile eşleşmektedir.

Markanın imajı ile benlik imajının uygunluğu kuramı, ürünlerin ya da markaların sahip oldukları imaj ile tüketicilerin benlik imajı arasındaki benzerlik ve eşleşmeyi imaj uygunluğu olarak tanımlar. Tüketicilerin her iki imaj arasında bulduğu benzerliğin markaya yönelik güdülenme ve satınalma arzusu uyandıracağı kabul edilir. Böyle bir uygunluk olmadığında ise tüketicinin markayı satın almayacağı düşünülür. Bu kuram, satınalma sonrasında tüketicinin doyuma ulaşma olasılığının yükseldiği düşüncesine dayanır.

Bu kuram ilk olarak Tucker'ın 1952 yıllarında gerçekleştirdiği çalışmalarında dile gelmiştir. Bu kuram, marka çağrışımlarının kullanıcı imajını biçimlendirdiğini, tüketicinin kendi benlik imajı ile marka imajını karşılaştırdığını kabul eder.

- Tüketiciler kendi benlik kavramlarını, psikolojik gelişimleri ve toplumsal etkileşim aracılığıyla biçimlendirir. Çünkü bireyin benlik kavramını genişletmek, korumak ve tanımlamak için eyleme geçer.
- Ürünler ya da markalar tüketiciler tarafından sembolik anlama sahip nesneler olarak algılanır.
- Ürünlerin ya da markaların sembolik rolü, mülkiyet, sergileme ve sembollerin kullanılması ile tüketicinin kendisi ve diğerleri için benlik kavramının zenginleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- Bu nedenle bireylerin davranışı, benlik kavramını zenginleştirme ve geliştirmeye güdülenir (Uztuğ, 2003).

Tüketicilerin ürün ya da markaları kendi benlik kavramları ile uygunluğuna göre satın aldıkları varsayımı birkaç biçimde sınanmış ve destek bulmuştur. Birçok bulgu satınalma niyeti, tercih ve mevcut kullandıkları markalar ile gerçek benlik kavramı arasında uygunluk savını desteklemiştir (Loudon ve Bitta, 1993):

- Tüketicilerin satınalma niyeti, tercihleri ya da mevcut kullandıkları marka imajları ile ideal benlik kavramları arasında uygunluk ilişkisi aradığı çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır.
- Tüketicilerin marka ve toplumsal benlik imajları uygunlukları ve marka sadakatleri arasında güçlü bir ilişki bulunmamıştır.

- Araştırmalarda marka ile ideal toplumsal benlik imajı uygunluğu daha ilişkili gözükmektedir. Kadınsı ya da erkeksi algılamaya sahip tüketicilerin daha sıklıkla kadınsı ya da erkeksi imaja sahip ürünleri kullandıkları/kullanacakları savı orta düzeyde kanıtlanmıştır.

Benliğin, koşullara ve duruma göre değişebileceği kabulü çerçevesinde, eş, ebeveyn yönetici ya da öğrenci olma gibi bazı farklı rollerde ya da evde, okulda, partide, toplumsal bir davette kişinin farklı benlik/kimlik tanımları kullanabildiği ve buna bağlı olarak satınalma tercihlerini değiştirebileceği bulgulanmıştır (Uztuğ, 2003). Bir genç kızın mezuniyet gününde aradığı elbise ile üniversiteye giderken kullanacağı giysilerle yaratacağı imaj arasında farklılıklar vardır ve bu da marka seçimine yansır.

Markanın benliği ifade etme aracı olarak görev yapması, yorumlayıcı yaklaşımda benlik zenginleştirme kavramı odağında ele alınır. Benlik zenginleştirme bireysel, ailesel, cemaat, grup olarak dört düzeyde gerçekleşir. Koleksiyon malzemeleri, hediyeler, aile geleneklerinde yer alan ürünler, genişleyen benliğin güçlü örnekleridir. Markaların kişinin kimliğinde merkezi olması, derin bir duygusal ilişkinin gelişmesi ve kişiler tarafından kontrol altına alınması ile markalar belirgin bir şekilde benliğin bir parçası haline gelirler.

Bir markanın insanlara kendi benliklerini ifade etme aracı olması, marka kişiliğinin duyguları açığa çıkarma özelliği olarak da görülebilir. Buna göre, markaların belli duyguları açığa çıkardığı kabul edilebilir. Markalar insani kişilik özelliklerine göre benzer olarak saldırgan, sıcak, güçlü gibi duygularla tüketicilerle ilişki kurabilmektedir. Bazı markaları kullanmak, duyguların açığa çıkarılması için fırsatlar sağlayabilir. Bu değerlendirme marka kişiliği kavramı özelinde tüketicilerin imaj uygunluğu arayışına paralel olarak düşünülmelidir.

Azevedo ve Farhangmehr (2005), giyimde markalaşma stratejilerinin bir boyutu olarak marka kişiliğinin tüketicinin reklama verdiği yanıt üzerinde etkisini incelerken ilginç sonuçlara ulaşmışlardır. Kendilerinden önceki araştırmaları da takip ederek, otuz adet moda markanın, 16-25 yaş arasındaki gençler tarafından hangi kişilik özelliklerine göre tercih edildiğini araştırmışlardır. Benlik kavramı, marka kişiliği uyumu ve reklama verilen yanıt arasında pozitif korelasyon bulmuşlardır. Örneğin bu yaş aralığındaki gençler heyecanı kendi kişilikleri ile bağdaştırmakta ve araştırmada yer alan ve marka kişiliklerinde heyecanı vurgulayan Diesel, Sisley, Fashion Clinic, Cheyenne ve Buzz markalarını tercih etmektedir.

Marka logosunun ya da çağrışımlarının ürünlerin üzerinde görünür bir şekilde bulunması, bir markanın tüketiciyi ifade etme şeklinin en dolaysız biçimidir. Bu durumunda marka adı, logosu gibi görünür marka sembolleri, toplum içerisinde kişiyi ifade etme yeteneğine sahiptir. Ancak bazı tüketiciler markayı tercih etmelerine rağmen, üzerlerinde marka adını görünür bir şekilde taşımak konusunda isteksiz olabilirler. Giysi, mobilya, araba ve aksesuar gibi görünür ürün gruplarının markalarının başarısı, tüketicilerin duygusal/sembolik ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanan bir konumlandırma gerektiği söylenebilir (Uztuğ, 2003).

Lüks tüketim malları pazarında marka adı önemlidir, çünkü statü arayışında olan tüketiciler, başkalarının gözünde anlamlı olan statüyü temsil eden markaları alırlar. Tüketciler, yüksek statülü ürünlerin iyi kalite ve iyi marka adına sahip oldukları algısı yüksektir. Statü arayışı olan tüketiciler de yadsınamaz bir şekilde iyi marka adı olan ülkeleri tercih etmektedirler (Phau ve Leng, 2008).

Kişinin kullandığı markaya kendi referans grubundan olumlu tepki alması, markanın kendisini zenginleştirmesi ve geliştirmesi nedeniyle marka sadakati ve tekrar satınalma davranışında artış etkisi yaratması beklenir.

Özgüven kişinin kendisi ile ilgili algısının pozitiflik derecesine bağlıdır. Özgüveni düşük bireyler, kendilerinin başarılı olacağını beklemez ve utanç, hata ve reddedilmekten kaçınırlar. Kendine güveni olan bireyler ise başarılı olacaklarını düşünür, daha çok risk alır ve ilgi odağı olmak için daha çok isteklidir. Özgüven genellikle diğerlerinin kabulü ile ilgilidir.

Moda gibi kültürel semboller ve görünümünü yönetme, bireyin özgüvenini ifade etmesini sağlayabilir. Bireyler kendilerini iyi hissettiklerinde, görünümlerine daha çok önem verirler, ya da özgüvenleri azaldığında görünümlerini önemsemezler ya da gereğinden fazla takıntılı olabilirler. Yetişkinler arasında yapılan bir çalışmada, özgüveni yüksek kişilerin kendilerini mutlu edecek giyimi tercih ettikleri ve giyim yoluyla dikkat çekmek istemedikleri görülmüştür. Diğerleri için ise giyim güvensizlik duygularını yansıttıkları bir araç olmuştur. Öyleyse, giyim bir kendini ifade etme ya da sosyal ortamla başa çıkma aracıdır. Bir başka çalışma ise depresyonda olan kişilerin, özellikle kendilerini kötü hissettikleri dönemde kendi algılarını geliştirecek şekilde depresyonlu durumlarına tezat giyimler seçtiklerini göstermiştir.

Çin'de yabancı markalarla ilgili yapılan bir araştırmada, yabancı markalı bir giysiye sahip olmanın başarı göstergesi olarak görüldüğü ve toplumda bulunduğu basamağı belirleyen bir durum olarak görüldüğü bulgulanmıştır (Jin ve Kang, 2011).

Araştırmalar özgüven ve giyim arasında korelasyon olduğunu göstermektedir. Ancak hangisinin diğerinden önce geldiği ve neden sonuç ilişkisi ile ilgili elimizde net bilgiler bulunmamaktadır.

5.1.6 Giyim ve satınalma kararları

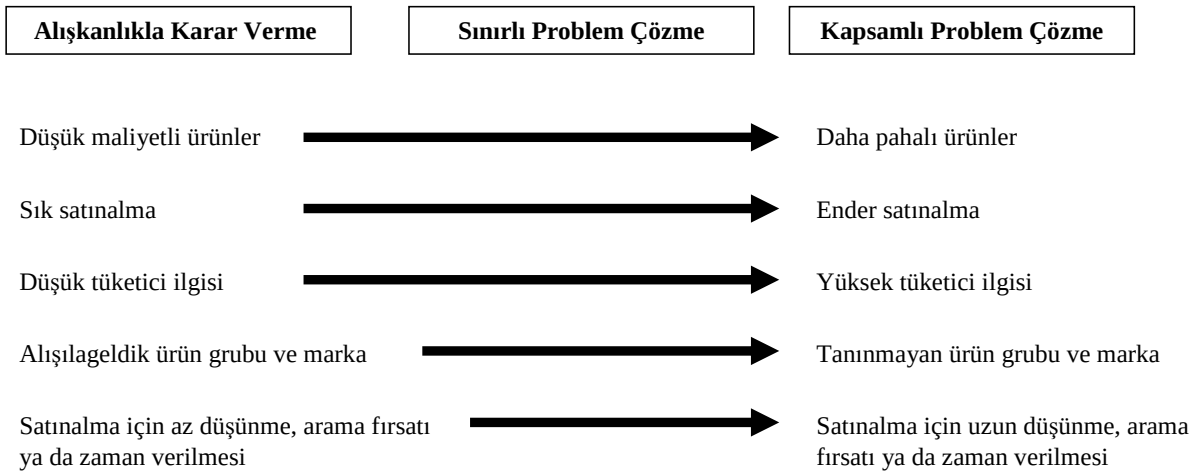
Bazı satınalma kararları diğerlerine göre daha önemlidir ve harcadığımız çaba buna göre değişir. Geleneksel yaklaşımda tüketici araştırmacıları karar vericilere rasyonel bir açısından ya da geleneksel satınalma modeli açısından bakarlar. Bu bakış açısında göre, daha önce Bölüm 2.6.2. Müşteri Karar Süreci başlığında da belirtildiği üzere tüketiciler mümkün olduğunca çok bilgi toplar, alternatiflerin artı ve eksilerini tartar ve sonuçta ihtiyacını karşılayacak bir sona ulaşır. Bu süreçte bilginin nasıl toplandığı, inançların nasıl oluştuğu, hangi ürün seçim kriterlerinin tüketiciler tarafından kullanıldığının pazarlamacılar tarafından özenle incelenmesi önerilir. Böylece ürünler uygun niteliklerle geliştirilebilecek, tüketiciye iletilecek bilgiler doğru promosyon stratejileri ile iletilebilecektir. Ancak bazen tüketiciler yüksek ilgi sözkonusu olduğunda bu adımlarda basitleştirmeler yapabilmekte ve bazı adımları atlayabilmektedir.

Moda ile ilgili kararlarda tüketiciler genellikle rasyonel satınalma modelini izlememektedir. Süreç bir ihtiyacı ya da problemi tanımlamaktansa, bir moda nesnesinin farkına varılması ile başlamaktadır. Bu farkındalığı yaratmak için satınalma noktası/mekanı önem kazanmaktadır. Bu süreçte genellikle ya hiç bilgi araştırması olmamakta ya da az olmaktadır.

Bazı satınalma kararları diğerlerinden daha önemlidir, hiç biri için harcadığımız çaba bir diğeri ile aynı değildir. Geleneksel olarak tüketici araştırmacılarının yaklaşımı, tüketicilerin rasyonel bir perspektiften bakarak karar vermesidir. Bu yaklaşımda tüketiciler sakin ve dikkatlice mümkün olduğunca çok bilgi toplar, alternatiflerin atı ve eksilerini karşılaştırır ve memnuniyet verici bir karara ulaşırlar. Bu yaklaşım pazarlamacılara, bilginin nasıl edinildiği, inançların nasıl oluştuğu ve ürün/marka seçim kriterinin tüketiciler tarafından nasıl seçildiği adımlarının dikkatlice incelenmesini önerir. Böylelikle ürün özellikleri, tanıtım stratejileri bu çalışmalardan elde edilecek bilgilerle yeniden yapılandırılabilir.

Ancak tüm alım kararları bu şekilde gerçekleşse, insanlar karar vermekten, aldıkları nesnenin keyfini çıkaramaz hale geleceklerdir. Araştırmacılar atık karar vericilerin bir dizi strateji kullanarak hareket ettiklerini fark etmekteler. Tüketici belli bir karar vermek için harcaması gereken çabayı değerlendirmekte ve sonra harcayacağı çabanın seviyesine göre bir strateji seçmektedir.

Düşük ilgi sözkonusu olduğunda, öğrenilmiş alışkanlık haline gelmiş bir karar verme sözkonusu olabilmekte, yüksek ilgi durumunda ise daha rasyonel yaklaşımlar denenebilmektedir. Şekil 5.1'de satınalma kararları çeşitleri gösterilmiştir.



Şekil 5.1 : Karar verme çeşitleri (Solomon ve Rabolt, 2004).

Kapsamlı Karar Verme

Kapsamlı karar verme geleneksel karar verme yöntemine yakındır. Tüketici hafızası gibi iç kaynaklar ile dış kaynaklardan mümkün olduğunca fazla bilgi toplar, her bir alternatif tek tek değerlendirilir. Değerlendirme genellikle, alternatiflerin niteliklerinin daha önce deneyimlenmiş bir markanın niteliklerini ne kadar karşıladığına bakılarak yapılır.

Sınırlı Karar Verme

Genellikle daha bazit ve düzdür. Alıcılar bilgi toplama ya da alternatifleri değerlendirme konusunda istekli değildir. Genellikle karar kurallarını izlerler. Bu bilişsel kısa yollar, her seferinde en ince detaydan başlamak yerine belli genel kurallar üzerinden karar vermelerini sağlar.

Alışkanlıkla Karar Verme

Sınırlı ve kapsamlı karar verme şekillerinin her ikisi de belli ölçülerde bilgi edinme sürecini içerir. Ama onların tam tersine az çabayla ya da hiç bir çaba göstermeden gerçekleştirilen kararlar vardır. Bazı kararlar öylesine sıradandırlar ki, karar verildiği bile fark edilemeyebilir. Seçimle bilinçli bir kontrol olmadan otomatik olarak yapılır.

Tüketicilerin giysi ve moda kararları sırasında dikkate aldıkları kriterler konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları kriterleri fiyat, marka adı, mağaza imajı gibi dışsal faktörlerle, bazıları ise stil, renk, kumaş, bakım, uygunluk ve kalite gibi içsel faktörlerle ifade etmişlerdir. Başka çalışmalar başka sınıflandırmalar kullanmışlardır. Aşağıdaki kriterler ise yine bir araştırmaya göre tüketiciler tarafından kullanılan kriterlerdir:

- Uygunluk/Kişisel Stil: Benliğine, bireyselliğine uygun, tam istediğine uygun, duruma, konfora, kumaş tipine ve kalitesine uygun, gardıroba uygun, kişiliğime yakışır
- Ekonomi/Yararlılık: Fiyat, iyi alım, kullanımı kolay, dayanıklı, çok yönlü kullanılabilir, eşleşebilir, faydalı
- Çekicilik/Estetik: güzel, moda, renk/desen/stil/ bedene uygun, başkalarını memnun eder
- Kalite: kumaş türü, hammadde, dayanıklılık, dokuma kalitesi

- Diğer insanlar güdümlü/İmaj: Prestij, seksi, marka ve mağaza ismi, etiket, moda
- Ülke menşei: Made in USA, ithal, İtalyan
- İplik/Kumaş: doğal ya da sentetik; örgü ya da dokuma

Değerlendirme kriterleri arasında kültürler arası bazı farklılıklar olsa da genel olarak; bedene uygun, stil, kalite, fiyatın ilk önceliği alır, marka ve ülke menşei daha az önem taşır (Solomon ve Rabolt, 2004).

Giyimde kalite o kadar önemli bir konudur ki fiyata duyarlı korsan marka satın alan tüketicilerde bile fiyattan sonra ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Phau vd., 2001).

Internetten giyim satınalma alışkanlığı ile yapılan bir araştırmada, marka adına aşinalığın önemli olduğu görülmektedir. Tüketiciler üzerinde çeşitli markalaşma ve pazarlama faaliyetleri ile aşinalık yaratmayı başaran yerel ve küresel markalara satınalma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir (Park ve Stoel, 2005).

5.2 Türk Hazır Giyim Sektörü ve Özellikleri

Türk ekonomisinde önemli değişikliklerin yaşandığı 80'li yıllarda gelişimi ivme kazanmış hazır giyim sektörü, dış ticarette büyük öneme sahiptir. Altyapı ve kullanılan teknoloji açısından sektör büyük yatırımlar gerektirmeyen, emek yoğun özelliğini koruyan ve çok sayıda küçük atölye niteliğindeki üretim birimleri ve orta büyüklükteki firmalardan oluşan bir yapıya sahiptir.

Sektör, ihracata yönelik çalışmakta ve sık sık değişen pazar ve talep yapısına kolay uyum sağlayabilmektedir. 2006 yılı verilerine göre dünyanın 6. büyük giyim ihracatçısı durumuna gelmiştir. Ancak 2005 yılından itibaren dünya ekonomisinde yaşanan değişikliklere paralel bir şekilde ihracat giderek düşmektedir (Çizelge 5.1).

2009 yılında küresel ekonomik krizin de etkisiyle sektör ihracatında önemli ölçüde gerileme yaşanmıştır.

2009 yılında hazır giyim sektörü ihracatı yüzde 15,6 azalmıştır. Bu düşüşler sanayi alanında ve Türkiye genelinde yaşanan düşüşlere oranla daha azdır.

Hazır giyim ve konfeksiyon sanayi, tekstil sektörü ile birlikte en fazla ihracat yapan taşıt araçları ve yan sanayiden sonra gelmektedir.

Ülkemiz ihracatı açısından son derece önemli olan tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Sektör temsilcileri AB'ye olan ihracatın devam ettirilmesinin yanısıra krizden daha az etkilenen Doğu ülkelerine de ihracat yapılmasının gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Çizelge 5.1 : Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon dış ticareti 2007 - 2008-2009 Yıllık ve 2009 - 2010 Ocak – Haziran (Fiili) (Url-3).

Yıllar	İhracat (USD)	Yılık Değişim %	İthalat (USD)	Yıllık Değişim %
2007	15.563.491.645	-	1.516.892.282	-
2008	15.234.868.195	- 2,1	2.117.836.346	39,6
2009	12.856.658.483	-15,6	2.016.564.317	-4,8
2009 Ocak-Haz	5.969.419.934	- 53,6	882.182.450	-56.3
2010 Ocak-Haz	6.737.232944	12,9	1.105.919.831	25,4

Sektörün 2010 yılı performansına bakıldığında ise; geçen yılın aynı dönemine göre ihracatta artış yaşandığı gözlemlenmektedir.

Hazır giyim ihracatında AB ülkeleri ilk sırayı almaktadır. 2010 yılı Ocak-Mayıs döneminde AB ülkelerine yapılan hazır giyim ve konfeksiyon ihracatında bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 15'lik bir artış yaşanmıştır.

Bununla birlikte dikkati çeken bir diğer unsur, ülkemiz ihracatının diğer ülke gruplarına yaptığı ihracat rakamlarında yaşanan artışlardır.

Örneğin konfeksiyon ve hazır giyim sektöründe ülke gruplarına göre artış rakamları şu şekildedir:

• Eski S.S.C.B ülkeleri yüzde 30,7.

• Ortadoğu ülkeleri yüzde 23,2.

• Asya ülkeleri yüzde 35,6..

5.2.1 Pazar yapısı

İhracat, ağırlıklı olarak AB ve OECD ülkelerine yapılmaktadır. Bu bakımdan Türkiye Avrupa pazarına olan coğrafi yakınlığını iyi değerlendirmiş durumdadır. İhracatta ikinci sırada AB üyesi olmayan diğer OECD ülkeleri yer almaktadır. Bu ülkelerin ihracattaki payı yaklaşık %20 civarındadır. Son yıllarda Orta Doğu ülkeleri de önemli pazarlardan biri durumundadır. 2000-2004 yılları arası AB'ye ihracat %55 değerinde artış göstermiştir, ancak ABD pazarında küçük hacimlerle yavaş bir artış gözlenmektedir.

AB ülkeleri ile ticarette en büyük pazar, aynı zamanda toplam konfeksiyon pazarının %35'ini oluşturan Almanya pazarıdır. Ardından İngiltere, Fransa ve Hollanda en büyük pazarı

oluşturmaktadır. 1995 yılında Türkiye'nin AB-15'e ihracatı içerisinde Almanya'ya ihracatının payı %65 iken, bu oran 2000'de %51'e, 2003 yılında %49'a, 2004'te ise %39'a gerilemiştir (Aras, 2006 s:82-85). 2005 yılı ihracatı, 2004 yılı ihracatından %1,2 oranında düşük olmuştur. Aşırı değerlenmiş YTL, Almanya'da perakende ve toptan satışlarda zayıflık, istihdamda kötüleşme ve sosyal güvenlik sistemindeki belirsizlikler gibi faktörler yan yana getirildiği zaman, bu pazara yönelik hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının neden iyi bir performans içinde olmadığı anlaşılmaktadır (İTKİB, 2007).

AB ülkeleri arasında en dikkate değer artış İngiltere'de yaşanmaktadır. 1995'lerde %8 oranı, 2004'te %21'lere yükselmiştir (Aras, 2006). 2005 yılında döviz kurlarından dolayı ABD'ye ihracat yapmakta zorlanan bir kısım konfeksiyon sanayicilerinin İngiltere pazarına yoğunlaşmış olmaları dolayısıyla bu pazarda ciddi bir fiyat rekabeti sözkonusu olmuş, bu da İngiltere'ye hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının bu yılın ilk altı ayında sadece %8,8 düzeyinde artmasına sebebiyet vermiştir. İzleyen aylarda da giderek İngiliz alıcıların da mallarımıza olan talebi yaygınlaşmış, ilk dokuz ayda %12'lik bir artış sağlanmış ve yıllık artış %10 olmuştur. Bu yılın başından bu yana İngiltere'nin toplam konfeksiyon ihracatımızdan aldığı pay giderek istikrarlı bir artış göstermiştir (İTKİB, 2007).

AB ülkelerinin dışında kalan OECD ülkelerine yönelik hazır giyim ve konfeksiyon ihracatında, 2004 yılına kıyasla %13,8 oranında bir düşüş sözkonusu olmuştur. Bu düşüşte en etkili faktör (belki de tek faktör) bu ülke grubuna yapılan ihracatın

%80'inden fazlasını tek başına çeken ABD pazarına yapılan ihracatımızın, 2005 yılında gerçekleşen %9,3 oranının aslında %17,6 oranında düşüşü ifade etmesidir. Bu ülke grubunda ABD, Japonya ve İzlanda pazarlarına yönelik ihracatımızda 2004 yılı başından beri bir düşüş gözlenmekteydi. Fakat aynı yılın sonu itibariyle, Japonya pazarında da bir toparlanma göze çarpmaktadır.

ABD'nin Çin Halk Cumhuriyeti'nden yaptığı ithalatta büyük oranlarda artışlar olduğu (Emerging Textiles 2005 Eylül itibariyle %66), 2005 yılı başından beri uluslararası basın yayın organlarına yansımaktadır. ABD'deki iç talep yapısının dışında başka faktörlerin de bu ülkeye yönelik hazır giyim ve konfeksiyon ihracatımız üzerinde olumsuz etkide bulunduğu görülmektedir. Bunlar da genel olarak TL'nin aşırı değerli bir para haline gelmesi, yeni rekabet ortamında maliyetlerin yükselmesine karşılık fiyatların düşmeye başlaması (Türkiye'nin bu pazara yönelik ihraç ürünleri fiyatı %6 artarken, Çin yıl içinde fiyatlarını %13, El Salvador %11 ve Honduras %9.6 oranlarında düşürmüş, en büyük fiyat indirimlerini Mısır %25 ile yapmıştır, fiyat savaşlarında Mısır'ın bu başarısı daha çok Nitelikli Sanayi Bölgesi kapsamında elde ettiği avantajdan kaynaklandığı vurgulanmaktadır.) nedeniyle ihracatçılarımızın Asyalı ihracatçılarla rekabet etme şansının zayıflaması ve uluslararası sektör yayınlarında dile getirildiği gibi ABD'nin ülkemize olan coğrafi uzaklığı sayılabilir (İTKİB, 2007).

2010 yılı Ocak-Mayıs döneminde konfeksiyon ve hazır giyim pazarında Almanya'ya gerçekleştirilen ihracat 1.462.932.000 doları bulmuştur. Almanya'yı takip eden 5 ülke ise şunlardır:

İngiltere (789.362.000 $)

Fransa (469.215.000 $)

İspanya (433.815.000 $)

İtalya (301.759.000 $)

Hollanda (285.457.000 $)

AB pazarında, üye ülkeler hala en büyük pazar payına sahip olsalar da, Türk tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin krizden daha az etkilenen pazarlarda payını arttırma eğilimindedir.

Tekstil ve hazır giyim sektörü birlikte değerlendirildiğinde, gayri safi yurt içi hasıla, imalat sanayi ve toplam sanayi üretimindeki pay, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, istihdam, yatırımlar, dışa açıklık ve makro-ekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin birinci sektörü konumundadır. Tekstil ve hazır giyim sanayi ülkemiz GSYH'nın yaklaşık yüzde 10'unu sağlamaktadır.

Son derece önemli olan bu sektörlerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu hususta; ülkemizde tekstil ve konfeksiyon sektörüne yönelik özel bir teşvik politikasının olması gerektiğinin altı çizilmektedir.

Hükümetin küresel kriz karşısında uygulamaya koyduğu teşvik politikası sektörel teşvik politikasını kapsıyor gibi gözükse de, teşvik almak için Doğu Bölgelerine yatırım yapılmasını istemektedir.

Bu durum olumlu bir gelişme olarak görülse de gözardı edilen husus, o bölgenin yatırımcı için cazip ve etkin olmaması durumunda burada yatırımı tutundurmanın kolay olmayacağıdır. Bu bölgelerde yatırım yapılması isteniyorsa, teşvik politikasının sosyo-ekonomik önlemlerle eş zamanlı yürütülmesi gerekmektedir.

Sektörün gelişiminin önünün açılması için alınması gereken önlem enerji ve istihdam maliyetlerinin düşürülmesidir. Bununla birlikte alınması gereken diğer önlemleri de sektör kuruluşları aşağıdaki gibi özetlemektedir:

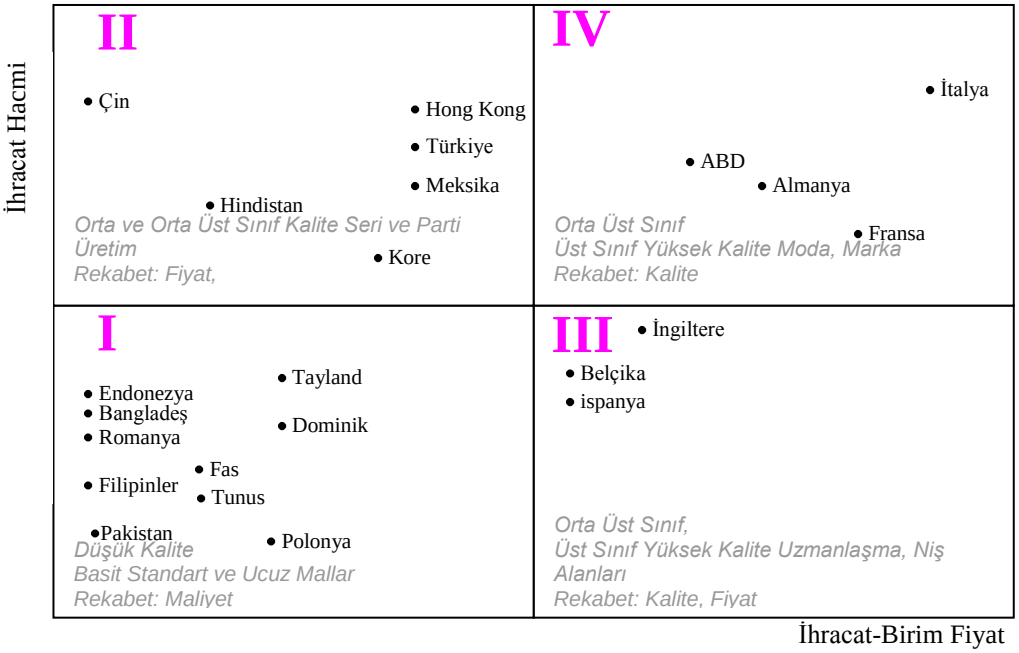
- Mevcut pazarlarda ihracatın arttırılması için sektörün rekabetçiliğinin arttırılması yönünde tedbirler alınmalı ve destekler sağlanmalı, pazar araştırma desteği verilmelidir.
- Firmaların finansman problemleri, teminat sorunu çözümlenmeli, bu yönde gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Katma değeri yüksek ürünlerin üretimi bulundukları yerlerde, özellikle doğal kümelerin yapılanmış olduğu illerde kalınmalı, Güneydoğu'da kümelenmenin olduğu illerdeki mevcutların yanısıra yeni ortaklıklar tesis edilmeli veya yeni firma kuruluşları desteklenmelidir.
- Sektörel kümelenmenin olduğu tüm iller teşviklerden eşit olarak faydalanmalıdır.

- Sektörün önünde işsizlik ve kayıtdışı gibi önemli sorunlar da bulunmaktadır. Ülkemiz ihracatına ve istihdamına büyük ölçüde katkı sağlayan sektörün bu sorunları gözardı edilmemelidir.
- Kriz döneminde sektörün önemli pazarlarında daralmalar yaşanmış olsa da firmalar yeni pazar arayışlarına girmeye başlamıştır. Asya, Afrika ülkelerinde yeni iş ilişkileri kurulmaya başlanmaktadır. Ancak sektörün gelişmesi için yatırım, ihracat, üretim ve istihdamı teşvik edici önlemlerin de beraberinde alınması gerekmektedir.
- Sektörde yüksek katma değerli ürün üreten ve marka olan firmalar desteklenmelidir. Türkiye'de firmaların ürünlerini geliştirmesi ve ortaya yeni ürünler koyabilmesi açısından önem taşıyan ar-ge faaliyetlerinin istenilen düzeye getirilebilmesi için bu konuda yeterli çalışmaların yapılması gerekmektedir (Uzunoğlu, 2010).

5.2.2 Pazarlama olanakları ve markalaşma

Sektör üretim hacmi, iç talebin yaklaşık 4-5 katıdır ve dış pazarlara odaklı yapılanmıştır. Aras'ın, 2006 yılında yayınladığı "Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği" çalışmasına göre sektörün önemli sorunlarından birisi de küçük ve orta ölçekli yapısı nedeniyle firmaların dış pazarlar bulmak ve satış yapmak konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları olarak değerlendirilmektedir. Firmaların dış pazarlara ulaşma olanakları da sınırlı olmaktadır ve devletin pazar bulmada kolaylık sağlaması beklentisi içerisindedir. Dış pazara yönelen firmaların karşılaştıkları en önemli sorun fiyat rekabetidir. ISO ilk beşyüz firması içerisinde yer alan yüz tekstil ve konfeksiyon firmasına uygulanan ankette, firmaların %58'i fiyatı, %12'si uygulanan kotaları, %10'u kalite rekabetini, %5'i ise döviz kurlarındaki değişimi sorun olarak göstermiştir."

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin hazırladığı "UFUK 2010", "UFUK 2013" ve "Türk Hazır Giyim Sektöründe Global Yeniden Konumlandırma" çalışmalarında küresel hazır giyim için sunulan Şekil 5.2, kayda değerdir. Buna göre hazır giyim sektöründe yer alan ülkeler iki ana gruba ayrılmaktadır: maliyet-fiyat rekabeti ile karakterize edilen tedarikçi ülkeler ve kalite-fiyat rekabeti ile karakterize edilen piyasa yapıcı ülkeler. Şekil 5.2, bu çalışmaya göre Türkiye ve rakip ülkelerin konumlarını göstermektedir (Gürlesel, 2004).



