

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE
SAHİP OLABİLMELERİ AÇISINDAN MARKA EKOSİSTEMİNİN
ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge HABİBOĞLU

ARALIK, 2015

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE
SAHİP OLABİLMELERİ AÇISINDAN MARKA EKOSİSTEMİNİN
ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge HABİBOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Yaman ÖZTEK

ARALIK, 2015

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında destek olan, her zaman moral veren, deneyimleriyle yol gösteren danışmanım sayın Prof. Dr. Mehmet Yaman Özteke'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Meslek hayatımın ilk gününden itibaren bana her konuda yol gösteren, destek olan sevgili ağabeyim Yrd. Doç. Dr. Ali Faruk Açıkgöz'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemi sağlayarak eğitim hayatımın ilk gününden itibaren bana destek olan sevgili anneme, babama ve ablama teşekkürlerimi sunarım. Birlikteliğimizin ilk gününden itibaren her konuda yanımda olan, beni destekleyen bana güç veren sevgili eşime ve varlığıyla beni mutlu eden sevgili oğluma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vii
RESUME	viii
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xvii
GİRİŞ.....	xxii
1. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	1
1.1. Müşteri Değeri.....	1
1.1.1. Müşteri Kavramı.....	2
1.1.2. Değer Kavramı.....	3
1.1.2.1. Değer Zinciri.....	5
1.1.3. Müşteri Değeri	8
1.2 Rekabet	14
1.2.1. Rekabet Gücü.....	15
1.2.2. Rekabet Üstünlüğü.....	18
1.2.3. İşletme Çevre analizi	25
1.3 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	34
1.3.1 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Unsurları	36
2. MARKA EKOSİSTEMİ.....	43
2.1 Marka.....	43
2.1.2 Markanın Tüketiciler Açısından Önemi	50
2.1.3 Markanın İşletmeler Açısından Önemi.....	51
2.1.4 Marka Oluşturma Süreci.....	52
2.1.5 Markalaşma.....	62

2.1.6 Jenerik Marka	65
2.2 Marka Değeri	65
2.2.2 Marka Değeri Bileşenleri.....	74
2.2.3 Değer Arttıran Marka Stratejileri.....	79
2.3 Marka Ekosistemi	84
2.3.1 İşletme Ekosistemi.....	84
2.3.2 Marka Ekosistemi	85
2.3.3 Marka DNA'sı	89
3.OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE MARKA EKOSİSTEMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	90
3.1 Araştırmanın Konusu.....	90
3.1.1 Otomotiv Sektörü Rekabet Durumu	91
3.2 Araştırmanın Amacı	102
3.3 Araştırmanın Kapsamı	103
3.4 Araştırma Türü	103
3.5 Araştırmanın Kısıtları	104
3.6 Ana Kütle.....	104
3.7 Araştırma Yöntemi	104
3.8 Araştırma Modeli.....	105
3.9 Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi	105
3.10 Sonuç	117
KAYNAKÇA	120
ÖZGEÇMİŞ.....	131

KISALTMALAR

A.G.E.	: Adı Geçen Eser
AR&GE	: Araştırma ve Geliştirme
DNA	: Deoksiribo Nükleik Asit
ODD	: Otomotiv Distribütörleri Derneği
OICA	: Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
OSD	: Otomotiv Sanayi Derneği
ÖTV	: Özel Tüketim Vergisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
WEF	: World Economic Forum

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. 1 Değer Zinciri	6
Şekil 1. 2: Değer Zinciri Faaliyetleri	7
Şekil 1. 3: Değer Yaratımı İçin Yeni Referans Çerçevesi	9
Şekil 1. 4: Müşteri Değer Kriterleri	11
Şekil 1. 5: Stratejik Değer Üçgeni	12
Şekil 1. 6: Porter'ın Beş Faktör Analizi.....	16
Şekil 1. 7: İşletme Performansının Rekabet Üstünlüğüne Etkisi.....	19
Şekil 1. 8: Kaynak Tabanlılık Görüşü ve Strateji Analizi	20
Şekil 1. 9: Elmas Modeli	23
Şekil 1. 10: İşletmenin Çevre Unsurları	25
Şekil 1. 11: Yetenekler, Varlıklar ve Rekabet Avantajı	27
Şekil 1. 12: Sürdürülebilir Başarıda Çevre İlişkisi	36
Şekil 1. 13: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Unsurları.....	37
Şekil 1. 14: Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	41
Şekil 2. 1: Marka.....	46
Şekil 2. 2: Marka Yaratmak.....	48
Şekil 2. 3: Marka Kimliği	54
Şekil 2. 4: Markalama Süreci.....	62
Şekil 2. 5: Marka Değer Zinciri	68
Şekil 2. 6: Marka Değerleme	69
Şekil 2. 7: İşletmelerin Değer İletim Faaliyetleri	73
Şekil 2. 8: Marka Ekosistemi Süreci.....	86
Şekil 3. 1: Türkiye Otomotiv Sanayini Gelişimi	95
Şekil 3. 2: Türkiye 1963-2011 Yılları Arası Otomobil Üretimi	96
Şekil 3. 3: Otomotiv Sektörü Değer Zinciri	99
Şekil 3. 4: Otomotiv Sektörü Rekabet Başarı Etkenleri	100
Şekil 3. 5: Otomotiv Sektörü Marka Ekosistemi	101
Şekil 3. 6: Otomotiv Bayi Marka Ekosistemi.....	101
Şekil 3. 7: Araştırma Modeli	105

Şekil 3. 8: Marka Ekosistemine Sahip Olma	115
---	-----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1: Marka Kavramının Tarihsel Gelişimi	44
Tablo 2. 2: Marka Kimliği ve Marka Kişiliği Karşılaştırması.....	57
Tablo 3. 1: Yıllara Göre Dünyadaki Araç Sayısı (1000 Araç)	92
Tablo 3. 2: Yıllara Göre Dünyadaki Binek Arabaların Sayısı (1000 Araç)	93
Tablo 3. 3: Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar, 2015 Değerleri.....	97
Tablo 3. 4: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Otomotiv Markalarının 2015 Üretim Kapasiteleri	98
Tablo 3. 5: 2010-2014 Yılları Otomotiv İstihdam Sayısı	98
Tablo 3. 6: Bayilerin Ekosistem Puanları	116

RESUME

Pour pouvoir faire un bénéfice et entretenir leur vie, les entreprises entretiennent des activités développées par ses fonctions diverses dans ses environnements. Le succès de ces fonctions sont liées à ce que les entreprises ont et à ses talents. Les entreprises créent valeurs par leurs talents et leurs actifs. La supériorité des valeurs créées par rapport à ses rivaux rend possible les entreprises d'avoir un avantage concurrentiel. C'est pourquoi la transmission de valeur est très importante pour les entreprises. La meilleure voie d'exprimer leurs valeurs est par la marque qu'elles ont créée. Les marques présentent un ensemble des valeurs aux consommateurs. Quand ces valeurs répondent à des attentes des consommateurs, elles facilitent la continuité d'avantage concurrentiel des entreprises.

L'écosystème de marque qui a le but d'augmenter la valeur de la marque et qui prend en compte la valeur de la marque pour chaque activité de l'entreprise est très important pour les entreprises qui doivent avoir une perspective 'client focalisé'. La valeur de la marque et l'expérience de consommateur qui sont les piliers de l'écosystème de marque sont les guides pour les entreprises à propos de l'avantage concurrentiel. Le but de cette recherche est de constater l'effet de l'écosystème de marque sur l'avantage concurrentiel des concessionnaires automobiles qui sont les membres du secteur automobile.

La part théorique de ce travail est formée par deux parties essentielles. La première partie est sur l'avantage concurrentiel, la deuxième partie est sur de l'écosystème de marque. La recherche qui constitue la troisième partie est sur l'effet de l'écosystème de marque sur l'avantage concurrentiel dans le secteur automobile.

La concurrence existe dès le début du commerce. D'abord les entreprises déterminaient les règles de la concurrence, en suite les clients ont commencé de les déterminer. Des entreprises qui auparavant ne tenaient pas en compte les clients peuvent concurrencer de nos jours en créant de la valeur pour ses clients. La part difficile de la notion 'valeur' est que la perception des consommateurs sont plus importante que la création de la valeur. Les consommateurs ne sont pas satisfait désormais seulement par le produit qu'ils achètent et veulent que les entreprises leur en offrent plus. Des entreprises qui présentent ce que les consommateurs n'attendent pas ont un avantage concurrentiel. Les entreprises commencent à la création de valeur pendant la conception des produits. Elles protègent et augmentent la valeur pendant toutes les activités.

L'importance de la valeur dans la vie concurrentielle pousse les entreprises à devenir client focalisé. Des entreprises focalisées sur ses clients essaient d'empêcher des conflits possibles entre eux et ses clients en acceptant les demandes et besoins des clients comme une force impulsive. Faisant cela, l'entreprise crée de la valeur avec la collaboration des clients. C'est difficile de définir la notion de valeur comme elle est perceptuelle. Sa définition change pour chaque client: Soit elle devient prix, soit qualité, vitesse, luxe. Ce que les entreprises doivent faire est d'analyser le marché qu'elles visent et de trouver des éléments qui sont acceptés comme des valeurs.

Les entreprises concurrencent dans un environnement dynamique et changeant. Il y a des forces diverses qui influencent leurs stratégies. Elles peuvent intervenir a la minorité de ces forces et suivre le reste. Dans un environnement comme ça, il est possible pour eux de concurrencer en connaissant et analysant bien les forces autour d'eux et en développant des stratégies pour des scénarios possibles. L'avantage concurrentiel est essentiel pour obtenir un succès durable. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel quand elles présentent plus de valeur. Plus les stratégies des entreprises sont uniques, plus l'avantage concurrentiel est durable pour eux. L'environnement autour des entreprises sont dynamiques parcequ'elles changent pour avoir des stratégies uniques.

Les entreprises créent des stratégies concurrentiels uniques grâce à leurs avoirs et leur talent. Les stratégies uniques leur rendent possible de construire des murs hauts entre eux et leurs rivaux. Un des plus important avoirs des entreprises qui créent de la valeur est la marque de l'entreprise. La marque est beaucoup plus que le nom qui diffère l'entreprise des autres. La marque est la meilleure voie pour les entreprises de s'exprimer eux-mêmes et de construire un pont entre eux et leurs clients.

Le développement historique de la notion de marque s'allonge jusqu'à 3000 avant JC. D'abord la marque consistait à des signes qui montrent le propriétaire ou la différence d'un produit. Ensuite, la marque est devenue un élément qui assure la protection des droits commerciaux et des clients et qui assure des avantages sentimentaux en plus des avantages fonctionnels. Une marque assure des avantages concurrentiels en distinguant la valeur d'un produit des autres. Les consommateurs n'achètent plus les produits mais achètent les marques. Plus une marque est forte, plus un produit est vendu. Les entreprises visent à former des relations long-terme avec leurs clients plus que présenter eux-mêmes par leurs marques. La valeur de la marque devient un élément qui se forme dans la perception des consommateurs et cette valeur se transforme en des attitudes par des comportements d'achat. La continuité d'achat compose la fidélité à la marque des consommateurs. Quand une entreprise continue à protéger la valeur de sa marque et de l'augmenter, la marque continue à être préférée et l'entreprise obtient un avantage concurrentiel durable.

'Brandisation' est l'élément complémentaire des stratégies concurrentielles des entreprises. La marque devient le plus important avoir des entreprises et présente des identités et des valeurs symboliques aux consommateurs. Ces valeurs assurent des causes aux consommateurs pour acheter le produit. L'écosystème de marque se focalisant sur la création d'une marque forte, commence par la formation du produit, crée des valeurs par chaque activité, de cette manière multiplie les valeurs de l'entreprise et finalement vise à créer des consommateurs satisfaits par l'expérience de marque. Ce processus-là a une importance stratégique. Le processus commence par le design du produit, continue à créer de la valeur par les ressources humaines et les opérations de

l'entreprise, transmet les valeurs créées par les intermédiaires et continue le processus par répondant à des demandes du marché visé. Le marché visé constitue le début du processus et le point qu'on veut y arriver. L'écosystème de marque crée des marques fortes en augmentant les valeurs fondamentales comme une réponse à des attentes des consommateurs. La marche du processus avec le consommateur dès le début continue avec la présentation des valeurs demandées par les consommateurs enfin. Cette approche de l'écosystème de marque assure l'avantage concurrentiel pour les entreprises.

Dans la recherche part de ce travail, le secteur automobile est examiné. Le secteur automobile est un des secteurs locomotives pour l'économie nationale et internationale. Quasi toutes les marques dans le secteur sont globales et cela parvient à de la création des valeurs. C'est pourquoi, la concurrence est très importante dans ce secteur où il s'agit des grands capitaux et de la technologie haute. L'entrée au secteur est difficile à cause de la nécessité d'une haute technologie et d'un grand capital et la concurrence dans le secteur est très forte. La majorité des entreprises ne peuvent pas différer eux-mêmes des autres par leurs produits et essaient de maximiser la valeur de leurs produits par leur service.

La recherche était effectuée à Tekirdag sur les vendeurs automobiles qui ont aussi le département de service. Puisqu'il n'y a aucun travail similaire, il s'agit d'une recherche découverte. Les interviews en profondeur étaient réalisées avec les directeurs de vente. Les questions posées pendant les interviews étaient préparées en prenant en compte des autres recherches sur le même sujet.

Pendant les interviews, des questions sur la valeur de client, la valeur de marque et l'écosystème de marque étaient posées aux directeurs. Avec les réponses qu'on a reçues, un tableau qui aide à mesurer le niveau d'écosystème de marque des vendeurs était constitué. Avec le pointage fait dans le tableau, il était possible de constater que tous les vendeurs automobiles ont l'écosystème de marque mais certains vendeurs sont faibles dans ce domaine et certains vendeurs sont plus forts. L'écosystème de marque des vendeurs qui ont une score plus haute est supposé d'avoir un plus grand effet sur l'avantage concurrentiel. Il est supposé qu'écarter les défauts dans l'écosystème en général augmente les valeurs présentées aux consommateurs et contribue à la capacité de concurrence du secteur automobile.

ABSTRACT

To be profitable and sustainable enterprises run several processes that are developed by their functions. The success of these functions is related to assets and talents that the enterprise owns. Enterprises create value with their assets and talents. The superiority of value created enables competitive advantage therefore value transmission has utmost importance for businesses. Branding is the best way to express the value created to consumers. Competitive advantage is enforced to the extend the values created met customer expectations. The customer focused enterprises of today consider branding value at every move and aim to reinforce it with each process they run. Brand value which is the foundation of brand ecosystem and it is the strategic driving force to create the roadmap for enterprise success. The purpose of this study to analyze the effect of brand ecosystem for car dealers which are an integral part of automotive industry, a locomotive industry for our country.

The theoretical study consists of two main parts, first focuses on sustainable competitive advantage and second on brand ecosystem. The third part which is based on research tries to analyze automotive sector to prove the effect of branding ecosystem on sustainable competitive advantage.

Competition has been an integral part of commerce throughout the history. Initially it was enterprises which set the competition rules, in time the rule setting passed onto customers. The firms which didn't focus to customers once, now compete with values they created for customers. The challenging part of value creation for enterprises is not the creation process but rather how the consumers perceive the value. End consumers are not only expecting products but much more from the businesses. The firms that can meet and surpass the expectations of consumers get one step ahead of

competition. The value creation starts not at production of goods but at their design and all processes create and increase value until the goods reach to consumers.

The importance of value creation in competition forces firms to be customer centric. Such firms put customer needs and requirements to the heart of each function and uses it as a driving force, even a tool that would prevent future conflicts with customers. This way enterprise and customers create value together. Value is a perceptive concept that is hard to define and changes from customer to customer, can be demanded from enterprises as any of price, quality, speed, luxury etc. The enterprises need to analyze their target markets well and need to figure out what creates value for their target markets.

Enterprises compete in a dynamic and ever changing environment. There are several factors that affect their strategy. Enterprises can intervene into some of these factors and can only follow the rest. To be competitive in uncertainty requires firms to analyze major factors and develop strategies for each. Sustainable success requires competitive advantage. Enterprises get ahead of competition when they offer additional value. The more unique and not replicable is the strategy, the tougher is for competition to catch up leading firms. The dynamic business environment is created also due to the constant changes firms make to create unique strategies.

Unique and not replicable strategies are linked to assets and talents the enterprises have. These assets and talents create the strategy that constructs high and strong walls between the firms and their competition. The most important value creating asset is recognized as brand value. Brand has become much more than a name that differs one enterprise from another. The importance of brand comes from being a bridge that links customers and firms and enables them to express themselves best to their consumers.

The historical development of brand concept starts at 3000 BC. Initially it was used to differentiate between goods and owners, and then it evolved and become a tool to protect commercial rights. Currently it is also a factor that protects consumer rights, telling them the functional benefits of the goods, and meeting their emotional needs. Customers do not buy from firms but rather buy the brand they meet in the market; strength of the brand increases the purchasing amount. Enterprises through their brands aim beyond announcing their names to consumers, they aim to create long term relationships and create value. In addition to creating value, branding is an important aspect in customer perception. Customer perception turns into action with customer buying habits. Continuity of buying behavior creates brand dependency. As enterprises create more value in customer perception, brand preference increases and leads into sustainable competitive advantage.

Branding is a supplementary factor in a firms competitive strategy. Brand becomes the most important asset of the enterprise and provides consumers identity, symbolic values and differentiation. Values the brand presents give reasons to customers for buying. Brand ecosystem focuses on creating a strong brand and starting from product creation and adding on at each stage aims at creating satisfied customers. The way process runs has strategic importance for enterprises. It starts with product design, continues with operations, human resources and completes the circle with meeting the needs and requirements of targeted market. Targeted market initiates the process as well as represents the final destination. It starts with customer requirements and continues with delivering customers what they have asked. This approach of brand ecosystem provides competitive advantage to enterprises.

In the research section automotive sector is analyzed. Automotive sector has been one of the driving sectors for local as well as global trade. Nearly all of the brands in the sector are global and that creates significant value. The competition in automotive industry with high asset investment and advanced technology is also very important. Entry to industry is highly tough due to high investment and technology required

however this doesn't change the fact that competition is tough. Most of the firms can not differentiate the products they provide, they try to increase value with services provided.

Research is conducted within car dealers that have both sales and technical services in Tekirdağ. There was no similar research conducted beforehand and an exploratory research is run. Detailed interviews are made with car dealers' managers. The interview questions are prepared after reviewing similar studies.

In the interviews, questions focuses on customer value, brand value and brand ecosystem. Based on the replies to the questions a table that measures the brand ecosystem level is prepared. Based on the scoring it is proven that each dealer had a brand ecosystem, some being stronger than others. The dealers that have higher scoring are assumed to have higher competitive advantage due to effect of brand ecosystem. The study assumes that as gaps in the brand ecosystem are filled competitive advantage and value created for customers' increases.

ÖZET

İşletmeler kar elde etmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için içinde bulundukları çevrede işletmenin çeşitli fonksiyonları tarafından geliştirilmiş faaliyetleri sürdürmektedirler. Bu fonksiyonların başarısı işletmenin sahip olduğu varlıklar ve yetenekler ile bağlantılıdır. İşletmeler sahip oldukları varlıklar ve yeteneklerle değerler yaratırlar. Yaratılan değerler rakiplerden üstün olması işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmesini sağlar. Bu nedenle değer iletiminin işletmeler için çok büyük önemi vardır. İşletmelerin değerlerini tüketicilerine ifade etmelerinin en iyi yolu yarattıkları markaları aracılığıyla olmaktadır. Markalar tüketicilere değerler seti sunar ve bu değerler tüketicilerin beklentilerini ne kadar karşılırsa işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilir kılmaları da o kadar kolaylaşır. İşletme marka değerini işletmenin her faaliyetinde göz önünde bulunduran ve atılan her adımın marka değerini arttırmasını amaçlayan marka ekosistemi günümüzün müşteri odaklı bakış açısına sahip olması gereken işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Marka ekosisteminin temelinde bulunan marka değeri ve tüketici marka deneyimi işletmelerin stratejilerinin itici gücü olup, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için işletmelere yol haritası olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, ülke ekonomisi için çok önemli bir sanayi olan otomotiv sanayinde faaliyet gösteren otomobil bayilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine marka ekosisteminin etkisinin araştırılmasıdır.

Çalışmanın teorik bölümü iki ana kısımdan oluşmaktadır, birinci bölümde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ikinci bölümde marka ekosistemi ele alınmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmı olan üçüncü bölümde de sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne marka ekosisteminin etkisi otomobil sektöründe yapılan bir araştırma ile analiz edilmeye çalışılmaktadır.

Rekabet ticaret hayatının başlamasından beri süregelen bir durumdur. Önceleri işletmeler rekabet kurallarını kendileri koyarken zaman içerisinde kural koyucular yavaş yavaş müşteriler olmaya başlamıştır. Müşteriye söz hakkı tanımayan işletmeler günümüzde rekabet edebilmeyi müşterilere yarattıkları değerle sağlayabilmektedirler. Değer kavramının işletmeler için zorlayıcı olmasının nedeni, işletmenin değer yaratmaya çalışmasından çok tüketicilerin yaratılan değeri nasıl algıladıklarıdır. Tüketiciler artık sadece aldıkları ürünle tatmin olmayıp işletmelerin daha fazlasını sunmasını istemektedirler. Tüketicilere daha fazlasını hatta beklemediğini de sunan işletmeler de rakiplerinden bir adım öne geçmektedirler. İşletmeler değer oluşumuna sadece ürünle değil, ürünün tasarlanması aşamasında başlar, tüm faaliyetlerde değeri koruyup artırarak müşteriye iletmektedirler.

Değerin rekabet hayatında bu kadar önemli olması işletmeleri müşteri odaklı olmaya itmektedir. Müşteri odaklı işletmeler, her birimleriyle müşteri istek ve ihtiyaçlarını itici güç olarak benimser ve gelecekte müşterileriyle yaşabilecekleri çatışmaların önüne geçmeye çalışırlar. Böylelikle işletme müşteri işbirliğiyle birlikte değer yaratırlar. Değer kavramının algısal olması onu niteledirmeyi zorlaştıran bir durumdur, müşteriden müşteriye değişmekte fiyat, kalite, hız, lüks gibi farklı şekillerde işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Burada işletmelerin yapmaları gereken hedef pazarlarını iyi analiz edip, hedef pazarları için değer ifade eden unsurları bulmaktır.

İşletmeler dinamik ve sürekli değişen bir çevrede rekabet etmektedirler. Bulundukları çevrede işletme stratejilerini etkileyen çeşitli güçler vardır. İşletmeler bu güçlerin küçük bir kısmına müdahale edebilmekte ancak diğerlerini takip etmektedirler. Bu belirsiz ortamda rekabet edebilecekleri çevrelerindeki güçleri tanıyıp çok iyi analiz edip olası durumlara karşı stratejiler geliştirmeleriyle olmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmelerinde rekabet üstünlüğü esastır. İşletmeler rakiplerinden daha fazla değer sunduklarında rekabet üstünlüğü elde etmiş olurlar. İşletmelerin değer yaratan stratejileri ne kadar eşsiz ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor ise rekabette üstünlüğü o kadar uzun süreli elde edeceklerdir. İşletme çevresinin dinamik olmasındaki

önemli etkenlerden biri de işletmelerin sürekli eşsiz stratejilere sahip olmak için değişim yapmalarıdır.

İşletmelerin eşsiz veya zor taklit edilir stratejiler oluşturmaları sahip oldukları varlıkları ve yetenekleri sayesinde olmaktadır. İşletmelerin varlıkları ve yetenekleri ile eşsiz stratejiler geliştirerek değerler yaratmaları sonucunda, rekabette rakipleriyle aralarına o kadar güçlü, aşılması zor duvarlar örmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin değer yaratan en önemli varlıklarından biri olarak işletme markası kabul edilmektedir. Markanın önemi işletmeyi diğer işletmelerden ayıran isim olmaktan çok daha öteye geçmiştir. Markanın önemi, işletmelerin kendilerini tüketicilerine en iyi şekilde ifade edebilecekleri bir yol, tüketicileri ile aralarında bağ oluşturacak bir köprü olmasından kaynaklanmaktadır.

Marka kavramının tarihsel gelişimi milattan önce 3000’li yıllara dayanmaktadır. İlk önceleri malları ayırmaya yarayan ya da aitlik gösteren işaretlerden oluşan marka zaman içerisinde ticari hakların korunmasını sağlayan ve günümüzde tüketicileri de koruyan ve onlara malların fonksiyonel faydalarının yanı sıra duygusal faydalar da sağlayan bir unsur haline gelmektedir. Markalar, ürünleri ve hizmetleri aynı ihtiyacı karşılayan diğer ürün ve hizmetlerden ayıran değerlerle işletmeye rekabette sürdürülebilir üstünlükler sağlamaktadır. Tüketiciler artık işletmeleri değil, pazarda tanıştıkları markayı satın almakta, markaların güçlü olması daha çok satın almayı sağlamaktadır. İşletmeler markalaşma ile isimle işletmeyi tüketicilere duyurmanın ötesinde uzun dönemli üretici-tüketici ilişkileri kurarak değerler oluşturmaya amaçlamaktadırlar. Marka değeri müşteri değeri gibi işletme çabalarının ötesinde tüketici algısında oluşan bir unsur olmaktadır. Tüketicilerin algısında oluşan değerler satın alma davranışları ile tutumlara dönüşmektedir. Satın almaların devamlılığı tüketicilerin markaya karşı bağlılıklarını oluşturmaktadır. İşletmeler marka değerlerini koruyup tüketici algısında daha fazla değerler oluşturdukça markanın tercih edilirliliği devam etmekte ve işletme rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmektedirler.

Markalaşma işletmenin rekabet stratejilerinin bütünleyici bir unsuru haline gelmektedir. Marka, en önemli işletme varlığı haline gelmekte, tüketicilere kimlik, sembolik değerler ve farklılaşma unsurları sunmaktadır. Markanın sunduğu bu değerler tüketicilere satın alma için nedenler vermektedir. Marka ekosistemi süreci güçlü marka yaratmaya odaklanarak, ürünün oluşturulma aşamasından başlayıp, her faaliyette değer yaratan, bu değerleri markanın temel değerinin üzerine ekleyerek çoğaltan ve son adımda tatmin olmuş marka deneyimi yaşayan tüketiciler oluşturmayı hedeflemektedir. Sürecin işleyiş şekliyle işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Süreç ürün tasarımıyla başlamakta, işletme operasyonları ve insan kaynakları ile değer üretmeye devam etmekte, üretilen değerleri araçlarla iletmekte ve itici gücü olan hedef pazarın istek ve arzularını karşılamakla döngüyü sürdürmektedir. Hedef pazar sürecin hem başını hem de ulaşılacak istenen noktayı oluşturmaktadır. Marka ekosistemi marka değerini yaratmakta ve her noktada gözden kaçırmayıp tüketici istekleri doğrultusunda temel değerleri arttırarak, sonuçta güçlü markalar yaratmaktadır. Sürecin en başından itibaren tüketici ile birlikte ilerlemesi sürecin sonunda tüketiciye istediği değerleri sunmasıyla devam etmektedir. Marka ekosisteminin bu yaklaşımı işletmelere rekabette üstünlük sağlamaktadır.

Çalışmanın araştırma bölümünde otomotiv sektörü incelenmektedir. Otomotiv sektörü gerek ülke gerekse dünya ekonomisi için lokomotif sektörlerden birisidir. Sektördeki markaların hemen hepsinin küresel ölçekte olması önemli değerler yaratmaktadır. Yüksek sermaye yatırımı ve ileri teknolojiyle oluşturulan katma değerli ürünlere sahip olan otomotiv sektörünün rekabet durumu yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı önemlidir. Sektöre girişler yatırım ve teknoloji bakımında zor olsada rekabet durumu oldukça zorlayıcı yaşanmaktadır. Firmaların büyük çoğunluğu sundukları ürünlerle yeterince farklılaşamamakta, ürün değerini sundukları hizmetlerle ençoklamaya çalışmaktadırlar.

Araştırma Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren hem satış hem de servis bölümüne sahip otomotiv bayileri üzerinde yapılmıştır. Konu ile ilgili daha önce bir çalışma olmadığından keşfedici araştırma yürütülmüştür. Bayilerin satış müdürleriyle

derinlemesine görüşme yapılmıştır. Derinlemesine görüşme soruları konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda hazırlanmıştır.

Görüşmelerde cevaplayıcılara müşteri değeri, marka değeri ve marka ekosisteminin tespitine yönelik sorular sorulmuştur. Sorulara cevaplar ışığında bayilerin marka ekosistem seviyesini ölçmeye yardımcı olarak bir tablo hazırlanmıştır. Tabloda yapılan puanlama sonucunda her bayinin marka ekosistemine sahip olduğu ancak kimi bayinin bu konuda daha zayıf iken kimi bayinin ise daha güçlü olduğu görülmüştür. Marka ekosisteminde daha yüksek puana sahip olan bayilerin marka ekosistemlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne daha fazla etkisi olduğu varsayılmaktadır. Ekosistemin genelinde sahip olunan eksikliklerin giderilmesinin tüketiciye sunulan değerleri arttıracığı ve sektörün rekabet edebilirliğine katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

GİRİŞ

Marka günümüz işletmeleri için sadece bir isim olmanın çok daha ötesine geçmiş, işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri ve başarılarını sürdürebilmeleri için büyük önem arz eden bir unsur haline gelmiştir. Markanın bu derece önemli olması onun özellikle tüketicilerin nezdinde taşıdığı değere bağlıdır. Marka ekosistemi, markanın üretim sürecinden önce başlayan, tüm pazarlama faaliyetleri boyunca devam eden, işletmelerin müşterileri ile birlikte yürüttüğü değer arttırıcı çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır. İşletmeler markalarının değerinin arttıracak ve onları sürdürülebilir başarıya götürecek faaliyetlere odaklanmışlardır.

Çalışmanın birinci bölümünde müşteri değeri, rekabet ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları ele alınacaktır. İşletmelerin müşteri odaklı olmalarının gerekliliği, değer kavramının önemi, rekabet üstünlüğü için sahip olunması gerekenler ve sürdürülebilir rekabet unsurları açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde marka ve marka ekosistemi kavramları ele alınacaktır. Markanın işletme ve tüketiciler açısından önemi, marka değerinin oluşmasını sağlayan unsurlar ve marka değerini arttıran stratejiler açıklanmaya çalışılacak, bu konuların ışığında marka ekosisteminin nasıl oluştuğu ve değer iletiminin önemi vurgulanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise araştırma bölümüdür. Araştırmanın amacı, marka ekosisteminin işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolünün incelenmesidir. Otomotiv sektörünün önemli bir unsuru olan otomobil bayilerinin işletme markalarına olan katkıları incelenip, marka ekosistemine ne derece sahip

oldukları analiz edilmeye çalışılacaktır. Marka ekosistemi kavramının literatürde az çalışılmış bir kavram olması ve Türkçe literatürde daha önce ele alınmamış olmasından dolayı çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Araştırmanın birinci bölümünde müşteri değeri, rekabet ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları ana başlıklar olarak ele alınmıştır. Bölüm içerisinde müşteri değeri başlığı altında değer kavramının önemi, tüketici yapısının değişmesi, bununla birlikte işletmelerin müşterilere bakış açılarının değişmesi ve müşteri odaklı yaklaşımı benimsemeleri ele alınmıştır. Rekabet başlığı altında değişen pazar ve tüketici yapısına göre işletmeleri rekabette öne çıkaracak unsurlar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bölümünde ise rekabetin üstünlüğünün sürdürülebilir olması ve işletmelere sürdürülebilirlikte üstünlük sağlayacak unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Müşteri Değeri

Tüketici taleplerinin değişmesi ve bu doğrultuda tüketim davranışlarının değişmesi pazarlamacıları pasif tüketiciler yerine aktif; sadece kullanım amacı ile ürün ve hizmetleri satın alan ve kullanan kişiden, semboller ve imajları hem üreten hem de tüketen, kendini gerçekleştiren, yaratıcı ve içinde bulunduğu sosyal şartlara göre oluşan kimliğine uygun ürün ve marka seçimi gerçekleştiren bireylerle¹ karşı karşıya bırakmaktadır. Çağın pazarlamacıları, bireylerin ihtiyaçlarının tahmin edilmesinin yeterli olmadığını görüp, henüz talep edilmemiş gizli istekleri de önceden tahmin etmekte, müşteriye sunmakta ve “aktif” müşteriyle birlikte, üretimden başlayarak değer yaratmaktadır.

¹ Yavuz Odabaşı, **Postmodern Pazarlama**, Üçüncü Basım, İstanbul, Media Cat Kitapları, 2012, s.103-104

²Yavuz Odabaşı, **Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri**, İkinci Basım, İstanbul, Kapital Medya

Değer kavramı pek çok araştırmacının da belirttiği gibi pazarlamacılar tarafından belirlenmeye çalışıldan çok müşteriler tarafından algılanan bir olgudur (Zeithaml, 1988; Evans, 2002; Huang ve Tai, 2003; Jackson, 2006; Cop ve Bekmezci, 2008; Uzkurt ve Torlak, 2007; Iyer, 2009) Müşteriler algıladıkları değerler ışığında işletmeyi rakip işletmelerden ayıracaktır. Burada önemli olan nokta pazarlamacıların müşterilerine farklılık yaratacak değerler sunarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışmalarıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için işletmelerin değer yaratma sürecinde müşterinin istek ve ihtiyaçlarını çok iyi bir şekilde gözlemleyebilmesi ve sürekli değer yaratacak stratejiler izleyebilmesi çok önemlidir.

1.1.1. Müşteri Kavramı

Müşteri kavramının içeriği dönem dönem değişime uğramıştır, 1920’lerde ürünleri satın alan ve dağıtan için kullanılan kavram 1950’lerde dağıtıcılardan son tüketicilere doğru kaymış, günümüzde ise bir ürün ya da hizmeti satın alan kişi ya da kurum olarak kabul edilmeye başlamıştır². Pazarlama anlayışında yaşanan gelişmelerle değişime/mübadeleye taraf olan müşteri pasif konumdan sıyrılıp aktif konuma geçmiştir. Değişen müşteri anlayışında bireyler değer zincirinin “sonunda” yer alan “nihai tüketici” değil, değer zincirinin bir parçası olan ve değer üreten bir taraf olarak değerlendirilmektedir³.

Varinli’nin⁴ çalışmasında yer alan, günümüz pazarlama anlayışında tüketen bireylerin aşağıda belirtilen özellikleri büyük önem taşımaktadır:

- Daha bilgili ve bilinçli bireyler,
- Zamanları daha kısıtlı ve bu nedenle daha fazla kolaylık isteyen bireyler,
- İmaj tüketen bireyler,

²Yavuz Odabaşı, **Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri**, İkinci Basım, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2010, s. 10

³A. Faruk Fırat, Nikhilesh Dholakia, “**Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing**”, Marketing Theory, Vol 6. 2006, s. 138

⁴İnci Varinli, **Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar**. İkinci basım. Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s.48

- Fark yaratan, eşsiz, kendilerinin benzersiz gösterecek ürünler isteyen bireyler,
- Pazarlamada pasif değil aktif bir rol isteyen bireyler

Geleneksel anlayışta üretim sürecinin sonunda yer alan müşteri artık sürecin bir parçası haline gelmiştir. İster kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek, ister tekrar satmak için satın alan konumunda olan müşterileri anlamak işletmeler için kaçınılmazdır. İşletmeler artık rakiplerine karşı en büyük üstünlüğü, sadece taklit edilmesi zor ürünlere yatırım yapmak yerine hem taklit edilmesi zor ürün hem de taklit edilmesi zor müşteri ilişkileri sağlamak için yatırım yaparak elde etmeye çalışmaktadır.

1.1.2. Değer Kavramı

Literatürde yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından ortaya konulan çeşitli değer tanımları bulunmaktadır. Zeithaml⁵, tüketicilere yönelik yaptığı keşifsel araştırmada tüketicilerin yaptıkları değer tanımlarını şu şekilde belirtmektedir: Değer, düşük fiyattır; değer, üründe istediğim herhangi bir şeydir; değer, ödediğim fiyata karşılık aldığım kalitedir ve değer, ne verdimsem karşılığında aldığımdır ifadelerinin ışığında, *“Algılanmış değer, tüketicilerin bir ürünün sağladığı faydanın genel değerlendirmesinin, ne verilip ne alındığının algılanmasıdır”*⁶ şeklinde belirtmiştir. Cop ve Bekmezci⁷, kavramı müşterilerin zihninde güven, imaj, ün gibi soyut unsurları da kapsayan bir algılama olarak ifade eder. Iyer⁸, tanımda müşteri algısını vurgulamış, değer sadece işletmenin ürün veya hizmetiyle gösterebileceği bir kavram olmadığını aynı zamanda müşterilerin bu ürün ve hizmetlerle ilgili ne anladığı olduğunu belirtmiştir. Karafakıoğlu⁹, *“Bir mal veya hizmetin tüketiciye sağladığı değer, basitçe*

⁵Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a Means-End Model and Syntesis of Evidence”, Journal of Marketing, 1988, Vol. 52 s. 13

⁶Zeithaml, a.g.e., 14

⁷Ruziye Cop, Mustafa Bekmezci, “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard’ın Stratejik Önemi”, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Vol. 39, 2008, s. 254-255

⁸S. S. Iyer, *Managing or Value*, Delhi, New Age International, 2009 s. 66

⁹Mehmet Karafakıoğlu, *Pazarlama İlkeleri*, Edİ. Gonca Canan, Dördüncü Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2011, s.4

onun için ödenen para ile tüketicinin ondan beklediği arasındaki farktır” diye belirtir. Kotler¹⁰ ise, “Değer, hedef kitle için kalite, hizmet ve fiyatın doğru bileşimini bir araya getirmektir” şeklinde tanımlamıştır.

Doyle¹¹, pazarlamanın değer yaratma yaklaşımında üç ilkesini şu şekilde belirtir:

- Müşteriler, seçim yaparken en iyi olarak algıladıkları değeri seçerler,
- Müşteriler, ürünleri ihtiyaçlarını karşılamak için isterler,
- Müşterilerle bir defalık değil tekrar edecek, sürdürülebilir ticari ilişkiler kurulmalıdır.

Müşterilerin karşılamak istedikleri ihtiyaçları duygusal, ekonomik ya da büyük ihtimalle ikisinin birleşimidir. Ürünlerin değerini oluşturan ise, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması sonucu duydukları tatmin duygusudur¹².

Pazarlamanın ana kavramlarından olan değer, ağırlıklı olarak kalite, servis ve fiyatın birleşiminden oluşur; buna “müşteri değeri üçlüsü” denmektedir. Ancak değer algısı, kalite ve servis ile artarken fiyat ile düşmektedir¹³. İşletmeler rekabette öne geçebilmek için kalite unsurundan daha fazla şey sunmak durumunda kalmıştır. Kalite artık müşterilerin gözünde olmazsa olmaz bir hale geldiğinden sadece kaliteli ürün sunmak müşteri değeri yaratmada ve rekabette üstünlük yaratmada önemli bir unsur olamamaktadır. Bu durum değer kavramını eskisinden daha önemli hale getirmiştir. Ödediği ücretin karşılığını almak isteyen müşteri için kalite bir tatmin unsuru iken değer, hizmet kalitesinin bir çıktısı gibi değerlendirilmektedir¹⁴.

¹⁰Philip Kotler, A’dan Z’ye Pazarlama: Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram, Edi. Umut Hasdemir, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2013, s. 25

¹¹Peter Doyle, Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri, Üçüncü Basım, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2008, s.142

¹²Doyle, a.g.e., s.142

¹³Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management, Harlow, Pearson Education Limited, 2012, s.32

¹⁴Odabaşı (2010), a.g.e., s. 15

Pazara hakim olabilmek için müşterilere en uygun ürünü en uygun fiyatta ve en uygun şekilde sunmaya çalışan işletmeler, müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılamanın yanında değer temeline de odaklanmak durumunda kalmışlardır. Bu durumun oluşmasında en önemli nedenlerden biri de işletme performanslarının yaratılan değer potansiyellerine göre değerlendirilir olmasıdır.

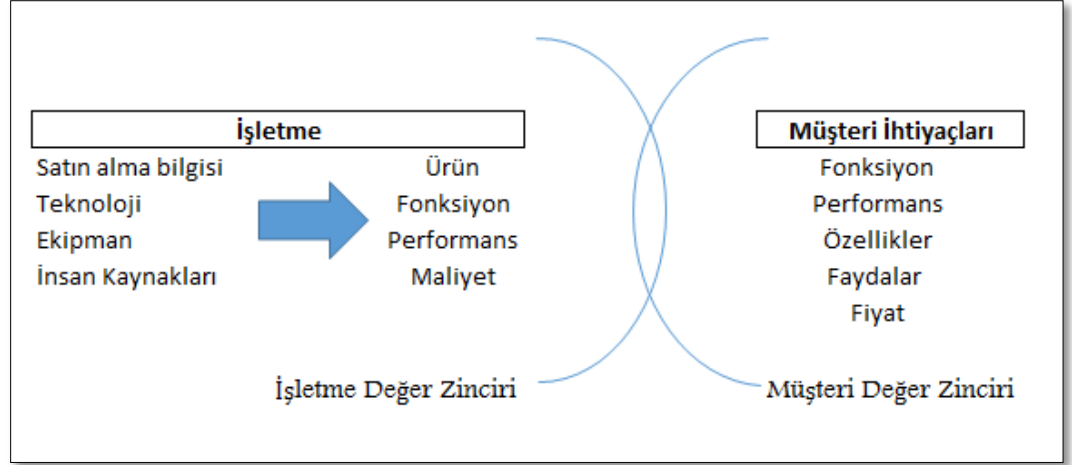
1.1.2.1. Değer Zinciri

Her işletme değer önermesi üzerine kurulur ve ürünlerini bu değer önermesine göre sunar. Müşteriler, ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan bu değer önermesini satın alır. İşletmeler sıklıkla müşterilerin gerçekte ne aldığını yanlış yorumlar, kendilerine göre sundukları değerın müşteriler için de aynı şekilde algılanacağı yanılgısına kapılır. Böyle bir durumda işletmelerin düşündükleri değer ve beklentiler müşterilerin bekledikleri değer ve beklentileriyle uyumsuz hale gelir¹⁵.

Müşteriler için gerçek değer ve beklentiler, onların fonksiyonel ihtiyaçlarını, fonksiyonel rollerini, ürün ve servisten bekledikleri özellikleri, psikolojik ihtiyaçlarını, algılarını ve diğer soyut faydalarını içerir. Bu durum tüketicilerin değer zincirini oluşturur. İşletmenin değer zinciri ile müşteri değer zinciri birbiriyle bağlantılıdır. Müşteri değer zincirini analiz edebilen işletmeler, kaynaklarını kullanmak için nereye odaklanacaklarını, hedef müşterileri için hangi faaliyet süreçlerini yürüteceklerini belirlerler¹⁶.

¹⁵ Iyer, a.g.e. s. 149

¹⁶ Iyer, a.g.e. s. 150



Şekil 1. 1 Değer Zinciri

Kaynak: Iyer, 2009, s.132'den uyarlanmıştır.

Kotler ve Keller¹⁷ değer yaratma ve iletme silsilesini üç aşamaya ayırmıştır:

- Değeri seçme
- Değeri sağlama
- Değerle ilişki kurma

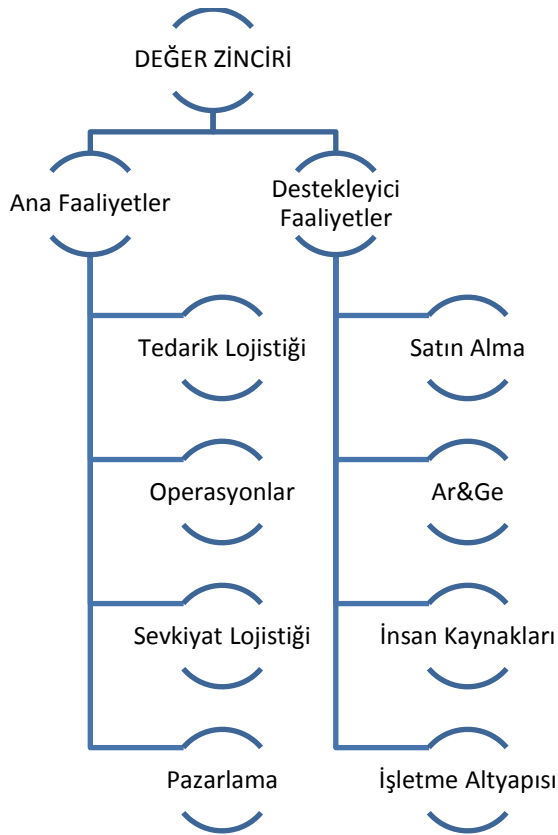
Değeri seçme aşaması ürünün üretiminden önce gerçekleşir, pazarı bölümlere ayıran pazarlamacılar uygun hedef pazara göre uygun değeri konumlandırırlar. İkinci aşamada, pazarlamacılar spesifik ürün özelliklerini, fiyatını ve dağıtımını belirler. Üçüncü aşamada ise satış gücü devreye girer, internet ve reklam gibi iletişim kanallarından ürün duyurulur ve tanıtılır. Değer iletim süreci üründen önce başlayarak geliştirilme ve pazara sunulma aşamaları boyunca devam etmektedir¹⁸.

Değer odaklılık, işletmelerin yönetim şekillerinin yeniden yapılanmasının yanı sıra, işletmelerin politikalarında da belirleyici olmaktadır. İşletmeler açısından değer

¹⁷ Kotler ve Keller, a.g.e., s. 56

¹⁸ Kotler ve Keller, a.g.e., s. 56

yaratan unsurlar, işletme değerini etkileyen her türlü değişken olarak kabul edilirken, bu değişkenler değer bileşenlerini de oluşturur. Değer bileşenleri, değer fırsatlarının nerelerde olduğunu gösterdiklerinden işletmenin gelişme potansiyelini de ortaya koymaktadır¹⁹. Değer zinciri, bir işletmenin mal veya hizmet yaratmak için oluşturduğu faaliyet setleridir²⁰. Zincir, birçok stratejik, birbiriyle bağlantılı faaliyetleri içerir, bu faaliyetler ana ve destekleyici olarak ayrılırlar. Bu süreçler boyunca işletmeler her faaliyetin maliyetini göz önünde bulundurarak iyileştirme yaparlar²¹.



Şekil 1. 2: Değer Zinciri Faaliyetleri

Kaynak: Kotler ve Keller, 2012, s. 56

¹⁹Yusuf Karaca, “İşletmelerde Stratejik Yönetim/Genel Çevre (Dış Çevre) Analizi”, edi. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, Ankara, Seçkin Yayınları, 2012, s. 53

²⁰Johnson ve diğ. a.g.e., s. 97

²¹Kotler ve Keller, a.g.e., s. 56

Müşteriler kendilerine sunulan değerden onlar için en yüksek faydayı sağlayanı tercih ederler. Değer kavramı büyük oranda algısal olduğu için, işletmelerin hedef pazar bölümlerinin en iyi algılayacağı şekilde değer sunumu yapması gereklidir. Müşteriler pazarda rekabet halinde olan işletmelerin birbirine benzer özellikler taşıyan ürünleri ile karşı karşıya kalacaklarından tercihlerini değerleri en iyi şekilde sunan işletmelerden yana kullanacaklardır.

1.1.3. Müşteri Değeri

İşletmelerin rekabet ederken sürdürülebilir üstünlük elde etmeleri, hedef kitlelerine rakiplerine kıyasla daha kaliteli, daha işlevsel ve en iyi fiyattan ürün üretilip sunarak tatmin sağlamaları ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin bu başarıyı sağlamaları ise müşteri odaklı yaklaşımı ne kadar benimsedikleri ile ilgilidir²². Müşteri odaklı anlayışa sahip olmada esas olan, işletmenin her birimiyle müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanması²³ ve ürünleri için kendi standartlarını göz önüne alarak ilerlemek yerine ulaşmak istedikleri müşterilerin ürünlerini nasıl görüp değerlendirdiklerini dikkate almalarıdır²⁴. Geleneksel işletmeler müşterileri değer yaratma sürecinin dışında tutarken, modern pazarlama anlayışına sahip işletmeler müşteri odaklı yaklaşımı benimseyip müşterileri ile işbirliği yapmaktadırlar.

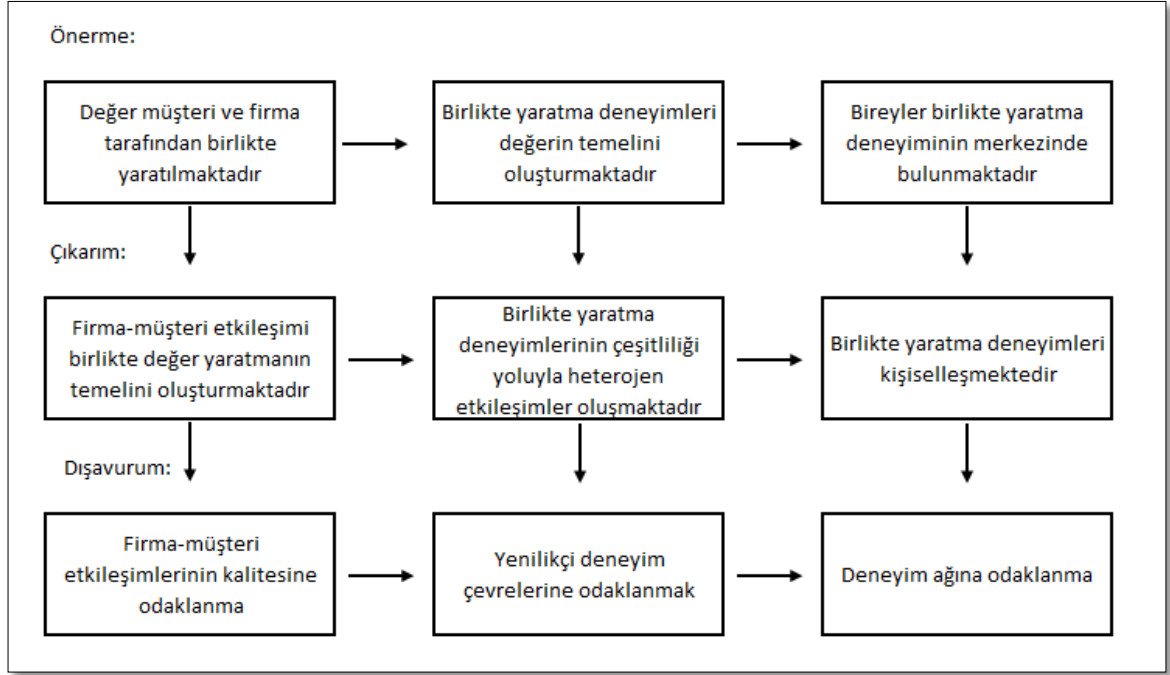
Günümüz işletmeleri değer yaratmada müşteri unsurunun önemini göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Müşteri deneyiminin üretim sürecinin başından itibaren değer zincirinde yer almasını sağlayan işletmeler, müşterileri ile yaşayabilecekleri olası çatışmaların da önüne geçebilmektedir. Müşteri odaklı işletmeler müşterileriyle birlikte değer yaratmayı öğrenmektedir. Bu durum işletmeler için kimi zaman süreç üzerinde

²² Cevahir Uzku, Ömer Torlak, “İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, Vol. 25 (1), 2007, s. 243-244

²³ İnci Varinli, Eyyüp Yaraş, Ahmet Başalp, **Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, Vol. 9 (1), 2009, s.117

²⁴ Ergün Eroğlu, **Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Vol. 34 (1), 2005, s. 8

kontrol kaybı gibi gözükse de müşterileri anlamak, odak değer ve yatırım maliyeti gibi konularda işletme için çok faydalı olabilmektedir. İşletme ile müşteri arasındaki etkileşim değer yaratmada temel unsur haline gelmektedir²⁵.