Şekil 5.2 : Hazır giyim sektöründe ülkelerin küresel konumları (Gürlesel, 2004).

Sektörün önündeki seçenekler yine aynı çalışmada aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

A. II. grupta kalmayı sürdürmek, ancak II. gruba katılan ve yer alan ülkelerin rekabet baskısını artan kuvvetle hissetmek ve giderek gerileme yaşanması

B. Kalite ve marka rekabetinin olduğu alana geçmekle birlikte ihtisaslaşma ve niş alanlarında yoğunlaşmaya gitmek, sektör içerisinde II. ve IV. grubun rekabetine dayanamayan işletmelerin sektör dışına çıkması ve ihracat rakamlarının gerilemesi ile III. alanda kalınması

C. Yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini kullanarak ve kalitelerini arttırarak daha pahalı ürünleri moda ve markası ile satarak 4. gruba geçmek ve 2. gruptaki ihracat rakamlarını koruyabilmek ve arttırabilmektir.

Bu nedenlerle markalaşma sektörde birçok firma ve Türkiye hazır giyim sanayinin önündeki temel seçeneklerden biri olarak önem kazanmaktadır.

Pazarlama sorunları büyük ölçüde uluslararası ticareti düzenleyen mekanizmalar, pazarda yer alan firmaların rekabet gücü ve mevcut ekonomik yapıdaki değişikliklerle ilgili olmaktadır. Prof. Dr. Güler Aras'a göre pazarlamada karşılaşılan sorunların başında ucuz üretim olanaklarına sahip olan ülkelerin pazarlara girmesi ve uluslararası ticari mekanizmaları ile konulan kotalar gelmektedir. AB pazarında marka, moda ve kalite, önemli faktörlerdir. ABD pazarında ise fiyat belirleyici unsurdur. Bunlarla birlikte sektörün sınırlı sayıda ürün üretmesi pazarlama

olanaklarını kısıtlamaktadır. Sektör ürün çeşitliliğini konusunda yeterince başarılı olamamıştır. Pazarlamada ülkelere kolaylık sağlayan en önemli faktör ülke imajının yaratılmış olmasıdır. Türkiye dış pazarlarda bu konuda son yıllarda hızlı bir şekilde yol almak için, gerek firmalar, gerekse sektörel birlikler bazında çalışmalar yapmaktadır. Brezilya, İtalya ve İspanya örneğinde ülke imajı yoluyla markalaşmada başarıya ulaştıkları bilinmektedir. Kaliteli üretim ve Türk markalarının dış pazarlarda daha çok görülmesi ile ülke imajına olumlu katkıda bulunulacaktır.

5.2.3 Markalaşmanın devlet tarafından desteklenmesi; TURQUALITY® Projesi (Url-4)

Günümüzde gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik etmektedir. Bu şartlar altında hazırlanan ve uygulamaya alınan TURQUALITY® , Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından desteklenen bir markalaşma programıdır. Devlet desteğiyle olması nedeniyle tek ve ilk olma özelliğini de taşımaktadır.

Tekstil ve hazır giyim, otomotiv, elektronik, gıda gibi rekabetçi sektörler açısından ihracatta markalaşmanın önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. TURQUALITY® Türkiye'nin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri amacıyla oluşturulmuş destek platformudur.

Vizyonunu "10 yılda 10 dünya markası yaratmak" olarak belirleyen TURQUALITY® buna ulaşmak için marka yaratma potansiyeli olan firmaları belirleyerek oluşturulan destek platformu çerçevesinde bu firmaları desteklemektedir.

TURQUALITY®'nin misyonu

- Güçlü global Türk markaları geliştirerek ihracatı arttırmak,
- Geliştirilen Türk markaları eliyle "Türk Malı" imajını ve Türkiye'nin itibarını güçlendirmek,

TURQUALITY®'nin hedefleri

- Marka potansiyeli olan firmalara küresel bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak suretiyle, markalaşmada ivme arttırıcı bir rol oynamak.
- Global Türk markaları yaratabilmek için firmaların ve markalarının gelişimlerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.
- Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek suretiyle toplam insan kaynaklarını güçlendirmek.
- İletişim ve tanıtım faaliyetleri ile yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulmasını sağlamak.
- Türk firmalarının marka potansiyelini ve bilincini arttırmak.
- Türk firmalarının pazar bilgisi dahilinde aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.
- Seçilmiş Türk Markaları için bir inkübatör ve katalizör olmak.

Projenin hukuki altyapısını oluşturulmak üzere, 28 Ağustos 2003 tarihinde Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2003/3 sayılı "Türk Ürünlerinin Yurt Dışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Oluşturulmasına ilişkin Tebliğ"i yürürlüğe girmiştir.

Projeyle ilgili teknik çalışmaları yapmak üzere TURQUALITY® Çalışma Grubu ve TURQUALITY® Sekreteryası kurulmuştur. Çalışma Grubu tarafından projeyle ilgili olarak izlenecek strateji belirlenmiştir. Çalışma Grubu DTM, TİM ve İhracatçı Birlikleri ile özel sektör temsilcilerinden oluşmaktadır. TURQUALITY® Sekreteryasında ise bir proje müdürü ile iki adet idari ve iki adet teknik personel istihdam edilmektedir.

Proje 2004 yılında tekstil ve hazır giyim sektöründen 15 firmayı kapsamında bulunduran bir pilot proje olarak hayata geçmiş, 23 Kasım 2004 tarihinde Lütfü Kırdar Kongre Merkezi'nde bir tanıtım toplantısı gerçekleştirilmiş ve bu 15 firmaya sertifikaları törenle verilmiştir

Bir "kalite garantörü ve gelişim katalizörü" olması planlanan TURQUALITY® Projesinin altyapısının geliştirilmesi ve kapsamdaki firmaların akreditasyon çalışmalarının yapılması için, tekstil ve hazır giyim sektörünün en bilinen yönetim danışmanlığı firmalarından Werner International'dan destek alınmıştır. Werner International danışmanları ve TURQUALITY® Sekreteryası teknik ekibinin katılımıyla kapsam dahilindeki 15 firmada inceleme çalışmaları gerçekleştirilmiş, tespit edilen geliştirme noktaları firmalara raporlanarak, TURQUALITY® desteğinde Werner International'den bu alanlarda danışmanlık almaları sağlanmıştır.

TURQUALITY®'nin geldiği noktanın değerlendirilmesi ve projenin stratejisinin gözden geçirilmesi amacıyla Werner International'in organize ettiği bir Stratejik Yönlendirme Komitesi oluşturulmuştur.. Stratejik pazarlama gurusu Jack Trout'un başkanlığını yaptığı komitede birçok ünlü markaya danışmanlık yapmış markalaşma uzmanı Carlo Giordanetti, İtalya'nın en bilinen markalarının bir araya gelerek oluşturduğu Altagamma organizasyonu genel sekreteri Armando Branchini, Werner International üst düzey yöneticileri Jan Urlings ve Gian Mario Borney ile TURQUALITY® Çalışma Grubu üyeleri yer almıştır.

Haziran 2005 ve Temmuz 2005'te 2 toplantı yapan Komite'nin çalışmaları sonucunda TURQUALITY® Projesi'nin yapısı ve stratejisi şekillendirilmiş, projenin artık pilot proje aşamasını geride bırakarak tüm sektörlere açılması kararı alınmıştır.

Projenin yeni stratejisinin tüm sektörleri kapsaması itibariyle, kapsama alınacak firmaların belirlenmesi ve desteklenmesi amacıyla küresel bir yönetim danışmanlığı firmasıyla çalışılmasına karar verilmiş bu doğrultuda 2006 yılında Deloitte Danışmanlık ile anlaşılmıştır. TURQUALITY® Projesi'nin ihtiyaçları doğrultusunda Deloitte Danışmanlık tarafından oluşturulan Firma İnceleme Çalışması, Mart-Ekim 2006 döneminde Marka Destek ve TURQUALITY® kapsamındaki toplam 64 firmaya uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda belirlenen 33 TURQUALITY® firması, 13 Aralık 2006'da duyurulmuştur.

Sadece finansal desteklerden ibaret olmaması, kapsamındaki firmalara teknik bilgi (know-how) desteği de sağlaması hedeflenen TURQUALITY® Projesi'nin bu amaçla Koç ve Sabancı Üniversiteleri ile ortaklaşa düzenlediği "TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı"nın ilk dönemi Mart 2006'da başlanmıştır. Executive MBA programı içeriğiyle paralellik gösteren TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı, firmaların orta ve üst düzey yöneticilerine hitap etmekte, Cuma ve Cumartesi günleri tam gün olmak üzere 6 ay sürmektedir. TURQUALITY® kapsamında firmalarda gerçekleştirilecek danışmanlık hizmetlerinin uygulamaya geçirilmesinde çalışacak olan yönetim kadrolarının yetkinliğini arttırmayı amaçlayan program ile bugüne kadar 200'ü aşkın yöneticiye sertifika verilmiştir.

TURQUALITY® Projesine Kabul Edilme ve Destek Süreci

Bir firma öncelikle projeye başvurabilmek için ön koşulları sağlamalı ve Firma Ön İncelemesinden yeterli puanı almalıdır. Yeterli puan alan firmalar; Dış Ticaret Müşteşarlığı, Turquality Sekreteryası ve uygun bulunan Danışmanlık – Denetim Firması tarafından aday değerlendirmesine tabi tutulmaktadır. Değerlendirmenin uygun olması koşuluyla, finansal ve teknik bilgi desteği alarak programa dahil edilmektedir.

Firma Ön İncelemesinde, bunu yapan firmada gerçekleştirilen 2 günlük bir çalışma ile firma aşağıdaki alanlarda incelenmektedir:

- **Stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimi:** Firmaların oluşturdukları vizyon ve misyon doğrultusunda stratejik hedeflerini belirleyebilmeleri için pazar, rekabet, müşteri, kanal, ürün analizi gibi çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların oluşturacakları uzun vadeli stratejik planlar, buna bağlı olarak geliştirilecek iş planlarıyla desteklenmeli ve bütçe ile entegre edilmelidir. Stratejik planlama çerçevesinde yapılan tüm aktivitelerin belirli dönemlerde ölçülerek kurum performansının yönetilmesi önem taşımaktadır.
- **Marka yönetimi:** Firmaların markaları için uzun vadeli marka stratejilerini belirlemeleri, markalarını hedefledikleri pazarlarda doğru konumlandırmaları, belirledikleri stratejiler doğrultusunda marka planlarını geliştirmeleri ve plan dahilinde uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Firmaların marka stratejilerini geliştirebilmeleri ve marka hedeflerini belirleyebilmeleri için vizyonu geniş bir

yönetime ve marka konusunda uzman bir kadroya sahip olmaları, marka konumlamasının geçerliliğini hedeflenen pazarlarda düzenli olarak takip etmeleri ve elde edilen sonuçları hedeflerle karşılaştırarak aksiyonlar almaları markanın etkin yönetilmesi için önem taşımaktadır.

- **Marka Performansı**: Firma markasının aktif olarak pazarlandığı yurt dışı pazarlar, markanın bu pazarlarda elde ettiği pazar payları, markanın geçmiş 10 yıllık süre içinde yurt içinde ve yurt dışında göstermiş olduğu performans, markanın hedeflenen pazarlarda konumlandırılması, markanın yüksek coğrafi yaygınlık düzeyine sahip olması markalaşma sürecinde önem taşımaktadır. Marka performansının yanısıra, markanın ilgili firma tarafından sahiplenilmesi, firmanın üst düzey yönetiminin vizyonu ve girişimciliği markanın global pazarlara taşınabilmesi ve başarılı olabilmesi için esastır.
- **Tedarik zinciri yönetimi**: Firmaların global platformda rekabet edebilmeleri için pazara doğru ürünü, doğru zamanda, iyi kalitede, doğru fiyatta sağlamaları gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için müşteri talebinden satın almaya, üretimden dağıtıma kadar uzanan zincirin, malzeme ve bilgi akışının ve kaynaklarının etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Firmaların operasyonel mükemmelliği hedeflemeleri ve bu hedef doğrultusunda operasyonlarını sürekli iyileştirmeleri, pazar taleplerini esnek bir yapıda ve istenen zamanda karşılayabilmeleri, maliyetleri kontrol edebilmeleri, verimliliği arttırıcı inisiyatifler almaları global anlamda markalaşma sürecinde firmalara destek olacak ve markalaşma sürecini tetikleyecek önemli etkenlerdendir.
- **Pazarlama, müşteri ve ticaret yönetimi**: Firmaların uzun vadeli stratejik planlarında belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşmak için yerine getirmeleri gereken pazarlama faaliyetlerinin uygulanması ve etkin yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların pazardaki güçlü ve zayıf yönlerini araştırmak, hedeflenen pazarların dinamiklerini analiz etmek ve anlamak, müşterileri tanımak ve onların yaşam tarzlarını anlamak, rakipleri takip etmek gibi çalışmalarda bulunmak pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için önem taşımaktadır. Pazarlama faaliyetleri marka stratejisi ve konumlandırılması ile paralel olarak yürütülmeli, yerel farklılıklar analiz edilerek etkili bir pazarlama zekası ile hedef-odaklı faaliyetler geliştirilmelidir. Global büyüme sürecinde, pazarlama ile birlikte satış etkinliğinin de hedeflenen pazarlarda artırılması, satış

kadrolarının kuvvetlendirilmesi ve satış organizasyonunun etkin bir biçimde yapılandırılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

- **Ürün tasarım/araştırma ve geliştirme**: Global arenada rekabet edebilmek için firmaların ürün stratejisi geliştirmesi, birimler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlaması, teknolojiyi etkin olarak kullanması gerekmektedir. Firmaların ürün tasarım/araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken kaynağı ayırmaları ve bu konuda yatırım yapmaları, yenileşime yönelik ürünler geliştirmeleri, geliştirdiği ürünler ile ürününü diğer ürünlerden farklılaştırabilmesi, markalaşma sürecinde etkili olan en önemli unsurlardandır.
- **Finansal performans:** Firmaların markalarını global arenaya taşıyabilmeleri, geleceğe dönük yatırımlarını gerçekleştirebilmeleri, markalarını uluslararası pazarda konumlandırabilmeleri, marka, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri, operasyonlarını sürdürebilmeleri için finansal performanslarının güçlü olması gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların aktiflerini ve borçlarını etkin bir şekilde yönetmeleri ve kaynak planlaması yapmaları beklenmektedir.
- **İnsan kaynakları yönetimi:** Firmaların belirledikleri stratejileri ve süreçleri doğrultusunda, operasyonlarını destekleyecek organizasyonu oluşturması, sahip olduğu insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi, elde tutması, çalışanların performansını ve verimliliğini arttıracak aksiyonlar alması ve mevcut insan kaynağını yetiştirmesi, sürdürülebilir büyüme açısından büyük önem taşımaktadır.
- **Kurumsal yönetim**: Kurumsal Yönetim; firma yönetiminde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, şeffaflık ve sorumluluk yaklaşımıyla firma faaliyetlerinde, etkinlik ve verimlilik, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayarak, firmanın sürekliliğini hedeflemektedir. Firmalarda strateji ve operasyonları destekleyecek gerekli mekanizmaların işletilmesi, firmaların profesyonel ve kurumsal bir yapıda yönetilmesi, organizasyon yapısının işlevselliği, politika, süreç ve prosedürlerinin yazılı belgeli hale getirilerek iletişimin etkin akışının sağlanması, küresel platformda çalışabilmek ve rekabet edebilmek için önem taşımaktadır.

- **Bilgi sistemleri yönetimi:** Firmaların stratejileri doğrultusunda belirledikleri süreçleri destekleyecek, operasyonların daha verimli ve etkin olarak yönetilmesini ve kontrol edilmesini sağlayacak bilgi sistemleri altyapısının oluşturulması, kısa ve uzun vadede büyümenin önemli tetikleyicilerindendir. Firmanın her bölümde gösterdiği performans, aynı alanda dünyadaki en iyi uygulamalarla kıyaslanmakta (benchmark) ve dolayısıyla firmanın dünya ölçeğinde nerede durduğu tespit edilmektedir. Bu çalışma sonucunda belirli bir noktanın üzerinde olduğu belirlenen firmalar TURQUALITY® Programı kapsamına alınmaktadır.

2010 itibariyle TURQUALITY® tarafından desteklenmekte olan hazır giyim firmalarının listesi aşağıdadır:

1. Vakko
2. Twist
3. Sarar
4. Ramsey
5. Network
6. Mavi Jeans
7. Maçka
8. LTB
9. Koton
10. Kimmy Key Jeans
11. İpekyol
12. Fabrika
13. Damat
14. Cross Jeanswear
15. Colins
16. BGN

5.3 Türk Hazır Giyiminin Markalaşma için Güçlü-Zayıf Yönleri/Fırsat ve Tehditlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci İkili Karşılaştırma Metodolojisi ile Analizi

5.3.1 Türk hazır giyiminin markalaşma için güçlü-zayıf yönleri/fırsat ve tehditler

Aşağıda Türk Hazır Giyim sektörünün markalaşma açısından güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmiştir (Çizelge 5.2). Bu çalışmada amaç, Türk Hazır Giyim Sektörünün Markalaşması için hazırlanacak olan model için ihtiyaçlardan yola çıkarak çözüm geliştirilmesini sağlamaktır.

Çizelge 5.2 : Türk hazır giyiminde markalaşma için güçlü-zayıf yönleri/fırsat ve tehditlerin analizi.

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
G1. İyi markalara üretim deneyimi	Z1. Ülke imajı
G2. KOBİ'lerin esnek yapısı	Z2. Finansal yetersizlik
G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü	Z3. Fason imalat alışkanlığı
G4. Artan markalaşma farkındalığı	Z4. Tasarım eksikliği
	Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği
	Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği
	Z7. Markalaşma bilinci eksikliği
	Z8. Kitle tipi üretim
	Z9. Kurumsallaşma eksikliği
TEHDİTLER	**FIRSATLAR**
T1. Rakip ülkelerin markalaşması	F1. Coğrafi avantaj
T2. Küresel ekonominin yönlendirmeleri	F2. Dünya teks. ve hazır giyiminde büyüme
T3. Markalaşma sürecinin uzun sürmesi	F3. Turquality projesi desteği
	F4. Yetişmiş insangücü
	F5. Girişimcilik
	F6. Binlerce yıllık kültürel birikim

G1. İyi markalara üretim deneyimi: Türk Hazır Giyim Sanayi 1980'li yıllardan başlayarak, ağırlıklı olarak AB ülkeleri ve ABD'nin önemli markalarına üretim yaparak deneyim kazanmıştır. Sözkonusu markalar, kendi ülkelerinde tasarladıkları koleksiyonlarını Türkiye'nin gelişmiş tekstil sanayi sonucu varolan ucuz malzeme ve ucuz işgücü avantajları nedeniyle Türkiye de üretilmesini sağlamışlardır. Türk hazır giyim sanayi Avrupa'da İtalya ile birlikte en büyük kapasiteye sahiptir. Üretim kalitesi, kapasitesi ve teknolojik olanakları ile dünya standardında üretim yapmaktadır. 2008 verilerine göre dünyanın en büyük 4. hazır giyim tedarikçisi durumundadır (Url-5).

G2. KOBİ'lerin esnek yapısı: Sektör ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu firmalar, küçük yapıları ve yalın yönetimleri nedeniyle daha çabuk karar alabilmektedirler. Üretim yapısını hızla yeni moda eğilimlerine uyarlayabilmektedir.

G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü: Ülke genelinde markalaşmanın önemi sıklıkla vurgulamaktadır. Markalaşma ile ilgili çalışmalar pazarlamanın bir parçası olarak da olsa üniversitelerde eğitimin bir parçası haline gelmektedir. Kurumlarda Marka Yöneticileri pozisyonları yaratılmaktadır.

G4. Artan markalaşma farkındalığı: Yurtdışından hazır giyim markalarının iç pazara giriş yapması, rekabet nedeniyle farkındalığı arttırmıştır. Son 5 yıl içerisinde basında yer alan dünya çapında ve Türkiye'de marka değeri sıralamaları, sektörel organizasyonlar, kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen stratejik çalışmalar markalaşma farkındalığını arttırmıştır.

Z1. Ülke imajı: Türkiye öncelikle AB ve ABD firmalarına fason (anlaşmalı) imalat yapan bir ülke durumundaydı. Bu süre zarfında hammadde ve ürün kalitesi, üretim süreçlerinin kalitesi ve teslimat zamanlarında uzun bir eğitim süreci yaşanmıştır. Başlangıçta kalite standartlarına uyumda ve kısa dönemli kar amaçlı girişimler nedeniyle yaşanan sorun ve aksaklıklar, zamanla bu konuda uzmanlaşan, olgunlaşan ve uzun vadeli ilişkilerin değerini anlayan firmaların sektörde yer edinmesi ile birlikte yerini olumlu bir imaja bırakmıştır. İyi markalara üretim, beraberinde üretim, hammadde ve ürün kalitesinde artışı getirmiştir. Ancak Türkiye'nin üretimde halen kendi yaratıcı ve modayı izleyen tasarımlarını üretmek konusunda sıkıntı yaşamaya devam etmektedir. Son dönemde İstanbul'u Paris, New York ve Milano gibi moda merkezi haline getirmek için hem devlet hem de sektör birlikleri, kuruluşları

çalışmalar yapmaktadır. İstanbul'da ve yurtdışında ardarda düzenlenen Moda ve Hazır Giyim Fuarları ülke potansiyelinin duyurulmasına önemli katkı sağlamaya başlamıştır. Ayrıca Atıl Kutoğlu, Hüseyin Çağlayan, Dice Kayek, Hakan Yıldırım, Bora Aksu ve Arzu Kaprol gibi son dönem tasarımcıların yurtdışı moda aktivitelerinde yer almaları, hazır giyim firmalarının AB ve ABD'de mağazalar açmaları, ürünlerini kendi markaları ile satmaya başlamaları, Türkiye'nin imajını önemli ölçüde olumlu etkilemeye başlamıştır. Ancak uluslararası pazarlarda halen tüketiciler boyutunda baktığımızda tercih etmesini sağlayacak bir kriter haline gelememiştir. 2007 yılında Turquality Projesi için 18 ülkede yapılan tüketici araştırması ve uzmanlarla yapılan derinlemesine görüşmelerde, ülkenin imajının genel olarak Çin ve diğer Uzak Doğu ülkelerinden daha iyi olduğunu, iyi pamuklu ve denim üretici ancak taklit marka üretici olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Genel olarak Türk markalarını reddetme eğilimi olmasa da, şu an Türk markalarını tanımadıkları belirtilmiştir (Url-6).

Z2. Finansal yetersizlik: Markalaşma çalışmaları sırasında şirketler genellikle dışarıdan danışmanlık hizmeti almaktadır. Çalışmalarını kurum içerisinde yürütseler bile, marka farkındalığı yaratmak, marka imajını değerlendirmek, ürün tanıtımı için uzman dış kuruluşlardan destek almak ve bu iş için ciddi finansman ayırmak durumdadırlar. Ayrıca pazar ve reklam analizleri, tüketici araştırmaları, marka konumlandırma çalışmaları, hedef müşteri grubu tanımlanması, dağıtım ve pazarlama planlaması çalışmaları da uzun soluklu, teknik bilgi ve finansman gerektiren çalışmalardır. Hazır giyim firmalarının markalaşmadaki sorunlarına yönelik yapılan bir çalışmada sektör firmaları, yüksek maliyetli ürün tanıtım çalışmalarını yeterli seviyede yürütecek şekilde finansal yeterliliğe sahip olmadıklarını belirtmektedirler. Ayrıca yapılan araştırmalara göre sadece ABD'de marka yaratma çalışmalarının 200 milyon Dolar civarında olduğu belirtilmektedir. Bu rakam Türkiye için 2,5 milyon Dolar olarak öngörülmektedir (Ağaç, 2008). Bu durum sektörün markalaşma çalışmalarına yatırım yapmak konusunda çekimser kalmasına neden olmaktadır.

Z3. Fason imalat alışkanlığı: Türkiye 1980'li yıllarda Hazır giyim sektöründe yabancı markalara fason imalat yaparak yükselişe başlamıştır. Bu yıllar boyunca, Türkiye tasarımın dışarıdan beslendiği, ihracata dayalı anlaşmalı üretim ve kurumsal satış yapısı kemikleşmiştir. ihracatın yaklaşık %10'u koleksiyon ve marka ihracatı

olmakta, geri kalan %90'ı fason ihracat biçiminde gerçekleşmektedir. Endüstride tanımlanan fason ihracat iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Tüm malzemelerin ve modelin yurtdışındaki müşteri tarafından Türkiye'ye gönderildiği ve üretimin burada yapıldığı ve endüstride fason ihracat olarak tanımlanan ihracat türü ve modelin yine müşteri tarafından tespit edildiği ancak üretimde kullanılan malzemelerin Türkiye'den temin edildiği ihracat türü ve endüstride bu tür ihracata kapasite satışı denilmektedir. Fason ihracat olarak tanımlanan ilk tür ihracatta satılan aslında sadece işgücü olmaktadır ve firmalara herhangi bir katma değer sağlamamaktadır. Kapasite satışı olarak tanımlanan ihracat türünde ise firmalara az da olsa bir katma değer sağlanmaktadır (Günay, 2005).

Z4. Tasarım eksikliği: Fason imalat alışkanlığı nedeniyle Türkiye tasarımda, üretimde ve kalitede ulaştığı noktadan daha geride kalmıştır. Küresel hazır giyim pazarında rekabet edebilmek için, diğer pazar oyuncularından ve benzer fikirleri tekrar eden koleksiyonlardan farklılaşmak zorundadır. Daha önce ürün kalitesi, teknoloji kalitesi konusunda rekabet eden pazarlar, şimdi tasarım kalitesi konusunda yarışmaktadır. Markaya özgü orijinal ve yaratıcı tasarımlar, gelenek haline gelmiş tasarım ve aksesuar ayrıntıları konusunda sektör kendini geliştirmelidir. Tasarım fonksiyonu kimi işletmelerde halen stilistlikle karıştırılabilmektedir. Markalaşma çalışmaları yapan firmaların çoğu, ürünlerinde farklılık yaratmak için tasarım fonksiyonlarını da gerek çalışan sayılarını arttırarak, gerek uluslararası tasarımcılarla birlikte çalışarak arttırmaya çalışmaktadır. Yurtdışında moda aktivitelerine katılan son dönem tasarımcılarımız tasarım konusunda ülke imajının olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak tasarımla farklılaşma henüz firmaların geneline yayılmış bir strateji haline gelmemiştir.

Z5. Aktif pazarlama kültürü eksikliği: Tarihsel gelişimde daha çok kurumsal satış yapan ve fason imalat yapan firmalar için pazar ve reklam analizleri, tüketici araştırmaları, marka konumlandırma çalışmaları, hedef müşteri grubu tanımlanması, dağıtım ve pazarlama planlaması çalışmaları gibi pazarlama çalışmaları teknik bilgi ve donanım gerektiren çalışmalardır. Henüz kurumsallaşmasını tamamlayamayan firmalar satış ve üretim ağırlıklı yapılanmışlardır. Tanıtım ve reklamla ilgili olarak; organizasyonu, fikirleri, ürünleri ve hizmetleri tanıyan profesyonellere ya da danışmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün, marka, kalite ve reklam, başlıca rekabet unsurları arasındadır. Herhangi ikisinin başarılı uygulaması rekabet avantajı

sağlamaktadır (Ağaç, 2008). Ayrıca küçük firmalar, yurtdışı pazarlara işlem yapma formaliteleri konusunda zorlanmaktadırlar (Aras, 2006).

Türkiye'de üretimde yetişmiş insangücü mevcudiyeti sözkonusuyken, pazarlamada ve özellikle global pazarlamada yetişmiş insangücü eksikliği bulunmaktadır.

Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği: Hazır giyim firmaları; ürün malzemeleri, tasarım unsurları, kullanılan teknolojide araştırma-geliştirme faaliyetlerini arttırmanın yanısıra, pazarlama ve markalaşma alanında da özel fuarlara katılım, pazar araştırmalarına katılım, yurtdışı mağazalar açılması için araştırmalar, mağaza yönetimi, tanıtım aktiviteleri, eğitim ve konferanslara katılım sağlamalı ve bu araştırma sonuçlarından yararlanarak faaliyetlerini geliştirmedir. Küresel markaların kullandığı pazarlama ve markalaşma tekniklerinden yararlanılmalıdır.

Z7. Markalaşma bilinci eksikliği: Bir yandan markalaşmanın gerekliliği konusunda farkındalık gelişmesine rağmen diğer yandan markalaşmanın nasıl olacağı konusunda teknik bilgi eksikliği bulunmaktadır. Markalaşmanın tutundurma ve tüketici zihninde konumlandırma için tanıtım faaliyetlerinden yararlanması gerekli olmakla birlikte, markayla ilgili temel çalışmaları yapmadan bu faaliyetler kalıcı etki bırakmamaktadır. Süregelen ancak bir öze dayanmayan ve içerik değiştiren tanıtım faaliyetleri markalaşma sürecinin yüksek maliyetli olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Z8. Kitle tipi üretim: Hazır giyim firmaları genellikle KOBİ özelliği göstermekle birlikte, mevcut fason çalışma alışkanlığı nedeniyle daha ucuz ve standart olan ürünleri üretmektedir. Sektör; ürün çeşitlemesinde, katma değeri yükseltmede ve zenginleştirmesinde yeterince başarılı olamamıştır (Aras, 2006).

Endüstride görülen sorunlardan en önemlisi; konfeksiyon ihracatının temel (basic) ürünler olarak adlandırılan ve her yerde bulunabilecek tişört, gömlek ve penye üretimine dayalı ihracat olarak algılanmasıdır. Ürün çeşitlenmesi konusunda da istenilen gelişme sağlanamamış olup, ihracatımızın büyük bölümünü tişört, pantolon, gömlek gibi birkaç ürün çeşidi oluşturmaktadır. Bu nedenle de dış pazarlarda istenilen pazar payına ulaşılamamaktadır (Günay, 2005). Sektör bu mantıkla geliştirdiği altyapısını yeni ihtiyaçlara yönlendirmekte zorlanmaktadır. Ancak rakip ülkelerin bu ucuz ve katma değeri düşük ürünleri yakalama şansı çok daha fazladır.

Z9 Kurumsallaşma eksikliği: Kurumsallaşma genellikle "Sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrolün sistemli bir şekilde uygulanması" olarak tanımlanır. Şirketin kural, standart ve prosedürlerinin olması ve kişilerden bağımsız olması demektir. Yetki ve sorumlulukların dağıtılması, profesyonel bir yönetime geçilmesi, iş ilişkilerinin tanımlanması anlamına gelmektedir. Türkiye'de hazır giyim şirketleri, genellikle KOBİ düzeyinde faaliyet gösteren aile şirketleridir. Şirketin misyonunun, orta uzun vadeli hedeflerinin tanımlanması, organizasyonel yapısı, ilişkileri, sorumluluk ve görevlerinin belirlenmiş olması, kurumun varlığını sürdürebilmesini sağlamakta ve performansını olumlu etkilemektedir.

Bu kapsamda kısmen bir ihracat gerekliliği olarak ortaya çıkan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, kurumsallaşmaya ilk adımlarını atmalarını sağlayabilmektedir. Böylelikle kişilere bağlılık bir ölçüde azalmakta, yazılı bir kurum kültürü oluşabilmektedir.

T1. Rakip ülkelerin markalaşması: Türkiye gibi daha ucuz hammadde ve işgücü nedeniyle sadece fason üretim yapan Çin, Hindistan, Pakistan gibi ülkeler bugün fiyat–kalite çizgisinin üzerine çıkabilmek için daha markalaşma yoluna gitmekteler. Uluslararası pazara Türkiye'den önce çıkmaları, Türkiye'nin pazar payını etkileyecektir. Bu nedenle firmalar, diğer ülkelerdeki rakiplerini izlemek amacıyla gerekli mekanizmaları kurmalıdırlar.

T2 Küresel ekonominin yönlendirmeleri: Kota sistemi, uluslararası ticarette özellikle tekstil ve hazır giyim sektörünü ilgilendiren bir uygulamadır. Uluslararası tekstil ve hazır giyim ticareti sistemi içerisinde kotaların varlığı, tekstil ve hazır giyim ihracatı yapan ülkeleri bir şekilde rekabet ortamı içerisine sokmayarak korumuş ve böylelikle onlara pazar payı garantisi vererek bir çeşit denge sağlamıştır. Bu bağlamda da özellikle, birçok küçük ve rekabet gücü düşük ülkeye ticaret imkanı sağlayarak, bu ülkelerin uluslararası ticarette yer edinmelerine imkan tanımıştır. Buradan hareketle, tekstil ve hazır giyim ihracatı yapan ülkeleri, rekabet dengesizliğinden korumak ve adil pazar payı oluşturmak için bazı ülkelere kota uygulandığı söylenebilir. Aksi halde, rekabet gücü düşük olan; Nepal, Sri Lanka, Honduras, Tunus ve Fas gibi ülkelerin pazar payı çok daha az olacaktı.