Şekil 1. 3: Değer Yaratımı İçin Yeni Referans Çerçevesi

Kaynak: Prahalad ve Ramaswamy, 2004, s.5

Pazarda müşteriler harcanabilir gelirleri ile satın alma sürecine girdiklerinde pazardaki işletmelerin onlara sundukları değerlerle karşı karşıya kalırlar. İşletmeler müşterilerine diğer rakip işletmeler yerine kendilerini tercih etmelerini sağlayacak farklılıklar sunmalı, işletmelerin ana hedefi değerler yaratmak haline gelmelidir. İşletmeler ancak bu şekilde müşteri değerini kara dönüştürebilmektedir. İşletmelerin dikkate almaları gereken unsur sadece ürün ve süreçlerinin kalitesi değil, aynı zamanda

²⁵ Teodora Roman, Adriana Manolica, Laure Gondor, “**Customer Oriented System of Values Research**”, *Economia Seria Management*, Vol. 17(2), 2014, s. 320

birlikte yaratma deneyimlerinin de kalitesidir. Kalite, işletme müşteri etkileşiminin deneyimlerinin çeşitliliğine bağlıdır²⁶.

Müşteri değeri kavramını açıklamak için araştırmacılar çeşitli tanımlar yapmışlardır. Butz ve Goodstein²⁷, müşteri göze çarpan bir mal veya hizmet kullandığında, ürünün ek bir değer sağladığını düşünüyorsa, tüketici ile o tedarikçi arasında kurulan duygusal bağdır şeklinde belirtmiştir. Woodruff²⁸, bir müşterinin, ürünün kullanımıyla ortaya çıkan ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran faydaya bağlı olarak, ürünün özellikleri, özelliklerin performansları ve sonuçlarına ilişkin değerlendirmesi için algılanan tercihi olarak tanımlamıştır. Squire ve diğ.²⁹ algılanmış müşteri değerini faydaların ve fedakarlıkların değiş tokuşudur şeklinde ifade eder. Altuntuğ³⁰ müşteri değerini, müşterilerin fiziksel, zihinsel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan ürün konsepti ile müşteri sadakati sağlamaya çalışmaktır şeklinde belirtmiştir. Onaran ve diğ.³¹ kavramı, *“Bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarını, rakip ürün ve hizmetlere göre daha üstün karşılayıp karşılamadığına ilişkin yargılarıdır”* diye ifade etmiştir.

Butz ve Goodstein³² müşteri değerini seviyelere ayırmıştır;

- Beklenen değer seviyesi, beklenen veya temel seviyedir. Bu seviyede işletmeler müşterilerin beklediği ürün ve hizmetleri sunar.

²⁶ C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, “Co-Creating Unique Value With Customers”, Strategy & Leadership, Vol. 32 (3), 2004, s.6

²⁷Howard E. Butz Jr, Leonard D. Goodstein, “Measuring the Customer Value: Gaining the Strategic Advantage”, Organizational Dynamics, Vol.1, 1996, s. 63

²⁸ Robert B. Woodruff, “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 (2), 1997, s. 141

²⁹Brian Squire, Jeff Readman, Steve Brown, John Bessant, “Mass Customization: The Key to Customer Value?”, Production Planning and Control, Vol. 15 (4), 2004, s. 462

³⁰Nevriye Altuntuğ, “Sürdürülebilir Müşteri Değerinin Psikolojik ve Sosyolojik Boyutu: Bireysel ve Toplumsal Karakter”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 10 (2), 2009, s. 3

³¹ Berrin Onaran, Zeki Atıl Bulut, Alparslan Özmen, “Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Vol. 4 (2), 2013, s. 40

³²Howard ve Goodstein, a.,g.,e., s. 67-68-69

- Arzu edilen değer seviyesi, ürünlerde müşteri için ek değer sağlayan özelliklerin bulunmasıdır, ancak işletme veya sektörün standartları gereği müşterinin beklemediği özelliklerdir.
- Öngörülmeleyen değer seviyesi ise işletmelerin müşterilerin beklentilerinin ötesinde değerler sunmasıdır. Bu seviyede işletmelerin oldukça hızlı servis sunmaları, müşteri problemlerini çözmede çok istekli olmaları veya ücret talep etmeden ek hizmetler sunmaları gibi müşterilerin beklemediği şekilde ihtiyaçlarına cevap verilmesidir.

Walters ve Lancaster³³, müşteri değeri kriterini, bir ürün ya da hizmetin müşterinin dikkatini çekmesinin ve müşteri tarafından seçilmesinin, ürün veya hizmetin müşterinin elde ettiği faydanın değerini arttırması veya yaşam tarzını geliştirecek öncelikli bir neden sunması şeklinde belirtir. Squire ve diğ³⁴ pazar bölümlendirmenin birçok değer kriterini ortaya çıkardığını belirtir ve genişleyen değer kriterlerini Şekil 1.4'deki gibi göstermektedir.



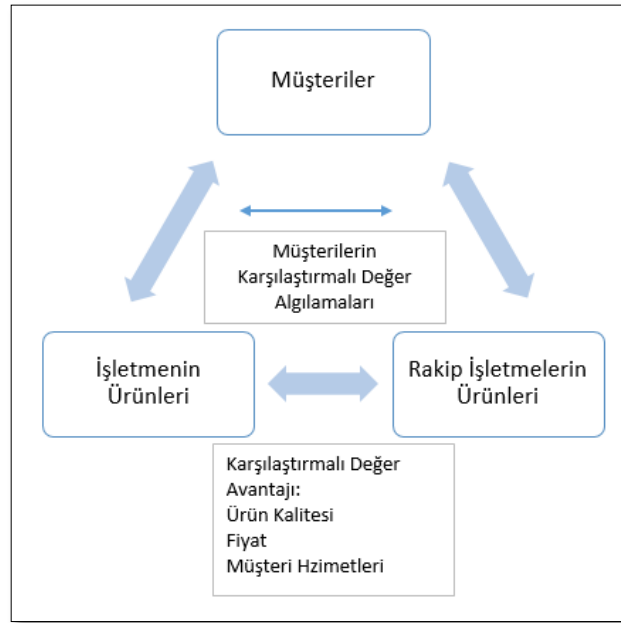
Şekil 1. 4: Müşteri Değer Kriterleri

Kaynak: Squire ve diğ., 2004, s.461

³³David Walters, Geoff Lancaster, “**Value-based Marketing and Its Usefulness to Customer**”, Management Decision, Vol. 37 (9), 1999, s. 697

³⁴ Squire ve diğ. a.g.e., s.461

İşletmeler müşterilerine değerler seti sunmaya çalışır ancak müşterilerin talepleri her zaman daha fazla olur; eğer işletme düşük fiyatı değer olarak sunarsa müşteriler daha da düşük fiyat ister, eğer işletme ürün kullanımında kolaylık ve teslimatta hızı değer olarak sunarsa müşteriler daha kolay kullanılan ve daha hızlı teslim edilen ürünler talep ederler. Yine de müşterilere göre değer, genellikle ödenen fiyat, ürün ve hizmet kalitesi ve sunulan müşteri hizmetlerine göre tanımlanır. Müşteriler için ideal değer en yüksek kalitede ürün veya hizmetin en iyi müşteri hizmetleriyle desteklenmesi ve bunun en düşük fiyatta gerçekleşmesidir. İşletmeler için bu durum karsız olduğundan hatta zarara neden olabileceğinden işletmeler kabul edilebilir ürünleri mantıklı düzeyde müşteri hizmetleriyle ve uygun fiyatla sunar. İşletmeler için önemli bir nokta ise müşterilere her zaman daha iyi teklifte bulunacak başka işletmelerin olmasıdır. Bu durumda anahtar prensip işletmelerin müşterilerinin her talebinde en iyi olmaya çalışmak yerine, sunabilecekleri en iyi özelliklere odaklanmaları ve bu özelliklerde hedef pazarlarına en iyi değerler setini sunmalarıdır³⁵.



Şekil 1. 5: Stratejik Değer Üçgeni

Kaynak: Dodds, 1999, s. 20

³⁵William B. Dodds, “**Managing Customer Value**”, Mid-American Journal of Business, Vol. 14 (1), 1999, s. 13

İşletmeler müşterilerin kaliteyi yüksek, fiyatı ise düşük algılamalarını ister. Bu durum için müşterinin ürün veya hizmet kullanımı sonundaki toplam deneyimi kritik önem taşır. Bu durum ihtiyaçlarla başlar ve devamlı kullanımlarla ilerler. Müşteri değeri karar anından daha büyük bir şeydir; müşterinin yaşadığı birçok güzel anın birleşimidir. Müşteri değerini yönetmedeki en önemli adımlardan biri ise müşterilerin yaşadığı hizmet deneyimlerinde aldıkları değeri nasıl hissettiklerini değerlendirebilmektir. Bu durum müşterilerden alınan geri bildirimler ve servis sürecinin her aşamasında müşteriyle kurulan ilişkilerle yapılabilir³⁶.

Müşteri değeri kavramının yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Müşteri değeri, ürün kullanımı ile ilişkilidir³⁷.
- Müşteri değeri, satıcılar tarafından belirlenen objektif değerden öte müşteri algısı ile oluşan bir kavramdır³⁸.
- Müşteri değeri, müşterinin elde ettiği kalite ile müşterinin ödediği fiyat arasındaki takas durumudur³⁹.
- Müşteri değeri, ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte bunların sunuluş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir⁴⁰.
- Müşteri değeri, sadece somut yararları değil, ürünün yarattığı duygusal faydalar, imaj ve itibarı da kapsamaktadır⁴¹.
- Müşteri değeri, sürdürülebilir müşteri ilişkilerinin anahtarıdır⁴².
- Müşteri değerinin yüksek algılanması rekabet üstünlüğü sağlar⁴³.

³⁶Donald Tosti, Scott A. Herbst, “**Organizational Performance and Customer Value**”, Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 29, 2009, s. 298-299

³⁷Robert B. Woodruff, “**Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage**”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 (2), 1997, s. 141

³⁸Woodruff, a.g.e., s.141

³⁹Chih-Wen Huang, Ai-Ping Tai, “**A Cross-Cultural Comparison of Customer Value Perceptions for Products: Consumer Aspects in East Asia**”, Cross Cultural Management, Vol 10 (4), 2003, s.45

⁴⁰Uzkurt ve Torlak, a.g.e., s.242

⁴¹Emel Gönenç Güler, “**Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne’deki Oteller Örneği**”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Vol. 20 (1), 2009, s. 64

⁴²Onaran, Bulut ve Özmen, a.,g.,e., s. 37

- Müşteri değeri, müşteri davranışlarını tedarikçilerle bağlayan güçlü bir kavramdır⁴⁴.

Rekabetin gitgide daha agresif hale geldiği pazarda işletmeler değer yaratma yarışı içerisine girmiştir. Müşteri tatmin ederek kar sağlama dönemi, müşteri tatminini müşteriye değerler sunarak sağlamaya ve böylece müşteri sadakati oluşturmaya doğru gitmektedir. Bu nedenle rekabette üstünlük sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürülebilir hale getirmek, müşterilere rakiplerden daha fazla değer sunarak gerçekleşmektedir.

1.2 Rekabet

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmektedir. Geliştirilen stratejiler faaliyet gruplarından oluşmakta, faaliyetler ana ve alt faaliyetler olarak işletmenin çeşitli fonksiyonlarınca yürütülmektedir. Birbirleriyle güçlü ya da zayıf bağlara sahip olan bu faaliyetlerin tamamının yürütülmesi işletmenin yer aldığı pazarda rekabet edebilme yeteneğini belirlemektedir.

Gerçekleştirilen faaliyetlerde önemli bir husus, bu faaliyetlerin hangi ölçüde değer yarattığıdır. İşletmenin faaliyetleri sonucu yarattığı değerler müşteriler tarafından ne kadar kabul görür ise faaliyetler işletmenin rekabette üstünlük sağlamasına o kadar yardımcı olmaktadır. İşletmenin her faaliyeti müşteriler için aynı derecede değer yaratmamaktadır. Bu nedenle işletmeler için fark yaratacak nokta değer yaratmak, bu değeri rakiplerden farklı bir şekilde yaratmak ve rakiplerin elde ettiği değerden daha fazla değer elde etmektir⁴⁵.

⁴³George Evans, “**Measuring and Managing Customer Value**”, Work Study, Vol. 51 (3), 2002, s.134

⁴⁴Huang ve Tai,a.g.e., s.44

⁴⁵Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, İstanbul, Literatüt Yayınları, 2004, s. 122

Rekabet Kurumu'nun Rekabet Terimleri Sözlüğü'ne⁴⁶ göre rekabet, “*mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış* ifade etmektedir”. Rekabet, müşterilerin gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmektir⁴⁷. Başka bir tanımda ise rekabet, işletmenin var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için yaptığı ve gelecekte yapmayı düşündüğü faaliyetleri kapsamaktadır şeklinde tanımlanmaktadır⁴⁸.

İşletmelerin rekabet stratejisi belirlemesinin temelinde işletmenin çevresi ile olan ilişkisi vardır. Çevre, mikro ve makro unsurlarla çok geniş olmasına rağmen yön belirleme işletmenin rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektörün rekabet durumunun temelini oluşturan ekonomik yapıdır Ekonomik yapı mevcut işletmelerin davranışlarını aşar, sektör dışındaki güçlerin ise rekabet durumuna göreceli bir etkisi vardır, çünkü sektörde rekabet eden tüm işletmeler dış güçlerden etkilenir, ancak baş edebilme becerileri yeteneklerine bağlı olarak değişmektedir⁴⁹. İşletmeler, rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için; sürekli olarak farklılık gösteren ürün stratejileri belirlemeli, temel yetenekler geliştirmeli, Ar&Ge yatırımlarına ağırlık vermeli, fikri mülkiyetlere sahip olmalı ve tüm bu unsurları kontrol ederek stratejiler oluşturmalıdır⁵⁰.

1.2.1. Rekabet Gücü

Rekabet gücüne sahip olma, ürünleri rakiplerine nazaran daha düşük maliyetle ve daha yüksek kalitede üretebilme, büyüebilme ve kar elde edebilme kapasitesi olarak

⁴⁶Rekabet Kurumu,” **Rekabet Terimleri Sözlüğü**”, 2014, Beşinci Baskı, s. 164

⁴⁷Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 257

⁴⁸Nurhan Papatya, “**Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, Birinci Basım, s. 9

⁴⁹Michael E. Porter, “**Rekabet Stratejisi/Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998, s. 3

⁵⁰Mukesh Srivastava, Andy Franklin, Louis Martinette, “**Building a Sustainable Competitive Advantage**”, Journal of Technology Management and Innovation, Vol. 8 (2), 2013, s. 48

tanımlanmaktadır⁵¹. Rekabette güçlü olan işletmeler, pazarda ortak kabul gören performans kriterlerinde rakiplerine göre daha başarılı olan ve bu başarıyı sürdüren işletmelerdir⁵². Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum) yayınladığı 2013-2014 Global Rekabet Gücü Raporu'nda rekabet gücü kavramı bir ülkenin üretkenlik seviyesini belirleyen kurumlar, politikalar ve faktörlerden oluşan bir set olarak tanımlanmıştır⁵³. İşletmelere rekabet sürecinde eşlik eden unsur sadece rakipler değildir. Michael Porter Competitive Strategy isimli kitabında pazardaki rekabeti ve dolayısıyla işletmenin rekabet gücünü etkileyen unsurları beş grupta ele almıştır. Porter'in rekabeti etkileyen beş gücünü Ülgen ve Mirze⁵⁴ şu şekilde belirtir:

- Pazara yeni girebilecek işletmelerin yarattığı tehdit,
- İşletmenin pazara sunduğu ürüne ikame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti.



Şekil 1. 6: Porter'in Beş Faktör Analizi

Kaynak: Ülgen ve Mirze 2004, s.254

⁵¹ Seyit Muharrem Gökmenoğlu, Mustafa Akal, Remzi Altunışık, “**Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler**”, Rekabet Dergisi, Vol. 13 (4), 2012, s. 5

⁵² Papatya, a.g.e., s. 14

⁵³ World Economic Forum, “**The Global Competitiveness Report 2013-2014**”, s. 4

⁵⁴ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 254

Pazardaki rekabeti etkileyen güçler ve güçlerin yapısı analiz edildiğinde işletme, sektöre göre güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayabilecektir. Porter⁵⁵'a göre etkin bir rekabet stratejisi geliştirebilmek için bazı yaklaşımlar gerekmektedir.

- İşletme yeteneklerinin rakipler karşısında en iyi şekilde konumlandırılması,
- Stratejik hamlelerle güçler dengesinin etkilenmesi böylece işletmenin göreceli konumunun iyileştirilmesi,
- Pazardaki değişimlerin öngörülmesi ve böylelikle rakiplerden önce davranarak değişimin avantaja çevrilmesidir.

Bir işletme için rekabet stratejilerinin esas hedefi, pazarda işletmenin kendisini rakiplerine karşı en iyi şekilde savunması ve bu savunmayı sürdürebileceği bir konum oluşturmaktır. Söz konusu rekabet stratejileri belirlenirken işletmeler maliyet, piyasa fiyatı, ürün, kalite, sektör, ülke imajı gibi unsurları da göz önünde bulundurmaktadır⁵⁶.

İşletmeler rekabet stratejilerini belirlerken çeşitli faktörlere ağırlık verirler. Bu faktörler belirlenirken rakipler karşısında hangi konumda yer almak istedikleri büyük önem taşır. Literatürde araştırmacılar rekabet gücünün değişkenleri üzerine çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Porter ve Millar⁵⁷, bilgi teknolojilerinin rekabet gücü üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu belirtmiştir. İraz⁵⁸, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmeleri için işletmenin her sürecinde bilgi yönetiminin anahtar kavram olduğunu belirtmiştir. Gürpınar ve Barca⁵⁹, sektörel bazda inceledikleri çalışmalarında rekabet gücünde etkili olan önemli unsurları Ar&Ge ve markalaşma olarak belirtmişlerdir. Coşar⁶⁰, çalışmasında hizmet işletmelerinin rekabet gücünde önemli

⁵⁵Porter, a.g.e, s. 36-37

⁵⁶Papatya, a.g.e., s. 17-18

⁵⁷Michael E. Porter ve Victor E. Millar, “**How Information Gives You Competitive Advantage**”, Harvard Business Review, 1985, s. 156

⁵⁸Rıfat İraz, “**İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri**”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 19 (1), 2005, s.256

⁵⁹Koray Gürpınar, Mehmet Barca, “**Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol. 2 (2), 2007, s. 58

⁶⁰Yeşim Coşar, “**Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma**”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Vol. 19 (1), 2008, s.54

unsurlar olarak maliyet, kalite ve pazar kavramlarını vurgulamıştır. Bardakçı⁶¹, çalışmasında sürdürülebilir rekabet gücünde marka olmanın önemli unsurların başında geldiğini vurgulamıştır. Erkut ve Albayrak⁶² ile Seki ve Barbaros⁶³ rekabet gücünde önemli bir faktör olarak yenilikçiliği vurgulamışlardır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2013 yılında yayınladıkları raporda sürdürülebilirliğin rekabet gücü için önemli bir unsur olduğunu vurgulamış, küresel rekabet gücü yarışında üst sıralarda olan ülkelerin bir çok alanda sürdürülebilirliği sağladıklarını belirtmiştir⁶⁴. Goettler ve Gordon⁶⁵ rekabet gücü faktörleri olarak ürünün ikame edilebilirliği, giriş ücretleri ve dışsal maliyetler, sektörün evrimleşme şekli olduğunu belirtmişlerdir.

1.2.2. Rekabet Üstünlüğü

İşletmeler için sürdürülebilir başarının temelinde rekabet üstünlüğü vardır⁶⁶. Genellikle işletmeler rakiplerinden daha fazla ekonomik değer yarattıklarında rekabet üstünlüğü de elde etmiş olurlar. Ekonomik değer, basit olarak müşterinin satın aldığı üründen elde ettiği algılanan faydayla, o ürünün üretilmesi ve satılması için katlanılan maliyetler arasındaki fark olarak ifade edilmektedir⁶⁷.

İşletmeler, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından birebir taklit edilemeyecek değer yaratan stratejiler gerçekleştirdiklerinde ve geliştirdikleri stratejilerin faydaları yine mevcut ve potansiyel rakipler tarafından taklit edilemediğinde rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaklardır. Rekabet üstünlüğünün devamlılığı, rekabet stratejilerinin taklit

⁶¹Ahmet Bardakçı, “Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Araştırma”, Tisk Akademi, Vol. 1, 2008, s. 205

⁶²Gülden Erkut ve Ayşe Nur Albayrak, “Yenilikçilik-Rekabet Gücü İlişkisi: Otomotiv Sektörü Örneği”, İTÜ Dergisi/a, Vol. 9 (1), 2010, s. 164

⁶³İsmail Seki, R. Funda Barbaros, “Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Ulusal Yenilik Sistemleri ve Üniversite Ekonomisi Yaklaşımı”, Ege Akademik Bakış, Vol. 11 (3), 2011, s.407

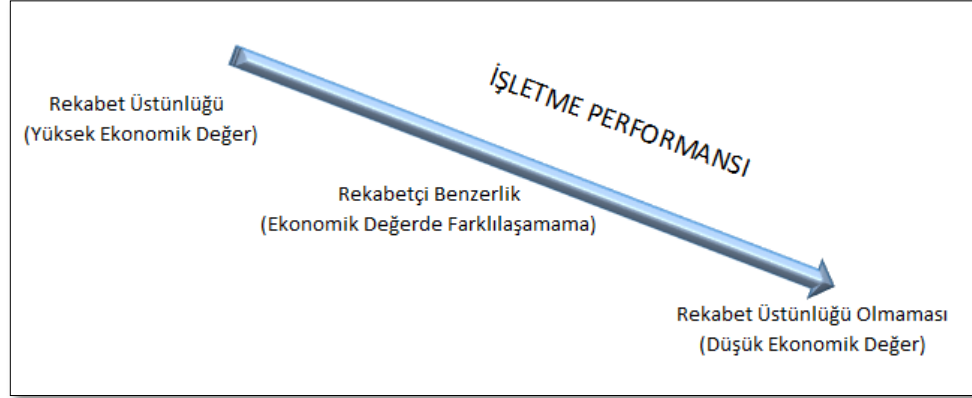
⁶⁴World Economi Forum, a.g.e., s. 73

⁶⁵Ronald L. Goettler, Brett R. Gordon. “Competition and Product Innovation in Dynamic Oligopoly”, Quant Mark Econ, Vol. 12, 2014, s.31

⁶⁶Ömer Dinçer, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Sekizinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 198

⁶⁷Jay Barney, “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, Dördüncü Basım, Essex, Pearson Education Limited, 2014, s. 17

edilebilme olasılığına bağlı olarak da devam etmekle birlikte çevresel değişimlerden kaynaklanan nedenlerle, öngörülemeyen ekonomik değişiklikler gibi, rekabet üstünlüğü olarak sayılan stratejiler işletmeler için değer yaratmaz hale gelebilmektedir⁶⁸.



Şekil 1. 7: İşletme Performansının Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Kaynak: Barney, 2014b, s.17

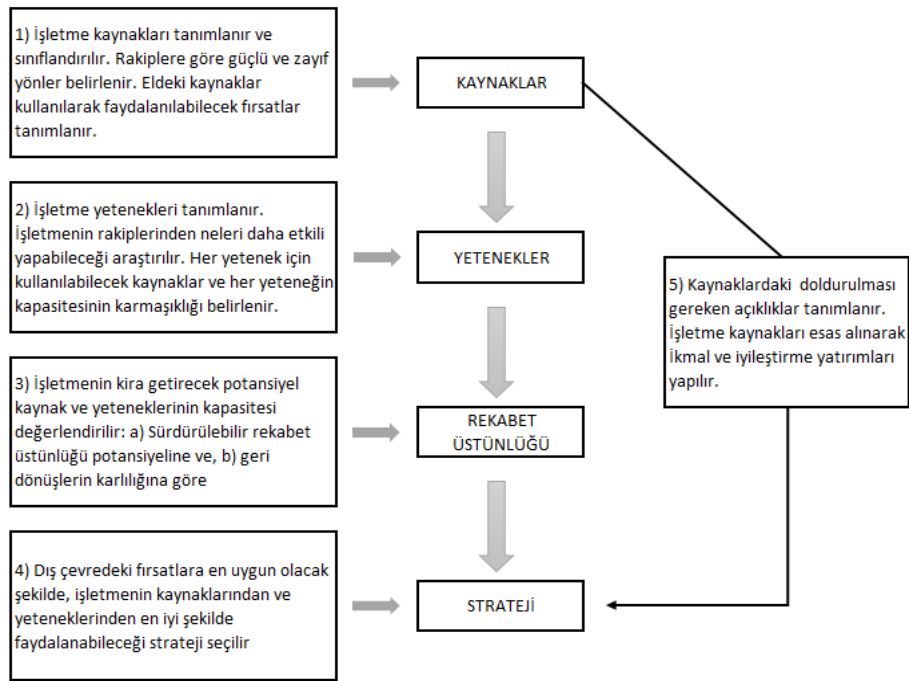
- **Kaynak Tabanlılık Teorisi**

İşletmeler için kaynaklar, yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için çok büyük önem taşır. Kaynakların kıt olması ve kaynakların diğer işletmelerle de paylaşılmak zorunda olması, işletmelerin rekabet yeteneği geliştirmede dikkat etmeleri gereken önemli bir noktadır.

Kaynak tabanlılık teorisi, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin gruplaşmasına bağlı olarak optimal stratejiler geliştirmesidir⁶⁹. Kaynak tabanlılık teorisi,

⁶⁸Jay Barney, “**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**”, Journal of Marketing, Vol. 17 (1), 1991, s. 102-103

işletmelerde değerli, taklit edilemeyen ve benzersiz belirli kilit kaynaklara sahip olarak, işletmenin sektörde rekabetçi üstünlük elde edilmesi ile ilgilenmektedir⁷⁰. Teori, işletmelerin performans üstünlüklerini açıklamaktan tamamen farklı bir görüşe sahiptir. Teoriye göre ilk olarak işletmeler çekici sektörlerde öncelikli konumlara sahip olmalıdır. Eğer işletmenin konumu faktör piyasasında beklenen ekonomik değeri sağlamıyorsa, kaynaklar ve yetenekler kazanılmış konumları inşa etmelidir. İkinci olarak ise, faktör piyasasında yer alan kaynaklar ve yetenekler hafife alınmış veya örtük ise değerli kaynakların ve yeteneklerin öngörülememesi muhtemeldir⁷¹.



Şekil 1. 8: Kaynak Tabanlılık Görüşü ve Strateji Analizi

Kaynak: Grant, 1991, s.115

⁶⁹ Jay B. Barney, “How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-Based Theory”, Journal of the Acad. Mark. 2014, Vol. (42), s.25

⁷⁰ Gökben Bayramoğlu, “Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham Ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme”, Ekonomik Yaklaşım, 2008, Vol. 19 (67), s. 60

⁷¹ Barney, 2014a a.g.e., s.26

Barney⁷², çalışmasında yöneticilerin kaynakları ve yetenekleri ile ilgili kararlar alırken şu dört önemli noktaya dikkat etmesi gerektiğini vurgulamıştır: değer, nadirlik, taklit edilebilme ve organizasyon yapısı:

- **Ne kadar değer yaratıyor:** İşletmeler için bir dönem değer yaratan stratejiler çevresel aktörlerde oluşan değişikliklerle değer yaratma özelliğini kaybedebilmektedir. Yöneticiler, rekabet ortamını sürekli olarak takip ederek kaynakların ve yeteneklerin değer yaratıp yaratmadığını kontrol etmelidir. Bunu yaparken işletmenin kaynak ve yeteneklerinin analizi ile çevresel fırsatların ve tehditlerin analizleri arasında bağlantı kurmalıdırlar.
- **Ne kadar nadir:** İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin nadirliği işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamada büyük önem taşımaktadır. Ancak işletme için göz ardı edilmemesi gereken husus, nadir kaynaklar kadar değer yaratan yaygın kaynakların da rekabet gücünde önemli bir faktör olduğudur.
- **Ne kadar taklit edilebilir:** İşletmeler için değer yaratan nadir kaynaklara sahip olmak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ancak sektördeki rakipler de değerli kaynaklara sahip olmak istemektedirler. İşletmeler taklit ederken iki yol izlerler, birincisi birebir kopya etme, ikincisi ise ikame kaynaklar oluşturma. Rakip işletmeler bu kaynakları taklit etmeye çalıştıklarında ise, nadir kaynaklara sahip olan işletmelere göre bir maliyet götürüsüyle karşılaşmaktadır. Bu noktada önemli olan işletmelerin bu maliyete katlanmayı göze alıp alamadıklarıdır.
- **Ne kadar organize:** İşletmelerin rekabet üstünlüğü sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin potansiyel değerlerine, nadirliklerine ve taklit edilebilmelerine bağlıdır. Ancak işletmenin üstünlük sağlayan kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde fayda sağlaması organizasyon yeteneğine bağlıdır.

Kaynak tabanlılık teorisi, işletmelerin sahip oldukları kaynakların iyi bir şekilde organize edilerek rekabet üstünlüğü yaratacak stratejiler halinde uygulanması gerektiğini vurgular. İşletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin işletme için değer yaratması gerekmektedir, değer yaratmada kaynakların nadirliği, taklit edilebilirliği ve

⁷² Jay B. Barney, “**Looking Inside for Competitive Advantage**”, The Academy of Management Executive, 1995, Vol. 9 (4), s. 50-56

koordine edilebilirliği büyük önem taşımaktadır. İşletmeler zayıf ve güçlü yönlerini tanımlayıp, sektördeki tehditleri ve fırsatları göz önünde bulundurarak kendilerine rekabetçi bir pozisyon belirleyecektir.

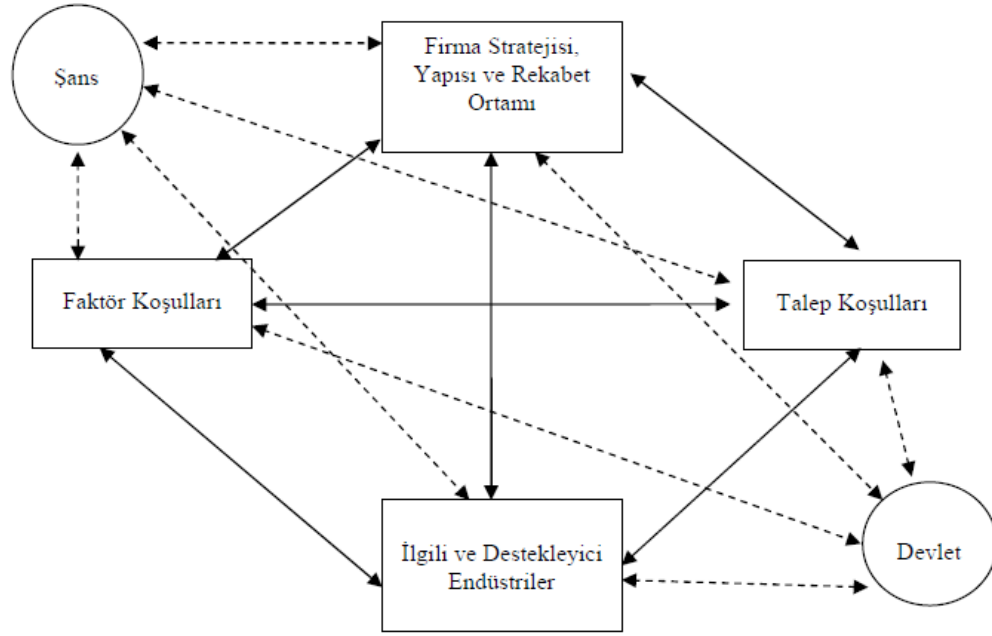
- **Rekabetçi Üstünlükler Teorisi: Elmas Modeli**

Rekabet gücü, bir ülkenin herhangi bir sektörünün başka bir ülkenin aynı sektörüne göre göreceli üstünlüğü olarak ifade edilebilir. Ülkenin rekabet gücü, küresel düzeyde yapılanma sürecinde yaşanan tüm değişiklikler karşısında sektörün ticaret yapısını değişikliklerin gerektirdiği ölçüde değiştirmesidir.

Michael Porter⁷³, geliştirdiği elmas modeli ile ülkelerin çeşitli sektörlerde başarılı olma ve olamama nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Elmas Modeline göre belirli bir bölgenin rekabetçi üstünlüklerini belirleyen ve birbirleriyle ilişkili olan dört unsur vardır. Bu unsurlar; faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, işletme yapısı, stratejisi ve rekabettir. Şans ve hükümet faktörleri ise bu dört faktörü etkilemektedir. Fakat tek başlarına belirleyici özellikleri yoktur⁷⁴.

⁷³ Michael E. Porter, “**The Competitive Advantage of Nations**”, New York, Free Press, 1990

⁷⁴ David Neven, Cornelia L. M. Dröge, “**A Diamond for the Poor? Assessing Porter’s Diamond Model for the Analysis Of Agro-Food Clusters in the Developing Countries**”, Sempozyum bildirisi. İnternet adresi: <http://www.agrifood.info/AgriFood/members/Congress/Congress2001Papers/Symposium/Neven.pdf>, s.4



Şekil 1. 9: Elmas Modeli

Kaynak: Gökmeoğlu ve diğ, 2012, s. 12

Faktör koşulları: Faktörler temel ve gelişmiş faktörler olarak ele alınmaktadır. Temel faktörleri, doğal kaynaklar, iklim, konum ve demografik özellikler oluştururken, gelişmiş faktörleri de iletişim altyapısı, entelektüel beceriler ve araştırma tesisleri oluşturmaktadır. Temel ve gelişmiş faktörlerin arasındaki ilişkinin karmaşık bir yapısı vardır. Rekabet üstünlüğü için en önemli olanlar gelişmiş faktörlerdir. Temel faktörler, gelişmiş faktörlerin kuvvetlendirilmesi için öncül üstünlükler sağlarken, temel faktörlerdeki dezavantajlı durumlar gelişmiş faktörlere olacak yatırımlar üzerinde baskı oluşturur⁷⁵.

Talep Koşulları: Talep koşulları nitelikli talep, yeni pazar olanakları ve ihracat koşulları olarak tanımlanmaktadır. Elmas modelinde öncelikli rekabet kaynağı olarak iç talep kabul edilir. İşletmeler pazara sundukları ürünlerde iç talebin dış talepten daha

⁷⁵ Robert M. Grant, “Porter’s “Competitive Advantage of Nations”: An Assessment”, Strategic Management Journal, Vol. 12 (7), 1991, s. 537

fazla olduğunu gördüklerinde ürüne verdikleri önem artar. Bu ürünlerin ithal edilmesi de işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar⁷⁶.

İlgili ve Destekleyici Sektörler: Bir sektörün gelişmiş üretim faktörlerine yatırımı, sektörün sınırlarının ötesine taşan faydalar yaratmaktadır. Teorinin en açık bulgularından birisi, her ülkedeki başarılı sektörlerin ilgili ve destekleyen sektörlerle birlikte kümelenmesidir⁷⁷.

İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Ortamı: Modelde farklı ülkelerdeki sektörlerin karakter özellikleri arasındaki sistematik farklar tanımlanmıştır. Karakter özellikleri stratejilerden, yapılardan, hedeflerden, yönetsel uygulamalardan ve sektördeki rekabet yoğunluğundan oluşmaktadır. Sektörler arası farklılıklar her ülkenin sektör modeli için rekabet üstünlüğü sağlamada önemli etkenler olmuştur. Etkenler arasındaki en ilginç ilişki yerli rekabet ile rekabet üstünlüğünün oluşum ve sürekliliği arasında oluşmaktadır. Rekabet, işletmelere giderler, kalite anlayışı ve inovasyona bakış açısından büyük bir baskı uygulamaktadır. Yerel rakipler ulusal platformda yarışmaktadır ve rakipleri ise daha çok yabancı rakiplerle yarışmak eğilimindedir. Bu nedenle yerel rekabet, rekabet üstünlüğünün yükseltilmesinde özellikle etkilidir⁷⁸.

Her faktör arasındaki çift yönlü etkileşim sistemin dinamizmini oluşturmaktadır. Sistemin dinamikleri, bir ekonomiye dengeli bir şekilde dağılmamakta ancak sektördeki en yüksek seviyede rekabetçiliğe ve üretkenliğe ulaşmış kümelenmeye odaklanmaktadır⁷⁹. Kümelenme kavramı ise, birbiriyle bağlantılı belirli ürünlerin üretildiği özel bir lokasyonda yer alan, bir grup işletmenin bir arada olması olarak tanımlanmaktadır⁸⁰. Rekabetçi üstünlükler teorisi, ülkeler göz önüne alınarak incelendiğinde bazı ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini yeni ürün, yenilikçilik ve

⁷⁶ Gürpınar ve Barca, a.g.e., s. 46

⁷⁷ Grant, a.g.e., s. 538

⁷⁸ Grant, a.g.e., s. 538

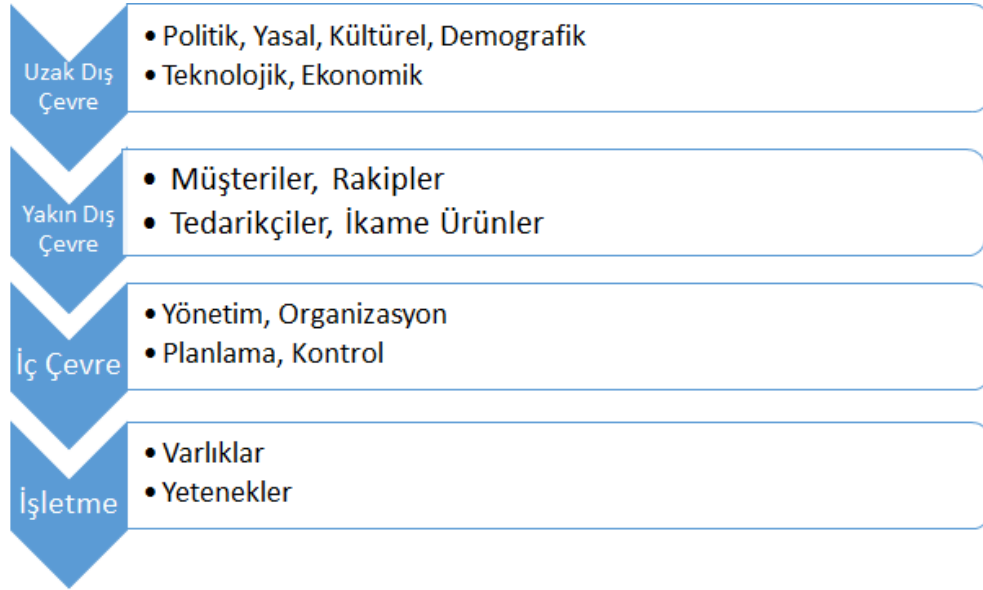
⁷⁹ Neven ve Dröge, a.g.e., s.4

⁸⁰ Neven ve Dröge, a.g.e., s.3

teknolojik gelişmeleri takip edip uyguladıklarında rekabet üstünlüklerinin sürdürebildiklerini göstermektedir⁸¹.

1.2.3. İşletme Çevre analizi

İşletmeler pazarda tek başlarına faaliyet gösteremezler, bir sistemin parçası olarak yaşamaktadırlar. Sistem yaklaşımı olarak kabul edilen bu görüş, işletmelerin başarılı olabilmelerinde sadece içe dönük bir yapının başarılı olamayacağını, işletmenin çevresiyle uyumlu hareket ettiği sürece başarılı olabileceğini savunmaktadır⁸². Çevre, işletmelerin hayatlarını sürdürdükleri ortamdır. Çevre, işletmelere fırsatlar yarattığı gibi tehlikeler de sunmaktadır⁸³. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaçları olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevreden almakta, karşılığında çevredeki değişimlere cevap vermektedirler⁸⁴.



Şekil 1. 10: İşletmenin Çevre Unsurları

Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004, s. 81

⁸¹K. Halil Arıç, “Yeni bir Dış Ticaret Teorisi Olarak Porter’ın Rekabetçi Üstünlükler Teorisinin Yapısı”, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Vol. 4 (5), 2013, s.95

⁸²Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 65

⁸³Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, “Exploring Strategy”, Ninth Edition, Essex, Pearson Education Limited, 2011, s. 49

⁸⁴Dinçer, a.g.e., s.71

Sistem yaklaşımının sonucu olarak işletmelerin çevrelerini iç çevre ve dış çevre olarak analiz etmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. İç çevre, işletmenin kurum kültürü, yönetim biçimi, finans, üretim ve hizmet, insan kaynakları ve pazarlama alanı gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Alt sistemlerin her biri işletme genelinin hedeflere ulaşmasına, verimliliğine ve rekabet edebilirliğine etki etmektedir⁸⁵.

İşletme iç çevre analizini yaparken, içinde bulunduğu durumu ve sahip olduğu yetenekleri incelemektedir. İşletme iç çevresi incelendiğinde, varlıkların ve yeteneklerin neler olduğu ortaya çıkmaktadır. Varlıklar, işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurlar, yetenekler ise sahip olunan varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır⁸⁶. Varlıkların ve yeteneklerin sektördeki diğer işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye rekabette üstünlük sağlarken, işletmenin bu unsurlarda istediği etkiyi gösterememesi rakiplerine göre zayıf olduğunu göstermektedir⁸⁷.

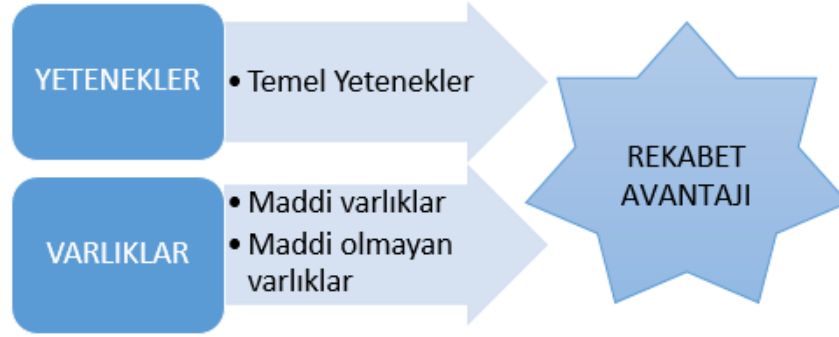
Varlıklar ve yetenekler işletme için ayırt edici özelliklerdir. Bu iki kavram, işletmenin değer yaratan çeşitli birincil ve ikincil faaliyetlerini yürütmesini sağlayarak gerek değer zincirinin maliyetlerini düşürmekte gerekse işletmenin farklılaşmada öncül olmasını sağlamaktadır. Söz konusu kaynaklar işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak stratejilerin oluşturulmasında ve yürütülmesinde yardımcı ise değerli olarak kabul edilmektedir. İşletmenin sahip olduğu varlıklar ve yetenekler ikame edilemediğinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İkame edilebilirlik iki şekilde olmaktadır: Rakipler yetenek ve varlıkları tamamen aynı şekilde taklit edemiyor bununla beraber benzer kaynaklarla farklı ancak ikame kabul edilebilecek stratejiler oluşturuyorlarsa veya çok farklı kaynakları kullanarak ikame stratejiler oluşturabiliyorsa işletmenin sahip olduğu varlıklar ve yetenekler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde

⁸⁵Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 65

⁸⁶Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 117-118

⁸⁷Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 65-67

yeterli olmayacaklardır⁸⁸. Bu kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde anahtar olabilmesi için önemli olan bir başka nokta ise sundukları değerlerin tüketiciler için arzu edilebilir olması gerektiğidir⁸⁹.



Şekil 1. 11: Yetenekler, Varlıklar ve Rekabet Avantajı

İşletmenin üst sistemleri dış çevre olarak adlandırılmakta ve işletmenin faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların bir kısmı işletmenin yakın dış çevresinde bir kısmı ise uzak dış çevresinde yer almaktadır. İşletmenin dış çevresinin analizi sonucunda, işletmenin gelişimi için, bulunduğu konumdan daha ileriye gidebilmesini sağlayacak fırsatlar ve işletmenin yaşam seyrini olumsuz etkileyecek, rekabeti edebilirliğini engelleyecek tehditler işletme tarafından görülebilmektedir⁹⁰.

1.2.3.1 Dış Çevre Analizi

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum göstermek zorunda kalmaktadırlar. Uyum göstermek ise genel olarak işletmelerin yaşanan değişikliklere göre değişim göstermesi olarak belirtilmektedir.

⁸⁸Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, John Fahy, “**Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions**”, Journal of Marketing, Vol. 57, 1993, s. 84

⁸⁹Bharadwaj ve diğ. a.g.e. s. 93

⁹⁰Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 65

Dış çevre işletmenin faaliyet gösterdiği çevredir. Söz konusu dış çevre birbiriyle ilişkisi olan ve etkileşim halinde bulunan çeşitli unsurlardan oluşmaktadır ve bu unsurlar işletmenin faaliyetlerini çoğunlukla dolaylı bazen de doğrudan etkilemektedir. İşletmenin uzak dış çevre unsurları işletmeyi genellikle dolaylı yoldan etkilemekle birlikte, işletme yakın dış çevre unsurları ile doğrudan ilişki içerisinde olduğundan bu unsurların işletme faaliyetleri üzerinde etkisi daha fazla olmaktadır⁹¹.

- **Uzak Dış Çevre Analizi**

Pestel analizi olarak da bilinen çevre analizi, işletme çevresini altı ana kategoriye ayırır: Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal. İşletme yöneticileri için birbiriyle ilişkisi söz konusu faktörlerin nasıl değiştiğini analiz etmek, değişimlerin işletmelerine olan etkileriyle ilgili taslak oluşturabilmek çok önemlidir⁹².

- **Politik Çevre ve Unsurları:** *“İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam”* olarak tanımlanmaktadır. Politik unsurların oluşturduğu ortam siyasal ve yönetsel aktörlerden meydana gelir. Politik çevredeki unsurların aldığı kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkilemektedir⁹³.
- **Yasal Çevre ve Unsurları:** *“Politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli”* olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme ve bunun sonucunda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim, üretim faktörlerinin uluslararası boyutlara ulaşması, pazarların küresel hale gelmesi gibi gelişmelerin yaşandığı pazar koşullarında işletmeler stratejilerini belirlerken kuruldukları ülkenin yasal yapısının yanında faaliyet gösterdikleri her pazarın da siyasal yapısını bilmek ve stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar⁹⁴.

⁹¹Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 80-81

⁹²Johnson ve diğ. a.g.e. s. 50

⁹³Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 82

⁹⁴Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 83

İşletmeler yasal olarak kurulmaktadırlar, hayatlarını devam ettirirken yasal prosedürlere uyarlar ve yaşamlarına son verildiği zaman dahi yasal süreçlere göre hareket etmek durumunda kalmaktadırlar⁹⁵.

- **Ekonomik Çevre ve Unsurları:** *“Toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam”* olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik çevrede yer alan enflasyon, milli gelir, üretim faktörlerinin maliyetleri, para ve maliye politikaları gibi unsurlar işletmeler tarafından incelenmekte, analiz edilmekte ve işletmenin stratejilerini belirlerken söz konusu bu unsurları da göz önünde bulundurması gerekmektedir⁹⁶.
- **Sosyokültürel Çevre ve Unsurları:** *“İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevre”* olarak tanımlanmaktadır⁹⁷. İşletmeler stratejik kararlar alırken hedef kitlenin yaşam biçimini, kültür düzeyini, bölge özelliklerini, ahlaki ve sosyal değerlerini göz önünde bulundurmaktadır⁹⁸. Sosyokültürel konuları dikkate almayan, toplumdaki gelişmeleri dikkatle incelemeyen işletmeler bu unsurlardan kaynaklanan fırsat ve tehlikelerin de farkına varamayacak ve işletmenin rekabet edebilirliğini önemli ölçüde tehlikeye atacaklardır⁹⁹.
- **Demografik Çevre ve Unsurları:** *“İşletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsar”* şeklinde tanımlanmaktadır. Nüfus yapısında yaşanan değişimler işletmeler için önemli stratejik fırsatlar yaratmaktadır. Bu fırsatların iyi bir şekilde değerlendirilmesi işletmeler için rekabette üstünlük sağlayacaktır¹⁰⁰.
- **Teknolojik Çevre ve Unsurları:** *“Yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu*

⁹⁵Celalettin Serinkan, Süleyman Barutçu, **“İşletmelerde Strateik Yönetim/Genel Çevre (Dış Çevre) Analizi”**, edi. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, Ankara, Seçkin Yayınları, 2012, s. 63

⁹⁶Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 84

⁹⁷Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 86-87

⁹⁸Serinkan ve Barutçu, a.g.e. s. 65

⁹⁹Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 86-87

¹⁰⁰Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 87-88

bir platform” olarak tanımlanmaktadır¹⁰¹. Teknoloji, dış çevre unsurlarından en dinamik yapıya sahip olanıdır.

Teknolojik değişim bilgisayar, elektronik, ulaşım, haberleşme ve iletişim gibi alanlarda yoğun olarak değişim göstermektedir. Değişimlerin hızlı bir şekilde yaşanması ise işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin rekabette geride kalmamaları için bir yandan teknolojik gelişmeleri yakından takip ederken bir yandan da işletme süreçlerine uygun Ar&Ge faaliyetleri geliştirmeleri gerekmektedir¹⁰².

Teknolojik gelişmeler işletmelere ürünlerde ve süreçlerde farklılık yaratma imkanı vermektedir ve bu durum işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır, ancak teknolojinin dinamik yapısı işletmeleri geliştirmeleri sürekli olarak izleme ve değişimlere göre teknolojilerini yenileme zorunda bırakmaktadır. Teknolojik değişimleri takip edemeyen işletmeler rekabet üstünlüğünü kaybetmektedir¹⁰³.

- **Yakın Dış Çevre Analizi**

Yakın dış çevre işletmenin üretim girdilerini sağladığı, müşterileriyle temas halinde olduğu, rakipler ve ikame ürünlerle rekabet içerisinde olduğu çevre olarak tanımlanmaktadır. Yakın dış çevreyi uzak dış çevreden ayıran en önemli özellik ise, bu çevre içerisinde yer alan kuruluşların faaliyetlerinin sektör içerisindeki diğer kuruluşları mutlaka etkilemekte olmasıdır¹⁰⁴.

Yakın dış çevre unsurları incelenmeden önce işletmeler için ana pazarın bilinmesi çok büyük önem taşır. Ana pazar, işletmenin “*ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip işletmelerle rekabet içerisinde bulunduğu ve bu faaliyetler sonucu gelir elde etmeyi*

¹⁰¹Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 88-89

¹⁰²Serinkan ve Barutçu, a.g.e. s. 66-67

¹⁰³Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 88-89

¹⁰⁴Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 90

umduğu pazar” olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler ana pazarı incelerken pazarın yapısını, pazarın sınırlarını ve pazarın büyüme hızını çok iyi analiz etmelidir¹⁰⁵.

İşletmenin ana pazarının başlıca unsurları müşteriler ve rakipler olmakla birlikte stratejik kararlar alırken yakın dış çevrede bulunan diğer unsurlar da göz önüne alınmalıdır. Michael Porter *Competitive Strategy* isimli kitabında işletmenin yakın dış çevresinde bulunan ve işletmenin rekabet edebilme gücünü etkileyen faktörleri şu şekilde belirtmiştir¹⁰⁶:

- Pazara yeni girebilecek işletmelerin yarattığı tehdit,
- İşletmenin pazara sunduğu ürüne ikame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti.