Kotaların kalkmasıyla birlikte dünya tekstil sektörü içinde önemli yapısal değişikliklerin olacağı görülmektedir. Bu sebeple kotaların kalkması meselesini, sektörün afeti olarak niteleyenler bulunmaktadır.

Dünyadaki temel ekonomik trendlerle birlikte ticareti düzenleyici kurallar, artan rakiplerle birlikte bir tehdit oluşturabilmektedir.

Yabancı kurlar ile ilgili değişiklikler ve düzenlemeler, hammadde alımında ve satışta, dışa bağımlı olan sektörde beklenmeyen etkiler yaratabilmektedir.

T3. Markalaşma sürecinin uzun sürmesi: Markalaşma için yapılacak çalışmalar uzun dönemli yatırımlardır. Bir marka oluşturmak için izlenecek adımlar sonrasında hedef pazarlarda tüketicinin zihninde yer etmek için tanıtım çalışmalarını uzun soluklu programlar olarak hazırlamak gerekir. Ayrıca marka başvuru süreci, zaman zaman uzun ve karmaşık olabilmektedir (Ağaç, 2008).

F1. Coğrafi avantaj: Özel Konum itibariyle, Türkiye; eski kara kütlelerinin (Asya-Avrupa-Afrika) birbirlerine iyice yaklaştığı bir konumda yer almaktadır. Bu özel konumu sayesinde, üç kıtayı birbirine bağlayan bir köprü görevini üstlenir. Öte yandan Türkiye'nin büyük bir bölümünü oluşturan Anadolu yarımadasının üç tarafı denizlerle çevrilidir. Sözkonusu bu denizler, Cebel-i Tarık Boğazı ile Atlas Okyanusu'na, Süveyş Kanalı ile Hint Okyanusu'na bağlantılıdır. Dolayısıyla deniz ulaşımında stratejik bir öneme sahiptir.

Türkiye konum itibariyle AB ülkelerine yakındır ve yaygın bir karayolu ile AB ülkelerine bağlanmaktadır. Amerika pazarına ise deniz yolu ile kolay ulaşım sağlayabilmektedir.

Coğrafi konumu gereği Portekiz, Fas ve Tunus gibi üretim rakiplerine, Ukrayna, Belarus, Mısır, Arnavutluk, Makedonya, Hırvatistan gibi ülkelerin eklenmesi ve üretim niteliklerini arttırmaları bir fırsat olmaktan çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle Türkiye, kaliteli ve ucuz üretimin üzerine çıkarak yüksek kaliteli, özellikli ürün ve tasarım adımlarını atarak coğrafi avantajını korumalıdır.

Türkiye'nin coğrafi avantajını tamamlayan önemli unsurlar, Türkiye'nin tekstil sektöründe, hazır giyim yan sanayisinde ve lojistikte de çok önemli mesafeler almış olmasıdır (Url-7).

Türkiye markalaştırarak farklılaştırdığı ürünlerini, klasikleşmiş pazarlar olan ABD ve AB ülkeleri dışında Orta Doğu, Yakın Doğu, Rusya, Balkanlar ve Rusya'dan ayrılmış ülkelere bu avantajlarını kullanarak rahatlıkla ulaştırabilecek konumdadır.

F2. Dünya tekstil ve hazır giyiminde büyüme: 2007 ve 2009 arasında dünya tekstil ve hazır giyim piyasasında, kota ve gümrük düzenlemelerinde yaşanan değişiklikler nedeniyle üretici ülkeler için talep patlaması yaşanmakta, ülkelerin birbirine göre rekabet avantajı sıklıkla değişiklik göstermektedir. Perakendeciler ve marka firmaların talepleri değişmekte, tüketici gereksinimleri, moda, kalite ve etik kurallara uyum daha da ön plana çıkmakta ve küresel yaklaşımla birlikte iş yapma şekilleri dönüşmekte, malzeme ve tedarikçi bulma işi bile dış firmalara verilebilmektedir. Sözkonusu yıllar arasında yaşanan kararsız dönem 2010'da daha kararlı bir yapıya doğru ilerlemektedir.

Dünyadaki finansal yapıyı vuran son kriz 2008 yılında 15,8 trilyon dolar olarak gerçekleşen küresel mal ticaretini 2009 yılında 11,4 trilyon dolara gerilemiştir. Özellikle büyük alıcı ülkeler talebi kısmış, ihracatta olduğu gibi tekstil ve hazır giyimde de %15 düşüş yaşanmıştır.

Ancak Dünya'da tekstil ve konfeksiyon tüketimi, beklenenin aksine artış eğilimindedir. Werner International'ın araştırmasına göre; Halen 580 milyar dolar düzeyinde olan dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinin 2014 yılında yaklaşık %50 oranında artışla 800 milyar dolar düzeyine yükselmesi beklenmektedir (Url-8). Kriz sonrasında güçlü kalınması durumunda bu büyük pazardan daha yüksek paylar alınabilecektir.

F3. Turquality projesi desteği: Turquality projesi, olumlu Türk malı imajı oluşturulması ile markalaşma potansiyeli bulunan ve farklı sektörlerde üretilen ürünlerin yurtdışı hedef pazarlarda tanıtımı ve tutundurulması için bir dizi faaliyetin gerçekleştirilmesi için finansal ve teknik destek verilmesini amaçlamaktadır. Türkiye'nin rekabet avantajını elinde bulundurduğu, markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarının üretiminden pazarlamasına, satışından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayan bir akreditasyon sistemi olarak kullanılmaktadır. Proje ilk kez hazır giyim sektöründe uygulanmıştır. Destek alan firmaların başarıya ulaşması ülke imajına olumlu katkı sağlayacak, henüz destek almamış firmalar için bile bir referans niteliği taşıyacaktır.

F4 Yetişmiş insangücü: Türkiye'nin özellikle üretimde yetişmiş işgücü bulunmaktadır. Türkiye satış kültüründen pazarlama kültürüne geçiş yapmaktadır. Pazarlama konusunda eğitimli işgücü ise eğitim alarak yetişmektedir. Yirminin üzerinde üniversitede pazarlama bölümü bulunmakta, ayrıca yüksekokullarda da bu bölümler açılmaktadır. Türkiye'de farklı perakende dallarında uzmanlık kazanan pazarlamacıların bu alanda görev almaları bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Özellikle hazır giyimde firma sahibi ailelerin, görevi devralan yeni kuşak üyelerinin çoğunlukla yurtdışında eğitim almış olmaları, yurtdışındaki iyi örnekleri uygulamaları açısından önemli bir fırsattır.

F5 Girişimcilik: Girişimci, risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Diğer bir deyişle, girişimci fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda her tür riski alarak fikrini gerçekleştirmeye çalışandır. Dolayısı ile girişimcilik için fikir üretmek, yenilik üretmek ya da bir geliştirme yapmak gerekmektedir.

Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerini kapsar. Bu nedenle hem şirket açma süreci, hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamındadır. Girişimcilik tanımında yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir birleşimini ifade eder, bir diğer deyişle:

- yeni bir malın ya da servisin üretimi,
- yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi,
- yeni bir pazarın oluşturulması,
- yeni bir hammadde kaynağının bulunması,
- endüstrinin yeniden yapılandırılması

yeniliktir.

Bu kapsamda hazır giyim sektöründe atılacak her türlü girişimcilik adımı oluşturacağı farklılıkla markalaşma konusunda yeni bir fırsat yaratabilir.

F6 Binlerce yıllık kültür birikimi: Türkiye, bir uygarlıklar beşiği ve kültürler mozaiği olarak dünyanın kültür zengini ülkeleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Tarih boyunca pek çok değişik kültüre ev sahipliği yapmıştır ve şu an merkezinde bulunduğu Avrupa, Asya ve Afrika üçgeninde geniş topraklar üzerinde söz sahibi olmuştur. Doğal olarak dilinde, tarihinde, sanatında farklı kültürlere ait izleri

taşımaktadır. Kültür birikimi ve içerdiği çeşitlilik öncelikle tasarımda ve marka unsurlarının tasarlanmasında, tanıtımda bir fırsat sağlayabilir.

5.3.2 Analitik hiyerarşi süreci ikili karşılaştırma metodolojisinde kullanılan yöntem (Yaralıoğlu, 2004)

Analitik Hiyerarşi Süreci İkili Karşılaştırma Metodolojisi (AHS), ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977'de ise Saaty tarafından bir model olarak geliştirip, karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. AHS, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. AHS bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, bire bir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir.

Bir karar verme probleminin AHS ile çözümlenebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken aşamalar aşağıda tanımlanmıştır.

Adım 1 : Karar verme problemi tanımlanır

Karar verme probleminin tanımlanması, iki aşamadan oluşturur: Birinci aşamada karar noktaları saptanır. Diğer bir deyişle "karar kaç sonuç üzerinden değerlendirilecektir?" sorusuna cevap aranır. İkinci aşamada ise karar noktalarını etkileyen faktörler saptanır. Bu çalışmada karar noktalarının sayısı m, karar noktalarını etkileyen faktör sayısı ise n ile sembolize edilmiştir. Özellikle sonucu etkileyecek faktörlerin sayısının doğru belirlenmesi ve her bir faktörün detaylı tanımlarının yapılması, ikili karşılaştırmaların tutarlı ve mantıklı yapılabilmesi açısından önemlidir.

Adım 2: Faktörler arası karşılaştırma matrisi oluşturulur

Faktörler arası karşılaştırma matrisi, nxn boyutlu bir kare matristir. Bu matrisin köşegeni üzerindeki matris bileşenleri 1 değerini alır. Karşılaştırma matrisi aşağıda gösterilmiştir. (5.1)

$$A=\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ . & & & . \\ . & & & . \\ . & & & . \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.1)}$$

Karşılaştırma matrisinin köşegeni üzerindeki bileşenler (yani $i=j$ durumu), 1 değerini alır. Çünkü bu durumda ilgili faktör kendisi ile karşılaştırılmaktadır. Faktörlerin karşılaştırılması, birbirlerine göre sahip oldukları önem değerlerine göre bire bir ve karşılıklı yapılır. Faktörlerin bu şekilde karşılaştırılmasında Çizelge 5.3'deki önem skalası kullanılır.

Çizelge 5.3 : Önem Skalası.

Önem Değerleri	**Değer Tanımları**
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Örneğin birinci faktör üçüncü faktöre göre karşılaştırmayı yapan tarafından daha önemli görünüyorsa, bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni (*i=1, j=1*), 3 değerini alacaktır. Aksi durumda yani birinci faktörün üçüncü faktörle karşılaştırılmasında, daha önemli tercihi üçüncü faktörden yana kullanılacaksa bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni 1/3 değerini alacaktır. Aynı karşılaştırmada birinci faktörle üçüncü faktörün karşılaştırılmasında faktörler eşit öneme sahip oldukları yönünde tercih kullanılıyorsa bu durumda bileşen 1 değerini alacaktır.

Karşılaştırmalar, karşılaştırma matrisinin tüm değerleri 1 olan köşegeninin üstünde kalan değerler için yapılır. Köşegenin altıda kalan bileşenler için ise doğal olarak (5.2) formülünü kullanmak yeterli olacaktır.

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}} \qquad \textbf{(5.2)}$$

Yukarıda verilen örnek dikkate alınırsa karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni (*i=1, j=3*) 3 değerini alıyorsa, karşılaştırma matrisinin üçüncü satır birinci sütun bileşeni (*i=3, j=1*), (5.2) formülünden 1/3 değerini alacaktır.

Birden fazla (Topçu, 2007) görüşün alındığı grup kararlarında, 3. adıma geçilmeden bir tek grup kararı oluşturmak için Grup Karar Matrisini oluşturacak her bir a_{ij} için, karar vericiler tarafından oluşturulan Karşılaştırma Matrisindeki a_{ij}lerin geometrik ortalaması alınarak Grup Karar Matrisi oluşturulur. Bir sonraki adımda yer alan Karşılaştırma Matrisi işlemleri, Grup Karar Matrisi için gerçekleştirilir.

Adım 3: Faktörlerin yüzde önem dağılımları belirlenir

Karşılaştırma matrisi, faktörlerin birbirlerine göre önem seviyelerini belirli bir mantık içerisinde gösterir. Ancak bu faktörlerin bütün içerisindeki ağırlıklarını, diğer bir deyişle yüzde önem dağılımlarını belirlemek için, karşılaştırma matrisini oluşturan sütun vektörlerinin toplamından yararlanılır ve n adet ve n bileşenli B sütun vektörü oluşturulur.

Aşağıda bu (5.3)'de vektör gösterilmiştir:

$$B_i = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ . \\ . \\ . \\ b_{n1} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.3)}$$

B sütun vektörlerinin hesaplanmasında (5.4) formülünden yararlanılır.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} a_{ij}} \qquad \textbf{(5.4)}$$

Örneğin değerlendirme faktörlerinin birbirleriyle karşılaştırılmalarını gösteren A karşılaştırma matrisi (5.5)'teki gibi tanımlanmışsa ve B_1 vektörü hesaplanmak isteniyorsa,

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 5 \\ 3 & 1 & 4 \\ 1/5 & 1/4 & 1 \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.5)}$$

bu durumda B_1 vektörünün b_{11} elemanı, $b_{11} = 1/(1+3+0{,}2) = 0{,}238$ olaraktır.

Benzer şekilde B_1 vektörünün (5.6) diğer elemanları hesaplandığında, vektör aşağıdaki gibi elde edilebilir ve sütun vektörünün bileşenleri toplandığında toplamın 1 olduğu görülebilir.

$$B_1 = \begin{bmatrix} 0{,}238 \\ 0{,}714 \\ 0{,}048 \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.6)}$$

Yukarıda anlatılan adımlar diğer değerlendirme faktörleri içinde tekrarlandığında faktör sayısı kadar B sütun vektörü elde edilecektir. n adet B sütun vektörü, bir matris formatında biraraya getirildiğinde ise aşağıda gösterilen C matrisi (5.7) oluşturulacaktır.

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ . & & & . \\ . & & & . \\ . & & & . \\ c_{n1} & c_{n2} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.7)}$$

Yukarıdaki örnek gözönüne alındığında C matrisi (5.8)'deki gibi oluşur.

$$C = \begin{bmatrix} 0{,}238 & 0{,}210 & 0{,}500 \\ 0{,}714 & 0{,}632 & 0{,}400 \\ 0{,}048 & 0{,}158 & 0{,}100 \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.8)}$$

C matrisinden yararlanarak, faktörlerin birbirlerine göre önem değerlerini gösteren yüzde önem dağılımları elde edilebilir. Bunun için (5.9) formülünde gösterildiği gibi C matrisini oluşturan satır bileşenlerinin aritmetik ortalaması alınır ve Öncelik Vektörü olarak adlandırılan W sütun vektörü elde edilir.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} c_{ij}}{n} \quad \textbf{(5.9)}$$

W vektörü (5.10)'da gösterilmiştir.

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ . \\ . \\ . \\ w_n \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.10)}$$

Yukarıdaki örnek çözüldüğünde öncelik vektörünün elemanları (5.11) deki gibi hesaplanabilir. Bu durumda her üç faktör birlikte değerlendirildiğinde yaklaşık değerlerle, birinci faktör % 32, ikinci faktör % 58 ve üçüncü faktör % 10 öneme sahip olacaktır.

$$W = \begin{bmatrix} \frac{0,238+0,210+0,500}{3} \\ \frac{0,714+0,632+0,400}{3} \\ \frac{0,048+0,1580+0,100}{3} \end{bmatrix} \cong \begin{bmatrix} 0,32 \\ 0,58 \\ 0,10 \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.11)}$$

Adım 4: Faktör kıyaslamalarındaki tutarlılık ölçülür

AHS kendi içinde ne kadar tutarlı bir sistematiğe sahip olsa da sonuçların gerçekçiliği doğal olarak, karar vericinin faktörler arasında yaptığı bire bir karşılaştırmadaki tutarlılığa bağlı olacaktır. AHS bu karşılaştırmalardaki tutarlılığın ölçülebilmesi için bir süreç önermektedir. Sonuçta elde edilen Tutarlılık Oranı (CR) ile, bulunan öncelik vektörünün ve dolayısıyla faktörler arasında yapılan bire bir karşılaştırmaların tutarlılığının test edilebilmesi imkanını sağlar. AHS, CR hesaplamasının özünü, faktör sayısı ile Temel Değer adı verilen bir katsayının (λ) karşılaştırılmasına dayandırır. λ'nın hesaplanması için öncelikle A karşılaştırma matrisi ile W öncelik vektörünün matris çarpımından D sütun vektörü elde edilir.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ . & & & . \\ . & & & . \\ . & & & . \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ . \\ . \\ . \\ w_n \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.12)}$$

(5.13) formülünde tanımlandığı gibi, bulunan D sütun vektörü ile W sütun vektörünün karşılıklı elemanlarının bölümünden her bir değerlendirme faktörüne ilişkin temel değer (E) elde edilir. Bu değerlerin aritmetik ortalaması (5.14)formülü ise karşılaştırmaya ilişkin temel değeri (λ) verir.

$$E_i = \frac{d_i}{w_i} (i = 1,2,..., n) \quad \textbf{(5.13)}$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^{n} E_i}{n} \qquad \textbf{(5.14)}$$

λ hesaplandıktan sonra Tutarlılık Göstergesi (CI), (5.15) formülünden yararlanarak hesaplanabilir.

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} \qquad \textbf{(5.15)}$$

Son aşamada ise CI, Rassal Gösterge (RI) olarak adlandırılan ve Çizelge 5.4'de gösterilen standart düzeltme değerine bölünerek CR elde edilir (5.16).

$$CR = \frac{CI}{RI} \qquad \textbf{(5.16)}$$

Çizelge 5.4'den faktör sayısına karşılık gelen değer seçilir. Örneğin 3 faktörlü bir karşılaştırmada kullanılacak RI değeri Çizelge 5.4'de görüldüğü gibi 0,58 olacaktır.

Çizelge 5.4 : Rassal gösterge-RI değerleri.

N	RI	N	RI
1	0	8	1,41
2	0	9	1,45
3	0,58	10	1,49
4	0,90	11	1,51
5	1,12	12	1,48
6	1,24	13	1,56

Hesaplanan CR değerinin 0,10 dan küçük olması, karar vericinin yaptığı karşılaştırmaların tutarlı olduğunu gösterir. CR değerinin 0,10'dan büyük olması ya AHS'deki bir hesaplama hatasını ya da karar vericinin karşılaştırmalarındaki tutarsızlığını gösterir.

Adım 5: Her bir faktör için, m karar noktasındaki yüzde önem dağılımları bulunur

Her bir faktör açısından karar noktalarının yüzde önem dağılımları belirlenir. Diğer bir deyişle bire bir karşılaştırmalar ve matris işlemleri, faktör sayısı kadar (n kez) tekrarlanır. Ancak bu kez her bir faktör için karar noktalarında kullanılacak G karşılaştırma matrislerinin boyutu $m \times m$ olacaktır. Her bir karşılaştırma işleminden sonra $m \times 1$ boyutlu ve değerlendirilen faktörün karar noktalarına göre yüzde dağılımlarını gösteren S sütun vektörleri elde edilir. Bu sütun vektörleri (5.16)'da tanımlanmıştır:

$$S_i = \begin{bmatrix} s_{11} \\ s_{21} \\ . \\ . \\ . \\ s_{m1} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.16)}$$

Adım 6: Karar noktalarındaki sonuç dağılımının bulunması

Bu aşamada öncelikle, yukarıda anlatılan n tane $m \times 1$ boyutlu S sütun vektöründen meydana gelen ve $m \times n$ boyutlu K karar matrisi (5.17) oluşturulur. Karar matrisi aşağıda tanımlanmıştır:

$$K = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ . & & & . \\ . & & & . \\ . & & & . \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.17)}$$

Sonuçta karar matrisi W sütun vektörü (öncelik vektörü) ile aşağıdaki gibi çarpıldığında ise m elemanlı L sütun vektörü (5.18) elde edilir. L sütun vektörü karar noktalarının yüzde dağılımını verir. Diğer bir deyişle vektörün elemanlarının toplamı 1 dir. Bu dağılım aynı zamanda karar noktalarının önem sırasını da gösterir.

$$L = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ . & & & . \\ . & & & . \\ . & & & . \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ . \\ . \\ . \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} l_{11} \\ l_{21} \\ . \\ . \\ . \\ l_{m1} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(5.18)}$$

5.3.3 Türk hazır giyiminin markalaşma için güçlü-zayıf yönler/fırsat ve tehditlerinin analitik hiyerarşi süreci ikili karşılaştırma metodolojisi ile analizi uygulama adımları ve analiz sonucu

Bu bölümde 5.3.1. başlığı altında Türk Hazır Giyiminin Markalaşması için belirlenen güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin önem derecelerinin farklılaştırılabilmesi için AHS Yönteminden yararlanılacaktır.

Adım 1: AHS Yöntemi 5.3.2 başlığı altında tanımlanan 4 adıma kadar kullanılacak ve böylece güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler altında yer alan faktörlerin önem dereceleri belirlenmiş olacaktır. Bu faktörler önem derecelerine göre oluşturulacak olan Hazır Giyim için Markalaşma Modelinde kullanılacaktır.

Adım 2: Sektörde akademisyen ve sahada çalışan 7 uzman ile görüşülerek, güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler başlıkları altında belirlenen faktörler için önce uzmanların karar matrisleri oluşturulmuştur. Görüşmelerde kullanılan Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditlerin Analizi Görüşme Formu EK A da yer almaktadır. Çizelge 5.5'de Güçlü Yönler için yapılan çalışma yer almaktadır (G1; Güçlü Yön 1. Faktör).

Çizelge 5.5 : Güçlü yönler için uzmanların görüşleri ile hazırlanan faktörler arası karşılaştırma matrisleri.

Uzman Görüşü 1

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	5	1	1/5
G2	1/5	1	1/3	1/5
G3	1	3	1	1/3
G4	5	5	3	1

Uzman Görüşü 2

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	3	1/3	1/5
G2	1/3	1	1/5	1/7
G3	3	5	1	1
G4	5	7	1	1

Uzman Görüşü 3

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	3	1/3	1/5
G2	1/3	1	1/7	1/5
G3	3	7	1	3
G4	5	5	1/3	1

Uzman Görüşü 4

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	3	5	1/5
G2	1/3	1	3	1/5
G3	1/5	1/3	1	1/3
G4	5	5	3	1

Uzman Görüşü 5

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	1/5	1/7	1/9
G2	5	1	1/3	1/7
G3	7	3	1	1/5
G4	9	7	5	1

Uzman Görüşü 6

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	1	1/7	1/5
G2	1	1	1	1/5
G3	7	1	1	5
G4	5	5	1/5	1

Uzman Görüşü 7

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	3	1	1
G2	1/3	1	1/3	1/3
G3	1	3	1	1
G4	1	3	1	1

Altı karşılaştırma matrisi geometrik ortalamaları alınarak tek bir Grup Karar Matrisine indirgenmiştir (Çizelge 5.6).

Çizelge 5.6 : Güçlü yönler grup karar matrisi.

	G1	**G2**	**G3**	**G4**
G1	1	1 7/8	1/2	1/4
G2	1/2	1	4/9	1/5
G3	1 8/9	2 2/7	1	6/7
G4	4 1/3	5 1/9	1 1/6	1

Adım 3: Sütun toplamlarından yararlanılarak sütun normalizasyonu yapılır.

$$C = \begin{bmatrix} 0{,}109 & 0{,}178 & 0{,}168 & 0{,}106 \\ 0{,}058 & 0{,}095 & 0{,}140 & 0{,}089 \\ 0{,}206 & 0{,}217 & 0{,}319 & 0{,}390 \\ 0{,}470 & 0{,}487 & 0{,}373 & 0{,}456 \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.19)}$$

W öncelik vektörü aşağıdaki gibidir.

$$W = \begin{bmatrix} 0{,}127 \\ 0{,}097 \\ 0{,}284 \\ 0{,}493 \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.20)}$$

Adım 4 : Faktör kıyaslamalarındaki tutarlılığın ölçümü için W öncelik vektörü ile Karar Matrisi çarpılır.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ . & & & . \\ . & & & . \\ . & & & . \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ . \\ . \\ . \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1{,}873 & 0{,}527 & 0{,}231 \\ 0{,}534 & 1 & 0{,}440 & 0{,}195 \\ 1{,}896 & 2{,}275 & 1 & 0{,}855 \\ 4{,}321 & 5{,}117 & 1{,}170 & 1 \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} 0{,}127 \\ 0{,}097 \\ 0{,}284 \\ 0{,}493 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}5717 \\ 0{,}3854 \\ 1{,}1653 \\ 1{,}8673 \end{bmatrix} \quad \textbf{(5.21)}$$

Ortaya çıkan D matrisi kullanılarak 5.13 formülüne göre E_i değerleri bulunur.

E_1	4,50415
E_2	3,98947
E_3	4,10715
E_4	3,78913

(5.22)

n=4 olduğuna göre 5.14 formülü kullanılarak karşılaştırmaya ilişkin temel değer bulunur:

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^{n} E_i}{n} = 4{,}097 \qquad \textbf{(5.23)}$$

bulunur.

Tutarlılık Göstergesi (CI), (5.15) formülünden yararlanarak hesaplanır:

$$CI = \frac{\lambda - n}{n-1} = \frac{4{,}097-4}{4-1} = 0{,}032 \qquad \textbf{(5.24)}$$

n=4 için Çizelge 5.3'den RI seçilir. RI=0,90'dır. Bu durumda;

$$CR = \frac{0{,}032}{0{,}90} = 0{,}0361 < 0{,}10 \qquad \textbf{(5.25)}$$

olduğundan karar vericilerin karşılaştırmaları tutarlıdır. Sonuç olarak güçlü yönler altındaki faktörlerin önem dereceleri aşağıdaki gibidir:

G4: Artan markalaşma farkındalığı %49

G3: Marka uzmanlığında eğitimli işgücü %28

G2: KOBİ lerin esnek yapısı %10

G1: İyi markalara üretim deneyimi %13

Benzer şekilde Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar içinde alınan Uzman Görüşleri EK B'de yer alan çizelgelerde verilmiştir. Aynı yöntemler izlenerek yapılan hesaplamalar sonrasında Güçlü ve Zayıf Yönler ile Tehdit ve Fırsatlar için belirlenen önem dereceleri Çizelge 5.7'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.7 : Güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların önem dereceleri.

GÜÇLÜ YÖNLER	**%**	**Küm %**	**ZAYIF YÖNLER**	**%**	**Küm %**
G4. Artan markalaşma farkındalığı	**%49**	**%49**	**Z4. Tasarım eksikliği**	**%23**	**%23**
G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü	**%28**	**%77**	**Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği**	**%20**	**%43**
G2. KOBİ lerin esnek yapısı	%10	%87	**Z9. Kurumsallaşma eksikliği**	**%14**	**%57**
G1. İyi markalara üretim deneyimi	%13	%100	**Z7. Markalaşma bilinci eksikliği**	**%11**	**%68**
			Z2. Finansal yetersizlik	**%10**	**%78**
			Z5. Aktif pazarlama kültürü eksikliği	%9	%87
			Z8. Kitle tipi üretim,	%5	%92
			Z1. Ülke imajı	%5	%97
			Z3. Fason imalat alışkanlığı	%3	%100
TEHDİTLER	**%**	**Küm %**	**FIRSATLAR**	**%**	**Küm %**
T1. Rakip ülkelerin markalaşması	**%50**	**%50**	**F5. Girişimcilik**	**%32**	**%32**
T2. Küresel ekonominin yönlendirmeleri	**%31**	**%81**	**F4. Yetişmiş insan gücü**	**%24**	**%56**
T3. Markalaşma sürecinin uzun sürmesi	%19	%100	**F3. Turquality projesi desteği**	**%14**	**%70**
			F1. Coğrafi avantaj	**%13**	**%83**
			F2. Dünya teks. ve hazır giyiminde büyüme	%11	%94
			F6 Binlerce yıllık kültür birikimi	%6	%100

Sözkonusu kriterler önem derecelerine göre sıralanmıştır. Tezin sonunda oluşturulacak olan modelde kullanılmak üzere içlerinden en önemlileri Pareto prensibi kullanılarak belirlenmiştir. Pareto prensibi, problemlerin büyük bir kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıdaki ancak baskın (dominant) nedenden kaynaklandığını ifade eder. "80/20 kuralı" olarak da adlandırılan bu kalite aracı, "problemin %80'lik kısmına %20'lik aktivitenin neden olması ve bu önemli %20'lik payın üzerinde yoğunlaşılması" gerektiği anlamına gelmektedir. Bu prensibe göre Çizelge 5.7'de önem derecesine göre sıralanmış kriterlerden kümülatif %80 önem derecesi içerisinde kalanlar kritik önem taşır.

6. BÖLÜM: TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE MARKALAŞMA VE MARKALAŞMA ÜZERİNDE ETKİSİ OLABİLECEK FAKTÖRLERİN ANALİZİ

6.1 Analizin Amacı

Hazır Giyimde markalaşmada etkili olan koşulları belirlemek üzere markalaşma çalışmaları yapan firmalar ile çeşitli kriterlere göre markalaşmış firmalar arasında bir analiz yapılması amaçlanmıştır.

6.2 Verilerin Toplanması

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği verilerine göre kendi markası için üretim yapan 189 firma bulunmaktadır (Url-9). Niteliksel verilere dayanan bu araştırmada mümkün olduğunca çok ve farklı özellikleri ile sektörü temsil edecek firmaya ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak derinlemesine mülakat olması, firmaların faaliyetleri ile ilgili bilgi paylaşmak istememeleri firmaların belirlenmesinde sınırlayıcı olmuş ve firmalardan 24 tanesi çalışmaya katılmak konusunda istekli olmuştur. Bu firmalar dış giyim, iç giyim/mayo, denim, şık, klasik-abiye, spor şık (casual) gibi sektörün çeşitli yönlerini temsil edecek firmalar olması sağlanmıştır. (Çizelge D.1) Firmalarda genel müdür, pazarlama, satış, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler gibi bizzat markalaşma çalışmalarını yürüten yetkililerle görüşülmüştür.

Verilerin toplanması için görüşülen, markalaşma çalışmaları yapan firmaların sayısı, sektörün % 13'ünü oluşturmaktadır.

Görüşmelerde, hazırlanan araştırma soruları kullanılmış ve derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Görüşmede seçimli sorular ile birlikte tanımlayıcı tipte sorular da sorulmuş, cevapların araştırmacı tarafından irdelenebilmesine olanak tanıyacak şekilde açıklamalar da alınmıştır. Seçimli sorularda ölçek olarak, ikili (dikotom) (0 evet, 1 hayır, 0 yok, 1 var), aralıklı ve kategorik (sınıflandırılmış/isimsel) yapı kullanılmıştır.

Markalaşma üzerinde etkisi olabileceği düşünülerek sorular aşağıdaki konularda sorulmuştur:

- Şirket kuruluş yılı
- Şirket çalışan sayısı
- Şirketinizin yıllık cirosu
- Şirketinizin hazır giyimdeki faaliyet alanı nedir? (Bayan/erkek/çocuk/genç-iç/dış-spor/spor şık(casual)/klasik)
- Yıllık koleksiyon sayısı
- Ürünlerin hangi fiyat aralığında satıldığı
- Tasarım fonksiyonunun varlığı/kişi sayısı
- Pazarlama fonksiyonundan ayrı satış fonksiyonu olup olmadığı/pazarlamada çalışan kişi sayısı
- Üretim şirket içerisinde mi/fason mu?
- Marka çalışmaları için ayrı birim olup olmadığı; kişi sayısı
- Marka sayısı/kurum isminin marka olup olmadığı
- Markalaşma çalışmalarına başlama zamanı
- Markalaşma çalışmalarında danışmanlık kullanımı
- Markalaşma konusunda halen dışarıdan destek alınan fonksiyonlar
- Markanın değer önerisi
- Marka için yapılan konumlandırma
- Markanın farklı pazarlarda birbirinden ayrılan uygulamaları olup olmadığı
- Markanın tescilli olduğu pazarlar
- Marka kimliği/kişiliği/imajı
- Marka adı, logosu ve varsa karakterini seçerken esas alınan kriterler
- Markanın grafiksel gösterimleri için el kitabı olup olmadığı
- Marka sloganı

- Özel ambalaj kullanımı
- Kullanılan satış noktaları
- Satış noktalarında marka farkındalığı, imajı ve sadakati arttırmaya yönelik çalışmalar
- Hedeflenen müşteri kitlesi
- Markaya yönelik tüketici araştırmaları olup olmadığı
- Marka farkındalığı

Örnek görüşme formu EK C' de sunulmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler EK D de yer alan çizelgede özetlenmiştir.