Porter’ın beş faktör analizi olarak da bilinen bu unsurların incelenmesi ve analiz edilmesi işletmeye gerçekçi bir rekabet durumu sağlamaktadır. Porter’ın faktör analizi bir sektörün çekiciliğini oluşturan unsurları tanımlamada kullanılmaktadır: Sektöre girişlerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü ve rakipler arasındaki rekabetin büyüklüğü. Analize göre kar marjı iyi olan sektörler çekicidir, ancak yine analize göre eğer söz konusu beş faktör çok yüksek ise, çok fazla rekabet ve çok fazla baskı olacağından sektörün kar marjı düşük olacaktır ve bu nedenle bu yapıya sahip bir sektörde faaliyet göstermek uygun olmayacaktır¹⁰⁷.

Pazara yeni girebilecek işletmelerin yarattığı tehdit: Bir sektöre girişin kolaylığı sektördeki rekabetin derecesine bağlıdır. Çekici bir sektörün yeni girecek olanları engellemek için bariyerleri vardır. Bu bariyerler işletmenin çekici sektöre

¹⁰⁵Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 91-92

¹⁰⁶Serinkan ve Barutçu, a.g.e. s. 94-95

¹⁰⁷Johnson ve diğ. a.g.e. s. 54

girmek için aşması gereken engeller olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁸. Pazarın karlılığı aynı alana birçok işletmenin girmek istemesini sağlar. İşletmeler gelecek için stratejik kararlar alırken karlı olabilecek pazarlara başka işletmelerin de girmek isteyeceğini göz önünde bulundurmalıdır. Sektöre girişler, yeni kurulan işletmeler tarafından olabileceği gibi mevcut durumda başka alanda faaliyet gösteren işletmelerin yeni alanlara girmesi ile de gerçekleşebilir. Pazara girişlerin ana nedeni sektörün karlılığıdır¹⁰⁹.

Sektöre girişlerde işletmelerin karşılaşılabileceği bariyerler aşağıdaki gibi belirtilmektedir¹¹⁰:

- Ölçek ekonomisi ve deneyim eğrisi
- Tedarik zinciri kanalına giriş
- Beklenen misilleme
- Mevzuat ve hükümet önlemi
- Farklılaşma

İkame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde değil, başka sektörde üretilen ancak işletmenin sunduğu ürüne alternatif olabilecek ürünlerdir veya rakip işletmelerin arz ettiği, sektördeki diğer ürünlerin arz ettiğine benzer faydaları farklı bir süreçle sunan mal veya hizmetler¹¹¹ olarak tanımlanmaktadır. İkame ürünlerin sayısı çok ve ihtiyaç karşılayabilme yetenekleri benzer ise müşteriler için alternatifler artacak, bu durumda satış fiyatları düşecek ve rekabet artacaktır¹¹². İşletme ürün stratejilerini belirlerken rekabet durumunu etkileyebilecek ikame ürünleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir¹¹³.

¹⁰⁸Johnson ve diğ. a.g.e. s. 55-57

¹⁰⁹Serinkan ve Barutçu, a.g.e. s. 96

¹¹⁰Johnson ve diğ. a.g.e. s. 55-57

¹¹¹Johnson ve diğ. a.g.e. s. 57

¹¹²Süleyman Barutçu, Bora Orhun “İşletmelerde Stratejik Yönetim/Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi”, edi. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, Ankara, Seçkin Yayınları, 2012, s. 102

¹¹³Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 97

Tedarikçilerin pazarlık gücü: İşletmenin stratejik kararlarında önemli bir etken de tedarikçilerin pazarlık gücüdür. İşletmeler pazarlık gücü yüksek tedarikçilerle karşı karşıya olduklarında kendi kararlarından çok tedarikçilerin kararlarına uymak durumunda kalırlar, ancak işletmenin pazarlık gücü tedarikçilerden yüksek ise tedarikçiler işletmeyi takip etme durumunda kalacaklardır¹¹⁴.

Müşterilerin pazarlık gücü: Müşteriler işletmelerin varlık nedeni olduğundan pazardaki en önemli faktörlerden birisidir. Müşterilerin sayısının sınırlı veya az olduğu pazarlarda rekabetin şiddeti yüksektir¹¹⁵. İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkisi vereceği stratejik kararları doğrudan etkilemektedir. Müşterilerin pazarlık gücü yüksek ise işletme müşteri taleplerine göre kendini ayarlamak durumunda kalmaktadır. Aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu kabul edilmektedir¹¹⁶:

- İşletme cirosunun büyük bir miktarını müşterilerin alım miktarı oluşturuyorsa,
- İşletme standart ve kolay taklit edilebilir, alternatifi çok olan ürünlere sahip ise,
- Müşterilerin işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı yüksek ise,
- Müşteriler sektör ve rakipler hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahipse,
- Müşterilerin rakip işletmelere geçmelerinin maliyeti çok düşük ise.

Rekabetin şiddeti: Sektörde yer alan aynı veya benzer ürünleri aynı müşterilere satmaya çalışan, bu nedenle birbiriyle rekabet halinde bulunan işletmelerden oluşan bir faktör olarak kabul edilmektedir¹¹⁷. İşletmeler, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması, müşteri hizmetlerine yoğunlaşma ve garanti hizmetleri gibi faaliyetlerle rekabet ortamı oluşturmaktadır. Bu durum hem müşteriler için artı değerler oluştururken hem de ülkenin rekabet edebilme gücünde üstünlük elde etmesine yardımcı olmaktadır¹¹⁸. Rekabetin şiddetini etkileyen etkenlere bakıldığında¹¹⁹:

¹¹⁴Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 97

¹¹⁵Barutçu ve Orhun, a.g.e. s. 102

¹¹⁶Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 99-100

¹¹⁷Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 100-101

¹¹⁸Serinkan ve Barutçu, a.g.e. s. 75

- Sektör giriş engellerinin çok olması yeni işletmelerin pazara girmesini engellerken, sektöre girişin kolay olması pazardaki rekabet şiddetini arttıracaktır,
- İkame malların müşteriler tarafından alternatif olarak kabul edilip edilmemesi rekabet şiddetini etkilemektedir,
- Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük olduğu pazarlar işletmeler için cazip pazarlardır ve bu pazarlarda faaliyet göstermek isteyen yeni işletmeler olacaktır bu durum rekabetin şiddetlenmesine neden olacaktır,
- İşletmelerin sahip olduğu yetenekler, pazarın büyüme hızı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörden çıkma istekleri, pazara sunulan ürünlerin benzerliği veya farklılığı rekabet şiddetini etkilemektedir.

1.3 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Mevcut pazar yapısı işletmeleri neredeyse anlık değişimlerin yaşandığı, belirsiz bir ortamda yaşamaya mecbur bırakmaktadır. Bu belirsizlik ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişiklikleri en iyi şekilde karşılamaları ve bu değişikliklere uyum göstermeleri gerekmektedir. Değişen şartlar karşısında işletme, mevcut yeteneklerini geliştirerek kendisine üstünlük sağlayacak yeni yetenekler elde etmeye çalışacaktır. Yeteneklerin başarısının devamlılığı işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacaktır.

Rekabette üstünlük sağlamanın temelinde yatan unsurlar yenilik yapma ve değişim olarak belirtilmektedir. İşletmeler rekabet için yeni yetenekler geliştirmeli ya da taklit ettikleri yetenekleri rakiplere göre daha etkili bir biçimde gerçekleştirmelidirler¹²⁰. Kim ve diğ.¹²¹ sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını, uzun vadeli, rakiplerce birebir taklit edilemeyecek, eşsiz değerler yaratan stratejiler olarak tanımlamıştır.

¹¹⁹Ülgen ve Mirze,a.g.e. s. 100-101

¹²⁰Papatya, a.g.e., s. 20

¹²¹Kyung Hoon Kim, Byung Joo Jeon, Hong Seob Jung, Wei Lu, Joseph Jones, “**Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage, Marketing Strategy and Corporate Image**”, Journal of Business Research, Vol. 65, 2012, s. 1612

Dinamik pazar yapısı içerisinde işletmelerin rekabet pozisyonları her an değişikliğe uğramaktadır. Bu değişkenlik varlık ve yeteneklerin geliştirilmesi veya rakiplere göre daha zayıf bir konuma geçmesi şeklinde görülebilmektedir. Bu nedenle rekabette sahip olunan konumu korumak, sürdürebilmek işletmeler için önemli bir husustur¹²².

Ülgen ve Mirze¹²³, işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesini iki önemli faktöre bağlamıştır:

- **İşletme yetenekleri:** İşletmenin sahip olduğu varlıklar ve işgücünün bir sonucu olarak elde edilen yetenekler işletme için değer yaratırlar. Yetenekler nitelik ve nicelik olarak her işletmede farklılık gösterirler. Yeteneklerin bir kısmı kolay elde edilirler. Kolay elde edilen bu yetenekler işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesine yardımcı olsalar bile rakipler tarafından da kolay taklit edilebildikleri için rekabet üstünlüğü sağlamada pek etkili olamazlar, bunlar sıradan varlık ve yeteneklerdir. Bazı yetenekler ise rakipler tarafından taklit edilmesi güç özelliklere sahiptirler ki sahip olunmaya devam edilmesi ve geliştirilmesi durumunda işletmeye rekabette üstünlük sağlarlar. Bu yetenekler de temel yetenekler olarak adlandırılır.
- **Pazarın Değişim Hızı:** İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar ürünlerin taklit edilebilirliğine göre yavaş, standart ve hızlı değişen pazarlar olarak sınıflandırılabilir. Yavaş değişen pazarlarda yer alan işletmeler ürünler ve rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekler korunduğundan rekabet üstünlüğünü sürdürebilirler. Standart pazarlar, korunmamış pazarlardır ancak işletmeler rekabet üstünlüklerini yüksek maliyetli yatırımlar ve taklidi zor yetenekler geliştirerek sürdürebilmektedirler. Rekabetin şiddet derecesi işletmelerin diğer işletmelerin yeteneklerini taklit edebilme durumuna göre değişir. Hızlı değişen pazarlardaki ürünlerin üretim teknolojileri de ve ürünleri de hızlı

¹²²Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 272

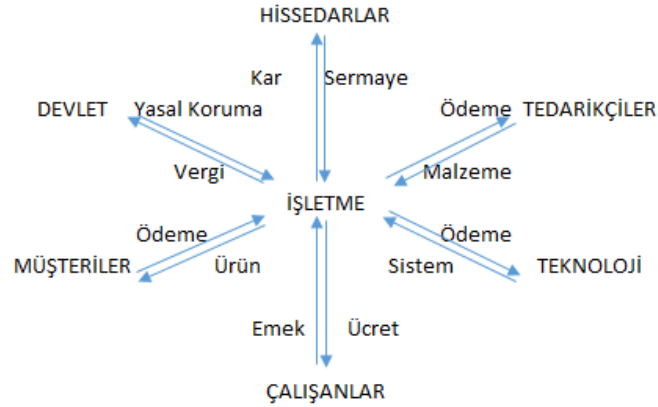
¹²³Ülgen ve Mirze, a.g.e, s. 272, 273, 276, 277

değişmektedir. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde etmiş işletmelerin kısa sürede rekabet üstünlüğünü kaybetmeleri olasıdır.

İşletmeler sahip oldukları yetenekleri rakiplerinden korumak için uzun süreli perspektiflerle rakiplerin zor aşacağı bariyerler inşa etmelidirler. İşletme bir kez böyle bir seviyeye ulaştığında daha yüksek pazar payına ve güvenli bir sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmış olacaktır¹²⁴.

1.3.1 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Unsurları

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmelerin pazardaki başarılı rakabetçi konumlarının korumak için uyguladıkları stratejilerin çıktısıdır. İşletmeler müşterileri için değer yaratacak üstün yeteneklerini rakiplerinden bir adım önde tutarak rekabet pozisyonlarını korumaya çalışırlar. Başka bir anlatımla işletmeler, pazarda çeşitli işletmeler tarafından müşterilere sunulan değerleri, sahip oldukları yeteneklerle farklı bir şekilde müşterilere sunarak tercih edilmeyi, böylelikle rekabette üstünlük sağlamayı hedeflemektedirler.



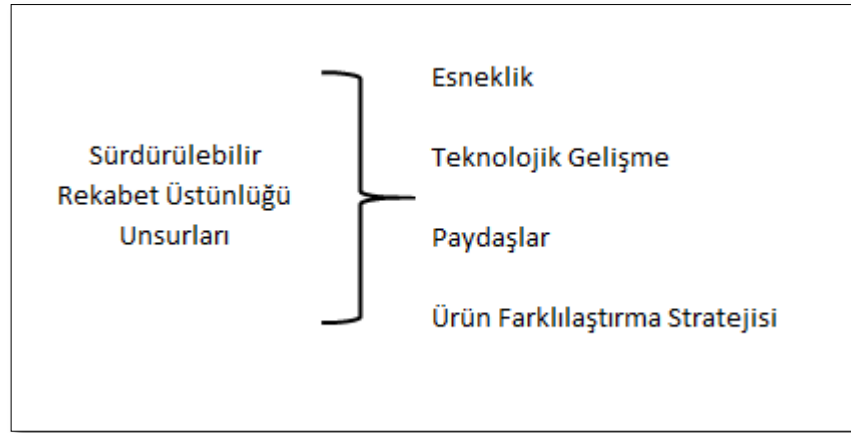
Şekil 1. 12: Sürdürülebilir Başarıda Çevre İlişkisi

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011, s.38'den uyarlanmıştır

¹²⁴Srivastava ve diğ., a.g.e, s.59

Şekil 1.12’de belirtildiği gibi işletmeler çevrelerindeki her faktörler farklı ilişkiler içerisindeyler. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için bu ilişkileri değişen çevre koşullarına bağlı olarak en iyi seviyede yürütmektir. Bu faktörlerden bir ya da birden çoğu ile yaşanan başarısızlık işletmenin rekabet edebilirliğinin olumsuz yönde etkileyecektir.

İşletme çevresiyle sürekli ilişki içerisindeydir, büyük oranda çevreden etkilendiği gibi kimi zaman çevredeki değişimlerde de rol oynar. Sürdürülebilir bir başarı için işletme etkileşim içerisinde olduğu çevre unsurlarıyla karşılıklı kazanma ilişkisine dayalı stratejiler izlemelidir.



Şekil 1. 13: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Unsurları

Esneklik: İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda karşılaştığı her türlü değişikliğe hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Esneklik bu bakımdan işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak rekabet üstünlüğü getiren bir faktördür¹²⁵. Esnek işletme kavramı ise işletmenin her fonksiyonuyla birlikte çevresine uyum gösterebilmesi, çevredeki değişimler doğrultusunda müşterilerin arzu ve

¹²⁵Mahmut Tekin, Muammer Zerenler, “**Esnek İşletme**”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.20

taleplerine karşılayabilmesi, farklı çözümler sunabilme yeteneğine sahip olması ve teknoloji odaklı ve yenilikçi anlayışa sahip olması olarak tanımlanmaktadır¹²⁶.

Bir işletmenin esnek olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir¹²⁷:

- Çevresel değişimlere uyum sağlayabilen,
- Öğrenen, yenilikçi ve öncül olabilen,
- Çalışanların karar alabilmeleri sağlayan, düşünsel esnekliğin olduğu bir çalışma ortamına sahip,
- Müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılamada rakiplerinde farklılaşabilen,
- Ar&Ge çalışmalarına büyük önem vererek yenilik merkezli olmayı hedefleyen işletmelerdir.

Esnek stratejiler işletmeler için önemli masraflar oluşturmaktadır, o nedenle işletmeler esnek stratejiler işletmeye ne zaman değer yaratacağını iyi belirlemelidir. Esneklik, yüksek belirsizlik koşullarında işletme için değerlidir. Yüksek belirsizlik durumlarında işletme hangi stratejik seçeneğin daha faydalı olabileceğine karar vermede zorlanabilir, bu durumlarda esnek işletme maliyeti işletme için ikinci planda kalmaktadır¹²⁸.

Tekin ve Zerenler¹²⁹ esnek işletme modellerini dört farklı yapıda ele almaktadırlar:

- İşletmelerin yeni üretim teknolojilerini kullanarak organizasyonel ve üretim yapılarında yeni örgütlenmeye gitmeleri, esnek organizasyon modeli oluşturmaları,
- İşletmelerin belirsiz ve değişken pazar koşullarından maliyet odaklı hareket ederek dış kaynaklardan yararlanmaları, fason üretim modeli oluşturmaları,

¹²⁶Tekin ve Zerenler, a.g.e. s.24

¹²⁷Tekin ve Zerenler, a.g.e. s. 28

¹²⁸Barney, 2014, a.g.e., s. 235

¹²⁹Tekin ve Zerenler, a.g.e. s 26

- Belirli sosyokültürel nitelikleri ve geçmiş deneyimleri olan yerel mekanlarda sanayi odakları meydana getirmeleri, kümelenmeler oluşturmaları,
- Bilişim teknolojileri odaklı, işletmenin yönetsel ve mühendislik örgütlenmesini bilişim altyapısına göre yapılandıran bilişim odaklı işletme modeli oluşturmalarıdır.

Teknolojik Gelişme: Üretimin gerçekleşmesi için kullanılan makine, araç-gereç, yöntem ve tekniklerin tümü teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin en iyi çıktıları makineleşme ve otomasyondur. Bu iki kavram ele alındığında makineleşmenin yararları şu şekilde belirtilmektedir¹³⁰:

- Üretim miktarında artış,
- Ürün kalitesinde artış ve standardizasyon
- Zaman tasarrufu,
- Birim maliyetlerin azalması ve daha düşük fiyat sunma,
- Toplum yaşam düzeyinde artış olarak belirtilebilir.

Otomasyon ise makineleşmenin bir ileri adımı olup, makinelerin insan gücü ile değil başka makinelerce kontrol edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmeler için teknolojik gelişmeleri takip etmek ve üretim unsurlarında son teknolojik ürünlerden faydalanmak yeterli olmamakta, işletme yapısına uygun olarak teknolojiler de geliştirmek durumunda kalmaktadırlar¹³¹.

Paydaşlar: Çekici bir pazarda yer alan ve rekabet üstünlüğüne sahip olan işletme, sermaye maliyetlerinden bir kazanç elde etmeye çalışır. Bu durumda işletmeler dışarıdan sermaye çekmeye çalışmaktadırlar¹³². İşletmeye sermaye getiren paydaşların isteği, işletmenin izlediği stratejiler sonucunda en yüksek oranda kar elde etmektir.

¹³⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, “İşletme”, Sekizinci Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s. 40

¹³¹Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e. s. 40

¹³²Doyle, a.g.e., s. 38

İşletmenin paydaşlarını genel olarak, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve devlet oluşturur¹³³. Paydaşların kazançları, işletme kar payını arttırdığında ya da hisse fiyatları arttığında artar¹³⁴. Paydaşlar, işletmeden istedikleri kar payını aldıkça işletmeye yatırım yapmaya devam edecekken, işletmeden bekledikleri gibi kar payı alamamaları durumunda sermayelerini geri çekebilmektedirler. Bu durum işletmenin rekabet gücünü olumsuz etkilediği gibi işletme yaşam sürecini de olumsuz etkilemektedir¹³⁵. Şirketlerin değerini arttıran, değer yaratan stratejiler izlemeleridir. Paydaşların değeri, hisse senetlerinin değerinin defter değerini aştığında yaratılmaktadır. Pazar değerini belirleyen faktörlerden esas olanı ise işletmenin fırsatları görebilme ve değerlendirebilme yeteneğidir¹³⁶.

Ürün Farklılaştırma Stratejisi: İşletmeler hedef pazarlarına mal, hizmet ve çoğunlukla mal ve hizmetin birleşiminden oluşan ürünler sunmaktadırlar. Değişen pazarlama anlayışının belirttiği görüşlerden en önemlisi pazarlamacıların, üreticilerin pazara sundukları ürünlere yükledikleri değer ve önemden çok, tüketicilerin kendilerine sunulan ürünlere verdiği değer ve öneme göre pazarlama stratejileri belirlemeleri gerektiğidir¹³⁷.

Ürünlerle pazarlarda nelerin yapılabileceği işletmenin izleyeceği mal politikalarına bağlı olarak gelişmektedir. Mal politikaları, pazar hakkında yapılan araştırmaları attırdığı gibi pazardaki fırsatları görmek açısından işletmeye fayda sağlamaktadır. İşletmenin mal politikaları, izlemek istediği rekabet stratejisine göre değişmektedir. Değişen pazarlama anlayışının bir diğer görüşü de işletmelerin mal kavramından çok tüketiciye sunmaları gereken çözüm kavramına odaklanmaları gerektiğidir¹³⁸. Tüketiciye çözümler sunmak hızlı değişim ve yeniliği teşvik etmektedir.

¹³³ Johnson ve diğ., a.g.e., s. 140

¹³⁴ Doyle, a.g.e., s. 9

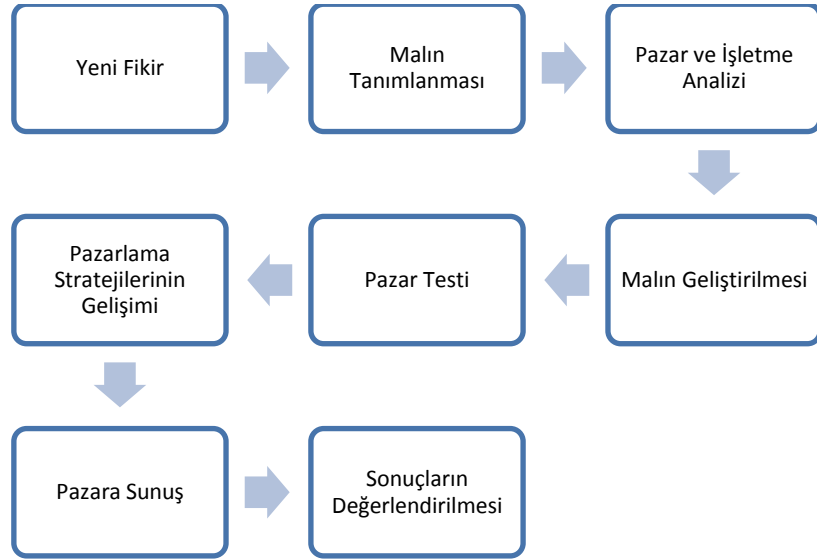
¹³⁵ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e. s. 39

¹³⁶ Doyle, a.g.e., s. 40

¹³⁷ A. Hamdi İslamoğlu, “**Temel Pazarlama Bilgisi**”, Üçüncü Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s. 113

¹³⁸ İslamoğlu, 2009, a.g.e. s.120-121

Değişen pazar koşullarına göre işletmelere rekabette üstünlük sağlayan unsurlar da değişmektedir. Maliyet, üretim hacmi, toplam kalite rekabette üstünlük sağlayan unsurlar olarak yer almaktayken günümüz şartlarına göre geri planda kalmış, yerlerine bilgi, inovasyon ve en kısa sürede yeni ürün geliştirme gibi önemli unsurlar geçmiştir. Özellikle yeni ürün geliştirmek ve yeni ürünü pazara en kısa sürede sunmak rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler için çok büyük önem taşır¹³⁹. Yeni ürün geliştirme süreci çok zaman harcatan ve işletmenin kaynaklarını karşılığını alamadan harcadığı bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Yeni ürün kavramı değişik şekillerde ele alınabilir. İcat anlamında yeni ürün, yoğun Ar&Ge çalışmaları sonucu oluşan, satış açısından yüksek fiyatlı ürünlerdir. İşletme için yeni ürün, işletme tarafından mal bileşenine yeni alınan ürünlerdir¹⁴⁰. Tüketiciler için yeni ürün ise, tüketicinin istek ve beklentilerini daha önceden karşılandığı şekilde karşılamayan ürünlerdir¹⁴¹.



Şekil 1. 14: Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Kaynak: İslamoğlu, 2011, s.307'den uyarlanmıştır

¹³⁹ Kemal Can Kılıç, Hüseyin Özgen, Bahattin Karademir, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 13 (1), 2004, s. 1-12

¹⁴⁰ A. Hamdi İslamoğlu, “Pazarlama Yönetimi”, Beşinci Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s. 305

¹⁴¹ Şuayip Özdemir, “Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım”, edi. Ömer Torlak, Remzi Altunışık, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s. 195

Ürün farklılaştırma stratejisi ile işletmeler, tüketicilerin o işletmenin mal ve hizmetlerini alma isteklerini arttırma girişiminde bulunarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar. İşletmeler ürünü farklılaştırırken ürünlerinin sık sık nesnel özelliklerini değiştirirler, ancak ürün farklılaştırması sonuç olarak tüketici algılama durumudur. Benzer ürünler satan iki işletmeden hangisinin ürünlerini tüketici daha değerli algılıyorsa o işletme diğerine göre rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Temelde aynı olan iki ürün tüketici algısına göre birbirinden farklılaşabilir, aynı zamanda birbirinden farklı olan iki ürün arasındaki farklılıklar tüketiciler tarafından tam olarak algılanamadığında işletmelerin gerçekleştirmeye çalıştığı farklılaştırma stratejisi de başarısız olmaktadır¹⁴².

Ürün farklılaştırma işletmeler için değer sağladığında rekabet üstünlüğü unsuru haline gelir. Değer sağlama ise, stratejiler işletmenin gelirini arttırdığında, tehditleri etkisizleştirdiğinde ve fırsatlardan faydalanmasını sağladığında gerçekleşmiş olur¹⁴³.