6.3 İstatistiksel Yöntem Seçimi

Araştırmada kullanılan sorularda kullanılan isimsel, sıralı ve ikili değerlerden oluşan verilerde dağılım varsayımı kurulamamakta ve parametre tahmini yapılamamaktadır. Kategorilerine göre sayısal frekanslar ve gözlenme oranları tahminleri yapılabilmektedir.

Bu araştırmada da görüşme sonucunda elde edilen veriler nitel olduğu için nitel özellikler ya da değişkenler arasında bağımlılık olup olmadığının araştırılmasında kullanılan testlerden biri olan Ki-Kare testi uygulanmış; marka olma durumu ile marka olma durumunu etkileyebilecek faktörler arasındaki ilişkinin anlamlılığı sorgulanmıştır. Bu test, parametrik olmayan testler arasında en yaygın olarak kullanılan testtir.

Bu ilişkinin sorgulanabilmesi için gerekli olan markalaşmış firmalar/markalar kümesi, Türkiye'nin en iyi markalarını belirlemek amacıyla yapılan araştırmalardan ortaya çıkan en iyiler listesindeki hazır giyim firmaları seçilerek oluşturulmuştur. Bunlar SuperBrands ve BrandFinance araştırmalarıdır.

İstatistiksel ilişkinin ölçümü için markalaşmış olmak ile ilgili değişken ile, markalaşma ile ilişkisi olması beklenen değişken karşılaştırılmıştır.

İlişki testi için hipotez aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

H_0 = İki değişken arasında istatistiksel bir ilişki yoktur.

H_1 = İki değişken arasında istatistiksel bir ilişki vardır.

Hipotezin kabulü ya da reddi için olasılık değeri ; (P) < α = 0,05 ise H_0 reddedilir, H_1 kabul edilir, iki değişken arasında istatistiksek bir ilişki vardır.

Eğer hipotezin kabulü ya da reddi için olasılık değeri (P) > α = 0,05 ise H_0 kabul edilir, H_1 reddedilir. Değişkenler arasında istatistiksel bir ilişki yoktur.

6.3.1 Superbrands (Süper Markalar) (Url-10)

SuperBrands ve AC Nielsen firmaları tarafından küresel bazda ve ülke bazında yapılmakta olan bir araştırmadır. Tüketicilerin bilinçli veya bilinçaltı arzuladığı, tanıdığı ve bir ücret ödeyerek sahip olmak istediği, duygusal veya fiziksel avantajları diğer markalara göre çok daha yüksek oranda sunan marka 'Süpermarka' olarak tanımlanmıştır.

İlk aşamada Superbrands kriterlerine uygun şirketlerden bir liste oluşturulmaktadır. Ülkenin önde gelen kurumlarının tepe yöneticilerinden oluşan bir jüri, yaptığı oylama sonucu listeyi daha aza indirger.

En son aşamada ise daha az sayıdaki markanın, ülkenin büyük şehirlerinde 18-56 yaş arası tüm sosyal gruplardan 1.500-2.000 arası kişi tarafından yüzyüze anket yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi sağlanır.

Türkiye'de 2005 yılından bu yana iki yılda bir yapılan Superbrands (Süper Markalar) 2005, 2007 ve 2010 listelerinde yer alan hazır giyim firmaları Çizelge 6.1'de gösterilmiştir. 2009'da yapılacak çalışma, kriz nedeniyle 2010 yılına ertelenmiştir.

Çizelge 6.1 : 2005, 2007 ve 2009 SuperBrands Türkiye hazır giyim firmaları.

2005 (Url-10)	2007 (Url-11)	2010 (Url-12)
Beymen	YKM	Beymen
Bil's		Mavi Jeans
Dagi		Sarar
Damat/Tween /ADV		Vakko
Fabrika		
LCW		
T-Box		

6.3.2 Brand finance (Url-13)

Araştırmaya halka açık ve bilgilerini paylaşan şirketler dahil edilmektedir. Bu iki kriteri sağlayan ve Capital Dergisi 500 listesinde yer alıp Türkiye'nin önde gelen ve büyüklüğü ile dikkat çeken şirketlerine araştırma soruları gönderilmiştir. Hammadde, ara-mal, yatırım malı gibi son tüketiciye ulaşmayan ürün üreten şirketler, değerlendirme dışında tutulmaktadır. Araştırmanın temelini oluşturan "Hak Bedeli" Yönetimi, şirketin markasını bir başkasına lisansladığında elde edeceği bedeli göstermektedir. Araştırmanın formülü, dünyanın önde gelen marka değerleme şirketlerinden BrandFinance'e aittir. Dünyanın üç marka değerleme şirketinden biri olarak gösterilmektedir. Hesaplama yapılırken, şirketlerin en az son üç yıllık ciroları ve vergi öncesi karlılık oranları kullanılmaktadır. Buna göre Hazır Giyim Sanayinden bu listeye son yıllarda giren markalar Çizelge 6.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 6.2 : 2007, 2008 ve 2009 BrandFinance Türkiye hazır giyim firmaları.

2007 (Url-14)	2008 (Bayıksel,2009)	2009 (Url-13)
LCW	LCW	LCW
Collezione		Koton
Mavi Jeans		Vakko
Vakko		Boyner
Uki		
Ceylan		
Derimod		

Buna göre karşılaştırma kümesi, yukarıdaki listede yer alan ve görüşülen firmalar arasından Çizelge 6.3'teki gibi oluşturulmuştur.

Çizelge 6.3 : Karşılaştırma kümesinde yer alan markalar.

Marka Adı	Marka Seçim Kriteri
Collezione	BrandFinance 2007
Damat/Tween /ADV	SuperBrands 2005
Fabrika	SuperBrands 2005
Koton	BrandFinance 2009
LCW	SuperBrands 2005, BrandFinance 2007, 2008, 2009
Mavi Jeans	SuperBrands 2010
Sarar	SuperBrands 2010
Vakko	SuperBrands 2010, BrandFinance 2007, 2009

6.4 Hipotezler ve Ki –Kare Test Sonuçları

Hipotezler, mülakatlarda yapılan görüşmeler ve tez izleme komitesinin görüşleri ile oluşturulmuş ve 0,95 güven aralığında SPSS 16 İstatistik programında test edilmiştir

Hipotez 1

H_0: Marka Kimliğinin tanımlı olması ile markalaşmış olmak arasında ilişki yoktur.

H_1: Marka Kimliğinin tanımlı olması ile markalaşmış olmak arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.4.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.4.a : Marka kimliği ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S30 Marka Kimliği	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Tanımlı	7	5	12
Tanımsız	1	11	12
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.4.b : Marka kimliği ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	6,750	1	0,009		
Süreklilik Düzeltmesi	4,688	1	0,030		
Olabilirlik Oranı	7,368	1	0,007		
Fisher Testi				0,027	0,014
Doğrusal İlişki	6,469	1	0,011		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına göre (Çizelge 6.4.b) H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,009<0,05$), H_1 kabul edilmektedir. Markalaşmış 8 firmadan 7'si markanın anlamını taşımakta olan marka kimliğini tanımlamıştır.

Marka kimliği, tüketicinin bir markaya olan bütün algılayışını oluşturan kelimeler, imajlar, düşünceler ve çağrışımların cisimleştirilmesidir. Markanın anlamını taşır. Zamana bağlı değildir. Markanın tüm hikayesi bu karakteristiklere dayandırıldığı için değiştirilemez ve revize edilemez.

Hipotez 2

H_0: Müşteri için markanın üreteceği fayda/değerin tanımlanmış olması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Müşteri için markanın üreteceği fayda/değerin tanımlanmış olması ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.5.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.5.a : Marka faydası/değeri ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S26 Marka Faydası/değeri	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Tanımlı	5	2	7
Tanımsız	3	14	17
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.5.b : Marka faydası/değeri ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	6,454	1	0,011		
Süreklilik Düzeltmesi	4,261	1	0,039		
Olabilirlik Oranı	6,333	1	0,012		
Fisher Testi				0,021	0,021
Doğrusal İlişki	6,185	1	0,013		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına göre (Çizelge 6.5.b) H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,011<0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

Hipotez 3

H_0: Yıllık Ciro tutarı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Yıllık Ciro tutarı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.6.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.6.a : Yıllık ciro ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S3 Yıllık Ciro (milyon USD)	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
1-50	1	12	13
51-100	3	2	5
101-250	1	1	2
251-500	3	1	4
501 ve üzeri	8	16	24

Çizelge 6.6.b : Yıllık ciro ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	11,150	4	0,025
Süreklilik Düzeltmesi	13,241	4	0,010
Olabilirlik Oranı	6,502	1	0,011
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.6.b) göre H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,025<0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

Markalaşmış 8 firmadan 6'sının 100 milyon USD'lık yıllık cirosu bulunmaktadır, markalaşmakta olan 16 firmadan 14'ünün ise yıllık cirosu 100 milyon USD'nin altındadır. Bu bilgi, markalaşmak için belirli bir finansal yeterlilik seviyesine gelmesinin gerekli olduğu kadar, markalaşan firmaların cirolarının arttığı anlamına da gelebilir. Sonuçta yıllık ciro ve markalaşma ilişkilidir.

Hipotez 4

H_0: Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı kullanımı ile markalaşma arasında ilişkisi yoktur.

H_1: Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı kullanımı ile markalaşma arasında ilişkisi vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.7.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.7.a : Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S11 Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Evet	6	4	10
Hayır	2	12	14
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.7.b : Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	5,486	1	0,019		
Süreklilik Düzeltmesi	3,621	1	0,057		
Olabilirlik Oranı	5,609	1	0,018		
Fisher Testi				0,032	0,028
Doğrusal İlişki	5,257	1	0,022		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına göre (Çizelge 6.7.b) H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,019 <0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

8 firmanın 6'sı uluslararası deneyime sahip tasarımcı kullanırken, markalaşmakta olan 16 firmadan sadece 4'ü uluslararası deneyime sahip tasarımcı kullanmaktadır.

Hipotez 5

H_0: Tasarım Ekibi çalışan sayısı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Tasarım Ekibi çalışan sayısı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.8.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.8.a : Tasarım ekibi çalışan sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S10 Tasarım ekibi çalışan sayısı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
1-10 çalışan	1	12	13
11-20 çalışan	3	2	5
21-30 çalışan	1	1	2
31 ve üzeri	3	1	4
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.8.b : Tasarım ekibi çalışan sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	8,821	3	0,032
Süreklilik Düzeltmesi	9,500	3	0,023
Olabilirlik Oranı	6,900	1	0,009
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.8.b) göre H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,032<0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

Tasarım departmanlarında çalışan sayısı 8 markalaşmış şirketin 7'sinde 11'in üzerindedir, 16 markalaşmakta olan şirketten 12'sinde ise 10'un altındadır. Tasarımcı sayısı, markalaşma ile ilişkili ve önemlidir ancak tasarımcı sayısının belirlenmesi için firmanın çalışma tarzı da önemlidir. Örneğin hızlı moda üretimi yapan bir firma ile standart üretim yapan bir firmanın ihtiyaçları farklılaşacaktır.

Hipotez 6

H_0: Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.9.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.9.a : Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S14 Pazarlama fonksiyonu çalışan sayısı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
0	1	9	10
1-5	2	6	8
6-10	4	1	5
21-30	1	0	1
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.9.b : Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	9,600	3	0,022
Süreklilik Düzeltmesi	10,050	3	0,018
Olabilirlik Oranı	8,042	1	0,005
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.9.b) göre H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,022<0,05$), H_1 kabul edilmektedir

8 markalaşmış firmanın 7'si, pazarlama fonksiyonunda 1'den fazla çalışan bulundurmaktadır, markalaşmakta olan 16 firmanın 9'u henüz pazarlama fonksiyonu için ayrı çalışan görevlendirmemiştir. Yaygın olarak bu firmalarda pazarlama, satışın içerisinde görülmektedir.

Hipotez 7

H_0: Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.10.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.10.a: Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S12 Satıştan ayrı pazarlama birimi	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Evet	7	7	14
Hayır	1	9	10
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.10.b: Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	4,200	1	0,040		
Süreklilik Düzeltmesi	2,593	1	0,107		
Olabilirlik Oranı	4,643	1	0,031		
Fisher Testi				0,079	0,051
Doğrusal İlişki	4,025	1	0,045		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.10.b) göre H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,040<0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

Yine bir önceki hipoteze paralel olarak pazarlama birimin satıştan ayrı olarak yapılandırılması, çok kuvvetli derecede olmasa da markalaşma ile ilişkilidir.

Hipotez 8

H_0: Şirketin markalaşma çalışmalarına ayırdığı sürenin uzunluğu ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Şirketin markalaşma çalışmalarına ayırdığı sürenin uzunluğu ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.11.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.11.a: Şirketin markalaşma çalışmaları süresi ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S21 Markalaşma çalışmalarının ömrü (yıl)	S 48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
0-10	0	9	9
11-20	8	7	15
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.11.b: Şirketin markalaşma çalışmaları süresi ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	7,200	1	0,007		
Süreklilik Düzeltmesi	5,000	1	0,025		
Olabilirlik Oranı	9,825	1	0,002		
Fisher Testi				0,009	0,009
Doğrusal İlişki	6,900	1	0,009		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.11.b) göre H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,007<0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

Markalaşmış firmaların tamamı 10 yıldan uzun süredir bu konuda çalışmalar yapmaktadır. Markalaşma çalışmalarının süresi, markalaşma ile ilişkilidir. Ancak markalaşma için ayrılacak süre, markanın daha önce pazarda varolma süresi, rakipleri, ürün türü, hedef kitlesi gibi pek çok faktöre göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle öngörülecek süre firmaya göre farklı olacaktır.

Hipotez 9

H_0: Markaya yönelik tüketici araştırması yapılması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Markaya yönelik tüketici araştırması yapılması ile markalaşma arasında ilişki vardır

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.12.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.12.a : Tüketici araştırması ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S44 Markaya Yönelik Tüketici Arş.Yapılması	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Evet	6	5	11
Hayır	2	11	13
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.12.b : Tüketici araştırması ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	4,112	1	0,043		
Süreklilik Düzeltmesi	2,538	1	0,111		
Olabilirlik Oranı	4,232	1	0,040		
Fisher Testi				0,082	0,055
Doğrusal İlişki	3,941	1	0,047		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.12.b) göre H_0 hipotezi reddedilmektedir ($p=0,043<0,05$), H_1 kabul edilmektedir.

Markaya yönelik tüketici araştırması yapılması markalaşmayı olumlu yönde etkiler ya da markalaşmış firmalar tüketici eğilimlerini yakından takip etmek için tüketici araştırmaları yaparlar.

Hipotez 10

H_0: Şirketin kuruluş yılından itibaren geçen süre olarak tanımlayacağımız şirketin yaşı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Şirketin kuruluş yılından itibaren geçen süre olarak tanımlayacağımız şirketin yaşı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.13.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.13.a : Şirket yaşı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

Şirket Yaşı	Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	,Markalaşma Aşamasında	Toplam
11- 20 yaş	2	6	8
21-30 yaş	3	3	6
31-40 yaş	0	1	1
41 ve üstü	3	6	9
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.13.b: Şirket yaşı ve ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	1,500	3	0,682
Süreklilik Düzeltmesi	1,780	3	0,619
Olabilirlik Oranı	0,012	1	0,913
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.13.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,682>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Şirketin kuruluş tarihinden itibaren geçen süre ile markalaşma arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 11

H_0: Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.14.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.14.a: Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S7 Koleksiyon Sayısı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşma Aşamasında	Markalaşmış	Toplam
1	0	1	1
2	3	5	8
3-4	2	6	8
5-6	2	3	5
11 ve üzeri	1	1	2
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.14.b : Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	1,162	4	0,884
Süreklilik Düzeltmesi	1,468	4	0,832
Olabilirlik Oranı	0,307	1	0,579
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.14.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,884>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ile markalaşma arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 12

H_0: Markanın ürün fiyat aralığı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Markanın ürün fiyat aralığı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.15.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.15.a : Markanın ürün fiyat aralığı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S8 Ürün Fiyat Aralığı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Orta	2	5	7
İyi	3	7	10
Pahalı	2	4	6
Çok Pahalı	1	0	1
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.15.b : Markanın ürün fiyat aralığı ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	2,121	3	0,548
Süreklilik Düzeltmesi	2,321	3	0,508
Olabilirlik Oranı	0,706	1	0,401
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.15.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,548>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Markanın fiyat aralığı ile markalaşmanın ilişkisi yoktur.

Hipotez 13

H_0: Ürün alt marka sayısı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Ürün alt marka sayısı ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.16.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.16.a : Ürün alt marka sayısı ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S18 Ürün Marka Sayısı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
1	2	3	5
2	0	6	6
3	3	6	9
4	1	0	1
5 ve üzeri	2	1	3
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.16.b : Ürün alt marka sayısı ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	6,600	4	0,159
Süreklilik Düzeltmesi	8,546	4	0,073
Olabilirlik Oranı	1,937	1	0,164
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24		

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.16.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,159>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Bu durumda ürün alt marka sayısı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

Hipotez 14

H_0: Marka için konumlandırma yapılması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Marka için konumlandırma yapılması ile markalaşma arasında ilişki vardır. Test için kullanılan veriler Çizelge 6.17.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.17.a: Marka konumlandırma ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S27 Marka için konumlandırma	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Tanımlı	7	10	17
Tanımsız	1	6	7
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.17.b: Marka konumlandırma ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	1,613	1	0,204		
Süreklilik Düzeltmesi	0,630	1	0,427		
Olabilirlik Oranı	1,776	1	0,183		
Fisher Testi				0,352	0,218
Doğrusal İlişki	1,546	1	0,214		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.17.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,204>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Markalaşmış 8 firmadan 7'sinin, markalaşma çalışmaları devam eden 16 firmadan 10'unun, markaları için pazarda konumlandırma tanımladıkları görülmektedir. Günümüz aktif rekabetinde satış ve pazarlamanın kaçınılmaz bir sonucu olarak firmalar, pazarda rakiplerine göre konumlarını ve tüketicinin zihninde almak istedikleri yeri tanımlamışlardır.

Hipotez 15

H_0: Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.18.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.18.a : Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S43 Markanın hedeflediği müşteri kitlesi tanımı	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Tanımlı	8	14	22
Tanımsız	0	2	2
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.18.b: Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ve markalaşma ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	1,091	1	0,296		
Süreklilik Düzeltmesi	0,068	1	0,794		
Olabilirlik Oranı	1,711	1	0,191		
Fisher Testi				0,536	0,435
Doğrusal İlişki	1,045	1	0,307		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.18.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,296>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Markanın hedeflediği müşterinin tanımlanmış olması ile markalaşma arasında ilişki yoktur. Markanın hedeflediği kitlenin tanımlanmış olması önemlidir. Ancak hedef müşteri kitlesinin tanımlanması etkin bir satış açısından da gerekli olduğundan, bunun bir markalaşma gereği yapılmadığı ve markalaşma ile doğrudan ilişkili olmayacağı düşünülmektedir.

Hipotez 16

H_0: Marka adının hatırlanabilir olarak seçilmesi markalaşmayı etkiler.

H_1: Marka adının hatırlanabilir olarak seçilmesi markalaşmayı etkilemez.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.19.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.19.a : Marka adının hatırlanabilir olması ve markalaşma veri özet çizelgesi.

S33.1 Marka Adında Hatırlanabilirlik	S48 Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Tanımlı	4	6	10
Tanımsız	4	10	14
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.19.b : Marka adının hatırlanabilir olması ve markalaşma ilişkisi ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	0,343	1	0,558		
Süreklilik Düzeltmesi	0,021	1	0,884		
Olabilirlik Oranı	0,341	1	0,559		
Fisher Testi				0,673	0,439
Doğrusal İlişki	0,329	1	0,567		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.19.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,558>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Marka adının hatırlanabilir olarak seçilmesi ile markalaşma arasında doğrudan bir ilişki tanımlı değildir.

Hipotez 17

H_0: Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

H_1: Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ile markalaşma arasında ilişki vardır.

Test için kullanılan veriler Çizelge 6.20.a'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.20.a : Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ve markalaşma veri özet çizelgesi.

Marka Adında Yabancı Ülke Çağrışımı	Markalaşma Durumu		
	Markalaşmış	Markalaşma Aşamasında	Toplam
Evet	2	3	5
Hayır	6	13	19
Toplam	8	16	24

Çizelge 6.20.b: Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ve markalaşma ilişkisi ki-kare test sonuçları.

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (çift taraflı)	Kesin Anlamlılık (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	0,126	1	0,722		
Süreklilik Düzeltmesi	0,000	1	1,000		
Olabilirlik Oranı	0,124	1	0,725		
Fisher Testi				1,000	0,555
Doğrusal İlişki	0,121	1	0,728		
Geçerli Gözlem Sayısı (N)	24				

Ki-Kare Test Sonuçlarına (Çizelge 6.20.b) göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,772>0,05$), H_1 reddedilmektedir.

Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ile markalaşma arasında ilişki yoktur. İncelenen 24 markadan sadece 5'i bu yaklaşımı benimsemiştir.

6.5 Sonuçlar

Yapılan Ki-Kare testine göre markalaşma ile ilişkili olan faktörler Çizelge 6.21'de listelenmiştir. Buna göre dokuz hipotezde yer alan faktörlerin yerine getirilmesi markalaşmayı olumlu yönde etkileyecektir.

Çizelge 6.21 : Markalaşmayı etkileyen faktörler.

Hipotezler	P Hesaplanan (İlişki derecesi)
8. Hipotez: Şirketin markalaşma çalışmalarına ayırdığı sürenin uzunluğu, markalaşmayı etkiler	0,007
1. Hipotez: Marka Kimliğinin tanımlı olması ile markalaşmış olmak ilişkilidir.	0,009
2. Hipotez: Müşteri için markanın üreteceği fayda/değerin tanımlanmış olması markalaşma durumunu etkiler.	0,011
4. Hipotez: Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı kullanımının markalaşma ile ilişkisi vardır.	0,019
6. Hipotez: Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı markalaşmayı etkiler.	0,022
3. Hipotez: Yıllık Ciro tutarı ile markalaşma arasında ilişki vardır.	0,025
5. Hipotez: Tasarım Ekibi çalışan sayısı markalaşmayı etkiler.	0,032
7. Hipotez: Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması markalaşmayı etkiler.	0,040
9. Hipotez: Markaya yönelik tüketici araştırması yapılması markalaşmayı olumlu yönde etkiler ya da markalaşmış firmalar tüketici eğilimlerini yakından takip etmek için tüketici araştırmaları yaparlar.	0,043

Aşağıdaki faktörlerin ise markalaşma ile doğrudan ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır:

- Şirketin kuruluş yılından itibaren geçen süre olarak tanımlayacağımız şirketin yaşı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.
- Yıllık hazırlanan koleksiyon sayısı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.
- Markanın ürün fiyat aralığı ile markalaşma arasında ilişki yoktur.
- Ürün alt marka sayısı ile markalaşma arasında ilişkisi yoktur.
- Marka için yapılan konumlandırma ile markalaşma arasında doğrudan ilişki yoktur.
- Marka adında yabancı ülke çağrışımı olması ile markalaşma arasında ilişki yoktur.

- Marka adının hatırlanabilir olarak seçilmesi ile markalaşma arasında ilişki yoktur.
- Markanın hedeflediği müşterilerin tanımlanmış olması ile markalaşma arasında doğrudan ilişki yoktur.

7. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNİN MARKALAŞMASI İÇİN BİR MODEL

7.1 Sonuçların Yorumlanması

Markalaşma, Türk Hazır Giyim Sanayinin önümüzdeki yıllarda varlığını gelişerek sürdürebilmesi için, kullanacağı çözüm yollarından biri olarak sıklıkla gündeme gelmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin küresel anlamda markalaşma stratejileri için dört yöntem önerilmektedir:

- Güçlü imajı olan batılı markaları satın almak (Hintli Tata'nın Jaguar Land Rover'ı, Ülker'in Godiva'yı, Tema Tekstil'in LCWaikiki markasını alması)
- Batılı pazarlama ilkelerini kullanarak önceden bir hiç olan küresel markalar yaratmak (Çin'de Haier ve Huawei, Hindistan'da Reliance ve Infosys,, Beko)
- Ülkelerinin uzmanlığı olan alanda, ülke menşei etkisine dayanarak, yerel markalar geliştirip, öncelik kazanmak (Çin'de Tsingtao, Orta Doğu'da Zain ve Teva ile Kafkasya'da Ararat, Mavi Jeans)
- Dil, kültür ve hatta etik ve dini aidiyet gibi yerel imaj ve pazarlama tekniklerini kullanarak küresel markalar yaratmak (Çin'de Baidu, Meksika'da Televisa ve TV Azteca ya da Müslüman ülkelerde Mecca Cola (Ille ve Chailan, 2011)

Türk hazır giyim firmaları için seçilen yöntem hangisi olursa olsun, markalaşmayı başlatmak ya da sürdürmek için bir metodolojiye ihtiyaç duyacaklardır.

Yapılan çalışmanın nihai amacı, hazır giyim şirketlerinin markalaşma çalışmalarında uygulayabilmeleri için bir model ortaya koymaktır.

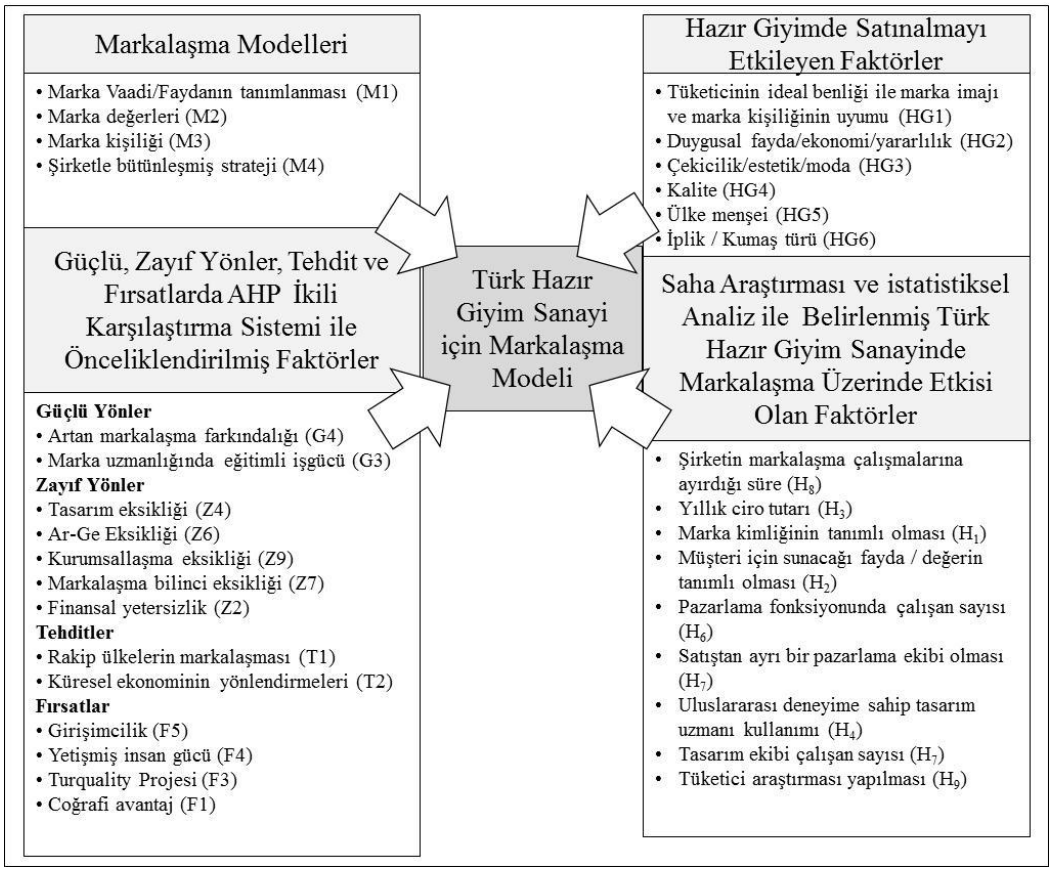
Bu amaçla tez içerisinde yapılan araştırmalar dört ana başlık altında toplanmıştır:

- Belli başlı markalaşma modelleri araştırılmış, olmazsa olmaz ortak yönleri ile her birinin kendine özgü yöntemleri analiz edilmiştir.

- Hazır giyim ve markalaşma ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş ve hazır giyime özgü özelikler ortaya konulmuştur.
- Türk Hazır Giyim Sanayinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri analiz edilmiş, önem dereceleri belirlenmiştir.
- Türk Hazır Giyim Sanayinde belli başlı markalar esas alınarak, markalaşma üzerinde etkisi olabilecek faktörler istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmaların sonucunda model için belirleyici olacak bulgular Şekil 7.1'de özetlenmiştir.

Dört farklı analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular irdelendiğinde birbirini destekleyen ilişkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bulguların bir kısmının şirketlerin organizasyonel yapılanmaları ile ilgilidir. Örneğin zayıf yönler arasında kurumsallaşma üçüncü sırada yer almaktadır (Şekil 7.1'de Zayıf Yönler altında Z9 ile gösterilmiştir). Markalaşmayı etkileyen faktörler arasında, markalaşmış firmalarda satıştan ayrı pazarlama biriminin bulunması, pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı, tasarımcı sayısı gibi faktörlerin bulunması önem kazanmaktadır.



Şekil 7.1 : Türk hazır giyim sanayi için markalaşma modelini etkileyen faktörler.

Tasarım eksikliği zayıf yönlerin en önemlisi olarak görülmekte, tüketiciler çekicilik, estetik ve modanın hazır giyimin satın alınmasında etkili bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Turquality projesi kapsamında yapılan araştırmalarda tüketicilerin hazır giyim markalarında kalite ve modanın yanısıra tasarımda ilerlemesi önemle vurgulanmaktadır. Markalaşmış firmalarda uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı kullanımı, uluslararası perspektifin kazanılması açsından önemlidir. Markalaşmış firmaların tasarım birimlerinde çalışan tasarımcı sayısının markalaşma üzerinde etkisi olduğu örülmektedir. Ayrıca yine markalaşmada etkisi olan faktörlerin belirlenmesi çalışmasında ortaya çıkan önemli bir faktör, şirketlerin cirolarının belli bir büyüklük üzerine çıkmış olması koşuludur. Bu koşul markalaşma için belirlenen zayıf yönlerde yer alan finansal yetersizlik kriteri ile örtüşmektedir. Bu bulgular ışığında şirketlerin markalaşma çalışmalarına belli bir süre ve finansman ayırmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Turquality projesinde verilen finansal destek de bu ihtiyaca yönelik ortaya çıkmış ve bir fırsat oluşturmuştur.

Markanın tüketiciye vaadini ve faydasını tanımlaması, hem marka modellerinde hem de markalaşma üzerinde etkisi olabilecek faktörler çalışmasında göze çarpmaktadır. Hazır giyimde satın almayı etkileyen faktörler arasında da faydanın tanımlanmış olması bir zorunluluktur. Benzer bir şekilde marka kişiliğinin tanımlanmış olması marka modellerinde bir zorunluluk olarak ortaya çıkarken, tüketicilerin hazır giyimde her sektörden daha fazla marka kişiliği ile kendi ideal benliklerini örtüştürme ihtiyacı hissettikleri görülmektedir.

Önerilen model, kurumsal bir marka için hazırlanmıştır. Kurumsal markaların önemi perakende sektörü tarafından son yıllarda çok net bir şekilde algılanmaktadır. Kurumsal markaların gücü ve şirketin tüm faaliyetleri ve davranışları için bir stratejik referans noktası olması konusunda giderek artan bir bilinç bulunmaktadır (Burt ve Davies, 2010).

Yukarıda yapılan değerlendirmelerin ışığında Hazır Giyim Sanayinde bir firmanın markalaşması için önerilen model aşağıdaki adımları içermelidir. Model Şekil 7.2'de iş akışı şeklinde özetlenmiştir.

1. Markanın mevcut durum analizi yapılır.

Kurum içi analizi:

- Firmanın kuruluş hikayesi, tarihçesi, varsa daha önce yapılan stratejik planlama çalışmaları sonucunda belirlemiş, misyon, vizyon ve değerleri ele alınmalıdır. Kurum içi analiz için markalaşma modellerinde önerilen herhangi bir yaklaşım kullanılabilir. Markanın o güne kadar yapılan faaliyetler neticesinde tüketicilerde oluşturduğu imaj konusunda araştırma yapılmalıdır. Marka onlar için neyi ifade etmektedir?
    - İsim farkındalığı
    - Algılanan kalite
    - Marka çağrışımları
    - Marka sadakati–müşterilerin davranışları
- Temel olarak, markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığı net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Hazır giyim ve marka ile ilgili araştırmalar tüketicinin ideal benliği ile marka imajı ve marka kişiliğinin uyumunun son derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm bu bilgiler yazılı hale getirilmelidir.

Rakip analizi ve rakip izleme metodolojisinin kurulması:

- Mevcut pazarlardaki rakipler hakkında araştırma yapılmalıdır. Rakiplerin marka imajı ve diğer marka unsurları araştırılmalıdır. Rakip analizi bir dönemsel bir sistematiğe bağlanmalı, belli dönemlerde tekrarlanmalıdır.
- Şirketin içerisinde bulunduğu iş alanı, bu iş alanına etki eden faktörler, yeni hammaddeler, tedarikçiler, satış kanallarındaki, reklam mecralarındaki değişimler, ekonomik ilişkiler gibi dışsal faktörler de analiz edilmeli ve dikkate alınmalıdır.
- Sektördeki firmaların zayıf yönleri arasında araştırma ve geliştirmenin eksikliği sıklıkla dile getirilmiştir. Tehditler arasında ön sıralarda yer alan, rakip ülkelerin markalaşması ve küresel ekonominin yönlendirmeleri rakip analizinde özellikle dikkate alınmalıdır.

Mevcut ve hedef pazar araştırması metodolojisinin kurulması:

- Mevcut ve hedef pazarlardaki eğilimler, tüketim alışkanlıkları, satın almada etkili faktörler, tüketicilerin beklentileri ölçümlenmelidir. Hipotezlerde görüldüğü üzere

tüketici araştırmaları yapılması markalaşma ile ilişkidir. Pazar araştırmalarında araştırma geliştirme konusundaki altyapı eksikliği ya da finansal sorunların üstesinden gelmek için Turquality projesi gibi devlet destekli sektörel birlikteliklerin çalışmalarından yararlanmak katkı sağlayabilir. Yine pazar araştırmalarında rakip ülkelerin markalaşması ve küresel ekonominin yönlendirmeleri göz önünde tutulmalıdır. Hazır giyimin markalaşma ilişkisinde önemli faktörlerden olan çekicilik, estetik ve modaya verilen değer ve trendler ile ilgili tüketici araştırmaları yapılmalıdır.

Tüm bu araştırmalar için literatürde ve sahada birçok teknik kullanılmakta ve danışmanlık hizmeti alınabilmektedir. Burada önemli olan, mevcut durum ile ilgili analizin sadece bir defalık değil, dönemsel olarak süreklilik arz etmesi, metodolojisinin belirlenmesi ve bu bilgilerin şirketin markalaşma stratejisi içerisinde uygun olarak kullanılmasıdır.

Şirket markasının güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri, SWOT analizi ile belirlemelidir. Bundan sonraki strateji ve adımların belirlenmesi için en önemli kaynak SWOT analizinde belirlenen güçlü yönler ve fırsatların değerlendirilmesi ve zayıf yönler ve tehditler için gerekli gelişim alanlarının belirlenerek önlemler alınmasıdır. Elde edilen tüm bilgilerle, "Markalaşma Mevcut Durum Analizi Raporu" hazırlanmalı ve Üst Yönetime sunulmalıdır. Üst Yönetim markalaşma kararını bu bilgilere göre değerlendirmelidir.

Li vd.'nin (2010) hazır giyimde bilgi yönetimine dayalı marka imaj yönetimi adlı çalışmasında da belirttikleri gibi bugün tüm işletmeler gibi, hazır giyim kuruluşlarının yönetiminde de bilgi yönetimine geçiş dönemi yaşanmaktadır. Bilgi yönetimi kapsamında marka stratejisinin yeniden tasarlanması ve çeşitli bilgi tekniklerinin uygulanması yönetimi daha etkin ve verimli kılacaktır. Çalışanların doğru bilgiye özgürce ulaşabilmeleri marka stratejisi açısından hayati önem taşımaktadır. Bilgi yönetiminin burada en önemli rolü markanın rekabet yapısının geliştirilmesidir. Etkin bir bilgi yönetimi şirketlerin uyum sağlama ve yenileşim yeteneklerini iyileştirmektedir. Çalışmalarında, bilgi akışına dayalı bir markalaşma stratejisinin, bilgi paylaşan bir kültürel ortam yaratacağını, takım çalışması ruhunu cesaretlendireceğini, bilgi araştırması, analiz ve teknik destek sistemi sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu bölümde tanımlanan mevcut durum analizi de böyle bir bilgi yönetimi sistemine dayandırılmalıdır.

Uzmanlar tarafından yapılan değerlendirmede araştırma geliştirme Türk Hazır Giyim Sanayinin zayıf yönlerinden biri olarak tespit edilmiştir. Turquality projesi kapsamında 2007 ve 2008 yıllarında dünyanın belli başlı ülkelerindeki genel hazır giyim, denim ve deri pazarları ve Türkiye pazarı için tüketici araştırmaları ve sektör uzmanlarıyla yapılan derinlemesine görüşmeler bu konuda iyi bir örnek olmuştur. Sonuçları İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) web sitesinde genel kullanıma sunulmuştur (Url-16). Firmaların finansal ya da teknik yönden zayıf kalabileceği bu tür kapsamlı araştırmalarda sektörel birliklerin bu fonksiyonu üstlenmeleri, bu tür faaliyetlerin faydalarının görülmesi ve bilginin değerinin anlaşılması açısından çok önemlidir.

2. Şirket yönetimi markalaşmayı stratejik olarak değerlendirir

Tüm alınan stratejik kararlarda olduğu gibi markalaşma konusunda da üst yönetimin uzun vadeli stratejileri arasında markalaşmanın yer alıp almayacağı konusunda fikir birliğinde olması, bir karar vermesi ve bu yönde bir hedef tanımlamış olması gereklidir.

Markalaşma bir şirketin tüm fonksiyonlarına yön veren ve şirketlerin hisse değerini ve sermayesini maksimize eden stratejik bir yönetsel disiplinidir. (Roll, 2008)

Bu nedenle mevcut durum analizi raporu gözden geçirilerek, markalaşma konusunda çalışmalara başlanıp başlanmayacağına karar verilir. Bu konuda bir girişim de bulunup bulunulmayacağına karar verilir. Hipotezlerde yıllık ciro tutarının, markalaşma ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Öte yandan finansal yetersizlik uzmanlar tarafından sektörün zayıf yönlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Bunun için öncelikle gerekli finansal kaynak için bir ön analiz yapılmalı ve Üst Yönetimin onayı alınmalıdır. Yapılacakların tamamına karar vermeden, bir proje kapsamı oluşturmadan böylesi bir maliyetin tam olarak hesaplanması mümkün olmamakla birlikte, model içeriğinde yer alacak çalışmalar ve pazarlama planı çerçevesinde yer alacak adımlar için bir öngörü hazırlamak mümkün olabilecektir. Buna göre uygun kaynak ve yıllık bütçe içerisinde pay ayrılmalıdır.

Çalışma için bir zaman planlaması yapılmalıdır. Hipotez testlerinde önemli bir bulgu çalışmalara belli bir süre ayrılması gerekliliğidir. Bu süre, markanın daha önce pazarda varolma süresi, rakipleri, ürün türü, hedef kitlesi gibi pek çok faktöre göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle öngörülecek süre firmaya göre farklı olacaktır.

Bu süre markalaşmanın belirli bir program ve plan dahilinde yapıldığı çalışmalarda, daha büyük hedeflere daha kısa zaman dilimlerinde ulaşmak mümkün olabilecektir. Yapılan zaman planlamasının Üst Yönetim tarafından uygunluğu için onay alınmalıdır.

Yapılan diğer çalışmalarda pazar odaklılık ile birlikte marka yatırımı yapmanın rekabet avantajı yarattığı görülmüştür. Marka geliştirme stratejileri hissedarlara değer yaratmaktadır. Bu durumda firmaların marka değeri yaratmak üzere, uzun dönemli yatırımlar yapmaları önerilmektedir. Bu durumda marka yönetimini özelleşmiş bir marka faaliyetinden ziyade yönetim sürecin entegre olmuş bir parça olarak görmek gerekir (Yang, 2010).

Şirketle bütünleşmiş bir stratejinin varlığı, incelenen markalaşma modellerinde olmazsa olmaz bir şart olarak ortaya çıkmaktadır. Sektörün zayıf yönlerinden biri de kurumsallaşma konusundaki eksikliktir. Eğer daha önce stratejik planlama çalışmaları yapılmamış, misyon, vizyon ve değerler belirlenmemişse çalışmaların öncesinde şirketin bunları belirlemesi ve şirket geneli ile paylaşarak bir yön göstermesi ve yaygınlaştırması, markalaşma çalışmalarına hız katacak, içerik sağlayacak ve kurumsallaşma için de önemli bir adım atılmış olacaktır.

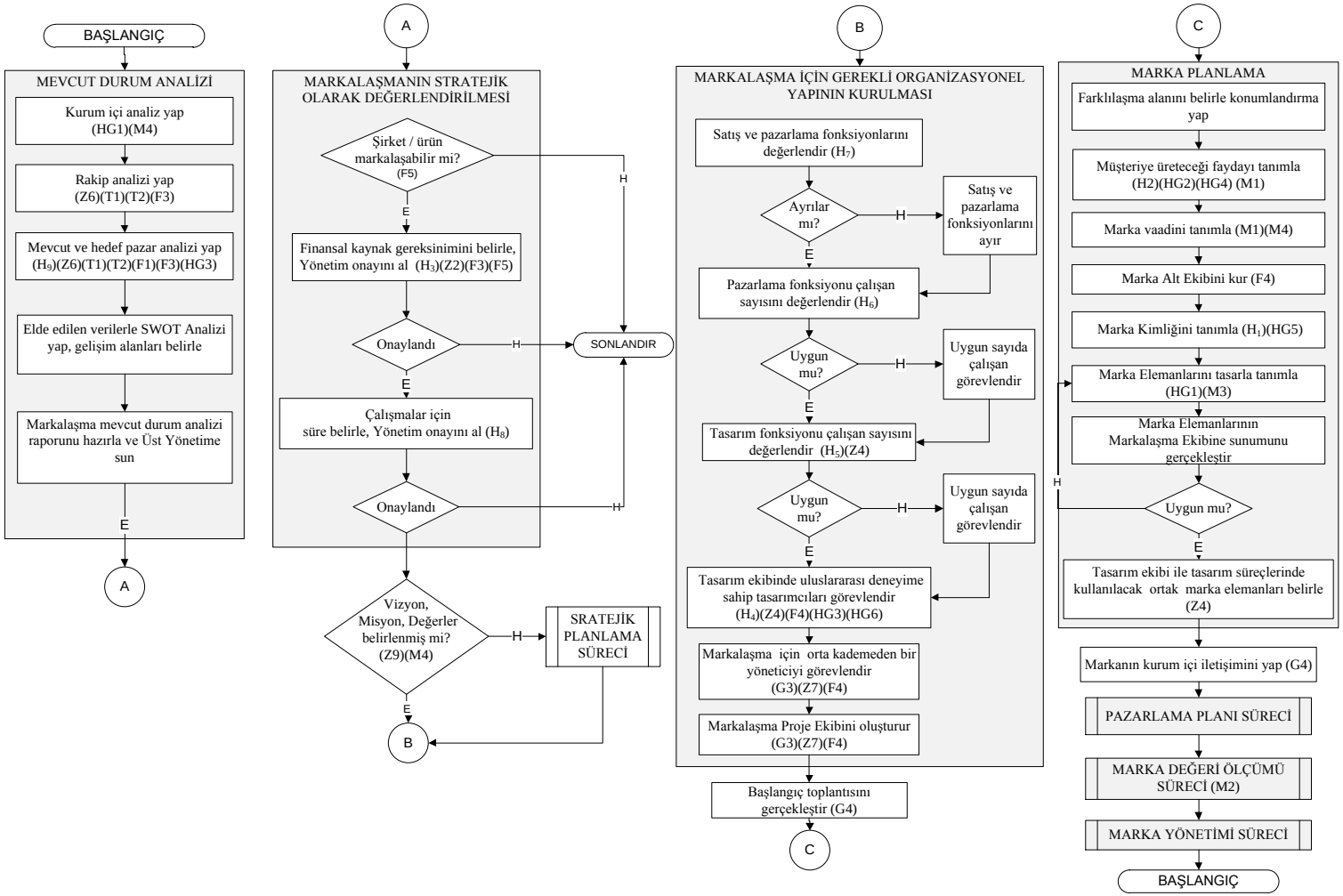
Yapılan bir araştırmada vizyon, misyon ve marka kişiliği ilişkisi incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Firmaların rekabet avantajı kazanması için ne eşsiz ürünler satması ne de benzersiz bir marka kişiliği oluşturması yeterlidir.
- Markanın kişilik niteliklerini misyon ve vizyon ifadeleri aracılığıyla tüm paydaşlara iletişimini sağlayabildiği durumlarda marka kendini farklılaştırabilmekte ve konumlandırabilmektedir (Ingenhoff ve Fuhrer, 2010).

3. Markalaşma için gerekli organizasyonel yapı kurulur

Hipotez testleri sonuçlarına göre pazarlamanın, satış fonksiyonlarından ayrı olarak oluşturulması ve markalaşma ilişkilidir. Bu nedenle pazarlama fonksiyonunu, satış fonksiyonundan ayrıştırmak gereklidir. Pazarlama fonksiyonunun altında, organizasyonun ihtiyacı olacak kadar çalışan görevlendirilmelidir. Hipotezlerde pazarlama fonksiyonu çalışan sayısının markalaşma ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

.



Şekil 7.2 : Hazır giyimde markalaşma için bir model.

Tasarım hazır giyim için kilit bir önem taşımaktadır. Tasarım, markalaşma elemanları ile birlikte ürünü/şirketi tüketicinin gözünde farklılaştıracak en önemli araçtır. Uzmanlara göre sektörün markalaşma konusundaki en önemli zayıflığı tasarım eksikliğidir. Diğer yandan tasarımın unsurları olan çekicilik, estetik, moda, iplik/kumaş türü hazır giyim markalarının satınalınmasını etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle hipotez bulgularına dayanarak, tasarım fonksiyonunda küresel pazarlara hizmet verebilecek teknik bilgi birikimine sahip, uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanlarının da bulunduğu, çok kültürlü ve çok kaynaktan beslenen yeterli sayıda tasarımcıların yer aldığı bir ekip ve ortam yaratılması önerilmektedir. Tasarımcı sayısı şirketin hızlı moda üretimi, standart ürün üretimi yapması, tek pazara ya da birden fazla pazara hizmet vermesi gibi farklı durumlara göre değişkenlik gösterebilir.

Markalaşma çalışmalarının çoğunlukla şirketlerde pazarlama birimleri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Markalaşma için orta kademede ayrı bir yöneticinin atanması, odaklanma sağlayacaktır. Bu yönetici iyi bir stratejist, yönetici, lider olmalı ve üst yönetimin isteklerini iyi hissedebilmelidir. Şirketin nasıl çalıştığını ve yapısını bilmelidir. Böylelikle güçlü yan ve bir fırsat olarak görülen markalaşma konusunda eğitimli işgücü, zayıf yön olarak görülen markalaşma bilinci eksikliğinin giderilmesini sağlayacaktır.

Hazır giyim şirketlerinde farklı isimler altında yer alsalar da genellikle satış misyonunu taşıyan birimler bulunur. Tez araştırması, satıştan ayrı yapılanan pazarlama birimlerinin markalaşma ile olumlu ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda organizasyonda satış, pazarlama ve markalaşma fonksiyonlarını ayrıştırmak gereklidir. Ayrıca reklam, halkla ilişkiler, kurumsal ilişkiler birimleri ise tanıtım misyonunu üstlenen birimler olduğundan, çalışmaların bir parçası olmalı ancak odak noktası olmamalıdır.

Sözkonusu yöneticinin eğer daha önceki donanımında yer almıyorsa mutlaka bir markalaşma eğitimi ile başlaması, onu diğerlerinden bir adım öteye taşıyacaktır. Kendisine bu çalışmalarda iletişimi kuvvetli, şirketi tanıyan, şirketin çalışma yapısına uygun sayıda bir ekip (2-3 kişilik) destek vermelidir. Tüm bu aşamaları şirketin iş planı ile bütünleşik bir şekilde yönlendirmek için, kurulacak Markalaşma Proje Ekibi üst yönetimi ve müşteriye yakın birimleri içermelidir. Organizasyonlar şirketlere göre değişkenlik gösterebilir ancak genel olarak aşağıdaki fonksiyonları içermelidir:

- Üst Yönetim Temsilcisi: CEO/Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı
- Pazarlama Müdürü
- Satış Müdürü
- Mağazacılık Müdürü
- Reklam/Halkla İlişkiler
- Mağaza Müdürü (deneyimli)

Ayrıca şirket bünyesinde kuruluştan bu yana varolan, ancak şu an farklı pozisyonlarda görevli kişilerden de ekip haricinde bire bir görüşmelerle destek almak önemlidir. Bu ekip çalışmaları haftalık toplantılarla izlemeli ve gerekli noktalarda karar alarak ilerlemelidir.

Ekibin bir araya geldiği ilk toplantıda üst yönetim tarafından verilen misyon, yapılacak çalışmalar ve plan hakkında bilgi verilmelidir. Grubun ihtiyacına göre terimsel birliği sağlamak için genel olarak bir marka kavramları ile ilgili bilgi ayrı bir oturumda verilebilir. Üst yönetimin katılımı, hem amaca odaklanma hem de kararlılığın bir simgesi olarak önemlidir. Böylelikle şirket içerisinde de markalaşma farkındalığının artması sağlanır.

4. Marka planlaması yapılır.

Farklılaştırma alanı tanımlanır/konumlandırma belirlenir

Markaların artık yerkürenin her noktasına ulaştığı ve tüketicilerin yoğun iletişim bombardımanı altında kaldığı günümüzün yeni düzeni içerisinde markaların çıkış yolu, kendilerini diğerlerinden farklılaştırmak üzerine kurulmalıdır. Bu konuda pek çok markalaşma strateji uzmanının çalışmaları bulunmaktadır. Genel olarak sınıflandırmaları değişkenlik gösterse de, farklılaşma alanları ürün, hizmet, insan, kanal ve imaj konularında toplamıştır. Aslında özünde markalaşma zaten en basit anlamıyla bir farklılaştırma yöntemidir.

Pek çok marka kendini kalite ve fiyat konusunda farklılaştırma çabası içerisindedir. Oysa kalite ve fiyat arasında bir denge oyunu vardır. Bugün birçok şirket, küresel tedarik imkanlarından yararlanarak ve maliyetine katlanarak ürünün kalite ve fiyatında, rakibiyle benzer konumu yakalayabilir.

Yapılan araştırmalarda tüketiciler markayı fiyat ve kalite unsurları dışında; stil, özgünlük, hizmet kalitesi ve güven ile birlikte anmaktadır. Ayrıca markanın kişiliği ile kendi kişilikleri ya da olmak istedikleri kişilik arasında benzerlik kurmaktadırlar. Yukarıda sayılan bu alanlar, markanın diğerlerinden farklı, kendine özgü yaklaşım geliştireceği ve kolaylıkla taklit edilmeden tüketicilerin zihninde başka şekilde konumlanmasını sağlayacağı alanlardır.

Bir başka alan ise ürün niteliklerinde, teknolojinin sunduğu yeni imkanlarla, ihtiyaçlarının karşılaması ya da yeni ihtiyaçların ortaya çıkartılması olarak düşünülebilir. Örneğin; doğa dostu ürünler, sağlık sorunlarına yardımcı ürünler, alerjik müşteriler için ürünler gibi.

Türk hazır giyim sektöründe zayıf bir alan olarak tanımlanan girişimcilik alanında atılacak özgün adımlarla ürün boyutunda farklılaşmak mümkün olabilir.

Marka Ekibinin yukarıdaki araştırma sonuçları ışığında, farklılaşma alanını seçmesi ve şirket stratejilerinde buna uygun değişiklikleri yapması gereklidir.

Müşteriye Üreteceği Markanın Faydasının Tanımlanması: Markalaşma modellerinde, hazır giyimde etkili olan satınalma faktörlerinde ve markalaşmış firmaların özellikleri arasında bir ürünle birlikte markanın yaratacağı faydanın tanımlanmış olması çok önemlidir. Hipotezlerle doğrulanan faydanın tanımlanmış olması, hazır giyimde satınalmayı etkileyen faktörler arasında da yer almaktadır. Satınalmayı etkileyen bir faktör olarak kalite bu faydanın boyutlarından biri olmalıdır. Bu fayda, markalaşma modellerinin çoğunda dile getirildiği gibi işlevsel, duygusal ve sosyal fayda olarak alt bileşenlerine ayrılarak çalışılmalıdır.

Bugün hazır giyim sektöründe teknik tekstiller, nanoteknolojik ürünler hariç pek çok ürünün benzer kaliteyi yakalaması olasıdır.

Bu nedenle yukarıda da belirtildiği gibi farklılaşma adımı marka için çok kritiktir. Farklılaştırılacak olan alan belirlendikten sonra, şirketin kendisinin odaklanabilmesi ve tüketicilerin zihninde yaratılacak konumun belirlenmesi için marka vaadinin oluşturulması adımına geçilmelidir.

Hazır giyimde, rakiplerinden farklılaştırıcı en önemli alan, markanın tasarımla birlikte yaratacağı işlevsel fayda ve markanın ürünün etrafına öreceği duygusal fayda olacaktır. Bu fayda ile kişiler kendilerini günümüz tüketim toplumunun beklentilerine uygun bir şekilde farklı ve biricik ya da ideal benlik tanımına yakın hissedebilir.

Markanın vaadinin tanımlanması: Marka vaadinin tanımlanması ve şirketle bütünleşmiş stratejilerle uyumlu olması markalaşma modellerinde ortak olarak ele alınan bir konudur. Marka vaadi, müşterilere hitap eden bir slogan olarak algılanmamalıdır. Üretim, pazarlama, satış, müşteri hizmeti gibi tüm faaliyetlerde şirketin tüm çalışanları için temel ilke olmalıdır.

Marka Alt Ekibinin Oluşturulması: Marka Ekibi, marka vaadinin geliştirilmesi çalışmasını bizzat yapacağı gibi, bu çalışma için ilgili birimlerden oluşan bir alt ekip kurulabilir. Sektörde markalaşma için bir fırsat olarak görülen yetişmiş insan gücü faktörü bu aşamada değerlendirilmelidir. Oluşturan marka vaadi, Marka Ekibine sunulmalı ve uygunluğuna karar verilmelidir. Marka Alt Ekibi aynı zamanda marka elemanları ile ilgili yapılacak çalışmayı da yürütebilir.

Marka Kimliğinin Tanımlanması: Marka kimliğinin tanımlanması, hipotez testi sonuçlarına göre markalaşma ile ilişkilidir ve marka kimliğinin bu aşamada tanımlanması beklenmektedir.

Genel bir tanımla, marka kimliği bir tüketicinin bir markaya olan bütün algılayışı oluşturan kelimeler, imajlar, düşünceler ve çağrışımların cisimleştirilmesidir. Marka kimliği markayı tek kılan bir çeşit parmak izidir. Bu nedenle hazır giyim satınalmasında etkili olduğu görülen ülke menşei, hedef kitlenin özelliklerine uygun olarak marka kimliği altında kullanılmalıdır.

Tanımlama sırasında literatürde yer alan modellerden yararlanılabilir. Örneğin; Marka Kimliği Planlama Modeli (Aaker ve Joachimsthaler, 2002), marka kimliğinin pek çok yönü ile tanımlanması konusunda oldukça açıklayıcıdır. Ayrıca Kapferer (2003) Marka Piramit Modeli'nde ayrıntılı bir marka kimlik modeli tanımlaması yapmaktadır. Kimliğin oluşturulmasında bu modellerden yararlanılabilir.

Marka Elemanlarının Belirlenmesi: Hazır giyimin marka ile ilişkisinin irdelendiği 6. Bölümde de belirtildiği üzere, tüketiciler satın aldığı markanın kişiliği ile kendi kişiliği arasında ya da ideal kişilikleri arasında bir ilişki aramaktadır. Bu nedenle hedef pazardaki tüketicilerin analizi ve markanın kişiliğinin örtüşen yanlarının vurgulanması önemlidir.

Bütün bu altyapıdan hareketle markanın tüketici ile ilişkisinde sembolik bir rolü olan marka ismi ve logosu belirlenmeli ya da gözden geçirilmelidir. Gerekli ise marka karakteri oluşturulmalı ve marka vaadi ile uyumlu marka sloganı oluşturulmalıdır. Turquality için yapılan yurtdışı pazar araştırmalarında tüketiciler genellikle Türk markalarının pazarlarına küresel isimlerle girmelerini, mümkünse menşei ülkesini çağrıştıracak isim olmamasını önermektedirler.

Marka elemanları arasında yer alan marka kişiliği modellerde olmazsa olmaz ortak bir unsurdur. Tüketicinin ideal benliği ile marka imajı ve marka kişiliğinin uyumunun satınalmayı etkileyen bir unsur olduğu bilinmektedir.

Marka elemanları için yapılacak çalışmalar bir alt ekibe delege edilmelidir. Marka elemanlarının belirlenmesi; grafik, tasarım ve iletişim teknik bilgisi gerektirmesi nedeniyle dış kaynak desteği ile gerçekleştirilebilir. Ancak ihtiyaç duyulan özellikler net ve markanın hikayesini oluşturacak şekilde tanımlanarak alt ekip tarafından verilmelidir. Uygun alternatifler arasından seçim Marka Ekibi tarafından yapılmalıdır.

Seçilen marka elemanlarının pazarlama planının iletişim aşamasında tutarlılıkla, yoğun ve uzun dönemli işlenmesi, marka çağrışımlarını güçlendirecek ve marka bilinirliğini arttıracaktır. 4. Bölümde yer alan her bir marka modelinde marka elemanları ile ilgili önerilen farklı yaklaşımlar, marka elemanlarının ve içeriklerinin zenginleştirilmesinde kullanılabilir.

Uygun bulunan marka elemanları kurum geneline yayımlanmalıdır.

Tasarım ekibi ile ortak çalışarak tasarımda kullanılacak marka elemanlarının belirlenmesi: Markalaşmış firmalarla ilgili yapılan incelemede bunların geniş tasarım ekipleri ile çalıştığı ve hatta uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanları kullandığı görülmüştür. Öte yandan Turquality için yapılan yurtdışı Pazar araştırmalarında tasarımla ilgili iki önemli bulgu ön plana çıkmaktadır:

Bunlardan biri tüketici ve uzmanlara "marka nedir?" diye sorulduğunda, tasarım, stil, tarz ve özgünlüğün mutlaka belirtiliyor olmasıdır. Yani tüketiciler bir hazır giyim markasından tasarımda özgünlük, tarz ve stil beklemektedir. Öte yandan Türkiye ise genellikle kaliteli taklit ürün yapan, tedarikçi ülke olarak bilinmektedir. Türk ürünlerinin özgün ve orijinal tasarımlara sahip olduğu düşünülmemektedir. Markalaşmak isteyen bir hazır giyim firmasının, dünya moda eğilimlerini esas alarak kendi orijinal tasarımlarını yaratması ve koleksiyonlarına değişmeyen, markası ile özdeşleşen klasikleşmiş, geleneksel unsurlar eklemesi önerilebilir. Örneğin; markası görülmeden, ürünün markasının tahmin edilebilmesi gibi.

Markalaşma çalışmalarının bu aşamasında tasarım, belirlenen marka elemanlarını her zaman tasarımın odağına, alt temasına yerleştirmelidir. Örneğin, markanın değişmeyecek unsurları olan marka vaadi/faydası ve kişilik, tasarımın her noktasında işlenmelidir.

Sony en tanınan Japon markalarından biridir. Sony markalı ürünlere zarif tasarımları, ileri teknolojileri ve mükemmel kaliteleri nedeniyle daha fazla değer verilir. Yenileşim Sony'nin temel felsefesidir ve aynı zamanda markanın da temel değeridir. Sony markasının gelişim sürecinde tasarım ve tasarım yönetimi önemli rol oynar. Bunları aşağıda tanımlanmış dört alanda görebiliriz:

- Şirketin üst yönetimi tasarıma büyük önem verir, tasarım yenileşimi için önşartlar sağlayarak, tasarım yönetim süreci içerisinde yer alır. Üst yönetim her ay tasarım departmanını ziyaret eder ve her bir ürünün gelişimini izler.
- Değer önermesinin oluşturulması, konumlandırılması, tüketici ve marka değerinin geliştirilmesi için uygun yöntemlerle tüketici araştırmaları yapar ve bunları ürün tasarımında kullanır.
- Marka çalışmaları sadece pazarlama ya da marka departmanlarına bırakılmadığı gibi, tasarım da sadece tasarım departmanına bırakılamaz. Yenileşimci tasarım felsefesi altında, tasarımcıların pazar gelişiminde rol alır, pazardaki en son fikirler ve bilgilerle yeni ürün tasarımını gerçekleştirirler.
- Markanın temel değerlerini zengileştirmek için sürekli yeni yaşam stillerini yansıtan yeni ürünler geliştirirler. Marka firmanın kalitesi ve sosyo-kültürel tadını, sürekli iyileştirme ruhunu yansıtarak vurgular.

Tasarım ve marka arasında Sony örneğinde olduğu gibi oldukça güçlü bir ilişki vardır (Li ve Bai, 2009).

Marka elemanlarından satış noktalarının tasarımında da yararlanılmalıdır. Satış noktaları, markanın tüketici ile temas ettiği en önemli noktalardır. Tüketiciler genellikle, mağazalardaki daha önceki algı, deneyim ve etkileşimlerine dayanarak hangi satış noktalarına/mağazalara uğrayacaklarına alışveriş öncesinde karar verirler. Markaların tüketicilerin akıllarında yarattıkları imajı mağazalarda yarattıkları uzun bir süreden biri bilinmektedir. Mağaza özellikle perakende marka için tek ve temel bir unsurdur (Burt ve Davies, 2010).

Tutarlı bir marka kimliğinin iletişimde, mimari henüz çok önemli bir iletişim ortamı olarak yeterince değeri anlaşılmamış olmasına rağmen, binalar marka kimliklerini yansıtmak için tipik ve ayırt edici görsel stil imkanları sunabilirler. Markanın değeri ve anlamı zaman içerisinde geliştikçe ve değiştikçe, binalar geçmişle bağlantı ve süreklilik duygusu yaratmak için bir araç olarak kullanılabilirler. (Kirby ve Kent, 2010)

5. Markanın kurum içi iletişimi yapılır.

Marka vaadi ve diğer marka unsurlarının kurum içerisinde bir eğitimle her çalışana iletilmesi önemlidir. Böylece çalışanların markalaşma farkındalığı artacak, her gün yaptıkları faaliyetlerle markanın vaadini yerine getirmesinde aldıkları rolü anlayacak ve aktivitelerini buna göre düzenleyeceklerdir.

Marka unsurları, mevcut çalışanlar için çalışma ilkesi ve personel gelişimi için kurallar olarak, yeni işe başlayacaklar için işe alım prensipleri olarak kullanılabilir. Tedarikçiler için norm ve ilkeler, müşteriler için alışverişi ve davranış kuralları marka unsurlarından oluşabilir. Örneğin Ikea'nın maliyet bilinci tedarikçiler ve müşteriler için belirleyicidir (Tarnovskaya vd.,2008).

Özellikle müşteriye yakın çalışan mağazacılık bölümlerindeki satış çalışanlarının marka vaadini en iyi şekilde bilmeleri ve uygulamaları önemlidir. Satış sonrası hizmet, müşteri şikayetleri, bakım ve onarım ürünleri hep bu vaat doğrultusunda yapılanmalı ve hareket etmelidir. Müşteri, şirketle temas kurduğu her aşamada bu vaadi yaşamalıdır. Marka vaadi ve marka elemanları ile ilgili bilgiler, şirkete yeni katılanların oryantasyon eğitimlerinde de mutlaka verilmelidir.

Çalışanların marka ile ilgili mevcut bilgisini değerlendirmek ve yeni bilgilerle gelişimini sağlamak için, bazı pazarlama ölçütleri belirlenebilir. Satış çalışanları ve müşteri hizmetleri müşteri ve marka arasındaki en önemli bağlantı olduğu için markayı ve markanın unsurlarını iyi anlaması için gerekli önlemler alınmalıdır (Matthiesen ve Phau, 2010). Çalışanların marka kimliğini ve markanın hikayesini tamamen anlaması ve benimsemesi zaman alabileceği öngörülmelidir (Stuart, 2011).