¹⁴² Barney, 2014 a, a.g.e., s.158-159

¹⁴³ Barney, 2014 a, a.g.e., s.167

2. MARKA EKOSİSTEMİ

Küreselleşen dünyada iletişim sistemlerinin hızla gelişiyor olması tüketicilerin sadece yaşadıkları şehir ya da ülkeden değil başka bir ülkeden dahi kolayca istedikleri ürünleri alabilmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin sadece yerel değil uluslararası işletmelerle de rekabet etme durumunda kalmaları, hedef pazarlarındaki tüketicilere değer sunma konusunda şiddetli bir yarışa girmelerine neden olmaktadır. İşletmeler, değer farklılıklarını oluşturdukları markalarla tüketicilerine sunmaktadırlar. Markanın bu derece önemli olması, işletmelerin kendilerini ulaştırmak istedikleri tüketicilerine en iyi şekilde anlatabilecekleri ideal yol olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde marka, marka değeri ve marka ekosistemi genel başlıkları ele alınmıştır. Marka başlığı altında, marka kavramı ele alınmış, markaya sahip olmanın önemi, başarılı marka oluşturmanın işletmeye olan katkısı ele alınmaya çalışılmıştır. Araştırma modelinin bir değişkeni olan marka değeri başlığında ise marka değerinin anlamı, taraflarca önemi ve marka değeri bileşenleri ele alınmış, işletme markasına değer katabileceği düşünülen marka stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan marka ekosistemi literatürde henüz pek fazla çalışmamış bir konudur. Marka ekosisteminin temeli olan marka değeriyle olan ilişkisi ve ekosistem içerisinde değerin nasıl iletildiği açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1 Marka

Marka kavramı insanların cansız varlıkları sahiplenmesi ve malların değişimi var olduğundan itibaren yer almıştır. İşletmelerin markaya olan bakış açıları zamanla değişime uğramıştır. Daha önceleri işletmeler markayı sadece satış artırıcı bir unsur olarak görürken 1980'lerin sonlarından itibaren markayı işletmenin önemli varlıklarından biri olarak kabul etmişlerdir. Bu anlayışın benimsenmesi marka

yönetiminde yapılan uygulamalarda önemli değişiklikler yapılmasına neden olmuştur. Markaların işletme varlığı olarak görülmesi, işletme yöneticilerinin markayı taktik aracı olarak görmesinin ötesine geçmiş işletmenin mevcut ve gelecekte alacağı stratejik kararlar üzerinde etkili, ürünler ve pazarlama programları için yol haritası oluşturan stratejik bir marka vizyonu haline dönüştürmüştür¹⁴⁴.

Tablo 2. 1: Marka Kavramının Tarihsel Gelişimi

MARKANIN KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	
M.Ö. 3000	Mısır'da çanak, çömlek ve taşlarda mülkiyeti gösteren işaretler kullanıldı
12. yy	Belirli loncaya ait üreticileri tanımlama ve koruma amaçlı işaretler kullanıldı
14. yy	Tüccarlar korsanlar tarafından ele geçirilen mallarda hak iddia etmek için kullandılar
19.yy	Öcelikle Avrupa'da daha sonra Amerika'da ve 1872 yılında Türkiye'de markanın korunmasına dair düzenlemeler oluşturuldu
1880	Geleneksel marka anlayışı ve markalama anlayışı gelişti
1950	Marka çağrışımları ve marka vaatleri önem kazanmaya başladı, rasyonel fayda vurgulandı, benzersiz satış önermesi anlayışı gelişti
1960	Duygusal satış önermesi anlayışı gelişti
1970	Konumlandırma yaklaşımı gündeme geldi ve markalamanın özü olarak kabul edildi
1980	Kurumsal satış önermesi anlayışı gelişti,
1990	Marka sayış önermesi gelişti, marka tek başına özellikler bütünü olarak tüketiciyle buluştu
2000	Tüketicinin tüm markalama çalışmalarına katıldığı görüş benimsendi, marka iletişimi markalamanın özü olarak kabul edildi

Kaynak: Tosun, 2014, s.5-6-7

Pazarlama, tüketicilerin mevcut ya da gelecekte oluşabilecek ihtiyaç, istek ve beklentilerini belirlemeye çalışarak, pazarlama karması elemanlarıyla çözüm üretmeye

¹⁴⁴ David Aaker(b), **Markalama Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke**, İstanbul, Medida Cat Kitapları, 2014, s.18-20

çalışan bir süreçtir. Bu süreçte herhangi bir işletmenin hedef tüketicilerinin beklentilerini rakiplerinden daha iyi karşılamak için yapacağı en önemli faaliyetlerden biri güçlü bir veya birden çok marka yaratmaktır¹⁴⁵. Marka, işletmenin ürünlerini tanıtan, rakip işletmelerden farklılaştıran isim, logo, kavram, sözcük, simge, tasarım, resim ve bütün bunların birleşiminden oluşan somut ve soyut bir kavramdır¹⁴⁶. Hukuk anlamında ise marka, bağımsız, devredilebilen, özel bir değeri olan maddi olmayan bir servet anlamındadır¹⁴⁷. “Marka, bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir”¹⁴⁸. Marka tanımında vurgulana önemli bir nokta görsel öğelerin farklılaşmadaki rolüdür, görsel öğeler tüketici ile işletme arasında iletişimi sağlayan unsurlardır¹⁴⁹.

Marka, ürün veya hizmeti aynı ihtiyacı tatmin eden diğer ürün ve hizmetlerden ayıran anlamlarla sarar. İsim bulma probleminde öte bir strateji unsurudur. İşletmelerin sahip oldukları markalar, önemli maddi olmayan varlıklardır ve işletmelerin tüketiciler ile güçlü bağlara sahip olmaları için dikkatli bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.¹⁵⁰ Markalar güçlerini marka ile etkileşim halinde olan tüketicilerin marka ile ilgili düşünceleri, duyguları, algıları, inanışları, eğilimleri ve davranışlarından alırlar¹⁵¹. Tüketiciler hemen hemen her zaman işletmeyi değil pazarda tanıştıkları markayı satın alırlar, bu önemli noktadan dolayı pazarlama bileşeni olan ürün markası ile temsil edilmekte ve talebi öncelikle marka yaratmaktadır¹⁵².

¹⁴⁵ A. Hamdi İslamoğlu, Duygu Fırat, **Stratejik Marka Yönetimi**, İkinci Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s. 4

¹⁴⁶ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 7

¹⁴⁷ Ülkü Yüksel, Aslı Yüksel Mermod, **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2005, s.1

¹⁴⁸ **Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname**, 24.06.1995 tarihli 556 No. Mad. 5, s. 812

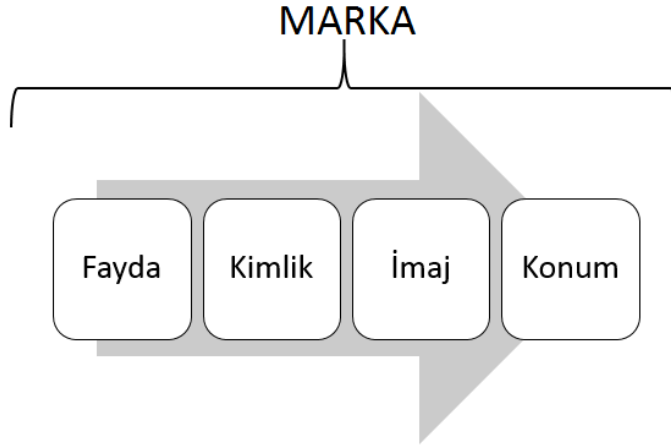
¹⁴⁹ Nurhan Babür Tosun, **Marka Yönetimi**, İkinci Basım, İstanbul, .Beta Yayınları, 2014, s.3

¹⁵⁰ Frederick E. Webster Jr., Kevin Lane Keller, **A Roadmap for Branding in Industrial Markets**, Journal of Brand Management, 2004, Vol.11 (5), s. 389

¹⁵¹ Webster, Keller, a.g.e., s. 389

¹⁵² İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 5

Ürünler sundukları fiziksel faydanın yanında tüketicilere bazı duygusal faydalar da sunarlar. İşletmeler bu faydalarla markalarına bir kimlik oluştururlar. Oluşan kimlik tüketici algılamalarına dayanarak markanın imajını oluşturur. İmajın tüketici zihnindeki yeri de markanın konumunu oluşturur. Marka, işletmenin ayırt edilmesini yanı sıra işletmeye kimlik ve imaj yaratan böylelikle konumunun oluşmasını sağlayan güçlü bir kavramdır¹⁵³.



Şekil 2. 1: Marka

İşletmelerin sahip olabileceği soyut varlıklardan en önemlisi markadır. Güçlü markalara sahip olabilmek için dikkatli bir planlama, uzun dönemli bağlılık, yaratıcı bir tasarım ve başarılı pazarlama faaliyetleri gerekmektedir¹⁵⁴. Sürdürülebilir rekabet için işletmeler taklit edilmesi zor varlıklara sahip olmaya çalışmaktadır. Marka, bilinirliği, algılanan kalitesi, çağrışımları ve yarattığı bağlılık ile bir işletmenin sahip olabileceği en güçlü varlıklar arasında yer alır¹⁵⁵. *Marka gücü, bir yandan tüketici üzerindeki etkileyciliğine, ilgi çekmesine ve tüketiciye bir değer sunmasına bağlı iken, öte yandan da onun pazar payına bağlıdır*¹⁵⁶.

¹⁵³ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 7

¹⁵⁴ Kotler, Keller, a.g.e., s. 263

¹⁵⁵ Aaker(b), a.g.e., s. 295

¹⁵⁶ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 15

Kotler ve Keller¹⁵⁷ güçlü markaların pazarlama üstünlüklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Ürün performansı daha iyi algılanır,
- Tüketici bağlılığı artar,
- Rekabetçi pazarlama faaliyetlere karşı işletme daha az kırılgan olur,
- Pazarlama krizlerine karşı işletme daha dayanıklı olur,
- İşletme kar marjı artar,
- Fiyat artışlarına tüketici cevabının esnekliği azalır,
- Fiyat azalışlarına tüketici cevabının esnekliği artar,
- Ticaret işbirliği ve desteği artar,
- Pazarlama iletişiminin etkinliği artar,
- Lisans anlaşması fırsatları çoğalır,
- İlave marka genişletme fırsatları yakalanır,
- Yetenekli eleman bulma ve elde tutma kolaylaşır,
- Finansal pazar getirileri büyür.

Pazarlamacılar için güçlü bir marka oluşturmadaki zorluk, tüketicilerin ürün ve hizmetler ve onlara eşlik eden pazarlama programları ile aynı şekilde deneyimler yaşadığından emin olabilmektir. Böylelikle işletmenin hedeflediği düşünceler, duygular, imajlar, inanışlar, algılar ve kanaatler markaya bağlanabilmektedir¹⁵⁸.

İşletmeler marka oluşturmaya çalışırken çeşitli zorluklarla karşılaşır, zorluklar işletme dışı kaynaklı olabileceği gibi, işletme bünyesinden de kaynaklanabilmektedir. Aaker¹⁵⁹ işletmelerin marka yaratırken karşılaştıkları etkenleri sekiz gruba ayırmıştır, Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

¹⁵⁷ Kotler, Keller, a.g.e., s. 266

¹⁵⁸ Keller (c), a.g.e., s. 9

¹⁵⁹ David, A. Aaker(a), **Güçlü Markalar Yaratmak**, İkinci Basım, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2010, s.41



Şekil 2. 2: Marka Yaratmak

Kaynak: Aaker, 2010, s.41’den uyarlanmıştır

Aaker¹⁶⁰,’ın belirtmiş olduğu etkenler incelendiğinde aşağıdaki noktalar göze çarpmaktadır;

- İşletmelerin pazara sundukları her üründe karşılaştıkları fiyat rekabeti marka yaratmada istek kırıcı bir faktör olmaktadır. Fiyat rekabeti, dağıtım kanallarındaki perakendeciler, değer odaklı tüketiciler ve rakipler tarafından yönlendirilmektedir.
- Pazara sürekli olarak yeni rakiplerin girmesi marka konumlandırma stratejileri geliştirmede ve geliştirilen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasında işletmeyi zorlamaktadır.

¹⁶⁰ Aaker(a), a.g.e., s.41-47

- Medyada yaşanan değişimler, hedef pazarın daha mikro haline gelmesi işletmeleri daha karmaşık ve organizasyonu zorlu marka stratejileriyle yüzleştirmektedir.
- Pazarlamacılar, iyi giden marka kimlik stratejisinin değiştirilmemesi veya pazarda yaşanan dinamikleri fark edemeyip marka kimliğini muhafazakar bir şekilde korumak isteyen işletme yönetiminin baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Pazarlama iletişimi ile işletmeler, tüketicileri sattıkları ürün ve marka hakkında bilgilendirmeye, ikna etmeye ve onlara ürün ve markayı hatırlatmaya çalışırlar. Bir anlamda, pazarlama iletişimi işletmenin ve markalarının sesi konumundadır ve bu sayede işletme tüketici ile diyalog ve ilişki kurabilmektedir¹⁶¹. Pazarlama iletişimi tüketicilere bir ürünün nasıl, neden, ne tür insanlar tarafından, nerede ve ne zaman kullanıldığını gösterebilir. Tüketiciler ürünü kimin yaptığını, işletmenin ve ürünün neyi simgelediğini öğrenebilir ve kullanım veya deneme için bir teşvik veya ödöl alabilirler. Pazarlama iletişimi işletmelere, markalarıyla insanlar, mekanlar, olaylar, deneyimler, duygular ve nesneler arasında bağlantı kurma şansı vermektedir¹⁶².

Güçlü bir marka oluşturmaının önemli bir getirisi, artan marka iletişimi etkinliğidir. Genel anlamda, tanıtımı yapılan markanın gücü ve değerinin sonucu olarak, tüketiciler o marka ile daha fazla iletişim kurma isteğinde olabilirler, bu iletişimi daha olumlu değerlendirebilirler ve daha sonra bu iletişimi veya ona eşlik eden algısal ve duygusal tepkileri daha fazla anımsama eğiliminde olabilirler. Bu veya diğer olası iletişim kaynaklı faydalar, yalnızca güçlü bir markaya sahip olma durumunda ortaya çıkmaktadır.¹⁶³

¹⁶¹Kevin Lane Keller(a), **Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment**, Journal of Marketing Communications, Vol. 15 (2-3).2009, s. 141

¹⁶²Keller(a), a.g.e., s. 141

¹⁶³Keller(a), a.g.e., s. 140

2.1.2 Markanın Tüketiciler Açısından Önemi

Marka yaratmanın ve yönetmenin odak noktasında tüketiciler vardır. Marka oluşturulurken göz önünde bulundurulacak asıl konu hedef pazarın özellikleri, ihtiyaçları ve beklentileridir¹⁶⁴.

Tüketiciler satın alma durumunda birçok rakip işletmenin ürünüyle karşı karşıya kalır. Her ürünü bir başkasıyla karşılaştırmak zaman ve parasal açıdan mümkün olmadığı için tüketiciler birçok riskle karşı karşıya olduklarını düşünürler. Tüketici algılarında oluşan bu riskler; sınırlı gelirlerini en iyi şekilde değerlendirme açısından ekonomik, satın aldıkları ürünün özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma açısından fonksiyonel, edinmiş oldukları tecrübelerle deneyimsel, benliklerine dayanarak psikolojik veya aldıkları ürünle sosyal çevrelerin tarafından beğenilme isteklerine göre sosyal olmaktadır¹⁶⁵.

İşletmelerin bir ürünü markalamak için yapmaları gereken öncelikli husus ürünün kim olduğunu tüketicilere tanıtmaktır. Tanımlama yapılırken marka adı ve markaya ait özelliklerin vurgulanması yanı sıra ürünün ne yaptığı, fonksiyonel özellikleri, tüketicinin ürüne neden değer vermesi gerektiği de vurgulanmalıdır. Tüketici markalı ürün ile tanıştırıldığında ürünü diğer ürünlerden ayıran bir ismin yanı sıra söz konusu markalı ürünün diğer markalı ürünlere göre tüketiciye neler sunabileceği, nasıl farklılık yaratacağı da belirtilmelidir¹⁶⁶.

Keller¹⁶⁷ markaların tüketicilere sağladıklarını şu şekilde belirtmiştir:

- Ürünlerin menşeleri hakkında bilgi verirler,

¹⁶⁴Tosun, a.g.e., s. 13

¹⁶⁵Jean-Noel Kapferer, **The New Strategic Brand Management, Advance Insight and Strategic Thinking**, Beşinci Basım, New Delhi: Kogan Page, 2012, s. 9

¹⁶⁶Kevin Lane Keller(b), **Understanding Brands, Branding and Brand Equity**, Interactive Marketing, Vol. 5(1), 2003, s. 8

¹⁶⁷Keller(b), a.g.e., s. 8

- Üreticinin sorumluluklarını belirtir
- Tüketicinin karşılaşılabileceği riskleri azaltır,
- Tüketicilerin düşük maliyetle ürün elde etmesine yardımcı olur
- Sembolik değerleri iletir,
- Kalitenin göstergesidir.

Yukarıda belirtilen riskler ve faydalar sonucunda markasız ya da markası az tanınan işletmelerin tüketici nezdindeki değerleri de düşük olmaktadır. Kısıtlı kaynağı ile en fazla değeri elde etmek isteyen tüketiciler bildikleri ve içerisinde bulundukları çevreleri tarafından da tanınmış ve kabul edilmiş olan markalara yöneleceklerdir.

2.1.3 Markanın İşletmeler Açısından Önemi

Marka işletmenin en önemli varlıklarından biri olduğu için işletmenin finansal durumu, risk yönetimi ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli rolleri vardır. İslamoğlu¹⁶⁸ markanın işletme açısından önemini belirtmede şu noktaları vurgulamıştır:

- Talep yaratmada işletme isminden daha etkilidir,
- Dağıtım kanalı üyeleri tarafından tercih edilir ve kanalda üstünlük sağlar,
- Pazara girmeyi düşünen yeni rakipler için tehdit unsurudur,
- Pazarda ürünlerine piyasa fiyatının üstünde fiyat sunma seçeneği sunar,
- Müşteri bağlılığını artırır.

Yukarıda belirtilen hususların yanında markanın işletme için önemini Keller şu noktaları vurgulayarak belirtmiştir¹⁶⁹:

- Ambalajlama ve takibi kolaylaştıran tanımlama araçlarıdır,
- İşletmenin benzersiz özelliklerine yasal koruma sağlar,

¹⁶⁸İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 9

¹⁶⁹Keller(b),a.g.e., s. 8

- Müşterilerin tatminini sağlayacak kalite seviyelerinin göstergesidir,
- Ürünleri benzersiz çağrışımlarla tüketicilere sunarlar,
- Rekabet avantajının kaynağını oluşturur,
- Finansal getirilerin kaynağını oluşturur.

Markalar somut ve soyut özelliklere sahiptirler. Markanın somut özelliklerinden olan isim, renk, logo, yazı karakteri gibi unsurlar işletmelerin yasal platformda korunmalarını sağlar. Ayırt edici ürünler sunan işletmenin ürününü markası ile koruma altına alması markanın işletme için ne kadar önemli bir varlık olduğunu da gösterir¹⁷⁰.

Markanın sahip olduğu soyut özellikler olan sembolik değerler marka ile tüketici arasında bağ oluşturur. Oluşan bağ tüketicinin satın alma nedenidir, böylelikle tüketici markaya karşı sadakat duymaya başlar¹⁷¹. İşletmeler markaların sundukları değerleri başarılı bir biçimde yönetmeye devam ettikçe tüketici memnuniyeti devam edecek, tüketicilerin markaya duydukları sadakat derinleşecektir.

2.1.4 Marka Oluşturma Süreci

Marka oluşturma sürecinde alınan kararlar ve verilmek istenen mesajlar işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Herhangi bir stratejinin hatalı planlanması durumunda tüketicilerin gözünde marka geri dönülemez bir şekilde zedelenebilmekte ve işletmeler için telafisi çok zor durumlar oluşabilmektedir.

- **Marka Kimliği**

Markanın kimliği, işletme tarafından vurgulanmak istenen, markanın özünü, farklı yönlerini, taşıdığı değerleri, hitap etmeye çalıştığı kişisel özellikleri ve işletmenin bütün

¹⁷⁰Tosun, a.g.e. 15

¹⁷¹Tosun, a.g.e., s.13

bunları gösterme çabasına karşılık tüketicilerin markayı nasıl algıladığını da içeren bir kavram¹⁷², bununla birlikte markanın görsel ve sözel unsurları ile tüketici zihninde çağrıştırdığı değerler setidir¹⁷³. Kavram, markanın temel değerlerinden, temsil ettiklerinden, nasıl algılanmak istediğinden ve tüketicilere yansıtmak istediği kişilik özelliklerinden oluşmakta ve rasyonel ve duygusal faydaları kapsayan değerler sunarak marka ile müşteri arasında bağ kurmaktadır¹⁷⁴.

Müşterilere sunulacak değer önermesinin somut temeli, ürünün sunduğu rasyonel faydalardır. Marka sunduğu rasyonel faydada baskın olabildiğinde aynı kategorideki diğer markalar üzerinde de baskın olabilir. Ürünlerin sundukları rasyonel faydalar rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir, fayda değerini zedeleyebilir, bu durumda işletmenin yapması gereken ürünün markasının kimlik özelliklerini öne çıkararak rasyonel faydaların önüne geçmektir¹⁷⁵. Marka kimliği kültürü yansıtır, rakip markalara göre farklı özellikleri vurgular, çağrışımlarıyla rekabet üstünlüğü sağlar, somut ve soyut özellikleriyle tüketiciye duygusal faydalar sunar¹⁷⁶.

Markanın kimlik yapısının öz kimlik ve genişletilmiş kimlik olarak iki katmandan oluştuğu kabul edilmektedir. Öz kimlik, markanın zamandan bağımsız olarak temelini sunarken, genişletilmiş kimlik ise markanın bütünlüğünü sağlayan unsurları temsil eder. Markanın benzersiz olmasının, değerinin ve başarısının merkezi olan öz kimlik, işletmenin markasının değişik stratejilerini yürütürken, markanın sabit kalan çağrışımlarını içermektedir. Genişletilmiş kimlik özellikle görsel ve işitsel öğelerle, öz kimliğin temsil ettiği değerleri esas alarak, öz kimliğin veremediği detayları sunar¹⁷⁷.

¹⁷² İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 13

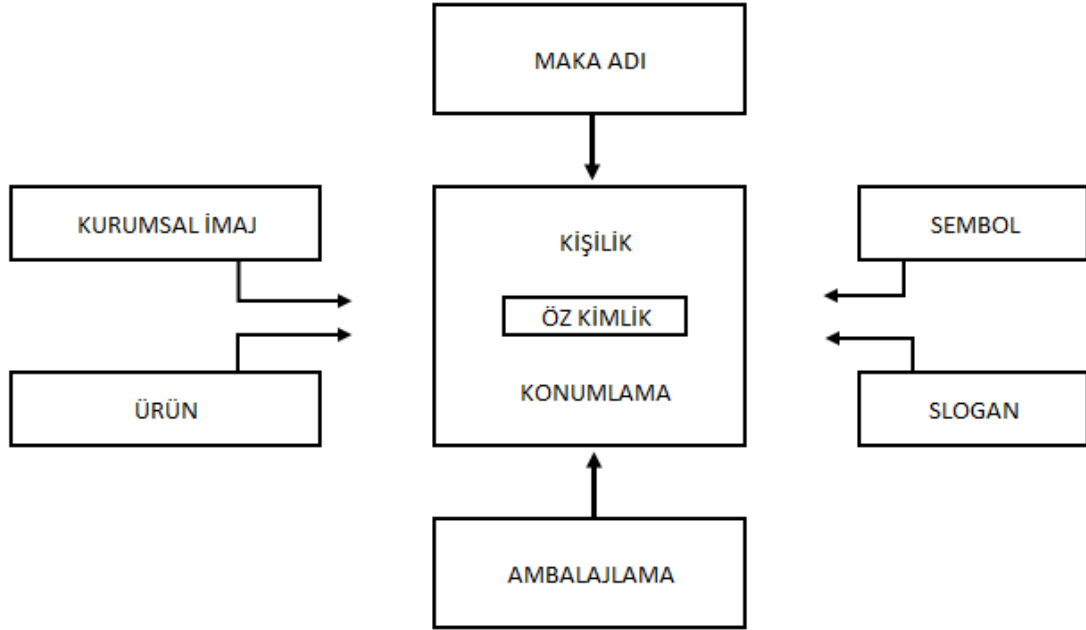
¹⁷³ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 96

¹⁷⁴ Aaker(b), a.g.e., s. 84

¹⁷⁵ Aaker(b), a.g.e., s. 109, 112

¹⁷⁶ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 96-97

¹⁷⁷ Aaker(a), a.g.e., s. 101-103



Şekil 2. 3: Marka Kimliği

Kaynak: İslamoğlu ve Fırat, 2011, s.29'dan uyarlanmıştır.

İslamoğlu¹⁷⁸, markanın sahip olması gereken kimlik ilkelerini şu şekilde belirtir:

- Marka haberleşme yoluyla bilgi verme amacının yanında, işitsel ve görsel bakımdan da tüketici zihninde güçlü izler bırakmalıdır.
- Kimlik markanın açık bir şekilde anlaşılmasına ve yorumlanmasına yardımcı olmalıdır.
- Marka kimliği, işletmenin tüketiciye sunmayı hedeflediği tüm yararları yansıtabilmelidir.

Pazarda yaşanan rekabetin giderek daha agresif hale gelmesi, aynı kategoride yarışan ürünlerin aralarındaki farklılıkların azalması, kimlik unsuruyla farklılaşmanın önemini vurgulamaktadır. Kimlik, paydaşların markadan beklentilerini karşılamalıdır bunun için marka ile işletme paydaşları arasında bağ kurmalı, kurulan bağın amaçlar

¹⁷⁸ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 98

doğrultusunda gelişmesini ve ilerlemesini sağlamalıdır. Bununla birlikte kimliğin benzersiz olması, bireyselliği ifade ederek ait olduğu ürünü farklılaştırmalı ve özgünlüğü sürekli hale getirmelidir¹⁷⁹.

- **Marka Kişiliği**

Marka kimliği, işletmelerin tüketicilere sunduğu markanın kim olduğunu anlatmayı hedefleyen, rasyonel ve duygusal değerleri mesajlar yoluyla tüketicilere iletmeye çalışan bir unsurdur. Marka kimliği marka kişiliğini de içermektedir¹⁸⁰. Marka kişiliği ise markayla özdeşleştirilen birçok insani özellik olarak tanımlanmaktadır. Markalara karşı olan bu tutum sonucunda tüketiciler markayı birey olarak görmekte ve tutum ve davranışları da ona göre şekillenmeye başlamaktadır¹⁸¹. Markaları birey olarak gören tüketici marka kişiliği ile duygusal ve mantıksal bağlar kurarak markayı sanki canlı bir varlıkmiş gibi görmeye başlamaktadır¹⁸².

Markaların soyut yönlerini oluşturan sembolik değerlerden en önemlisi marka kişiliğidir bunun nedeni kişiliğin tüketici ile marka arasında kişiselleştirmeye dayalı bir bağ oluşturmaktır¹⁸³. Marka kişiliği hedef pazarın sahip olduğu ya da sahip olmak istediği kişilik özellikleri ile ne kadar uyumlu olursa markanın benimsenmesi de o kadar fazla olmaktadır¹⁸⁴. Bireyler için markalar gerçekten inanılan ve markanın insan olması halinde kendilerini etkileyebilecek kişilik özelliklerine sahip varlıklar haline gelmektedir¹⁸⁵. Bireylerin kişilik oluşumunda çevrenin etkisi oldukça yüksektir. Markanın yansıttığı kişilik özelliğinin de hedef pazarına uygun olması gerekmektedir. Özellikle küresel markaların yerel pazarlarda dikkat etmeleri gereken önemli bir unsurdur. Aksi

¹⁷⁹ Tosun, a.g.e., s. 75-76

¹⁸⁰ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 12

¹⁸¹ Aaker (b), a.g.e., s. 51

¹⁸² Duygu Güngör Özçelik, Ömer Torlak, **Marka Kişiliği Algısı ile Etnosentrik Eğilimler Arasındaki İlişki: Levis ve Mavi Jeans Üzerine Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış, Vol.11(3), 2011, s. 362

¹⁸³ Gülpınar Kelemci Schneider, Cansel Kelebek Bodur, **Tüketicilerde Marka Kişiliği Algısı İle Marka Tercihine İlişkin Bir Analiz: Hijyenik Ürünler Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.24, 2009, s.1

¹⁸⁴ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 12

¹⁸⁵ Güngör ve Torlak, a.g.e., s. 363

takdirde hedef pazar markanın kişiliğine olumsuz anlamlar yüklenebilmekte, böylelikle marka stratejisi olumsuzlukla sonuçlanabilmektedir¹⁸⁶.

İslamoğlu ve Fırat¹⁸⁷, marka kişiliği oluştururken işletmelerin izlemesi gereken süreci aşağıdaki gibi adımlarla göstermiştir:

- İşletme felsefesi
- Hedef tüketici grubu
- Hedef tüketicilerin mevcut kişilik özellikleri ve sahip olmak istedikleri kişilik özelliklerinin belirlenmesi
- Rakip markaların kişilikleri
- Hedef grubun arzu ettiği kişilik özelliklerine karar verilmesi

Marka kişiliği pazarlamacılara bireylerin markayı algılama, markaya karşı tutumlarını değiştirmenin yanı sıra marka kimliğine katkı yaparak markanın iletişim çabalarını yönlendirmektedir¹⁸⁸. Ayrıca marka konumlandırma çalışmalarında farklılık yaratarak tüketici algısında konumlandırmayı daha güçlü hale getirebilmektedirler¹⁸⁹.

Marka kişiliğinin işletmeler için çeşitli faydaları vardır. Birincisi, tüketicilerin kendilerini ifade etmede kullandıkları bir araç olabilmektedir. Bireyler söyleyerek veremedikleri mesajları markalar ile vermeye çalışırlar. Markanın kişiliği güçlü ise tüketiciler kendilerini ifade etmede o markayı tercih edeceklerdir. İkincisi, marka kişiliği tüketiciler ile marka arasında, iki birey arasında yaşanan bir ilişki örnek alınarak oluşturulmaya çalışılmaktadır. Böylelikle tüketiciler markalarla karşılarından başka bir birey varmış gibi ilişki kurabilirler. Bir diğer fayda olarak markanın fonksiyonel

¹⁸⁶ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 109

¹⁸⁷ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 115

¹⁸⁸ Aaker(a), a.g.e., s.168

¹⁸⁹ Mehmet Tıgılı, **Marka Kişiliği**, Öneri, Vol.5(20), 2003, s.68

özelliklerini etkin bir şekilde temsil etmesi ve bu özelliklerle ilgili tüketicilere bilgi vermesidir¹⁹⁰.

Marka kimliği ile marka kişiliği karşılaştırıldığında genel olarak aşağıdaki gibi belirtilebilir:

Tablo 2. 2: Marka Kimliği ve Marka Kişiliği Karşılaştırması

Marka Kimliği	Marka Kişiliği
İşletme tarafından oluşturulur	Tüketici tarafından eklenir
Algısaldir	Algısaldir
Duygusal fayda sunar	Duygusal faydayı temsil eder
Fonksiyonel fayda sunar	Fonksiyonel faydayı temsil eder
Kişiliği de kapsar	

Yaşanan rekabet ortamında markaların farklılıklarını ortaya koymaları gittikçe zorlaşmaktadır. Markalar farklılaşma unsuru olarak sembolik değerler sunan kişilik özelliklerine ağırlık vermeye başlamışlardır. Marka kişiliği satın alma kararlarını da etkilemektedir, öyle ki satın alma esnasında kararsız kalan tüketiciler ürünler arasında anlamlı farklılıkla göremediklerinde kendilerini daha yakın hissettikleri markalara yönelmektedirler. Başarılı marka kişiliği çalışmaları sonunda işletmeler markanın tercih edilebilirliğini arttırmakta, tüketiciler ile daha güçlü bağlar kurmakta ve markaya karşı güveni daha kolay sağlamlaştırabilmektedir.

- **Marka Konumlandırma**

Tüketiciler satın alma sürecinde marka tercihlerini markaların zihinlerindeki pozisyonuna göre yaparlar. Marka konumlandırma, markanın tüketici zihninde tüketici algısıyla oluşmuş, ismi, dizaynı, kimliği, değerleri ve çağrışımlarını içeren yeridir¹⁹¹.

¹⁹⁰ Aaker(a), a.g.e., s.192

İşletme marka konumlandırması yaparken hedef pazarını iyi tanımlaması, rakiplerin konumları ile ikame ürünlerin konumlarını iyi analiz etmelidir. Hedef pazar işletmenin marka konumlandırmasının temelini oluşturmaktadır¹⁹². Bir markanın başarılı olarak kabul edilmesi, hedef pazarın gereksinimlerini karşılayacak rasyonel faydalardan öte duygusal faydalar sunması gerektiğinden konumlandırmanın tüketici algısındaki yeri çok önemlidir. Tüketiciler zihinlerinde yaptıkları sınıflandırmada hangi marka en önde geliyorsa o markanın konumlandırma çalışması başarılı bir şekilde yürütülmüş kabul edilmektedir¹⁹³.

Hedef pazarın rakip işletmeleri tercih etmelerinin nedenleri işletmenin marka konumunda çok büyük yer tutar. Rakiplerin marka konumlarının analizi işletmeye rakiplerin konumlandırımadaki zayıf yönlerini de gösterir¹⁹⁴. Konum, marka kimliğinin ve değer önermesinin hedef müşterilere aktif bir şekilde iletilen ve rakip markalara göre üstünlük ortaya koyan kısmıdır¹⁹⁵. Konumun kimlik üzerindeki etkisini Aaker¹⁹⁶ şu şekilde ifade etmiştir “*Bir markanın konumu var olduğunda, marka kimliği ve değer önermesi tüm derinliği ve zenginliği ile tam olarak geliştirilebilir*”.

Başarılı kimlik stratejisi ve doğru uygulanan konumlandırma işletmeye aşağıdaki üstünlükleri sağlamaktadır¹⁹⁷:

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar,
- Markanın akılda kalıcılığını artırır,
- Markaya genişleme seçenekleri sunar,
- Marka stratejisinin gelişimini etkiler ve yönlendirir,
- İşletmeye anlam ve odak sağlar.

¹⁹¹ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 144

¹⁹² İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 147

¹⁹³ Tosun, a.g.e., s. 43

¹⁹⁴ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 151

¹⁹⁵ Aaker(a), a.g.e., s. 196

¹⁹⁶ Aaker(a), a.g.e., s. 196

¹⁹⁷ Aaker(a), a.g.e., s. 221-222

Değişen tüketici davranışı ve tüketimi doğrultusunda işletmeler önce ürünlerin hakimiyetini markalara daha sonra markaları tüketicilere teslim etmiştir. Bu süreçte tüketiciler işletmelerin sunduğu rasyonel faydalara dayanan satış önermelerinden, duygusal, soyut özelliklere dayanan satış önermelerine yönelmektedirler¹⁹⁸. İşletmelerin sundukları değerler tüketici beklentileriyle örtüştüğü zaman ise satın alma davranışı gerçekleşmektedir.

- **Markanın Görsel Unsurları**

İşletmeler markalarını oluştururken markanın vermek istediği mesajı destekleyen ve ürünle çağrışım yapacak marka adının yanı sıra, marka adını destekleyen ve tüketicide duygusal çağrışımlar yaptıracak logoya da önem vermelidirler. Pazara başarılı marka sunmanın önemli bir unsuru da marka adının kulağa hitabı olduğu kadar markanın görsel unsurlarının teması ve estetiği de büyük önem taşımaktadır.

Marka İsmi: Markanın başlıca yapı taşı olarak, marka ismi marka kimliği yaratmak için potansiyel bir başlangıç noktasını temsil eder¹⁹⁹. Markanın ismi, işletmenin paydaşlarıyla bağlantı kurduğu ilk unsurdur. Kavram genel olarak ürünün işlevsel özelliklerini, markanın iletmeyi amaçladığı değerleri yansıtmayı hedefler²⁰⁰. Marka isimleri kulağa çekici gelmeli, markanın temel faydalarını aktarmalı ve küresel pazarın çok dilli taleplerini karşılayabilmelidir²⁰¹. İyi bir marka isminde istenilen küresel olarak rahat telaffuz edilmesi ve tüketicide arzu edilen çağrışımları uyandırmasıdır. Marka ismi markanın stratejisi için büyük önem arz eden bir husustur, üzerinde karar

¹⁹⁸ Tosun, a.g.e., s. 44

¹⁹⁹ Richard R. Klink, Gerard A. Athaide, **Creating Brand Personality with Brand Names**, Marketing Letters, Vol. 23 (1), 2012, s. 109

²⁰⁰ Tosun, a.g.e., s. 81

²⁰¹ Michaela Wänke, Andreas Herrmann, Dorothea Schaffner, **Brand Name Influence on Brand Perception**, Psychology and Marketing, Vol. 24(1), 2007, s.1-2

kılınmış başarılı olan belirlenmiş marka adı güven, saygı, tutku ve hatta bağlılık gibi duyguları yönetmesi beklenmektedir²⁰².

Marka ismi markanın bilinirliği açısından büyük önem arz eder. Marka isminin oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar; telaffuzu, kodlama açısından yalın olması, anlamlı olması ve markayı farklılaştıracak katkı sağlamasıdır²⁰³. Marka adının bilinirliği arttıkça, tüketicileri daha fazla ikna ettikçe ve tüketiciler tarafından daha fazla savunuldukça pazarı etkileyen bir güç haline gelir. Marka yönetiminde hedeflenen marka adının daha fazla bilinmesi, daha fazla satın alınması ve tüketicilerle daha fazla ilişki kurmasıdır²⁰⁴.

Marka Logosu: Markanın görsel kimliğinin önemli bir unsuru olan logo markayı temsil eden semboldür²⁰⁵. Logo, markanın vermek istediği mesajın harf, kelime dizileri veya görüntü gibi çeşitli görsel unsurlarla sembolize edilmesidir²⁰⁶. Markanın önemli bir görsel ögesi olan logo, soyut varlıklarla görsel iletişim kurabilmeyi olanaklı hale getirir. Böylelikle logo, markanın mesajını temsil ederek ürün markasının bütünlük kazanmasında ve tanınmasında önemli rol oynamaktadır²⁰⁷. Sembollerin isimlere ve metinlere göre daha kolay olması markanın faydalarını gösterir ve dil sınırlarını aşar. Dolayısıyla, görsel semboller içeren marka logoları kendi kimliğini sunmada kendini ifade etmede, markanın işlevsel değerini anlatmada ve çekici olmada marka adı temelli logolardan daha etkili olmaktadır²⁰⁸.

²⁰² Kapferer, a.g.e., s. 8-9

²⁰³ Tosun, a.g.e., s. 82

²⁰⁴ Kapferer, a.g.e., s. 10

²⁰⁵ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 11

²⁰⁶ Tosun, a.g.e., s. 87

²⁰⁷ Çağatay Taşkın, Ömer Akat, **Marka ve Marka Stratejileri**, İkinci Basım, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2012, s. 13

²⁰⁸ C. Whan Park, Andreas B. Eisingerich, Gratiana Pol, Jason Whan Park, **The Role of Brand Logos in firm Performance**, Journal of Business Research, Vol. 66, 2013, s. 182

Logo işletmenin kurumsal kimliğini oluşturmanın yanı sıra marka imajının yansıtılmasında da önemli bir role sahiptir²⁰⁹. Kavram ürünün tutundurma çalışmaları sırasında kartvizit, ambalaj, promosyon uygulamaları gibi bir çok yerde kullanılmaktadır. Bu özelliğinden dolayı tüketiciler tarafından markanın tanınmasını kolaylaştırır²¹⁰.

Logolar markayı görsel olarak temsil ettikleri ve onun ne anlama geldiğini belirttikleri için, iletişim kurarak ve markanın temel değerlerini güçlendirerek müşterilerle bağlantının odak noktasını oluşturma potansiyeline sahiptirler. Bu nedenle marka logoları, markanın müşterilere günlük hayatlarında yardımcı olma sözünü iletme ve bu sözü güçlendirme potansiyeline sahiptir ve böyle yaparak, müşterinin markayla olan ilişkisini güçlendirmektedirler. Bununla beraber, sunduğu görselliğe ek olarak, albenili marka logoları müşterilerin markayı kendilerine çok yakın hissetmeleriyle duygusal bir bağ kurmalarına yol açabilmektedir²¹¹.

Marka logoları müşterilerin bir markayı tanıması ve seçmesine yardımcı olabilir, bununla beraber bu durum müşterilerin marka ile bir ilişki sürdürmek adına kendi kaynaklarını yatıracakları anlamına gelmez. Tam aksine, marka logolarının kendi kimliği kendini ifade etmesi, işlevsel fayda iletişimi ve aynı zamanda estetik çekiciliği ile müşterilerle daha derin bir ilişki kurmasına yardımcı olur. Dolayısıyla bu üç özelliğin müşteri bağlılığı üzerindeki olumlu etkisi güçlendirilmiş marka kimliğinden daha büyük olmaktadır²¹².

²⁰⁹ Banu Baskan Karsak, **Görsel Kimlik göstergeleri Açısından “Arçelik” Firması Web Sayfası İncelemesi**, Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi, Vol 1, 2004, s. 108

²¹⁰ Karsak, a.g.e., s.109

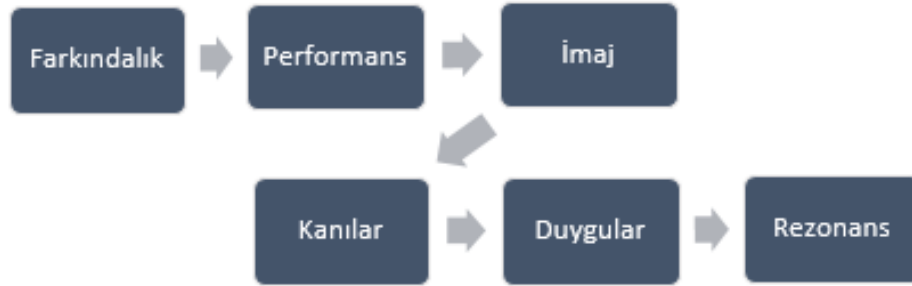
²¹¹ Park ve diğ., a.g.e., s. 182

²¹² Park ve diğ., a.g.e., s. 182

2.1.5 Markalaşma

Markalaşma, insan doğasını kullanarak sürdürülebilir, fark gösteren üstünlükler inşa eden bir tekniktir²¹³. Pazarlama stratejilerinin başlıca bileşenlerinden biri olan markalaşma²¹⁴, bir marka adı verip onu dış dünyaya duyurmanın ötesinde uzun dönemli kurumsal ilişkileri ve yüksek seviyede kaynak kullanımı ve işletme becerileri içermesi gereken bir süreçtir²¹⁵. Kavram marka isminin şekillendirilmesinin yanı sıra marka logosunu ve marka adıyla pazara sunulan ürünlerin bütün pazarlama faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve denetimini de kapsar²¹⁶.

Markalama sürecindeki en önemli hususlardan biri de markanın hem akla hem de duygulara hitap etmesi gerekliliğidir. Tosun²¹⁷ markalama sürecinin aşamalarını Şekil 2.4'teki gibi belirtmektedir.



Şekil 2. 4: Markalama Süreci

²¹³ Joseph Arthur Rooney, **Branding: A New Trend for Today and Tomorrow**, Journal of Product and Brand Management, 1995, Vol 4 (4), s. 48

²¹⁴ Rooney, a.g.e., s. 49

²¹⁵ Kapferer, a.g.e., s. 31

²¹⁶ Yüksel ve Mermod, a.g.e., s. 31

²¹⁷ Tosun, a.g.e., s. 132, 134, 136, 137, 138, 141, 152

Farkındalık: Tüketicinin markayı tanıması ve hatırlaması süreçlerinden oluşan farkındalık yaratmak için işletmelerin markanın içinde bulunduğu kategori fonksiyonu ile marka arasında bağ kurması gerekmektedir. Arada ilişki kurulması ise çeşitli çağrışımlarla oluşmaktadır. Çağrışımlarda ürünün işlevi ve markanın görsel özelliklerinin vurgulanması farkındalığı kolaylaştıracaktır.

Performans: Tüketiciler pazardaki ürünler arasında ayırım yaparken markanın onlara istek ve beklentilerini karşılayacak ürünler vermesini beklerken, markanın onlara aynı zamanda satın almayı gerçekleştirmeleri için gereken nedenleri de sunmalarını isterler. Markanın performansı, ürünün tüketici beklentilerini karşılama seviyesidir. Markanın sunulan üründe tarafsız olarak kaliteyi hangi durumlarda gerçekleştirdiği ve hangi fonksiyonel özelliklerle tüketiciye fayda sağladığı konuları da performansın özünü oluşturmaktadır.

İmaj: Marka imajı tüketici algısında oluşan, markaya dair fonksiyonel özelliklerden çok soyut özelliklerdir. Tüketicilerin duygusal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan özellikler tüketici algısında marka imajını oluşturur. Tüketicide farklı çağrışımların birbiriyle bağlantısı da markanın imajını meydana getirmektedir.

Kanılar: Tüketicilerin marka hakkındaki geçmiş deneyimleri markaya olan kanılarını oluşturur. Kanıların oluşmasında marka performansı ve çağrışımların çok büyük etkisi vardır. Performans ile çağrışımların oluşturduğu imaj arasındaki ilişkinin olumlu olması marka kanılarının da olumlu olmasını sağlar.

Duygular: Tüketicilerde oluşan marka duygularını rasyonel düşünceler yerine duygusal anımsamaları ve çağrışımlar oluşturur. İşletmelerin markaya yönelik takdir, sempati gibi olumlu hisler yaratma çalışmalarının yanında tüketicilerin deneyimleri sonucu hissettikleri sevinç, mutluluk, üzüntü gibi duygular marka duygularını oluşturur.

Rezonans: Marka rezonansı tüketici ile marka arasında oluşması beklenen ilişkinin son noktasıdır. Marka ile ilgili yürütülen süreçlerin amaca yönelik etkisinin bir yansıması olarak kabul edilen; bilinirlik, performans, imaj, kanı ve duygu oluşturma süreçlerinin son durağı olan rezonansta hedeflenen marka ile tüketici arasında güçlü bağlar kurulmuş olmasıdır.

Yukarıda bahsedilen kavramlar doğrultusunda ürünün sunacağı başarılı fonksiyonel faydalarla tüketici algısında oluşturacağı olumlu duyguların birleşimi markayı diğer markalara göre farklı bir konuma yerleştirecektir.

Markalama, zihinsel unsurların oluşturulmasını içererek tüketicilere satın alma karar sürecinde ürünlerle ilgili bilgilerini organize etmelerini ve bu süreç boyunca da işletmeye değer katılmasını sağlar²¹⁸.

Markalama stratejilerinin başarılı olmaları ve marka denkliği yaratmaları için tüketicilerin işletme markasının aynı ürün kategorisinde yer alan diğer mal ve hizmetlerin markalarından anlamlı farklılıklara sahip olduğu konusundan ikna edilmeleri gerekmektedir. Buradaki önemli husus tüketicilerin aynı kategoride yer alan markalar arasında farklılık olduğunu düşünmesidir. Markanın farklılığı genellikle sahip olduğu özelliklerin ve faydaların ürünün kendisiyle ilişkilendirilmesiyle oluşmaktadır²¹⁹.

Markalaşmada önemli nokta ürünler arası farklılık yaratmaktır. Markalama stratejilerinin başarılı olabilmesi ve marka için değer yaratabilmesi için tüketicilerin markaların sundukları mal veya hizmet kategorileri arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ikna olmaları gerekmektedir²²⁰.

²¹⁸Keller (b), a.g.e., s. 8

²¹⁹Keller (b), a.g.e., s. 8

²²⁰Kotler, Keller, a.g.e., s. 265

2.1.6 Jenerik Marka

Jenerik marka ürünler için kullanılan temel pazarlama stratejisi geleneksel pazarlama unsurları olan ambalajlama ve reklamı azaltmak veya elemek ve ürünü büyük ölçüde düşük fiyattan pazara sunmaktır Jenerik markalara sahip ürünler görünüş, boyut ve birbirine benzerlik açısından daha pahalı markalardan ayrılırlar. Jenerik markalar ulusal ya da mağaza markalarına oranla çok daha yüksek satış oranlarına sahiptirler. Bu ürünlerin başarısı hem ulusal marka üreticilerinin hem de ulusal süpermarket zincirlerinin onlara ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır²²¹.

Markanın jenerik hale gelmesinin olumsuz bir yönü de vardır, marka adı artık günlük kullanım dilinin bir parçası haline geldiğinden markaya değer yaratan bir süreç olmaktan uzaklaşır ve ayırt edici bir özellik taşımamaya başlar²²².

2.2 Marka Değeri

Birinci bölümünde de belirtildiği gibi işletmeler mevcut tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamamanın yanında tüketici beklentilerinin önüne geçerek gelecekte ihtiyaç duyacakları istek ve beklentilerini de karşılamak durumundadırlar. Değişen pazarlama dinamikleri doğrultusunda işletmeler müşteri değeri için tüketicilere ürünlerini farklı bir biçimde, değerler seti ile sunmak durumunda kalmışlardır.

İşletmeler somut ürünlerini diğer pazarlama karması elemanları ile destekleyerek pazarda farklılaşmaya, bu farklılaşma ile de konumlarını inşa etmeye çalışmaktadırlar. Ancak konum her ne kadar yoğun işletme çabalarının etkisinde olsa da en büyük etki tüketicinin zihninde oluşmaktadır. Tüketiciler için marka konumunun oluşmasında

²²¹ Isabella C. M. Cunningham, Andrew P. Hardy, Giovanna Imperia, **Generic Brands Versus National Brands and Store Brands**, Journal of Advertising Research, Vol. 22 (5), 1982, s. 25

²²² Kaphferer, a.g.e., s. 392

marka kimliği de aracı olmaktadır. Pazarlama çabaları ile oluşan marka kimliği, markanın tüketici gözündeki konumunu oluşturmaktadır. İşletmeler tüm bu farklılaştırma faaliyetlerinde anahtar unsur değer yaratmaktır. Tüketiciler için olması gereken değerler işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamakla birlikte rekabette de üstünlük elde etmelerini sağlayacaktır.

Tüketici algısında oluşan değer, tüketicilerin satın alma davranışları ile dışa vurulmaktadır. Pazarlama alanında yaşanan post modern eğilimler ve bu eğilimlerin oluşumunda etkili olan tüketici davranışlarındaki değişimler tüketicilerin kendilerini ifade etmede markayı önemli bir araç olarak kullandıkları görülmektedir²²³.

Bireyler yaptıkları tüketimle hem kendileri hem de çevreleriyle sürekli iletişim halindedir, tüketim yoluyla arzularını ve isteklerini diğer bireylere duyurmaya ve isteklerinin özelliklerini belirtmeye çalışırlar ki bu durum ürünlerin değer yönleridir²²⁴. Ürünler içerdikleri değerler setiyle tüketicilerin bu ürünler sayesinde ne olabileceklerini gösterdiği gibi onlara sahip olmadan ne olamayacaklarını da gösterir. Satın alınan ürünlerle tüketiciler kendilerini ifade etmeye çalışırlar. Tüketilen ürünler bireylerin yaşam tarzlarına, bulundukları sosyal sınıfa ait bağlantıların kurulmasında da sembolik rol oynar²²⁵.