6. Pazarlama planı oluşturulur.

Pazarlama planı için pek çok pazarlama strateji uzmanının farklı reçeteleri bulunmakla birlikte aşağıdaki içerik bir örnek olarak alınabilir:

- Planın genel bir özeti (hedefler ve hedeflere nasıl ulaşılabileceği)
- Şirketin misyon ve vizyonu
- Hedefler, bütçe ve hedefleri gerçekleştirme yöntemleri
- Pazarın mevcut durumu
- Hedef pazarlar/hedef pazar segmentleri, pazar segment stratejileri, segmentlerin ihtiyaç ve istekleri

i. Yapılan güçlü–zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin önem derecelerinin belirlemesi çalışmasında hedef pazarların küresel bir marka yaratmak isteyen hazır giyim şirketleri için coğrafi avantaj önemli bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. Turquality için yapılan Pazar araştırmalarında, Türkiye'nin imajının OrtaDoğu ülkelerinde, Batı ülkelerine göre daha iyi olduğu görülmektedir.

ii. İlişki pazarlaması, tüketici ve marka arasındaki ilişkilerin artmasını ve derinleşmesini sağlar.

iii. Deneyim pazarlaması, bire bir pazarlama ve izinli pazarlama (özellikle e-pazarlamada) müşterilerin marka ve ürünle ilgili ilgi seviyelerinin arttırılmasını sağlar.

iv. Kitlesel özelleştirme (müşteri ve şirket arasındaki etkileşimle, bir ürünün tasarım aşamasından itibaren özelleştirilmesi), pazarlama sonrası müşteriyi elde tutma yöntemleri (after marketing) ve sadakat programları, müşterilerle kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmak için ideal yaklaşımlardır (Keller, 2003).

- Satış hedefleri (segment ve ürün bazında) ve fiyatlama
- Ürün ve hizmetler, tanımlanan marka faydası ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının nasıl örtüştüğü, algılanan kalite
- İletişim stratejisi
  i. Marka vaadi ve diğer marka unsurlarının müşteriye nasıl iletileceği belirlenmelidir.
  ii. Her bir iletişim imkanı, marka farkındalığını ve marka çağrışımlarını nasıl etkileyeceği konusunda değerlendirilmelidir. Marka değeri yaratmak için her birinin katkısı farklı olabilir.
  iii. Marka çağrışımlarını etkileyebilecek ikincil faktörler (üründe kullanılan özel hammadde, Örneğin; DuPont vb. ürünü satan diğer perakendeciler, lisanslı karakterler, ünlü kişiler, toplum önderleri, özel olaylar–kutlamalar vb.) (Keller, 2003).

Bütünsel ve odaklanmış bir iletişim stratejisi marka değerini desteklemek için hayati bir önem taşır (Spence ve Essoussi, 2010). Müşteriyi hedefleyen ve marka kimliğine paralel yapılandırılmış tutarlı bütünsel iletişim ve mesajlardaki tutarlılık, kendi kendini destekleyen ve uygun bir marka imajı vererek markalaşma çalışmalarının başarılı olması için önemlidir (Ghodeswar, 2008).

- Dağıtım kanalları (Marka ve mağaza imajlarının ilişkisi, uyumluğu, ortak marka çağrışımları)
- Rakip analizi (farklılaşma stratejisi)
- Taktik plan (reklam, halka ilişkiler, örnek projeler)
- Harcama bütçesi
- Satış ve pazarlama kaynakları (insan kaynağı, altyapı, finansal kaynaklar)
- Ölçüm ve değerlendirme yöntemleri (dönemsel değerlendirme ve ölçüm kriterleri)
- Planın başarısı için kilit/kritik konular

7. Marka değeri ölçülür.

Marka değerinin ölçümü, markalaşma ile yaratma sürecinin kattığı değerin izlenmesi, bu konuda yapılan harcama ve yatırımların finansal etkisini anlamak açısından önemlidir. Marka modellerinde marka değerinin ölçümü, gerçekleştirilen faaliyetlerinin performansını ölçümlemek ve markada gerekli geliştirme ve iyileştirmeleri yapmak için benzersiz bir araç olarak görülmektedir. 4. Bölümde "Marka Değeri Ölçüm Modelleri" başlığı altında da belirtildiği üzere birçok marka değeri ölçüm yaklaşımı bulunmaktadır. Bu konuda dışarıdan bir hizmet alınabileceği gibi Müşteri Odaklı Marka Değeri yaklaşımını markalaşma modelinde kullanan Keller'in yöntemlerinden yararlanılabilir (Keller, 2003).

Keller bu yöntemde, bir marka değer ölçüm sistematiğinin kurulmasını önermektedir. Bunun için marka izleme adını verebileceğimiz, bir yıl içerisinde periyodik dönemlerde yapılacak marka denetimleriyle niceliksel ölçülebilir araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalar içerik olarak markanın mevcut durumunu saptamak için yapılan araştırmalara göre biraz daha dar kapsamlı olabilir. Böylelikle markanın başlangıç aşamasındaki araştırma sonuçlarına göre hangi aşamaya geldiği görülebilir, buna göre pazarlama faaliyetlerinde önlemler alınabilir.

Şirket markanın değeri kavramının içerisinde neyi görmek istediğini belirten yazılı bir doküman hazırlamalıdır. Marka izleme çalışmaları, bu dokümanda yer alan ve ilgili olabilecek diğer ölçütler aylık, çeyrek dönemlik ve yıllık dönemlerde düzenli olarak "Marka Değeri Raporu" altında toplanabilir. Bu raporlar Marka Ekibi tarafından düzenli olarak incelenmeli ve pazarlama planı ve marka ile ilgili aksiyonlar belirlenmelidir. Marka değeri izleme ve Marka Değeri Raporu, modelin başlangıç aşamasındaki markanın mevcut durum analizi içerisinde de değerlendirilebilir.

8. Marka yönetimi yapılır.

Bir şirket ya da ürün markasının yönetilmesi, marka stratejisine dayanır. Marka stratejisi, şirketin ürünlerine hangi marka elemanlarını uyguladığına göre şekillenir.

Marka değerinin izlenmesi ve ölçümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular mevcut marka ürün ilişkisinde pazarlama tarafında alınacak aksiyonlarla süreklilik kazandırır. Bu noktada pek çok şirket, markasını marka hiyerarşisi kurarak geliştirme aşamasına gelir. Yeni bir ürün ya da ürün grubu için yeni bir marka yaratmanın en çok rastlanan tipi bir alt marka yaratmak şeklindedir. Yeni marka, önceki markanın imajından yaralanacağı gibi, yeni marka da önceki markanın imajına olumlu ya da olumsuz katkıda bulunacak, marka elemanları karşılıklı olarak etkileşecektir. Bu durumda yeni markalar yaratılırken, bir marka hiyerarşisi kurulmalı ve markaların elemanlarının birbiri ile istenen etkileşim düzeyi başlangıçta birbirine bağlı olarak tanımlanmalı ve nasıl farklılık yaratacakları planlanmalıdır.

Marka yönetimi, pazarlama planının uygulaması içerisinde gerçekleştirilir, dönemsel olarak marka değeri ile ilgili elde edilen bulgular, yılda bir kez yapılacak olan mevcut durum analizinde kullanılır. Bundan sonra yapılacak çalışmalar ilk kez yapılan çalışmalar olarak değil, mevcut durum analizi sonucunda ortaya çıkan yeni gereksinimlere yönelik geliştirmeler ve iyileştirmeler şeklinde gerçekleştirilir.

Markalaşma şirket tarafından belirlemiş bir güne ve hedefe doğru hızla ilerlenen bir proje olarak görülmenin ötesinde devam eden bir süreç olarak görüldüğü zaman başarılı olmaktadır (Birnik vd., 2010).

8. SONUÇLAR

8.1 Sonuçlar

Ülkemizde hazır giyim sanayi 1980'lerden bu yana gelişim eğilimi içerisindedir. Başlangıçta ucuz işgücü avantajı, düşük maliyetler ve coğrafi avantajla fason üretim şeklinde rekabette üstünlük yakalayan sektör, dünya ekonomisindeki değişiklikler ve ticareti düzenleyici kurallar sonucunda rekabet avantajını yitirmeye başlamıştır. Bu alanda yatırım yapmış pek çok hazır giyim firmaları tekrar rekabet avantajı yakalamak için bir arayış içerisindedirler. Kalite ve ürün çeşitliliğini arttırıp yüksek fiyatlı ürünler üretmek, daha verimli üretmek ve fason çalışmaya devam etmek bir seçenek olmakla birlikte, edinilmiş olan üretim deneyimini ve bir dizi fırsatı kullanarak küresel ortamda markalaşarak farklılaşmak da bazı şirketler için bir çözüm yolu olabilecektir. Hazır giyim sektöründe yer alan sektörel birlikler ve kuruluşlar bu konuda strateji önerileri oluşturmak için birlikte çalışmalar yapmaktadır.

Bu doktora tez çalışması, markalaşma yolunda ilerlemeyi düşünen şirketler için bir model sunmayı amaçlamıştır.

Temel olarak üreticiler ve tüketicilere kadar uzanan aracılarda markanın varlığı ürünün takibini kolaylaştıran bir tanımlama aracı olarak kullanılır.. Ürünün kendine has özellikleri ve yönleri için hukuksal koruma ve entelektüel mülkiyet sağlar. Marka alıcıların ürünü tekrar seçmelerini ve geri dönüşünü sağlamak için belirli bir kalite düzeyinin işareti olarak hizmet eder ve marka sadakati yaratarak talebin firma için tahmin edilebilir boyutta kalmasını sağlar ve yeni oyuncuların pazara girmesi için bir engel teşkil eder.

Marka, tüketiciler için kendilerini ifade etme, tanımlama aracı olarak kullanılması ile, firmalar açısından ürünün fonksiyonelliği ve kalitesi dışında başka bir rekabet alanıdır.

Kısaca, markalar tüketicilerin davranışlarını etkileme kapasitesine sahip, sahipleri için sürdürülebilir kazançlar öneren, alınabilir ve satılabilir inanılmaz değere sahip entelektüel bir mülkiyeti temsil ederler. Marka, ürünlerin aslında aynısı olduğu durumlarda bile onlara anlam ve yön vererek, farklı değerlendirilmelerini sağlayabilir.

Marka olmanın da bir metodolojisi vardır. Markalaşma ile ilgili birçok model ve birçok kavram ve bunların farklı tanımları mevcuttur. Bu çalışmaların çokluğu bile iş dünyasında marka ve markalaşmanın önemini vurgulamaya yöneliktir. Bu modeller birbirleriyle farklı metodolojiler izleseler de, özlerinde benzer bir yaklaşımı barındırırlar. Modelleri incelediğimizde tümünün markayı, müşteri ve firma arasındaki bir ilişki olarak ele aldığı görülmektedir. Bu nedenle kimi zaman içerikleri değişse de müşteriye sağlanacak faydadan hareketle bir değer önermesi, fayda ya da marka vaadi modellerde önem kazanmaktadır.

Müşteri ile ilişkiyi kuracak ve sürekliliği sağlayacak marka elemanlarının belirlenmesinde kullanılmak üzere bir markanın değerlerinin ve kişiliğinin olması ön plana çıkmaktadır.

Bu modellerden hepsi birçok alana uygulanabilecek genel modellerdir.

Öncelikle hazır giyim sektörünün markalaşma çalışmaları için güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmiş, bir grup sahadan ve akademik uzmanın görüşleri alınarak önem dereceleri Analitik Hiyerarşi Süreci İkili Karşılaştırma Metodolojisi Sistemi ile tanımlanmıştır.

Buna göre Türk hazır giyim sanayinde yer alan şirketler öncelikle tasarım, araştırma-geliştirme, kurumsallaşma eksikliklerini gidermeli, markalaşma konusunda bilinçlenmeli ve finansal yetersizliklerini gidermek için alternatif çözümler üretmelidir. Artmakta olan marka farkındalığı ve marka uzmanlığında eğitimli işgücü bu zayıflıkların giderilmesinde güçlü birer yan olarak destek sağlayabilecektir. Özellikle Çin, Hindistan, Mısır ve diğer uzak doğu ülkelerinin markalaşması ve geçmişte olduğu gibi bugün de etki alanı dışında kalan küresel ekonominin yönlendirmeleri birer tehdit olmakla birlikte, girişimcilik, yetişmiş insangücü ve coğrafi avantaj birer fırsat olarak kullanılmalıdır. Hem finansal destek, hem de 17 ülkede yaptığı pazar ve tüketici araştırmalarıyla, araştırma geliştirme alanında önemli veriler sağlayan Turquality Programı devlet ve İTKİB'in önderliğinde bu konuda

potansiyele sahip şirketler için kurumsallaşma olanakları sunmaktadır. Program öncelikle içinde yer alan firmalara, sonrasında da markalaşan firmaların peşisıra küresel pazara giren firmalara önemli fırsatlar sağlayacaktır.

Tez kapsamında, hazır giyimde markalaşmış firmalar ve markalaşma çalışmaları yapan firmalarla görüşülerek "Şirketlerin bazı organizasyonel karakteristikleri ve markalaşma arasında bir ilişki var mıdır?" sorusuna cevap bulmak üzere bir araştırma yapılmıştır. Alınan cevaplar istatistiksel yöntemler aracılığıyla incelenmiş, markalaşma ile ilişkili konular belirlenmiştir. Buna göre aşağıdaki faktörler markalaşma ile ilişkilidir:

- Şirketin markalaşma çalışmalarına ayırdığı sürenin uzunluğu
- Marka Kimliğinin tanımlı olması
- Müşteri için markanın üreteceği faydanın/değerin tanımlanmış olması
- Uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı kullanımı
- Pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı
- Yıllık Ciro tutarı
- Tasarım Ekibi çalışan sayısı
- Satıştan ayrı pazarlama ekibinin bulunması
- Markaya yönelik tüketici araştırması yapılması, markalaşmayı olumlu yönde etkiler ya da markalaşmış firmalar tüketici eğilimlerini yakından takip etmek için tüketici araştırmaları yaparlar.

Dört farklı analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular irdelendiğinde birbirini destekleyen ilişkiler çıktığı görülmektedir.

Bulguların bir kısmının şirketlerin organizasyonel yapılanmaları ile ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin zayıf yönler arasında kurumsallaşma üçüncü sırada yer almaktadır. Markalaşmayı etkileyen faktörler arasında, markalaşmış firmalarda satıştan ayrı pazarlama biriminin bulunması, pazarlama fonksiyonunda çalışan sayısı, tasarımcı sayısı gibi faktörlerin bulunması önem kazanmaktadır.

Tasarım eksikliği zayıf yönlerin en önemlisi olarak görülmekte, tüketiciler çekicilik, estetik ve modanın hazır giyimin satın alınmasında etkili bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Turquality projesi kapsamında yapılan araştırmalarda tüketicilerin hazır giyim markalarında kalite ve modanın yanısıra tasarımda özgünlüğe önem verdikleri kuvvetle vurgulanmaktadır. Markalaşmış firmalarda uluslararası deneyime sahip tasarım uzmanı kullanımı, uluslararası perspektifin kazanılması açısından önemlidir. Markalaşmış firmaların tasarım birimlerinde ihtiyaca yönelik belli sayıda çalışan bulunması görülmektedir.

Ayrıca yine markalaşmada etkisi olan faktörlerin belirlenmesi çalışmasında ortaya çıkan önemli bir faktör, şirketlerin cirolarının belli bir büyüklük üzerine çıkmış olması koşuludur. Bu koşul, markalaşma için belirlenen zayıf yönlerde yer alan finansal yetersizlik kriteri ile örtüşmektedir. Bu bulgular ışığında şirketlerin markalaşma çalışmalarına belli bir süre ve finansman ayırmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Turquality projesinde verilen finansal destek de bu ihtiyaca yönelik ortaya çıkmış ve bir fırsat oluşturmuştur.

Markanın tüketiciye vaadini ve faydasını tanımlaması, hem marka modellerinde hem de markalaşma üzerinde etkisi olabilecek faktörler çalışmasında göze çarpmaktadır. Hazır giyimde satın almayı etkileyen faktörler arasında da faydanın tanımlanmış olması bir zorunluluktur. Benzer bir şekilde marka kişiliğinin tanımlanmış olması marka modellerinde bir zorunluluk olarak ortaya çıkarken, tüketicilerin hazır giyimde her sektörden daha fazla marka kişiliği ile kendi ideal benliklerini örtüştürme ihtiyacı hissettikleri görülmektedir.

Tez kapsamında bu sonuçlar kullanılarak önerilen model, literatürde önerilen modellerden farklılaştırılarak Türk Hazır giyiminin zayıf ve güçlü yönleri ile fırsat ve tehditlerine göre şekillendirilmiş ve firmaların genel markalaşma adımları içerisinde markalaşma ile ilişkili olduğu ispatlanan koşullara yer verilmiştir. Markalaşma için önerilen adımlarla hipotezler birleştirilmiştir.

Hazır Giyim Sanayinde bir firmanın markalaşması için aşağıdaki modeli uygulaması önerilmektedir:

- Markanın mevcut durum analizi yapılır.
- Şirket yönetimi markalaşmayı stratejik olarak değerlendirir.
- Markalaşma için gerekli organizasyonel yapı kurulur.

- Marka planlaması yapılır.
- Markanın kurum içi iletişimi yapılır.
- Pazarlama planı oluşturulur.
- Marka değeri ölçülür.
- Marka yönetimi gerçekleştirilir.

Bu adımlar bir döngü olarak tanımlanmıştır. Marka yönetimi sürecinin mevcut durum analizine tekrar yönelerek tekrar planlama, uygulama ve kontrol döngüsüne girmesi planlanmıştır.

Önerilen model uzman görüşlerine sunulmuştur. Sektör yöneticileri ve markalaşma konusunda çalışan profesyoneller oluşan 5 kişilik bir gruptan uzman görüşleri alınmıştır. Uzmanlar modelin sektörde uygulanabilir olduğunu belirtmişler, üstünlükleri ve zayıflıkları ile ilgili görüş bildirmişlerdir (EK E).

Önerilen model, Türk Hazır Giyim Sanayi için hazırlanmış olması ile diğer markalaşma modellerinden ayrılmaktadır. Türk Hazır giyim sanayine özelleştirilmesi, aşağıdaki analizler sonucunda elde edilen verilerle sağlanmıştır:

- Türk Hazır Giyim Sanayinin güçlü-zayıf ve fırsat-tehditler belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- Türk Hazır Giyim Sanayinde markalaşan firmaların yaptığı çalışmalar ve markalaşmalarını etkileyen faktörler için yapılan saha araştırması sonuçları
- Hazır giyim sanayinde markalaşmayı etkileyen faktörler

Önerilen model için verilen uzman görüşlerinde modelin kapsamlı bir yol haritası sunması ve markalaşma sürecinin genel şablonunu göstermesi modelin güçlü yönü olarak belirtilmiştir.

Modelin markalaşma ile ilgili fonksiyonların, yönetim yapısındaki yerini daha net tanımlaması ve satınalma, üretim gibi fonksiyonları daha net tanımlaması istenmiştir. Modelin özellikle departmanlar, çalışan sayıları ile kısıtlar getirmeyip, duruma göre farklılaşan esnek bir yapısının olması tercih edilen bir özelliğidir.

8.2 Çalışmanın Uygulama Alanı

Bu çalışmanın uygulama alanı Türk Hazır Giyim Sektörüdür. Uzman görüşlerinde uygulama alanı olarak ağırlıklı KOBİ ler ön plana çıkmakta, mali yapısı kuvvetli, kurumsallaşmaya önem veren, takım çalışmasının ön planda tutulduğu ve alternatif planlara derhal uyum sağlayabilecek firmalar açısından daha uygun olduğu belirtilmektedir. Bunun haricinde kısmen giyim ile ilişkilendirilebilecek ayakkabı, takı ve giyim aksesuarları uygulama alanı olarak seçilebilir. Daha niş üretim yapan, küçük yapılı tasarım markaları için modelin farklılaştırılması gereli olacaktır

8.3 Tartışma

Bu çalışmada markalaşma ile ilgili konular daha çok şirketlerin etki alanındaki faktörler açısından ele alınmıştır. Bu kapsamda önemli bir konu da hazır giyimde tüketici davranışları ve markalaşma ile ilişkisidir. Hazır giyim pazarındaki kadın, erkek, genç ve çocuk segmentleri ve bunların çeşitli gelir gruplarındaki alt segmentlerine göre farklılaştırılacak modeller için tüketici araştırmaları kullanılabilir. Şirketler marka genişletme çalışmalarını bu araştırma sonuçlarına göre yönlendirebilirler.

Tasarım markaları için markalaşma modeli, yine hedef kitlesi analiz edilerek ayrı bir çalışma olarak modellenebilir.

Bir diğer önemli konu, hazır giyimde markalaşma için belli bir metodolojiye sadık kalınarak, küresel markalarla kıyas çalışmaları yapılması ve metodolojiyi tamamlayıcı özelliklerin adapte edilmesidir.

Hazır giyim firmalarının marka değerlerinin karma bir ölçüm modelinin uygulanması ve ölçüm sonuçlarına göre iyileştirme ve geliştirme alanlarının tespiti, oluşturulan modele yönelik yeni faktörlerin devreye alınmasında etkili olabilir.

Hazır giyimde marka bağlılığı kavramları incelenebilir. Tüketici alışkanlıkları daha iyi analiz ederek marka bağlılığı geliştirmek için yöntemler önerilebilir.

KAYNAKLAR

Aaker, D., 1991. *Managing Brand Equity*, Free Press, New York.

Aaker, D.A.and Joachimsthaler E., 2002. *Brand Leadership,* Simon and Shuster UK Ltd.

Ağaç, S., 2008. Yard. Doç, "Türk Hazır Giyim Sektörü Markalaşma Sorunlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" •Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, *Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi, Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Sayı: 1/2008, Yıl:2008, SayfaNo:66.

Akkuzugil, Y., 2003. Markalaşma alanındaki Gelişmelerin ve Markalı Ürünler için Pazara Giriş Stratejilerinin Türk Hazır Giyim Sektörü Açısından Analizi, <http:/www.dtm.gov.tr >, alındığı tarih 21.11.2010.

Aras, G., 2006. *Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk tekstil ve Konfeksiyon sektörünün Rekabet yeteneği, Finansal Açıdan*, İTKİB, İstanbul.

Azevedo A., and Farhangmehr, M., 2005. "Clothing Branding Strategies: Influence of Brand Personality on Advertising Response" *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management,* NC State University, Volume 4, Issue 3 Spring 2005.

Bayıksel, Ş. Ö, 2009. En Değerli Markalar, 2009/7, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, s:58-68.

Bengtsson A., Bardhi F., Venkatraman M., 2010. "How global brands travel with consumers: An examination of the relationship between brand consistency and meaning across national boundaries", *International Marketing Review*, Vol. 27 Iss: 5, pp.519 – 540.

Birnik A., Birnik A.K., Sheth J.,2010. **"**The branding challenges of Asian manufacturing firms" *Business Horizons,* 53, 523-532.

Bitta A.J.D., and David L. Loudon, 1993. *Consumer Behavior,* McGraw-Hill.

Borça, G., 2006. *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı ?*,Media Cat, İstanbul.

Borça, G., 2010. Marka Sunumu, *<http://www.markam.com.tr>***,** *alındığı tarih 23.11.2010.*

Burt S., Davies D., 2010. "From the retail brand to the retail-er as a brand: themes and issues in retail branding research", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 Iss: 11/12, pp.865 - 878.

Cassill N., Bruer S. M. and Jones M., 2005. Branding to Compete: applications to Textiles and Apparel, *Journal of textile and Apparel, Technology and Management*, V4 Issue 3 Spring.

Davis, F., 1992. *Moda Kültür ve Kimlik,* Yapı Kredi Yayınları, 1997 s: 36.

Ehrenberg, A., 2000. Repeated Buying, *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol 5, No.2.

Eray, F., 1999. Hazır Giyim Sanayinde Marka-Reklam ve Tüketici İlişkileri, *Mesleki Eğitim Dergisi* 1(2) 103.

Erenli, M. H. , 2004. Branding Model for the Apparel manufacturers/ Marketers and Soft Goods Retail Institute, *Master of Science Thesis*, NC State University.

Gad, T., 2001. *4-D Branding*, Pearson Education Limited, Harlow, Great Britain.

Ghodeswar B.M., 2008 "Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 Iss: 1, pp.4 – 12.

Günay, N., 2005. "Türkiye'de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar ve Çözüm Yolları*", Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Bakış Dergisi,* Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, ss. 89-97.

Gürbüz E., 2008. "Retail store branding in Turkey: its effect on perceived quality, satisfaction and loyalty", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 3 Iss: 3, pp.286-304.

Gürlesel, C. 2004. Ufuk 2010 Türk Hazır Giyim sektöründe Global Yeniden Konumlanma, TGSD Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, İstanbul.

Harris, F.J., 2001. Internal factors affecting brand performance *PhD Thesis*, Open University (United Kingdom)

Herskovitz S., Crystal M., 2010. "The essential brand persona: storytelling and branding", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 Iss: 3, pp.21 - 28

Hongfang Z., Weihua L., 2009. "An Empirical Study on the Factor Influencing Brand Loyal," *Electronic Commerce and Business Intelligence, 2009. ECBI 2009. International Conference on* , vol., no., pp.483-485, 6-7 June

Hoyer, W. D., and Brown, S. P. ,1990. Effects of brand awareness on choice for a common, repeat purchase product, *Journal of Consumer Research*, 17 (2), 141-148.

Ille F. R., Chailan C., 2011 "Improving global competitiveness with branding strategy: Cases of Chinese and emerging countries' firms", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6 Iss: 1, pp.84-96.

Ingenhoff D., Fuhrer T., 2010. "Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp.83-101.

İTKİB, 2007. *Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün 2006 Yılı İhracat Performans Değerlendirmesi Raporu*, Ocak 2007, İTKİB Genel Sekreterliği ARGE ve Mevzuat Sekreterliği, www.itkib.org.tr.

Jin B., Kang J.H., 2011. "Purchase intention of Chinese consumers toward a US apparel brand: a test of a composite behavior intention model", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 28 Iss: 3, pp.187 – 199.

Jordá-Albiñana B., Ampuero-Canellas O., Vila N., Rojas-Sola J.I., 2009. "Brand identity documentation: a cross-national examination of identity standards manuals", *International Marketing Review*, Vol. 26 Iss: 2, pp.172 – 197.

Kapferer, J. N., 2003. *Strategic Brand Management*, Second Edition, Kogan, Great Britain.

Kaya, Y., 2005. Markalama Değerleme Yöntemleri ve Markaların Mali Tablolara Alınmalarının Etkiler, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Keller, L.K., 2003. *Strategic Brand Management; Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, International Edition, Pearson Education Inc., New Jersey.

Kirby A.E., Kent A.M., 2010. "Architecture as brand: store design and brand identity", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Iss: 6, pp.432 – 439.

Knapp D,E., ,2000. *The Brand Mindset*, McGraw-Hill, USA.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2004. *Principles of Marketing*, Pearson Education Ltd

Lee M.Y., Knight D., Kim Y.K., 2008. "Brand analysis of a US global brand in comparison with domestic brands in Mexico, Korea, and Japan", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 Iss: 3, pp.163-174.

LePla, F.J. and Parker, L.M.,2002. *Integrated Branding*, Kogan Page, Great Britain.

Li L., Xiaogang L., Jun L.,2010. Apparel Brand Image Management Based on Knowledge Management, *Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on* , vol., no., pp.1-4, 24-26 Aug.

Li Y., Bai W.,2009. "Study on design management of brand building," *Computer-Aided Industrial Design & Conceptual Design, CAID & CD 2009. IEEE 10th International Conference on* , vol., no., pp.1972-1975, 26-29 Nov.

Louis D., Lombart C., 2010. "Impact of brand personality on three major relational consequences (trust, attachment, and commitment to the brand)", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Iss: 2, pp.114 -130.

Malinowska Olszowy, M., 2005. Brand Strategy in the Clothing and Textile Market, *Fibre & Textiles in Eastern Europe*, January -March, Vol.13 No.1

Matthiesen I.M., Phau I., 2010. "Brand image inconsistencies of luxury fashion brands: A buyer-seller exchange situation model of Hugo Boss Australia", *Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 14* Iss: 2, pp.202 - 218.

Motameni, R. and Shahrokni, M., 1998. Brand Equity Valuation: a Global Perspective, *Journal of Product and Brand Management* 7 (4)i 275-290

Mucuk, İ., 2001. *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Oh J., Fiorito S.S., 2002. "Korean women's clothing brand loyalty", *Journal of Fashion Marketing and Management,* Vol. 6 Iss: 3, pp.206-222.

Park J., Stoel L., 2005. "Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase" *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol. 33 No. 2, pp. 148-160.

Phau I., Leng Y.S., 2008. "Comparison between status and non status seeking teenagers", *Journal of Fashion Marketing and Management,* Vol. 12 No. 1, pp. 68-89.

Phau I., Prendergast G., Chuen L.H., 2001. "Profiling brand-piracy-prone consumers: an exploratory study in Hong Kong's clothing industry", *Journal of Fashion Marketing and Management,* Vol. 5 Iss: 1, pp.45 – 55.

Porter S.S. and Calycomb C., 1997. The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image, *Journal of Product and Brand Management*, 12 (1), 39-51.

Randall, G., 2005. *Markalaştırma*, Rota Yayınları, İstanbul.

Roll M., 2008. "China branding: opportunities and challenges", *Business Strategy Series*, Vol. 9 Iss: 5, pp.231 – 237.

Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H., 2000. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand,* Oxford University Press, New York.

Solomon M.R., Rabolt N.J., 2004. *Consumer Behavior in Fashion,* Prentice Hall, New Jersey.

Spence M., Essoussi L.H., 2010. "SME brand building and management: an exploratory study" *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 7/8, 2010 pp. 1037-1054.

Şen, B., 2004. Türk Hazır Giyim Endüstrisinde Tasarım ve Markalaşma Deneyimleri, *Yüksek Lisans Tezi,* İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Stuart H.J., 2011. "An identity-based approach to the sustainable corporate brand", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16 Iss: 2, pp.139-149.

Tarnovskaya V., Elg U., Burt S., 2008. "The role of corporate branding in a market driving strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 Iss: 11, pp.941-965.

Tong X., Hawley J.M., 2009. "Creating brand equity in the Chinese clothing market: The effect of selected marketing activities on brand equity dimensions", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 13 Iss: 4, pp.566 – 581.

Topçu, İ., 2007. *The Analytic Hierarchy Process, The Analytic Network Process Yöneylem Ders Notları* (ITY512E Operations Research), < www.yoneylem.itu.edu.tr>

Tungate, **M.** 2006. *Armani'den Zara'ya Moda Devlerinin Marka Oluşturma Tarzları,* Rota Yayınları s:20.

Url-1 <*www.interbrand.com*>, alındığı tarih18.11.2010.

Url-2 < *www.turkpatent.gov.tr*>, alındığı tarih 15.08.2010.

Url-3 <*http://www.itkib.org.tr*>, alındığı tarih 17 .11.2010.

Url-4 <*www.turquality.com*>, alındığı tarih 19.10.2010 .

Url-5 <*www.wto.org*>, alındığı tarih 2.12.2010.

Url-6 <*www.itkib.org.tr/Raporlar/Hazır Giyim Tüketici Araştırmaları*>, alındığı tarih 8.12.2010.

Url-7 < *www.izmirmarka.com* >, alındığı tarih 2.12.2010.

Url-8 < www.itkib.org>, alındığı tarih 4.12.2010.

Url-9 <*http:// www.tgsd.org.tr* >, alındığı tarih 11. 02.2009.

Url-10 <http*:// www.superbrands.com*>, alındığı tarih 17.11.2010.

Url-11< *http://toplantidunyasi.com*>, alındığı tarih 17.11.2010.

Url-12 < *http://www.businews.eu*>, alındığı tarih 17.11.2010.

Url-13 < *http://www.brandassist.com.tr/*>, alındığı tarih 17.11.2010.

Url-14<*http://www.Internethaber.com*>, alındığı tarih 17.11.2010.

Url-15 <*www.itkib.org.tr/Raporlar/Hazır Giyim Tüketici Araştırmaları*>, alındığı tarih 8.12.2010.

Uztuğ, F., 2003. Markan Kadar Konuş Marka İletişim Stratejileri, MediaCat, İstanbul.

Uzunoğlu, H. , 2010. Türk Sanayisinin Kalbi Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Gelişmeler, *İZTO AR&GE Bülteni*, Haziran – Sektörel.

Wang X., Yang Z., 2008. "Does country-of-origin matter in the relationship between brand personality and purchase intention in emerging economies?: Evidence from China's auto industry", *International Marketing Review*, Vol. 25 Iss: 4, pp.458-474.

Wang C.L, Siu N.Y.M., Hui A.S.Y., 2004. "Consumer decision-making styles on domestic and imported brand clothing", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Iss: 1/2, pp.239-252.

Yang D., 2010."Incorporating Strategic Brand Orientation into Marketing Strategy: Developing Brand through Strategically Deploying Resources," *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2010 International Conference on* , vol.1, no., pp.337-340, 26-28 Nov.

Yaralıoğlu, K., 2004. *Uygulamada Karar Destek Yöntemleri*, İlkem Ofset, İzmir,

EKLER

EK A: Güçlü ve Zayıf Yönler-Fırsat ve Tehditlerin Analizi Görüşme Formu
EK.B: Uzman Görüşlerine Ait Karşılaştırma Matrisleri
EK C: Firmalarla Görüşme Formu
EK D: Görüşme Sorularına Firmaların Cevapları
EK E: Model İçin Alınan Uzman Görüşleri

EK A : Güçlü ve Zayıf Yönler-Fırsat ve Tehditlerin Analizi Görüşme Formu

İ.T.Ü de hazırlamakta olduğumdoktora tezim için yapılan çalışmada Türk Hazır Giyim Sanayi için

1.Güçlü Yönler

2.Zayıf yönler

3.Fırsatlar

4.Tehditler

belirlenmiştir.

Yukarıdaki dört alan için aşağıda ikili maddeler halinde verilen karşılaştırmaları, daha önemli bulduğunuz maddenin yanına önem derecesini belirleyerek yazmanızı rica ediyoruz.

Örneğin:

Güçlü yönler için yapılan karşılaştırmada "KOBİ lerin esnek yapısı" nın "İyi markalara üretim deneyimi"nden önemli olduğunu düşünüyor ve önem derecesinin "orta derecede önemli" olduğu görüşündeyseniz puanlamanız aşağıdaki gibi olmalıdır.

G1. İyi markalara üretim deneyimi [ ] G2. KOBİ lerin esnek yapısı [3]

Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Nağme MAHMUTOĞLU DİNÇ

ÖNEM DERECESİ CETVELİ

Önem Derecesi	Sınıflandırma	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenekte eşit derecede öneme sahip
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt

GÜÇLÜ YÖNLER	
G1. İyi markalara üretim deneyimi	G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü
G2. KOBİ lerin esnek yapısı	G4. Artan markalaşma farkındalığı

GÜÇLÜ YÖNLERiN KARŞILAŞTIRILMASI			
G1. İyi markalara üretim deneyimi		G2. KOBİ lerin esnek yapısı	
G1. İyi markalara üretim deneyimi		G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü	
G1. İyi markalara üretim deneyimi		G4. Artan markalaşma farkındalığı	
G2. KOBİ lerin esnek yapısı		G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü	
G2. KOBİ lerin esnek yapısı		G4. Artan markalaşma farkındalığı	
G3. Marka uzmanlığında eğitimli işgücü		G4. Artan markalaşma farkındalığı	

ZAYIF YÖNLER	
Z1. Ülke imajı	Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği
Z2. Finansal yetersizlik	Z7. Markalaşma bilinci eksikliği
Z3. Fason imalat alışkanlığı	Z8. “Mass product” kitle tipi üretim,
Z4. Tasarım eksikliği	Z9 Kurumsallaşma eksikliği
Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği	

ZAYIF YÖNLERiN KARŞILAŞTIRILMASI			
Z1. Ülke imajı		Z2. Finansal yetersizlik	
Z1. Ülke imajı		Z3. Fason imalat alışkanlığı	
Z1. Ülke imajı		Z4. Tasarım eksikliği	
Z1. Ülke imajı		Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği	
Z1. Ülke imajı		Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği	
Z1. Ülke imajı		Z7. Markalaşma bilinci eksikliği	
Z1. Ülke imajı		Z8. “Mass product” kitle tipi üretim,	
Z1. Ülke imajı		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z2. Finansal yetersizlik		Z3. Fason imalat alışkanlığı	
Z2. Finansal yetersizlik		Z4. Tasarım eksikliği	
Z2. Finansal yetersizlik		Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği	
Z2. Finansal yetersizlik		Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği	
Z2. Finansal yetersizlik		Z7. Markalaşma bilinci eksikliği	
Z2. Finansal yetersizlik		Z8. “Mass product” kitle tipi üretim	

Z2. Finansal yetersizlik		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z3. Fason imalat alışkanlığı		Z4. Tasarım eksikliği	
Z3. Fason imalat alışkanlığı		Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği	
Z3. Fason imalat alışkanlığı		Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği	
Z3. Fason imalat alışkanlığı		Z7. Markalaşma bilinci eksikliği	
Z3. Fason imalat alışkanlığı		Z8. "Mass product" kitle tipi üretim	
Z3. Fason imalat alışkanlığı		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z4. Tasarım eksikliği		Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği	
Z4. Tasarım eksikliği		Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği	
Z4. Tasarım eksikliği		Z7. Markalaşma bilinci eksikliği	
Z4. Tasarım eksikliği		Z8. "Mass product" kitle tipi üretim	
Z4. Tasarım eksikliği		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği		Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği	
Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği		Z7. Markalaşma bilinci eksikliği	
Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği		Z8. "Mass product" kitle tipi üretim	
Z5 Aktif pazarlama kültürü eksikliği		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği		Z7. Markalaşma bilinci eksikliği	
Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği		Z8. "Mass product" kitle tipi üretim	
Z6. Araştırma-Geliştirme eksikliği		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z7. Markalaşma bilinci eksikliği		Z8. "Mass product" kitle tipi üretim	
Z7. Markalaşma bilinci eksikliği		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	
Z8. "Mass product" kitle tipi üretim		Z9 Kurumsallaşma eksikliği	

TEHDİTLER
T1. Rakip ülkelerin markalaşması T2 Küresel ekonominin yönlendirmeleri T3. Markalaşma sürecinin uzun sürmesi

TEHDİTLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

T1. Rakip ülkelerin markalaşması		T2 Küresel ekonominin yönlendirmeleri	
T1. Rakip ülkelerin markalaşması		T3. Markalaşma sürecinin uzun sürmesi	
T2 Küresel ekonominin yönlendirmeleri		T3. Markalaşma sürecinin uzun sürmesi	

FIRSATLAR	
F1. Coğrafi avantaj	F4 Yetişmiş insan gücü
F2. Dünya teks. ve hazır giyiminde büyüme	F5 Girişimcilik
F3. Turquality projesi desteği	F6 Binlerce yıllık kültür birikimi

FIRSATLARIN KARŞILAŞTIRILMASI			
F1. Coğrafi avantaj		F2. Dünya teks. ve haz. giyimde büyüme	
F1. Coğrafi avantaj		F3. Turquality projesi desteği	
F1. Coğrafi avantaj		F4 Yetişmiş insan gücü	
F1. Coğrafi avantaj		F5 Girişimcilik	
F1. Coğrafi avantaj		F6 Binlerce yıllık kültür birikimi	
F2. Dünya teks. ve haz. giyimde büyüme		F3. Turquality projesi desteği	
F2. Dünya teks. ve haz. giyimde büyüme		F4 Yetişmiş insan gücü	
F2. Dünya teks. ve haz. giyimde büyüme		F5 Girişimcilik	
F2. Dünya teks. ve haz. giyimde büyüme		F6 Binlerce yıllık kültür birikimi	
F3. Turquality projesi desteği		F4 Yetişmiş insan gücü	
F3. Turquality projesi desteği		F5 Girişimcilik	
F3. Turquality projesi desteği		F6 Binlerce yıllık kültür birikimi	
F4 Yetişmiş insan gücü		F5 Girişimcilik	
F4 Yetişmiş insan gücü		F6 Binlerce yıllık kültür birikimi	
F5 Girişimcilik		F6 Binlerce yıllık kültür birikimi	

EK B: Uzman Görüşlerine Ait Karşılaştırma Matrisleri

Çizelge B.1:. Zayıf yönler için uzman görüşleri karşılaştırma matrisleri.

Uzman Görüşü 1

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	1/5	1	1/7	1/3	1/7	1/3	5	1/5
Z2	5	1	5	1	5	1	5	7	1
Z3	1	1/5	1	1/7	1/5	1/7	1/5	1	1/5
Z4	7	1	7	1	5	1	1	5	1
Z5	3	1/5	5	1/5	1	1/5	1	3	1
Z6	7	1	7	1	5	1	5	7	5
Z7	3	1/5	5	1	1	1/5	1	3	1/3
Z8	1/5	1/7	1	1/5	1/3	1/7	1/3	1	1/5
Z9	5	1	5	1	1	1/5	3	5	1

(a)

Uzman Görüşü 2

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	1/9	1/3	1/7	1/3	1/3	3	3	1/5
Z2	9	1	5	1	3	3	5	5	3
Z3	3	1/5	1	1/7	1/7	1/5	1/3	1	1/7
Z4	7	1	7	1	3	3	5	7	3
Z5	3	1/3	7	1/3	1	1/3	1/3	5	1/3
Z6	3	1/3	5	1/3	3	1	3	5	1/3
Z7	1/3	1/5	3	1/5	3	1/3	1	3	1/3
Z8	1/3	1/5	1	1/7	1/5	1/5	1/3	1	1/5
Z9	5	1/3	7	1/3	3	3	1/3	5	1

(b)

Uzman Görüşü 3

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	1/5	5	1/7	1/5	3	5	5	1/5
Z2	5	1	5	1/4	4	5	5	7	5
Z3	1/5	1/5	1	1/9	1/7	1/5	1/3	1	1/7
Z4	7	4	9	1	3	3	5	7	3
Z5	5	1/4	7	1/3	1	1/3	1/3	5	1/3
Z6	1/3	1/5	5	1/3	3	1	3	5	1/3
Z7	1/5	1/5	3	1/5	3	1/3	1	3	1/3
Z8	1/5	1/7	1	1/7	1/5	5	1/3	1	1/5
Z9	5	1/5	7	1/3	3	3	3	5	1

(c)

Çizelge B.1 (Devam) :Zayıf yönler için uzman görüşleri karşılaştırma matrisleri.

Uzman Görüşü 4

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	1/3	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/5
Z2	3	1	1/3	1/3	1/3	3	1/5	1/3	1/3
Z3	5	3	1	1/5	1/3	1/3	1/3	3	1/3
Z4	5	3	5	1	1	1	1	1	1/3
Z5	5	3	3	1	1	1/3	1/5	1/3	1/5
Z6	5	1/3	3	1	3	1	1	1/3	1
Z7	5	5	3	1	5	1	1	3	1
Z8	3	3	1/3	1	3	3	1/3	1	1
Z9	5	3	3	3	5	1	1	1	1

(d)

Uzman Görüşü 5

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	1/7	7	1/9	1/7	1/9	1/7	5	1/5
Z2	7	1	7	1/5	1/3	1/7	5	7	6
Z3	1/7	1/7	1	1/8	1/8	1/9	1/6	1	1/4
Z4	9	5	8	1	1/4	1/5	7	9	5
Z5	7	3	8	4	1	1/5	1/8	8	3
Z6	9	7	9	5	5	1	7	9	6
Z7	7	1/5	6	1/7	8	1/7	1	8	8
Z8	1/5	1/7	1	1/9	1/8	1/9	1/8	1	1/6
Z9	5	1/6	4	1/5	1/3	1/6	1/8	6	1

(e)

Uzman Görüşü 6

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	7	7	1	5	1	1	7	7
Z2	1/7	1	3	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/7
Z3	1/7	1/3	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/5	1/7
Z4	1	7	9	1	1	1	1	3	5
Z5	1/5	7	7	1	1	1/3	1	1	1/3
Z6	1	7	9	3	3	1	3	1	3
Z7	1	7	7	1	1	1/3	1	5	1
Z8	1/7	5	5	1	1	1	1/5	1	1/5
Z9	1/7	7	7	3	3	1/3	1	5	1

(f)

Uzman Görüşü 7

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**Z6**	**Z7**	**Z8**	**Z9**
Z1	1	7	1/5	1/7	1	1/9	1/3	1/5	1/7
Z2	1/7	1	1/5	1/7	1/3	1/7	1/3	1/5	1/7
Z3	5	5	1	1/7	1	1/5	1/3	1	1/5
Z4	7	7	7	1	7	1	3	7	5
Z5	1	3	1	1/7	1	1/7	1/5	1/5	1/5
Z6	9	7	5	1	7	1	5	7	1
Z7	3	3	3	1/3	5	1/5	1	1	1
Z8	5	5	1	1/7	5	1/7	1	1	1
Z9	7	7	5	1/5	5	1	1	1	1

(g)

Çizelge B.2: Tehditler için uzman görüşlerine ait karşılaştırma matrisleri.

Uzman Görüşü 1

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	3	3
T2	1/3	1	1/5
T3	1/3	5	1

(a)

Uzman Görüşü 2

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	5	3
T2	1/5	1	1/3
T3	1/3	3	1

(b)

Uzman Görüşü 3

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	5	5
T2	1/5	1	1/7
T3	1/5	7	1

(c)

Uzman Görüşü 4

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	3	5
T2	1/3	1	3
T3	1/5	1/3	1

(d)

Uzman Görüşü 5

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	1/7	3
T2	7	1	9
T3	1/3	1/9	1

(e)

Uzman Görüşü 6

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	1/7	3
T2	7	1	7
T3	1/7	1/3	1

(f)

Uzman Görüşü 7

	T1	**T2**	**T3**
T1	1	1	3
T2	1	1	3
T3	1/3	1/3	1

(g)

Çizelge B.3: Fırsatlar için uzman görüşlerine ait karşılaştırma matrisleri.

Uzman Görüşü 1

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	3	1/3	1/5	1/5	3
F2	1/3	1	3	1/5	1/5	3
F3	3	1/3	1	1/3	1/3	5
F4	5	5	3	1	1	3
F5	5	5	3	1	1	5
F6	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5	1

(a)

Uzman Görüşü 2

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	7	3	1	1	5
F2	1/7	1	3	1/3	1/3	3
F3	1/3	1/3	1	1/3	1/5	1
F4	1	3	3	1	1/3	3
F5	1	3	5	3	1	5
F6	1/5	1/3	1	1/3	1/5	1

(b)

Uzman Görüşü 3

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	5	1/2	3	3	7
F2	1/5	1	1/5	1/3	1/3	7
F3	2	5	1	1/3	1/5	7
F4	1/3	3	3	1	1/3	5
F5	1/3	3	5	3	1	7
F6	1/7	1/7	1/7	1/5	1/7	1

(c)

Uzman Görüşü 4

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	1/3	3	1/3	1/5	3
F2	3	1	1/3	1	1/3	3
F3	1/3	3	1	1/3	1/3	3
F4	3	1	3	1	1	3
F5	5	3	3	1	1	3
F6	3	1/3	1/3	1/3	1/3	1

(d)

Uzman Görüşü 5

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	1/5	1/3	1/9	1/6	1/7
F2	5	1	4	1/6	1/7	7
F3	3	1/4	1	1/7	1/8	1/5
F4	9	6	7	1	1/6	5
F5	6	7	8	6	1	7
F6	7	1/7	5	1/5	1/7	1

(e)

Uzman Görüşü 6

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	1/5	1/5	1/5	1	3
F2	5	1	1/5	1	1/3	3
F3	5	5	1	3	1	1
F4	5	1	1/3	1	1/3	3
F5	1	3	1	3	1	5
F6	1/3	1/3	1	1/3	1/5	1

(f)

Uzman Görüşü 7

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	1	3	1	1	1	1
F2	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1
F3	1	3	1	3	3	5
F4	1	3	1/3	1	5	5
F5	1	3	1/3	1/5	1	5
F6	1	1	1/5	1/5	1/5	1

(g)

EK C : Firmalarla Görüşme Formu

A. Şirket Tanıtım Bilgileri

1. Şirketinizin kuruluş nedir? Buna göre şirketinizin yaşı aşağıdakilerden hangi aralıktadır? .....

   (1) 0-10 (2) 11-20 (3) 21-30 (4) 31-40 (5) 41 ve üzeri

2. Şirket çalışan sayısı hangi aralıktadır?

   (1) 0-10 (2) 11-50 (3) 51-250 (4) 251-500 (5) 501 ve üzeri

3. Şirketinizin yıllık cirosu hangi aralıktadır? (milyon $)

   (1) 0-50 (2) 51-100 (3) 101-250 (4) 251-500 (5) 501 ve üzeri

B. Ürün

4. Şirketinizin hazır giyimdeki faaliyet alanı (1) aşağıdakilerden hangisine girmektedir?

   Faaliyet Alanı 1

   (1) Bayan (2) Erkek (3) Bayan Erkek (4) Bayan Erkek Genç (5) Bayan Erkek Genç Çocuk (6) Çocuk

5. Şirketinizin hazır giyimdeki faaliyet alanı (2) aşağıdakilerden hangisine girmektedir?

   Faaliyet Alanı 2

   (1) Dış Giyim (2) İç Giyim (3) İç ve Dış Giyim (4) İç Giyim ve Mayo

6. Şirketinizin hazır giyimdeki faaliyet alanı (3) aşağıdakilerden hangisine girmektedir?

   Faaliyet Alanı 3

   (1) Spor (2) Casual (Spor Şık) (3) Klasik (4) Casual - Klasik (5) Klasik-abiye

7. Yılda kaç kez koleksiyon hazırlıyorsunuz?

   (1) 1 (2) 2 (3) 3-4 (4) 5-6 (5) 11 ve üzeri

8. Ürünlerinizi hangi fiyat aralığında tanımlarsınız?

   (1) Düşük (2) Orta (3) İyi (4) Pahalı (5) Çok Pahalı

C. Organizasyonel Bilgiler

9. Tasarım fonksiyonu hazır giyim şirketi içinde midir, yoksa şirket dışında bir hizmet olarak mı alınmaktadır?

1. Şirket içerisinde
2. Şirket içi ve dışarıdan (Yurtiçi)
3. Şirket içi ve dışarıdan (Yurtdışı)
4. Dışarıdan (Yurtiçi - Yurtdışı)

10. Tasarım fonksiyonunuz şirket içerisinde ise kaç kişilik tasarım ekibiniz vardır?

(1) 0-10 (2) 11-20 (3) 21-30 (4) 31 ve üzeri

11. Uluslararası deneyime sahip Tasarim Uzmanı kullanıyor musunuz?

(1) Evet (2) Hayır

12. Satış biriminden farklı pazarlama biriminiz var mıdır?

(1) Evet (2) Hayır

13. Pazarlama fonksiyonunuz hazır giyim şirketi bünyesinde midir, dışarıda mı yaptırılmaktadır?

(1) Şirket İçerisinde (2) Şirket Dışında (3) Şirket İçerisinde ve dışında

14. Pazarlama fonksiyonunuz şirket içerisinde ise kaç kişilik pazarlama ekibiniz vardır?

(1) 1-5 (2) 6-10 (3) 11-20 (4) 21-30 (5) 31 ve üzeri

15. Üretim şirket içerisinde mi yapılmaktadır, başka şirketlerlerde mi?

(1) Kendi Şirketinde (2) Fason İmalat (3) Kendi Şirketinde - Fason İmalat

16. Marka çalışmaları hazır giyim şirketi bünyesinde ayrı birim midir, yoksa dışarıda mı yaptırılmaktadır?

1. Şirket İçinde (Pazarlama Biriminde)
2. Şirket İçinde (Ayrı Birim)
3. Şirket İçinde (Farklı Birimlerde)
4. Şirket İçinde (Ayrı Birim - Pazarlama Birimi)
5. Ajans

17. Markalaşma biriminiz şirket içerisinde ise kaç kişiliktir?

(1) 0 (2) 1-2 (3) 3-5 (4) 6-9 (5) 10 ve üzeri

D. Marka

18. Kaç ürün markanız bulunmaktadır?

(1) 1 (2) 2 (3) 3 (4) 4 (5) 5 ve üzeri

19. Altmarkanız var mı?

(1) Evet (2) Hayır

20. Kurum adınız bir marka mıdır?

(1) Evet (2) Hayır

21. Markalaşma çalışmalarına ne zaman başladınız?

(1) 0-10 (2) 11-20 (3) 21 ve üzeri

22. Markalaşma çalışmalarını ilk başta şirket bünyesinde mi, danışmanlık alarak mı yürüttünüz?

1. Şirket Bünyesinde
2. Şirket Bünyesinde - Danışmanlık Firması (YurtİçiI)
3. Danışmanlık Firması (Yurtiçi)
4. Danışmanlık Firması (Yurtdışı)

23. Varsa, markalaşma konusunda halen dışarıdan destek aldığınız fonksiyonlar nelerdir?

23.1. Markalaşma için dışarıdan aldığımız destek reklamdır.

(1) Evet (2) Hayır

23.2. Markalaşma için dışarıdan alınan destek tüketici izleme ve reklamdır.

(1) Evet (2) Hayır

23.3. Markalaşma için dışarıdan alınan destek tüketici izleme, reklam - marka sadakati ölçümü ve diğer desteklerdir.

(1) Evet (2) Hayır

23.4. Markalaşma için dışarıdan alınan destek reklam ve diğer desteklerdir.

(1) Evet (2) Hayır

24. Markanız/ larınız sadece yurtiçinde mi satışa sunuluyor, yurtdışında da kendi marka pazarınız/pazarlarınız var mı?

(1) Var (2) Yok (3) Yok – Yurtdışı İhracat

25. Kullandığınız satış noktalarını seçer misiniz?

25.1 Satış noktası Firmaya Ait Perakende Mağaza mı? (1) Evet (2) Hayır

25.2 Satış noktası Karma Perakende Mağaza mı? (1) Evet (2) Hayır

25.3 Satış noktası Corner mı? (1) Evet (2) Hayır

25.4 Satış noktası Franchise mı? (1) Evet (2) Hayır

25.5 Satış noktası Zincir Mağaza mı? (1) Evet (2) Hayır

26. Markanızın müşterilere sunduğu fayda/değer tanımlı mıdır? Tanımlı ise nasıldır?

Örnek:

Fiziksel fayda: Vucuda uygun, kaliteli giysi
Duygusal fayda: Şık, güzel, modern
Kendini ifade eden sembolik fayda: Bu giysileri giyen modern şık seçkin kadın olara kendini ifade etme

(1) Tanımlı (2) Tanımsız

.....
.....

27. Markanızın/ larınız için yaptığınız konumlandırma tanımlı mıdır? Tanımlı ise yazar mısınız?

(1) Tanımlı (2) Tanımsız

.....
.....

28. Markanız/ larınızın, farklı pazarlarda birbirinden ayrılan uygulamaları var mı? Nelerdir?

(1) Var (2) Yok

.....
.....

29. Markanız/ larınız çoğu pazarda tescili var mıdır? Kaç tesciliniz var? Tescil başvuruları devam edenler, üzerinde çalışılıyor.

(1) Var (2) Yok

.....
.....

30. *Marka kimliği, tüketicinin bir markaya olan bütün algılayışını oluşturan kelimeler, imajlar, düşünceler ve çağrışımların cisimleştirilmesidir. Markanın anlamını taşır. Zamana bağlı değildir. Markanın tüm hikayesi bu*

karakteristiklere dayandırıldığı için değiştirilemez ve revize edilemez. Markanızın /larınızın kimliği tanımlı mıdır? Tanımlı ise belirtir misiniz?

(1) Tanımlı (2) Tanımsız

.....
.....

31. *Marka kişiliği, markanın insan karakterlerle özdeşleştirilen görünen dış yüzüdür. İşlevsel nitelikler dayanıklılık, kullanım rahatlığı, hafiflik gibi varolan ve elle hissedilebilen ürün özelliklerini tanımlarken sembolik değerler eğlencelilik, arkadaşça olma gibi önemli, temel ve soyut özellikleri tanımlar.*

Nike için heyecanlı, kışkırtıcı, canlı, soğukkanlı, yenilikçi, saldırgan, sağlık ve fitness içerisinde, mükemmeliliği kovalayan.

Markanızın /larınızın kişiliği tanımlı mıdır? Tanımlı ise belirtir misiniz?

(1) Tanımlı (2) Tanımsız

.....

32. *Marka imajı, ürün bilgisi ve kullanım sonuçları ile somutlaşan tüketicinin zihninde marka çağrışımları ile marka hakkında yaratılan algıların bütünüdür.*

Markanızın /larınızın imajı biliniyor mu? Biliniyorsa ise belirtir misiniz?

(1) Tanımlı (2) Tanımsız

.....

E. Marka elemanları

33. Marka adını seçerken esas aldığınız kriterler nelerdir?

33.1 Anlamlılık	(1) Evet	(2) Hayır
33.2 Hatırlanabilirlik	(1) Evet	(2) Hayır
33.3 Yabancı Üke Çağrışımı	(1) Evet	(2) Hayır
33.4 Hoşlanılabilirlik	(1) Evet	(2) Hayır
33.5 Transfer edilebilirlik,	(1) Evet	(2) Hayır
33.6 Uyumluluk	(1) Evet	(2) Hayır
33.7 Firma Sahibinin İsmi	(1) Evet	(2) Hayır

34. Marka logosunu seçerken esas aldığınız kriterler nelerdir?

34.1 Hatırlanabilirlik	(1) Evet	(2) Hayır

34.2 Anlamlılık (1) Evet (2) Hayır

34.3 Hoşlanılabilirlik (1) Evet (2) Hayır

34.4 Başka marka çağrışımı (1) Evet (2) Hayır

34.5 Uyumluluk (1) Evet (2) Hayır

34.6 Korunabilirlik (1) Evet (2) Hayır

35. Marka karakteriniz bulunmakta mıdır? (Örneğin; LC Waikiki'nin maymunu, Lacoste'un timsahı)

(1) Var (2) Yok

36. Marka karakteriniz varsa, seçerken esas aldığınız kriterler nelerdir?

36.1 Hatırlanabilirlik (1) Evet (2) Hayır

36.2 Anlamlılık (1) Evet (2) Hayır

37. Markanızın grafiksel gösterimleri için standartlarınız/el kitabınız var mı?

(1) Var (2) Yok

38. Reklam araçlarında kullandığınız bir marka sloganınız var mıdır?

(1) Var (2) Yok

39. Kullandığınız özel bir ambalaj var mı?

(1) Var (2) Yok

F. Dağıtım

40. Satış noktalarınızda marka farkındalığı, imajı ve sadakatini arttırmaya yönelik ne tür yöntemler kullanıyorsunuz?

40.1 Standart mimari (1) Var (2) Yok

40.2 Görsel Mağazacılık (1) Var (2) Yok

40.3 Vitrin düzenleme (1) Var (2) Yok

40.4 Sadakat kartı (1) Var (2) Yok

40.5 Görsel malzemeler (1) Var (2) Yok

40.6 Eğitim (1) Var (2) Yok

41. CRM uygulamanız var mı?

(1) Var (2) Yok

42. Müşteri sadakat oranınız ölçülüyor mu?

(1) Evet (2) Hayır

G. Müşteri

43. Markalarınızın Hedeflediği Müşteri Tanımlı mı? Tanımlar mısınız?

(1) Tanımlı (2) Tanımsız

.....
.....

44. Markanıza yönelik tüketici araştırması yapıyor musunuz? (görüşme , odak/focus grup, anket, vd.)

(1) Evet (2) Hayır

45. *Marka farkındalığı, tüketicinin ürün ve marka bilinci olarak tanımlanabilir. Marka farkındalığı tüketicilere, karar verme aşamasında, markalar arasında seçim yaparken kısa sürede ve en az zihinsel aktivite ile karar vermesini sağlar.*

Marka farkındalığını nasıl ölçümlüyor musunuz?

(1) Evet (2) Hayır

H. Görüşmecinin markalaşma durumu için değerlendirmesi

46. Son üç yılın BrandFinance Listesinde var mı? (Türkiyenin Değerli 100 Firması)

(1) Var (2) Yok

47. Son üç yılın Superbrands Listesinde var mı?

(1) Var (2) Yok

48. Markalaşma Durumu Nasıl Değerlendirilebilir? (soru 46 ve 47 sonucuna göre görüşmeci tarafından belirlenmiştir.

(1) Markalaşmış (2) Markalaşma Aşamasında

EK D: Görüşme Sorularına Firmaların Cevapları

Çizelge D.1 : Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	SORU 1	S1	SORU 2	S2	SORU 3	S3	SORU 4	S4	SORU 5	S5	SORU 6	S6	SORU 7	S7
Collezione	21-30	3	501 ve üzeri	5	101-250	3	Bayan- Erkek -Genç -Çocuk	5	Dış Giyim	1	Casual	2	3-4	3
Damat	21-30	3	501 ve üzeri	5	51-100	2	Erkek Giyim	2	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	2	2
Fabrika	40 ve Üzeri	5	501 ve üzeri	5	51-100	2	Bayan-Erkek Giyim	3	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	2	2
Koton	11-20	2	501 ve üzeri	5	251-500	4	Bayan-Erkek -Genç Giyim	4	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	11 ve üzeri	5
LCW	21-30	3	251-500	4	501 ve üzeri	5	Bayan- Erkek -Genç -Çocuk	5	Dış Giyim	1	Casual	2	5-6	4
MaviJeans	11-20	2	251-500	4	101-250	3	Bayan-Erkek -Genç Giyim	4	Dış Giyim	1	Casual	2	5-6	4
Sarar	41 ve Üzeri	5	501 ve üzeri	5	101-250	3	Bayan-Erkek Giyim	3	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	2	2
Vakko	41 ve Üzeri	5	501 ve üzeri	5	101-250	3	Bayan-Erkek Giyim	3	Dış Giyim	1	klasik-abiye	5	3-4	3
Colin's	21-30	3	501 ve üzeri	5	501 ve üzeri	5	Bayan-Erkek -Genç Giyim	4	Dış Giyim	1	Casual	2	3-4	3
Faik Sönmez	41 ve Üzeri	5	251-500	4	1-50	1	Bayan Giyim	1	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	5-6	4
Herry	11-20	2	51-250	3	1-50	1	Bayan Giyim	1	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	5-6	4
İpekyol	21-30	3	501 ve üzeri	5	1-50	1	Bayan Giyim	1	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	2	2
Kiğılı	41 ve Üzeri	5	501 ve üzeri	5	51-100	2	Erkek Giyim	2	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	5-6	4
Kom	41 ve Üzeri	5	501 ve üzeri	5	1-50	1	Bayan- Erkek -Genç -Çocuk	5	İç Giyim ve Mayo	4	Klasik	3	2	2
LTB	11-20	2	501 ve üzeri	5	101-250	3	Bayan-Erkek -Genç Giyim	4	Dış Giyim	1	Casual	2	3-4	3
Mithat	41 ve Üzeri	5	251-500	4	51-100	2	Bayan-Erkek Giyim	3	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	2	2
Network	41 ve Üzeri	5	501 ve üzeri	5	51-100	2	Bayan-Erkek Giyim	3	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	2	2
PoloGarage	31-40	4	501 ve üzeri	5	51-100	2	Bayan-Erkek -Genç Giyim	4	Dış Giyim	1	Casual	2	3-4	3
Roman	21-30	3	51-250	3	1-50	1	Bayan Giyim	1	Dış Giyim	1	Klasik	3	2	2
SevenHill	11-20	2	251-500	4	51-100	2	Bayan- Erkek -Genç -Çocuk	5	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	3-4	3
Süvari	11-20	2	51-250	3	1-50	1	Erkek Giyim	2	Dış Giyim	1	Casual - Klasik	4	3-4	3
Wenice	11-20	2	501 ve üzeri	5	51-100	2	Çocuk Giyim	6	Dış Giyim	1	Casual	2	3-4	3
Y-London	11-20	2	51-250	3	1-50	1	Bayan Giyim	1	Dış Giyim	1	klasik-abiye	5	11 ve üzeri	5
Zeki Triko	41 ve Üzeri	5	51-250	3	51-100	2	Bayan Giyim	1	İç Giyim ve Mayo	4	Klasik	3	1	1

Çizelge D.1 (Devam) : Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	SORU 8	S8	SORU 9	S9	SORU 10	S10	SORU 11	S11	SORU 12	S12	SORU 13	S13	SORU 14	S14
Collezione	Orta	2	Şirket İçerisinde	1	11-20	2	Evet	1	Evet	1	İçerisinde	1	1 -5	2
Damat	İyi	3	Şirket İçerisinde	1	21-30	3	Evet	1	Evet	1	İçerisinde	1	6- 10	3
Fabrika	Pahalı	4	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1
Koton	İyi	3	Şirket İçi ve Outsource (Yurtiçi)	2	31 ve üzeri	4	Hayır	2	Evet	1	İçeride ve Dışarıda	3	1 -5	2
LCW	Orta	2	Şirket İçerisinde	1	31 ve üzeri	4	Evet	1	Evet	1	İçerisinde	1	21-30	5
MaviJeans	Pahalı	4	Şirket İçerisinde	1	11-20	2	Evet	1	Evet	1	İçerisinde	1	6- 10	3
Sarar	İyi	3	Şirket İçerisinde	1	11-20	2	Evet	1	Evet	1	İçerisinde	1	6- 10	3
Vakko	Çok Pahalı	5	Şirket içi ve Outsource (Yurtdışı)	3	31 ve üzeri	4	Evet	1	Evet	1	İçeride ve Dışarıda	3	6- 10	3
Colin's	Orta	2	Şirket İçerisinde	1	31 ve üzeri	4	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1
Faik Sönmez	İyi	3	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1
Herry	İyi	3	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Evet	1	İçerisinde	1	1 -5	2
İpekyol	İyi	3	Şirket İçi ve Outsource (Yurtiçi)	2	0-10	1	Hayır	2	Evet	1	İçeride ve Dışarıda	3	1 -5	2
Kiğılı	İyi	3	Outsource (Yurtiçi - Yurtdışı)	4	0-10	1	Evet	1	Hayır	2	.		0	1
Kom	Orta	2	Şirket İçi ve Outsource (Yurtiçi)	2	0-10	1	Evet	1	Hayır	2	.		0	1
LTB	İyi	3	Şirket İçerisinde	1	21-30	3	Evet	1	Hayır	2	.		0	1
Mithat	İyi	3	Şirket içi ve Outsource (Yurtdışı)	3	0-10	1	Evet	1	Evet	1	Dışarıda	2	1 -5	2
Network	Pahalı	4	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1
PoloGarage	İyi	3	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Evet	1	İçerisinde	1	1 -5	2
Roman	Pahalı	4	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1
SevenHill	Orta	2	Şirket İçerisinde	1	11-20	2	Hayır	2	Evet	1	İçerisinde	1	6- 10	3
Süvari	Orta	2	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Evet	1	İçerisinde	1	1 -5	2
Wenice	Orta	2	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Evet	1	İçerisinde	1	1 -5	2
Y-London	Pahalı	4	Şirket İçerisinde	1	11-20	2	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1
Zeki Triko	Pahalı	4	Şirket İçerisinde	1	0-10	1	Hayır	2	Hayır	2	.		0	1

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	SORU 15	S15	SORU 16	S16	SORU 17	S17	SORU 18	S18	SORU 19	S19
Collezione	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Ajans	5	0	1	1	1	Hayır	2
Damat	Fason İmalat	2	Şirket İçinde (Pazarlama Biriminde)	1	0	1	4	4	Hayır	2
Fabrika	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Ayrı Birim)	2	10 ve üzeri	5	3	3	Evet	1
Koton	Fason İmalat	2	Şirket İçinde (Ayrı Birim)	2	1-2	2	3	3	Evet	1
LCW	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Pazarlama Biriminde)	1	10 ve üzeri	5	3	3	Evet	1
MaviJeans	Kendi Şirketinde	1	Şirket İçinde (Pazarlama Biriminde)	1	0	1	1	1	Hayır	2
Sarar	Kendi Şirketinde	1	Ajans	5	0	1	5 ve Üzeri	5	Evet	1
Vakko	Kendi Şirketinde	1	Şirket İçinde (Ayrı Birim)	2	3-5	3	5 ve Üzeri	5	Evet	1
Colin's	Kendi Şirketinde	1	Ajans	5	0	1	2	2	Hayır	2
Faik Sönmez	Fason İmalat	2	Ajans	5	0	1	1	1	Hayır	2
Herry	Fason İmalat	2	Şirket İçinde (Ayrı Birim)	2	1-2	2	3	3	Hayır	2
İpekyol	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Farklı Birimlerde)	3	1-2	2	3	3	Evet	1
Kiğılı	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Pazarlama Biriminde)	1	0	1	2	2	Evet	1
Kom	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Farklı Birimlerde)	3	0	1	2	2	Evet	1
LTB	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Pazarlama Biriminde)	1	.		3	3	Evet	1
Mithat	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Farklı Birimlerde)	3	0	1	3	3	Evet	1
Network	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Ayrı Birim)	2	10 ve üzeri	5	3	3	Evet	1
PoloGarage	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	Şirket İçinde (Ayrı Birim - Pazarlama Birimi)	4	0	1	5 ve Üzeri	5	Evet	1
Roman	Kendi Şirketinde - Fason İmalat	3	.		.		2	2	Hayır	2
SevenHill	Fason İmalat	2	Şirket İçinde (Ayrı Birim)	2	3-5	3	3	3	Evet	1
Süvari	Fason İmalat	2	Ajans	5	0	1	1	1	Hayır	2
Wenice	Kendi Şirketinde	1	Ajans	5	0	1	2	2	Hayır	2
Y-London	Fason İmalat	2	Ajans	5	0	1	2	2	Evet	1
Zeki Triko	Kendi Şirketinde	1	Şirket İçinde (Farklı Birimlerde)	3	0	1	1	1	Hayır	2

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	SORU 20	S20	SORU 21	S21	SORU 22	S22	SORU 23-1	S23-1	SORU 23-2	S23-2	SORU 23-3	S23-3
Collezione	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	Hayır	2	evet	1
Damat	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	Hayır	2	evet	1
Fabrika	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde - Danışmanlık Firması (YurtİçI)	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Koton	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2
LCW	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	evet	1	hayır	2
MaviJeans	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde - Danışmanlık Firması (YurtİçI)	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Sarar	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	evet	1
Vakko	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde - Danışmanlık Firması (YurtİçI)	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Colin's	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Faik Sönmez	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	evet	1
Herry	Evet	1	0-10	1	Şirket Bünyesinde	1	evet	1	hayır	2	hayır	2
İpekyol	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	evet	1
Kiğılı	Evet	1	0-10	1	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	evet	1	hayır	2
Kom	Evet	1	0-10	1	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	evet	1	hayır	2
LTB	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	evet	1	hayır	2	hayır	2
Mithat	Evet	1	0-10	1	Danışmanlık Firması (Yurtiçi)	3	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Network	Hayır	2	11-20	2	Şirket Bünyesinde - Danışmanlık Firması (YurtİçI)	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2
PoloGarage	Evet	1	0-10	1	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	evet	1	hayır	2
Roman	Evet	1	0-10	1	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2
SevenHill	Hayır	2	0-10	1	Danışmanlık Firması (Yurtdışı)	4	hayır	2	evet	1	hayır	2
Süvari	Hayır	2	0-10	1	Şirket Bünyesinde - Danışmanlık Firması (YurtİçI)	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Wenice	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	evet	1	hayır	2
Y-London	Hayır	2	0-10	1	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Zeki Triko	Evet	1	11-20	2	Şirket Bünyesinde	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	SORU 23-4	S23-4	SORU 24	S 24	S25_1	S25_1	S25_2	S25_2	S25_3	S25_3
Collezione	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1		2	Corner	1
Damat	hayır	2	Yok - Yurtdışı İhracat	3	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Fabrika	evet	1	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Koton	evet	1	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	Corner	1
LCW	hayır	2	Yok - Yurtdışı İhracat	3	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	Corner	1
MaviJeans	evet	1	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	.	2
Sarar	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1		2	Corner	1
Vakko	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Colin's	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Faik Sönmez	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1		2	Corner	1
Herry	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	Corner	1
İpekyol	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1		2	Corner	1
Kiğılı	hayır	2	Yok - Yurtdışı İhracat	3	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	.	2
Kom	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
LTB	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Mithat	evet	1	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Network	evet	1	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
PoloGarage	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	Karma Perakende Mağaza	1	Corner	1
Roman	hayır	2	Yok - Yurtdışı İhracat	3	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	.	2
SevenHill	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	Corner	1
Süvari	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1		2	Corner	1
Wenice	hayır	2	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1		2	Corner	1
Y-London	evet	1	Var	1	.	2	.	2	Corner	1
Zeki Triko	evet	1	Var	1	Firmaya Ait Perakende Mağaza	1	.	2	Corner	1

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	S25_4	S25_4	S25_5	S25_5	S26	S26	S27	S27	S28	S28	S29		S30	S30	S31	S31
Collezione	Franchise	1	Zincir Mağaza	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Damat	Franchise	1	Zincir Mağaza	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Fabrika	Franchise	1	Zincir Mağaza	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Koton	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Yok	2	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
LCW	Franchise	1	Zincir Mağaza	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımsız	2	Tanımsız	2
MaviJeans	.	2	Zincir Mağaza	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Sarar	Franchise	1		2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Vakko	Franchise	1	.	2	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Colin's	Franchise	1	Zincir Mağaza	1	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Yok	2	Var	1	Tanımlı	1	Tanımsız	2
Faik Sönmez	Franchise	1		2	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımsız	2
Herry	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
İpekyol	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
Kiğılı	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1
Kom	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1
LTB	.	2	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1
Mithat	.	2	.	2	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Var	1	Var	1	Tanımsız	2	Tanımsız	2
Network	Franchise	1	Zincir Mağaza	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1
PoloGarage	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1
Roman	.	2	.	2	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımsız	2
SevenHill	Franchise	1	.	2	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Var	1	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1
Süvari	Franchise	1		2	Tanımsız	2	Tanımsız	2	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımsız	2
Wenice		1	Zincir Mağaza	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımlı	1	Tanımsız	2
Y-London	Franchise	2	.	2	Tanımsız	2	Tanımlı	1	Yok	2	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1
Zeki Triko	.	1	Zincir Mağaza	1	Tanımlı	1	Tanımlı	1	Var	1	Var	1	Tanımsız	2	Tanımlı	1

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	S32	S32	S33_1	S33_1	S33_2	S33_2	S33_3	S33_3	S33_4	S33_4	S33_5	S33_5	S33_6	S33_6	S33_7	S33_7	S34_1	S34_1	S34_2	S34_2
Collezione	Biliniyor	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	evet	1	hayır	2	hayır	2	evet	1
Damat	Bilinmiyor	2	Evet	1	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Fabrika	Bilinmiyor	2	Evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1
Koton	Biliniyor	1	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
LCW	Biliniyor	1	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
MaviJeans	Bilinmiyor	2	Evet	1	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	evet	1	evet	1
Sarar	Bilinmiyor	2	Evet	1	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	evet	1	evet	1	evet	1
Vakko	Biliniyor	1	Evet	1	evet	1	hayır	2	evet	1	evet	1	evet	1	evet	1	evet	1	evet	1
Colin's	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Faik Sönmez	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	evet	1	hayır	2
Herry	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
İpekyol	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Kiğılı	Biliniyor	1	Evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	evet	1	hayır	2
Kom	Biliniyor	1	Evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
LTB	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Mithat	Bilinmiyor	2	Evet	1	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Network	Bilinmiyor	2	Evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1
PoloGarage	Bilinmiyor	2	Evet	1	evet	1	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	evet	1
Roman	Bilinmiyor	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2
SevenHill	Bilinmiyor	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2
Süvari	Bilinmiyor	2	Evet	1	evet	1	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1
Wenice	Biliniyor	1	hayır	2	evet	1	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1
Y-London	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2
Zeki Triko	Bilinmiyor	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	evet	1

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	S34_3	S34_3	S34_4	S34_4	S34_5	S34_5	S34_6	S34_6	S35		S36_1	S36_1	S36_2	S36_2	S37	S37	S38	S38	S39	S39
Collezione	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Damat	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	evet	1	evet	1	Var	1	Var	1	Yok	2
Fabrika	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
Koton	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
LCW	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
MaviJeans	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Sarar	hayır	2	hayır	2	evet	1	evet	1	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Vakko	evet	1	hayır	2	evet	1	evet	1	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Colin's	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Yok	2
Faik Sönmez	hayır	2	hayır	2	evet	1	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Herry	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
İpekyol	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	var	1	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
Kiğılı	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Yok	2
Kom	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	Var	1	Var	1
LTB	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
Mithat	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Yok	2
Network	hayır	2	hayır	2	hayır	2	evet	1	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
PoloGarage	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
Roman	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Yok	1	Yok	2	Yok	2
SevenHill	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Yok	2
Süvari	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Wenice	evet	1	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Var	1
Y-London	hayır	2	evet	1	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Yok	2	Yok	2
Zeki Triko	hayır	2	hayır	2	hayır	2	hayır	2	Yok	2	hayır	2	hayır	2	Var	1	Var	1	Yok	2

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	S40_1	S40_1	S40_2	S40_2	S40_3	S40_3	S40_4	S40_4	S40_5	S40_5	S40_6	S40_6	S41	S41	S42	S42	S43	S43
Collezione	var	1	yok	2	Var	1	yok	2	yok	2	yok	2	Yok	2	Evet	1	Tanımlı	1
Damat	var	1	yok	2	Var	1	var	1	yok	2	yok	2	Var	1	Evet	1	Tanımlı	1
Fabrika	var	1	yok	2	Var	1	var	1	yok	2	yok	2	Yok	2	Evet	1	Tanımlı	1
Koton	var	1	yok	2	Var	1	yok	2	yok	2	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
LCW	var	1	yok	2	Var	1	yok	2	yok	2	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
MaviJeans	var	1	yok	2	Var	1	yok	2	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Sarar	var	1	yok	2	Var	1	var	1	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Vakko	var	1	var	1	Var	1	var	1	var	1	var	1	Var	1	Evet	1	Tanımlı	1
Colin's	var	1	var	1	Var	1	yok	2	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Faik Sönmez	var	1	var	1	Var	1	yok	2	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Herry	var	1	yok	2	var	1	yok	2	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
İpekyol	var	1	yok	2	var	1	var	1	yok	2	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Kiğılı	var	1	yok	2	var	1	yok	2	yok	2	var	1	Var	1	Evet	1	Tanımsız	2
Kom	yok	2	yok	2	var	1	yok	2	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
LTB	var	1	var	1	var	1	var	1	yok	2	yok	2	Var	1	Hayır	2	Tanımlı	1
Mithat	yok	2	yok	2	var	1	var	1	yok	2	yok	2	Var	1	Hayır	2	Tanımlı	1
Network	var	1	var	1	var	1	var	1	var	1	var	1	Yok	2	Evet	1	Tanımlı	1
PoloGarage	var	1	yok	2	var	1	var	1	var	1	yok	2	Var	1	Hayır	2	Tanımsız	2
Roman	var	1	yok	2	var	1	yok	2	yok	2	yok	2	Var	1	Hayır	2	Tanımlı	1
SevenHill	yok	2	yok	2	var	1	yok	2	var	1	var	1	Var	1	Evet	1	Tanımlı	1
Süvari	var	1	yok	2	var	1	var	1	var	1	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Wenice	var	1	yok	2	var	1	yok	2	yok	2	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Y-London	yok	2	yok	2	var	1	yok	2	yok	2	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1
Zeki Triko	var	1	yok	2	var	1	yok	2	var	2	yok	2	Yok	2	Hayır	2	Tanımlı	1

Çizelge D.1 (Devam): Görüşme sorularına firmaların cevapları – veri tablosu.

Marka Adı	S44	S44	S45	S46	S46	S47	S47	S48	S48
Collezione	Evet	1	Evet	var	1	yok	2	Markalaşmış	1
Damat	Evet	1	Evet	yok	2	var	1	Markalaşmış	1
Fabrika	Hayır	2	Hayır	yok	2	var	1	Markalaşmış	1
Koton	Evet	1	Evet	var	1	yok	2	Markalaşmış	1
LCW	Evet	1	Hayır	var	1	var	1	Markalaşmış	1
MaviJeans	Evet	1	Evet	yok	2	var	1	Markalaşmış	1
Sarar	Hayır	2	Hayır	yok	2	var	1	Markalaşmış	1
Vakko	Evet	1	Evet	var	1	var	1	Markalaşmış	1
Colin's	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Faik Sönmez	Evet	1	Evet	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Herry	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
İpekyol	Evet	1	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Kiğılı	Evet	1	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Kom	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
LTB	Hayır	2	Evet	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Mithat	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Network	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
PoloGarage	Evet	1	Evet	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Roman	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
SevenHill	Evet	1	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Süvari	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Wenice	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Y-London	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2
Zeki Triko	Hayır	2	Hayır	yok	2	yok	2	Markalaşma Aşamasında	2

EK E: Model İçin Alınan Uzman Görüşleri

UZMAN GÖRÜŞ 1
Adı Soyadı Jale TUNÇEL
Firma Adı BİLKONT DIŞ TİC.VE TEKS.SAN
Unvan Genel Müdür

1. Önerilen metodolojiyi hazır giyimde markalaşma açısından uygun buluyor musunuz? Neden ?

Metodoloji genel itibari ile kabul görebilir ancak detaylarda tanımlanması gereken hususlar vardır. Şirket yönetimi markalaşma yoluna adım atmadan önce; ihtiyaç var mı neden var? Şirketin yönetimsel başarısızlığını mı markalaşma ile yenmeye çalışıyorlar yoksa şirketin başarıları markalaşma ile daha da arttırılması mı hedefleniyor? Markalaşma sürecinde ulaşmak istediğimiz hedef kitle nedir? Şirketin ürünü bu hedef kitleye hitap ediyor mu? gibi irdelemelerin yapılması gerekir. Modelde bu detayların başlıklar halinde verilmesine ihtiyaç vardır.

Diğer yandan metodolojinin alt kırılımlarında; başlangıç kısmı uygun ancak finansallar kısmında (nakit akış planlarının)5 +5 yıllık iyimser ve kötümser senaryolarda sermaye artışı ihtiyacı olursa firma sahiplerinin de bunu ilave edebileceğini baştan kabul etmesi gerekir. Markalaşma uzun vadeli bir programdır, Türk markalarının başarısızlığının diğer bir sebebi de kısa vadede geri dönüş beklemelerinden kaynaklanmaktadır.

Pazarlama fonksiyonlarının satış fonksiyonlarından ayrıştırılması son derece normaldir. Zaten pazarlama ve satış çok farklı iki kavramdır. Ancak satış bütçelerinde bulunan pazarlama giderleri satış rakamları ile orantılı olmadır. Pazarlama giderleri ve pazarlama faaliyetleri sonucunda oluşan satış gelirlerinin birbiri üzerindeki korelasyonu her zaman takip edilmelidir.
Diğer taraftan lojistik, planlama, satın alma süreçleri de markalaşma sürecinde son derece önem taşımaktadır. Bu birimler hangi yöneticinin alt birimi olarak yönetim şemasında gösterilecektir. Kısacası yönetim şemasının daha detaylı olarak modele konulmasında fayda vardır. Marka stratejiniz ne kadar iyi olursa olsun bunu destekleyecek icraatınız yoksa başarılı olması zorlaşır.

2. Size göre üstünlükleri nelerdir?

Markalaşma sürecine başlamak isteyen firmaların genel şablonu görmeleri açısından faydalıdır.

3. Size göre zayıf yönleri nelerdir?

1.soruya ait cevapta da bazı hususlarını belirttiğim gibi; metodolojinin kritik başarı faktörlerinin daha detaylı anlatılması gerekirdi. Modelde genellemelerden ziyade daha detaylı sorgulamalar modeli daha faydalı ve kullanılabilir hale getirebilirdi. Fırsatlar kısmında sadece Turquality den bahsedilmiş oysa moda marka ile ilgili markalaşma sürecine yeni girmiş ya da girecek olan firmalarla ilgili farklı devlet yardımları ve bunlarla ilgili tebliğler vardır. Bu tebliğ bilgilerinin de buraya konulması gerekirdi. Modelde yönetimsel olarak tanım zafiyetleri var. Yönetim, süreçler ve operasyonlar daha net tanımlanmalıydı.

4. Hazır giyim sektörünün her alanı /ürünü için uygun mudur?

Soru hangi hazır giyim alanlarını kapsamaktadır?

5. Hazır giyim sektörünün her alanı /ürünü için uygun mudur?

KOBİ düzeyindeki firmalar için uygun olabilir.

UZMAN GÖRÜŞ 2
Adı Soyadı Nilgün ALTINAY
Firma Adı LCWAİKİKİ / TEMA MAGAZACILIK HIZMETLERİ A.S.
Unvan Creative Manager

1. Önerilen metodolojiyi hazır giyimde markalaşma acısından uygun buluyor musunuz? Neden?

Sektörün ihtiyaçlarını saptamış, yapısını tanımış ve mevcut yapıya göre şekillendirilmiş bir metodoloji.

Süreç adımlarının tek tek belirlenmiş olması ve uygulanabilirliği konusunda ikna edici.

2. Size göre üstünlükleri nelerdir?

Hazır giyim sektörüyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerin, sektörü bekleyen fırsat ve tehlikelerin analizi doğru yapılmış; geliştirilmesi gereken alanları işaret ediyor. Surecin adımları net bir bicimde anlatılmış.

3. Size göre zayıf yönleri nelerdir?

Pazarlama ve Satışın birbirinden ayrılması ve markalaşma çalışmalarının Pazarlama Departmanında olması doğru bir yaklaşım olmakla birlikte özellikle Marka kimliği oluşturmada hedef müşteri profili belirleme çok önemli olduğundan, bu noktada marka ekibinin satış ekibiyle yakın çalışması, onlardan aldığı verileri kullanması gereklidir. Marka ekibinin Satış ekibiyle ilişkisine yeterince değinilmediği izlenimi edindim.

4. Hazır giyim sektörünün her alanı /ürünü için uygun mudur?

Uygundur.

5. Hangi özelliklerdeki firmalar için uygundur?

Her şeyden önce şirket yönetiminin vizyon ve değerlerinin markalaşma hedefini içermesi gerekir. Bunu yanı sıra, mağazacılıkta belli bir deneyim edinmiş, kurumsallaşmış veya bu yolda ilerleyen ve elbette- uzun soluklu bir süreç olduğundan- mali bakımdan güçlü firmalar için uygundur.

UZMAN GÖRÜŞ 3
Adı Soyadı Sadettin ÜÇEYLER
Firma Adı SARAR / GÜRMEN TEKSTİL
Unvan Genel Müdür

1. Önerilen metodolojiyi hazır giyimde markalaşma açısından uygun buluyor musunuz? Neden?

Klasik temaları içeren metodoloji yeni bir tez içermiyor. Post modern çağı yaşıyoruz. Her şey çok farklı olabilir. Artık iletişimin aktif olduğu bir dönemdeyiz. Her şey çok hızlı olabilir. Ufkunuzu geniş tutup yepyeni fikirler ile ortaya çıkmak gerekir. Bir gecede marka olunabildiği gibi bir gecede yok olunabiliyor. Bu bir tez ise mutlaka farklı bir yaklaşımı net anlatıyor olması önemli. Ben bir farklı yaklaşım göremedim. Marka olmak yani para kazanmak üzerine kurulu farklı bir yaklaşım aktif bir fikir oluşturmak gerekir. Korkmadan kuralları yıkan yepyeni hiç düşünülmemiş bir uygulama tarzı önerilmelidir.

2. Size göre üstünlükleri nelerdir?

Açıkçası çok fazla detaya inecek zamanım yok.

3. Size göre zayıf yönleri nelerdir?

4. Hazır giyim sektörünün her alanı /ürünü için uygun mudur?

5. Hangi özelliklerdeki firmalar için uygundur?

Sizin kafanızı karıştırsın diye bir önermede bulundum. Genç arkadaşların yenilikçi ve hür bir yaklaşım ile kuralları yenilecek önermeler hazırlamasını beklerim. Klasik çözüm önerileri fazlaca var. Artık marka olma kavramı şekil değiştirdi. Modanın devi İtalya olmasına karşın; modanın yeni devleri ispanya ve İsveç'ten çıktı. Zara, mango (ispanya) , H&M İsveç gibi. Bu markaların çok eski geçmişleri yok. Yeni düşünce tarzları ve moda akımı belledi̇ler. Bu akımı takiple LCQ, Koton, Collezione, Defacto ortaya çıktı. Giyim sanayinde yeni akım yaratmak ve kabul görmesini sağlamak gerekiyor. Markalaşmanın temeli ticari olmak, iyi fiyata moda satabilmek ve her noktada kolay ulaşılır olmak gibi kavramların üstünde duruyor. Lütfen farklı, yeni, bir düşünce geliştirelim.

UZMAN GÖRÜŞ 4
Adı Soyadı : Ekrem UTKU
Firma Adı : BİRLEŞMİŞ MARKALAR DERNEĞİ
Unvan : Genel Sekreter

1. Önerilen metodolojiyi hazır giyimde markalaşma açısından uygun buluyor musunuz? Neden?

Metodoloji, hazır giyimde markalaşma açısından önemli bir akademik çalışmadır. Ayrıntılar aşağıdadır.

2. Size göre üstünlüklerim nelerdir?

Markalaşma sürecini belli bir metot içinde ele almaktadır. Bu yönüyle markalaşma hedefi taşıyan firmalar açısından önemli bir yol haritası çizmektedir. Markalaşma sürecini başlatmayı hedefleyen veya başlatmış olan firmalar, ellerindeki bu kapsamlı haritayla gidecekleri yolun sonraki adımlarını öngörebileceklerdir.

Türkiye'de hazır giyim, gerek teknolojik olarak gerek bilgi birikimi gerekse de insan kaynağı anlamında önemli ilerlemeler ve gelişmeler kaydetmiş olmakla beraber, markalaşma sürecinin ince ayrıntıları halen birçok firmamız açısından belirsizdir. Bu metodoloji, firmaları ve yönetici ekiplerini süreç hakkında bilgilendirmektedir.

Metodolojinin, ayrıntılı olarak bilgilendirme yapma misyonu önem taşımaktadır. Yani, modeldeki yol haritasını anlamlandıran ve firmalar açısından asıl önem taşıyacak olan bölüm, firmaya ve temsilcilerine sürekli olarak danışmanlık hizmeti verilmesi olacaktır. Tek başına modeli bir rapor veya kitap olarak firma temsilcisinin önüne koymak yetersiz kalacaktır. Her aşamada mutlaka uzman görüşüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu model, bir danışmanlık hizmetiyle beraber bir bütün olacaktır. Ekli sunumda belki bu hususu yer almaktadır veya bu sunum çalışmanın bütünü olmayabilir, sadece bir görüş olarak iletmek istedim

3. Size göre zayıf yönleri nelerdir?

Akademik bir çalışma olarak teoride işlerlik taşımaktadır. Ancak teoride işler gözüken bir sistemin uygulamada da başarılı olacağı gibi bir kural yoktur. Söz konusu metodoloji, Türkiye gibi kurumsallaşmamış firmaların çoğunlukta olduğu bir ülkede, kâğıt üzerinde de kalabilir. Önemli olan firma yönetiminin sisteme inanması ve markalaşma sürecini yürüten ekibe destek olmasıdır.

Firmalar açısından maliyet çok önemli bir unsurdur. Kısacası para önem taşımaktadır. Markalaşma, başlangıcı ve sonucu belli olan bir süreç değildir. Mutlaka belli dönemler için planlar yapılmalı ve bütçe ayrılmalıdır. O nedenle, modelin her aşamasının belli bir hızla ve zaman planı içinde yürümesi mümkün olmayabilir. Bir adımdan sonra diğerine geçmek için bütçe sıkıntısı olabilir veya Türkiye'de ya da dünyada yaşanabilecek bir kriz süreci aksatabilir. O nedenle, süreci yürüten ekibin elinin kolunun bağlı kalabileceği göz önüne alınmalı ve modelin mutlaka alternatif planlara da açık bir yapısı olmalıdır.

Modelde öngörülen en az 11 tasarımcı, organizasyon şeması vb. hususlar kesin bir kural olarak konulmamalıdır. Belki bu sadece bir örnek olarak verilmiştir ama her firmanın farklı bir yapısı vardır, gitmeyi tercih edeceği yol da farklılaşabilir. Bu nedenle, firmalara uygun yapı belirlenmelidir.

4. Hazır giyim sektörünün her alanı /ürünü için uygun mudur?

Hazır giyimdeki her alan veya firma için uygunluğu tartışmalıdır. Daha doğrusu, her firmanın kendi koşullarına göre bu modelin de kendisini adapte etmesi gerekir. Her şeyin başı para ve bütçe olduğuna göre, bu işe ayıracağı kaynağı kısıtlı olan firmalar açısından da modelin işler olması gerekmektedir.

Türkiye'de her zaman çok geniş maddi kaynaklarla ve insan kaynağıyla markalaşmamıştır firmalar. Türk toplumunun genel yapısı iş hayatına yansır: genellikle "kervan yolda dizilir". Yani, "markalaşma çalışmalarına bir başlayalım da gerisini getiririz" mantığı güdülmektedir. O nedenle, bu tür firmaları bu yaklaşım tarzından uzaklaştırmak için onların da içine alınabilecekleri bir çerçeve oluşturmakta fayda var. Yani, model, hazır giyimdeki her firmaya ve iş alanına uyacak esnek bir yapıya sahip olmalıdır.

Kimi firmalar bir anda 4-5 mağaza açabilir, tasarım departmanının 20-25 kişiden oluşturabilir. Kimileri de 1 tasarımcıyla yürür, Pazar araştırması, rakip araştırması yaptıramaz ama bunu başka şekilde çözmeye çalışır. Modelin, bu tür durumlara uygun olması önemlidir.

Modelin çalışmasında mutlaka danışmanlık hizmeti de firmaya verilmelidir. Bu husus bence çok önemli. Bilen bir kişinin, rehber bir danışmanın modeli firmaya uygulaması firmaya da güven verecektir.

5. Hangi özelliklerdeki firmalar için uygundur?

Herhalde mali yapısı kuvvetli, kurumsallaşmaya önem veren, takım çalışmasının ön planda tutulduğu ve alternatif planlara derhal uyum sağlayabilecek firmalar açısından daha uygun gözüküyor.

Türk firmalarının eksiği olan kurumsallaşma, markalaşmanın önündeki önemli engellerdendir. Tek adam veya her şeye karışan, profesyonellere güvenmeyen aile bireylerinin varlığı hem avantaj hem dezavantajdır. Model, kurumsallaşmaya açık firmalar için daha uygun olmakla beraber, kendi içinde kurumsallaşma fırsatı da barındırmaktadır. Modeli uygulayacak olan firmalar kurumsallaşma fırsatını değerlendireceklerdir.

UZMAN GÖRÜŞ 5
Adı Soyadı Güven BORÇA
Firma Adı Markam Pazarlama Yönetimi ve Marka İletişimi Danışmanlığı A.Ş.
Unvan Genel Müdür

1. Önerilen metodolojiyi hazır giyimde markalaşma açısından uygun buluyor musunuz? Neden?

Modeli esas itibariyle uygun buluyorum. Firmadan firmaya farklılıklar olsa da geneli iyi tanımlayan bir şablon çizilmiş. Markalaşma lafının çok fazla kullanıldığı, ağızlara sakız edildiği ülkemizde gerçek bir markalaşma çalışmasının ne demek olduğunu göstermesi açısından iyi ve uygun.

2. Size göre üstünlükleri nelerdir?

Üstünlükleri tüm süreçleri net bir şekilde tarif etmesidir. İnceleyenlere bu marka işinin sadece reklam vermek olmadığını göstermesidir. Markalaşma derken nasıl bir sürece girdikleri konusunda uyarması ve bunun uzun bir yol olduğunu göstermesi

3. Size göre zayıf yönleri nelerdir?

Zayıf yönü aşırı derecede şematize edilmiş olması ve karar kutuları. Süreç bu kadar mekanik ilerlemez genelde. Daha esnek, daha organik ilerler. Biz en baştaki analizi çok sağlam yapıp sonra aralarda hiçbir kararsızlığa yer bırakmadan ilerlemeyi tavsiye ederiz. Bir de işin en başında markalaşmanın maliyetini, finansal yükünü kestirmek çok zordur. Şahsen ben en başta o firma kültürünün markalaşmaya uygun olup olmadığına bakarım. İşin başındakiler araştırmayı ciddiye alıyorlar mı, rakamlarla konuşabiliyorlar mı, stratejik dokümanların, farklılaşmanın ve konumlandırmanın ne olduğunu kavrayabilmişler mi? Ona bakıyorum. Bu da çok ölçülebilir bir şey değil haliyle.

4. Hazır giyim sektörünün her alanı /ürünü için uygun mudur?

"Mainstream" firmalar için uygun görünüyor. Daha niş, özellikli iş yapanlara uymayabilir doğal olarak.

5. Hangi özeliklerdeki firmalar için uygundur?

Bu işin nispeten başında olan ama bir iş sürecinin gereklerini kavrayıp yerine getirebilecek organizasyona ve ekibe sahip olan firmalara uygun. Hazır giyim sektöründe yaygın olan "1 patron + 200 işçi" diye şematize ettiğimiz fasoncu şirketlere uygun değil. Bu işi yapacak yetkin kadrolar lazım ve bu tür firmalarda yeterince nitelikte orta düzey yönetici olmuyor.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Nağme MAHMUTOĞLU DİNÇ

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara, 20.07.1972

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi

Yayın Listesi:

- "Çin Vakası ve Türkiye için Öneriler" Örme İhtisas, N:17 May-Haz 2006
- "Tedarik Zinciri ve Bilgi Teknolojilerinin Etkileşiminin Pazarlama Üzerine Yansımaları " Örme İhtisas, Sayı: 16 Mart - Nisan 2006.
- "Küresel Markalaşma Yeni Çabalar Gerektiriyor" 1. Uluslarası İstanbul Tekstil ve Tekstil Makinaları Kongresi 1-2 Haziran 2006, İstanbul.
- "Küresel Markalaşma Yeni Çabalar Gerektiriyor" Tekstil & Teknik Kasım 2006 Yıl:22 Sayı: 262, s:118-129.
- ,,"Farklı Bir Bakış Açısıyla Markalaşma İçin Öneriler",Tekstil ve Konfeksiyonda Görünüm- Aylık tekstil ve Hazır Giyim Dergisi, Temmuz 2006 Sayı: 132 s: 84-89.
- "Tekstil ve Hazır Giyim Tedarik Zincirinin Pazarlama Araçları ile Desteklenmesi, "Support Textile & Apparel Supply Chain with Marketing Tools" 3rd International Textile, Clothing & Design Conference – Magic Worls of Textiles, 8-11 Ekim 2006, Dubovnik, Hırvatistan.
- "Marka Kimliği Hazır Giyim Firmaları için Önemli" Tekstil Konfeksiyon Teknoloji Dergisi, Sayı 61, May 2007, sayfa 134-146.