Odabaşı²²⁶ bireylerin, ürünlerin sembolik anlamlarına verdikleri önemin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Tüketilen ürünlerle diğerlerine ve kendilerine kendilerini ifade edebilmeleri,

²²³ Serdar Pırtını, Özlem Atalık, Güray Aygün, **Markaya Yönelik İletişim ve Marka Değeri Açısından Tüketici Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Havayolu Müşterileri Üzerinde İncelenmesi**. İletişim Fakültesi Dergisi. Vol. 27. 2006, s.134

²²⁴ Yavuz Odabaşı, **Tüketim Kültürü**, On Üçüncü Basım, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2013, s. 83

²²⁵ Odabaşı, a.g.e., s. 84

²²⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 85

- Bireylerin statülerini ve/veya sosyal sınıflarını belirtmek istemeleri,
- Benliklerini oluşturmaya çalışmaları ve rollere bürünmeleri,
- Kimliklerini yansıtabilmeleri,
- Sosyal olarak var olabilmek ve bu durumu sürdürebilmeleri.

Satın alınan mallar ve hizmetler açık bir şekilde farklı değerleri göstermiyorsa o zaman bireyler satın alma konusunda çekimser davranırlar çünkü yeterli değeri sunamayan ürünler bireylerin kimliklerini ifade etmede ve diğer bireylerle karşılaştırma yapmada yetersiz kalacaktır.

Değer, alıcı ve satıcının karşılıklı fayda sağlayacaklarını düşündükleri değiş tokuş sürecinde oluşmaktadır. Ürünler fiyatları ne olursa olsun almaya istekli tüketici ile karşılaşmadıkların değersizdirler. Aynı şekilde işletme varlıkları da pazardaki tüketicilerin aşına oldukları değerleri üstün bir şekilde sunmuyorlarsa işletme için stratejik bir önem arz etmezler²²⁷.

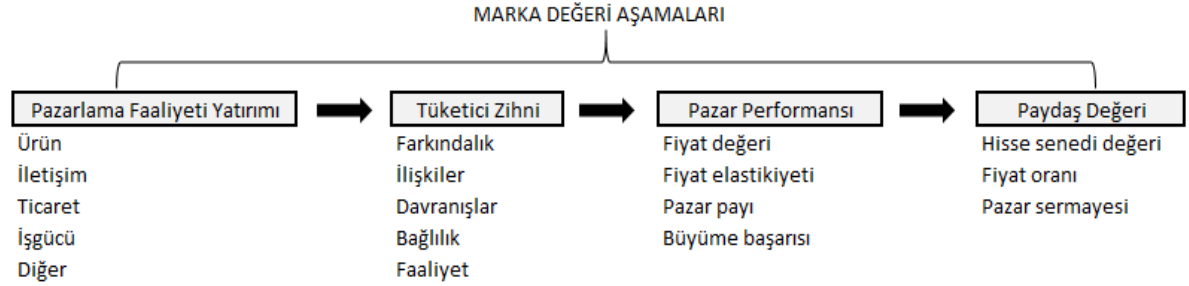
İşletmeler için sektörde üstün değerlere sahip olmak uzun dönemli stratejik bir meseledir. Marka yönetimi temelde işletmenin çekirdek stratejilerini üç ana varsayıma bağlar; sürdürülebilir ve değerli anlamlı ayırt edici özelliklere ulaşmayı başarmak, stratejik kaynakları oluştururken uzun dönemli üstün değerler iletmek ve rakiplere giriş engelleri oluşturmak²²⁸. Değer yaratılma sürecinde marka unsuru işletmenin somut varlıklarına göre daha kıymetli olarak kabul edilmektedir. Bu durumu Külter ve Demirgüneş²²⁹ iki nedene bağlamaktadır; birinci neden işletmenin soyut varlıklarının somut varlıklara göre daha zor elde edilmesi ki (bu durum işletmenin toplumda olumlu etki sağlaması, müşteri bağlılığı yaratması, dağıtım kanalları gibi önemli ticaret unsurlarında üstünlük elde edilmesi için yüksek işletme yatırımlarının gerekli olmasını

²²⁷ Clive Helm, Richard Jones, **Extending the Value Chain, A Conceptual Framework for Managing the Governance of Co-created Brand Equity**, Brand Management, Vol. 17 (8), 2010 s. 584

²²⁸ Helm ve Jones, a.g.e., s. 580-581

²²⁹ Banu Külter, Kartal Demirgüneş, **Değer Temelli Pazarlama**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, Vol. (2) s. 331-336

gerektirmektedir) ikinci neden ise soyut varlıklarının tüketicilerin onlara atfettikleri kadar var olmalarıdır.



Şekil 2. 5: Marka Değer Zinciri

Kaynak: Ambler ve diğ. 2002, s.15

Ambler ve diğ.²³⁰, marka değer zinciri olarak isimlendirdikleri bir model ortaya koymuşlardı. Model temelde marka değeri yaratmada tüketici bakış açısında dayanır. Bu önerme doğrultusunda, değer yaratma süreci işletmenin hedef pazarı için yaptığı ilk pazarlama faaliyeti yatırımında başlamaktadır. Yapılan pazarlama faaliyetlerinde tüketici bilgilendirildiği gibi tüketici zihninde de markaya ait ilk duygular oluşmaktadır²³¹.

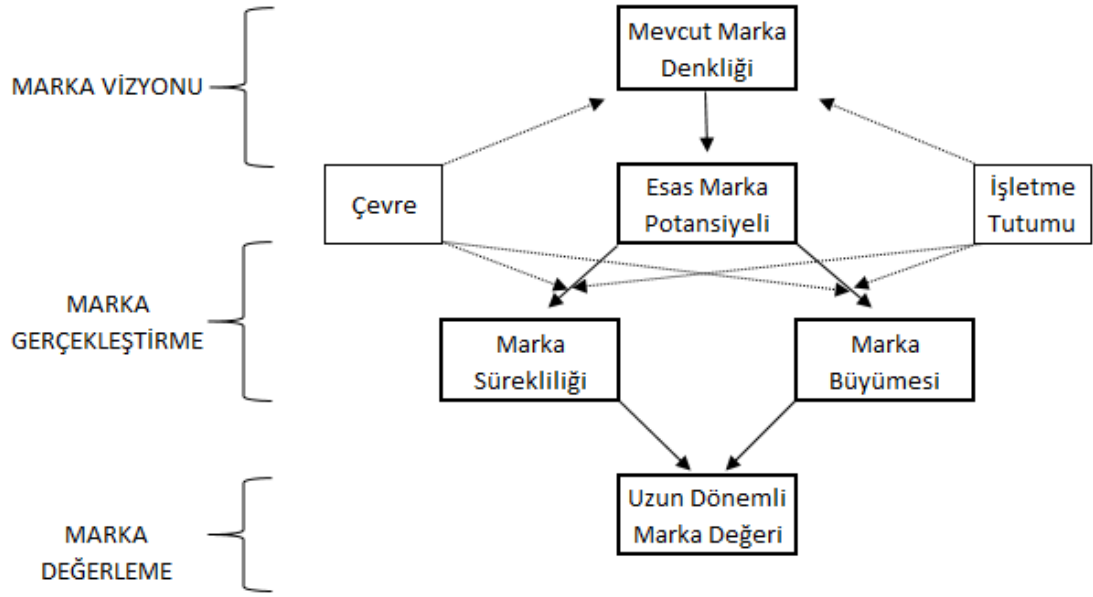
Uzun dönemli marka değeri işletmenin markanın potansiyelini fark etmesine ve anlamasına bağlı olmakla birlikte, markayı işletme sermayesi olarak görmesine de bağlıdır²³². Kevin ve Lehmann²³³ uzun dönemli marka değerini iki bileşene bağlamaktadır; marka vizyonu ve marka gerçekleştirme.

²³⁰ Tim Ambler, C. B. Bhattacharya, Julie Edell, Kevin Lane Keller, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, **Relating Brand and Customer perspectives on Marketing Management**, Journal of Service Research, Vol. 5 (1), 2002, s.14

²³¹ Kaynak: Ambler ve diğ. a.g.e., s.15

²³² Kevin Lane Keller, Donald R. Lehmann, **Assesing Long-term Brand Potential**, Journal of Brand , Management, Vol. 17 (1), 2009c, s.6

²³³ Kevin ve Lehmann (c), a.g.e., s. 7



Şekil 2. 6: Marka Değerleme

Kaynak: Keller ve Lehman(b), 2009, s.8

Marka vizyonu bir işletmenin güncel marka değerini ne kadar tanıdığıyla ve aynı zamanda markanın esas potansiyeli ve gelecekteki muhtemel marka değeriyle tanımlanır. Marka vizyonu, markanın esas potansiyelini tanımayı da içerir ki bu potansiyel, kısmen güncel marka değerine dayalıdır. Esas marka potansiyeli, güncel marka değerinin temelini oluşturan özellikler ve koşullar üzerine kuruludur ve markanın uzun vadede satışlarını sürdürmesine ve arttırmasına yardımcı veya engel olur. Marka gerçekleştirmesi, potansiyeline bağlı olarak bir işletmenin marka performansını ne kadar iyi yükselte bildiği ile ilgilidir.

Marka performansı uzun vadede marka değerini belirleyen iki anahtar unsur tarafından yönlendirilir: Marka sürekliliği ve marka büyümesi. Çevresel faktörler ve işletme davranışları marka vizyonunu ve marka gerçekleştirmesini etkiler.²³⁴

²³⁴ Keller ve Lehman(b), a.g.e.s, 7

Marka vizyonu, bir markanın esas potansiyelini anlamayı içerirken, marka gerçekleştirmesi bu esas potansiyele ulaşmayı içerir. Marka gerçekleştirmesi bir işletmenin marka potansiyelini uzun vadeli marka değerinin iki anahtar bileşeni olan marka sürekliliği ve marka değerini ne kadar başarıyla dönüştürebildiğine bağlıdır. Marka sürekliliği, müşterinin nazarında marka imajının ve müşteri harcama düzeyinin zaman içinde ne dereceye kadar sürdürülebileceğini yansıtır. Marka büyümesi, mevcut veya yeni ürünler ile mevcut müşterilerin ne seviyeye kadar harcamalarını yükselteceğini ve yeni müşterilerin ne ölçüde markaya çekilebileceğini yansıtır.²³⁵ Marka büyümesi ürün ve pazar gelişmesinin ve yeni ve mevcut müşterilerin, yeni ve mevcut ürünlere nasıl çekileceğinin bir fonksiyonudur.²³⁶

Bir markanın gerçek gücü tüketicilerin zihnindedir ve zaman içinde markayla ilgili ne deneyimledikleri ve öğrendikleriyle ilişkilidir. Müşteri bilgisi, marka değeri ve pazar alanı sonuçlarında kendini gösteren tüketici tepkisine yön verir. Güncel marka değerinin, pazarlamacılara dünden bugüne stratejik önemde bir köprü görevi görmesi itibarıyla önemli sonuçları vardır. Marka potansiyeli marka değerinin gelecekte ne olabileceğini yansıtır.²³⁷

Uzun vadeli marka değeri, işletmeler rekabete ve pazarlama çevresinde olabilecek değişikliklere karşı daha az kırılgan olduğunda daha öngörülebilirdir ve işletmeler esas marka potansiyelinden daha iyi faydalanabilir. Farklı özellikler işletmeleri ve markaları değişen pazarlama çevresine karşı daha az kırılgan yapabilir. Örneğin, daha yüksek müşteri sadakati ve değiştirme giderleri elde tutma maliyetini iyileştirir. Pazara giriş engelleri de rekabetçi eylemlere karşı bir sigorta vazifesi görür.²³⁸

²³⁵ Keller ve Lehman(b), a.g.e.s, 10

²³⁶ Keller ve Lehman(b), a.g.e.s, 11

²³⁷ Keller ve Lehman(b), a.g.e.s, 9

²³⁸ Keller ve Lehman(b), a.g.e.s, 13-14

İşletmeler için rekabette sürdürülebilir başarı tüketicileri ne kadar tatmin ettiklerine bağlıdır. İşletmeler tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılamak ve bu istek ve beklentilerin ötesinde değerler sunmak durumundadırlar. Markanın yaratmış olduğu değer üründen elde edilecek fonksiyonel faydanın ötesinde tüketiciye sunulan değerdir. Bu değerler tüketici algısından olumlu çağrışımlar yaparak tüketicileri satın alma sürecinde yönlendirirler. Bu nedenleri işletmeler için marka değeri işletmelerin varlıkları arasında çok önemli bir yer tutar. İşletmelerin marka değerine yönelik yapacakları faaliyetler rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmelerini sağlayacaktır.

• Tüketiciler Açısından Marka Değeri

Marka değeri hem finansal açıdan hem de tüketici esaslı değerlerden oluşmaktadır²³⁹. İşletmeler için tüketiciler varlıklar içinde en değerli olandır ve bu nedenle işletmenin gücünü tüketici tabanlı müşteri değeri yaratmak ve bunu sürdürebilmek için kullanırlar²⁴⁰. İşletmeler fonksiyonel faydanın yanında çeşitli sembolik değerlerle tamamladıkları ürünlerini marka ve ambalaj ile vermek istedikleri mesajı vurgulamaya çalışırlar. Tüketiciler soyut ve somut unsurların birleşimini satın alırlar. Tüketicilerin somut unsurların yanında soyut unsurlara büyük oranda önem vermeleri satın almalarında algısal dürtülerin büyük önem taşıdığını göstermektedir²⁴¹. Marka değeri tüketicilere, bilgilenme ve yorumlama, satın alma durumunda işletmeye güven duymayı sağlama, tatmin gibi olumlu unsurlar sağlamaktadır²⁴².

Kapferer²⁴³ markanın tüketiciler için yarattığı değerleri şu şekilde belirtmiştir.

- Kimlik tespiti; bireyin kullandığı ürünlerin benlik algısına katkı sağlaması,
- Kullanışlılık; aynı ürünün tekrara alımında parasal ve zamansal tasarruf sağlaması böylelikle bağlılığı arttırması

²³⁹ Pirtini ve diğ., a.g.e., s. 134

²⁴⁰ Kaynak: Ambler ve diğ. a.g.e., s.14

²⁴¹ Pirtini ve diğ., a.g.e., s. 127

²⁴² Pirtini ve diğ., a.g.e., s. 129

²⁴³ Kapferer, a.g.e., s. 23

- Garanti; ürün nereden ve ne zaman alınırsa alınsın aynı kalitenin bulunacağını bilmesi.
- Optimizasyon; kategorideki en iyi ürünün alınacağını ve ürünün istenen amaç doğrultusunda en iyi performansı sağlayacağını bilmesi.
- Kimlik kartı; tüketicinin içinde bulunduğu toplumda diğer bireylere sergilediği benlik imajının veya sosyal imajının onaylanacağını bilmesi.
- Süreklilik; uzun zamandır tüketilen ürün ile tüketici arasında, aşinalık ve kişisel ile oluşan tatmin duygusunun oluşması.
- Hedonistik heyecan; logo, iletişim ve deneyimsel ödülleri markanın çekiciliğiyle bağlantılı olması.
- Etiksel; markanın toplumsal sorumluluğunun tatmin duygusu yaratması.

Yukarıda sayılan unsurların tüketicilerde olumlu duygular yaratması tüketicinin markaya güven duymasını sağlamaktadır. Tüketici ile marka arasındaki güven bir defa sarsıldığı zaman marka tüketici algısındaki değerini kaybeder ve işletmelerin tüketicileri tekrar ikna etmeleri ilk seferine göre oldukça zor olmaktadır.

• İşletmeler Açısından Marka Değeri

İşletmelerin en değerli varlıklarından olan markalar sayesinde işletme karlılığını arttırmasıyla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olarak rakip işletmelerden üstün konuma gelmektedir²⁴⁴.

Tüketicinin satın aldığı ürünle elde ettiği fayda olarak da tanımlanabilen değeri aslında tüketicinin o üründen beklentileri oluşturmaktadır. Satın alma durumunda markaları arasında karar verme durumu tüketicinin markalara yükledikleri değer ile oluşur. Bu nedenle işletmeler değer kavramını stratejik bir yönetsel kavram olarak görmektedirler. Şekil 2.7’de değer iletim sisteminde de görüldüğü gibi işletmeler değer

²⁴⁴ Pirtini ve diğ., a.g.e., s. 128

yönetiminde tüketicinin neleri değer olarak adlandırdığını tespit ettikten sonra söz konusu değerleri ürüne yüklemeye ve sahip olması gereken değerli içeren ürünü tüketicilere duyurmaya çalışmaktadırlar²⁴⁵.



Şekil 2. 7: İşletmelerin Değer İletim Faaliyetleri

Kaynak: Uzunoğlu, 2007, s. 17-20-23'den uyarlanmıştır.

Değer iletimi sürecinde ilk adım değer seçmedir. Değer seçme genel olarak tüketiciiyi satın almaya yönlendirecek değerlerin tespit edilmesini içermektedir. İkinci adım değer sağlama ise işletmenin gerekli değerleri oluşturmak için yapması gerekenlerin yatırım gerektirip gerektirmediği, yatırım için gerekli kaynak arayışı, ürünün mali analizi, finansman değerleri, fiyatlandırma, konumlandırma gibi birçok önemli konuda kararlar almasıdır. Son adımda yer alan değer iletimi ise tüketicinin sunulan değer hakkında bilgilendirilmesi, sunulan değerlerin fark yarattığına dair ikna edilmesi ve bu çabaların sonunda tüketicinin satın alma davranışına yönlenmesi şeklinde gelişmektedir²⁴⁶.

²⁴⁵ Ebru Uzunoğlu, **Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol. 2 (1), 2007, s. 11

²⁴⁶ Uzunoğlu, a.g.e., s.16, 20, 22, 23

Marka değerin tüketiciler için taşıdığı soyut değerlerin yanında işletmeler için işletmenin alım-satım değeri, hisse senedi değeri, marka yöneticilerinin performansları gibi objektif ve ölçülebilir taşıması yönünden de büyük önem taşımaktadır²⁴⁷. Bir işletmenin markalarının değerinin bilinmesi o işletmenin bütünsel değerinin ortaya konmasının yanında yukarıda belirtilen faydalarının yanında pazarlama strateji ve politikalarının oluşturulmasına, lisans anlaşmalarının koşullarının belirlenmesine, hatta kredi pazarlıklarının yönlendirilmesine yardımcı olabilecek bir husustur²⁴⁸.

2.2.2 Marka Değeri Bileşenleri

İşletmeler markaya ait değerler seti sunarken markanın her unsurunda değer oluşturacak stratejiler izlemelidirler. Markanın tüketiciler tarafından bilinmesi, tüketicilerde tatmin yaratan satın alımların bağlılığa dönüşmesi, markayla ilişkilendirilen unsurların satın alma sırasında çağrışımlar ile tüketici zihninde canlanması ve bütün bu unsurların marka imajına etki ederek tüketicilerde olumlu duygular yaratan marka imajı oluşturulması hedeflenmektedir.

- **Marka Bilinirliği**

Tüketicilerin markanın ismini, logosunu, kimliğini, sembolünü ve çağrışımlarını algılayıp öğrenme derecesi markanın bilinirliğini ifade eder²⁴⁹. Tanınma her şeye karşı olumlu duygular uyandırmaktadır, bu nedenle tüketicinin aşına olduğu markanın diğer markalara karşı üstünlüğü olmaktadır. Bilinirlik, bir markanın hedef kitlesinin zihnindeki marka gücüdür ve tüketicinin bir markayı tanımasından, hatırlamasına, tüketici zihninde en önde gelmesinden hatırlanan tek marka olana kadar tüketicilerin çeşitlilik gösteren farklı anımsama yollarına göre belirlenmektedir²⁵⁰. Markanın duyumsal olarak tanınmasının ve ihtiyaç durumunda tüketicinin satın almak istediği

²⁴⁷ Arzum Erken Çelik, **Marka Değerleme**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Vol. 31, 2006, s. 196

²⁴⁸ Çelik, a.g.e., s.207

²⁴⁹ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 59

²⁵⁰ Aaker(a), a.g.e., s.24

ürün ile markayı ilişkilendirmesi markanın bilinirlik derecesini belirler²⁵¹. Markanın bilinirliğinde önemli olan, markanın tanınmasının ve hatırlanmasının gerektiği yerde ve zamanda gerçekleşmesi ve bu durumun mümkün olduğu kadar sık olmasıdır²⁵².

Bilinirlik, tüketicinin markaya ilişkin algıları zihnine yerleştikten sonra o markaya ilişkin yeni bilgileri almasına olumlu etki edecek, tüketici yeni bilgilerle eski bilgiler arasında bağlantı kurarak ona ulaştırılan mesajları daha hızlı algılamasını sağlayacaktır²⁵³.

Aaker'a²⁵⁴ göre işletmeler bilinirliklerini arttırmak için iki önemli nokta üzerinde durmalıdırlar. İlk olarak geniş bir satış tabanına sahip olmaları gerekmektedir. Küçük satış rakamları ile desteklenen markalar işletmeleri ekonomik açıdan zorlayacağından işletmelerin mümkün olan her farklı iş kolundan ürün sunmaya çalışmaları marka ismini destekleyecektir. İşletmeler bu yönde yaptıkları çalışmalarında marka geliştirme çabalarında marka sayısını azaltma yoluna gitmektedirler. Diğer önemli nokta ise işletmelerin ürün tutundurma çalışmalarıdır. Tutundurma faaliyetlerini yürütürken normal medya kanalları dışında promosyon, organizasyon, sponsorluk gibi yolları kullanarak tüketiciyle temas halinde olabileceği her anda markasını duyurması bilinirliği arttıracaktır.

- **Marka Bağlılığı**

Markanın tüketici zihninde; aktif bir şekilde ve farklılaştırıcı özelliklerini açıkça belirten bir konumda yer alması gerekir²⁵⁵. Marka bilinirliği, tüketicinin bir ürünü satın alma durumunda ilgili ürünü satan işletme markasını, ne derece bildiği, markanın

²⁵¹ Tosun, a.g.e., s. 132

²⁵² Tosun, a.g.e., s. 133

²⁵³ Tosun, a.g.e., s. 185

²⁵⁴ Aaker(a), a.g.e., s.30

²⁵⁵ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 52

tüketici zihnindeki konumu ve satın alma durumunda hatırlanma seviyesinin gösterir²⁵⁶. Marka bağlılığı ise bilinen, farkında olunan markalar içindir²⁵⁷. Bağlılık durumu, tüketicinin belirli bir markaya yönelik olumlu duygular taşıması ve bu duyguların satın alım durumunda marka yönelik güçlü tutumlar oluşturması şeklinde gerçekleşmektedir²⁵⁸.

Jacoby ve Kyner²⁵⁹a göre marka bağlılığı altı gerekli ve elverişli unsurun bir arada olmasıyla ifade edilmektedir; taraflı, davranışsal karşılığı olan, zamanla ifade edilen, çeşitli karar verme elemanları içeren, bir markaya diğer markalara göre daha fazla saygı duyulan ve psikolojik süreçlerin bir fonksiyonudur. Marka bağlılığı tüketicinin bir ürün sınıfına karşı satın alma davranışını etraflica tanımlayan tutumsal –algılanan kalite, marka imajı gibi markanın sahip olduğu benzersiz değerlere olan bağlılığın derecesi- ve davranışsal –markanın satın alınmasının tekrarlanması- boyutların bütünleşmiş halidir²⁶⁰.

Marka bağlılığı tüketici odaklı işletmeler için büyük önem taşıyan bir pazarlama kavramıdır. Marka bağlılığı, satılması ya da satın alınması düşünülen bir marka için önemli bir özelliktir çünkü markaya bağlı olan bir müşteri tabanı yüksek kar elde etme beklentisi yaratır²⁶¹. İşletmeler için bağlılık düzeyi yüksek olan tüketiciler, daha basit bir karar verme süreci sonunda bağlılık duydukları markanın ürününe daha fazla para harcama eğiliminde oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte bağlılık seviyesini, fiyat duyarlılığı, olumlu ağızdan ağza pazarlama ve tüketicinin ürünün kalitesine yönelik kalite toleransının artması gibi satın alma davranış sürecindeki önemli unsurların üzerinde etkili olmaktadır²⁶². İşletmenin sahip olduğu müşterileri korumaya çalışması

²⁵⁶ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 20

²⁵⁷ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 52

²⁵⁸ Sevtap Ünal, Arzu Deniz, Polat Can, **Marka Bağlılığı ve Kişisel Değerler Açısından Pazar Bölümleme**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2008, Vol. 22 (1), 2008, s. 211

²⁵⁹ Jacob Jacoby ve David B. Kyner, **Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior**, Journal of Marketing Research, Vol. 10, 1973, s. 2

²⁶⁰ Jacoby ve Kyner, a.g.e., s. 2

²⁶¹ Aaker(a), a.g.e., s. 35

²⁶² Woo Gon Kim, Soojin Lee, Hae Young Lee, **Co-Branding and Brand Loyalty**, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 8(2), 2007, s.5

yenilerini elde etmekten çok daha az maliyetli olmasının yanı sıra, pazara yeni giriş yapmayı planlayan işletmeler için sadık bir müşteri kitlesiyle karşı karşıya olmak önemli bir caydırıcı etkendir²⁶³. Marka bağlılığı kavramı markanın sürdürülebilir olmasında tek başına bir etki yaratmasa da markanın geleceği için önemli bir bileşendir. Tüketiciler bugün ve gelecek satın alımlarında aynı markadan düzenli olarak almayı gerçekleştirmedikçe markanın değerinde herhangi bir artış olmaz ve markanın sürdürülebilirliği de gerçekleşmez²⁶⁴. Bağlılık yaratmada pazarlamacıları yapacağı en önemli olay marka ile tüketici arasında duygusal bağ kurmaktır; bağ kurmak tüketicinin, kimlik özellikleriyle markanın kimlik özellikleri arasında ilişki kurmasıyla oluşur²⁶⁵.

• Marka Çağrışımları

Çağrışımlar hem işletme hem de tüketiciler için büyük önem taşır. Marka çağrışımları markanın imajı ve konumu vasıtasıyla yaratılır, tüketici zihninde yer alan marka ile ilgili olumlu duygulardan oluşmaktadır²⁶⁶. Marka çağrışımları, marka kimliği tarafından yönlendirilir, işletmenin müşterinin zihninde markasının nasıl canlanmasını istediği ile ilgili bir kavramdır²⁶⁷.

Marka çağrışımları ile marka imajı arasında güçlü bir ilişki vardır. Güçlü bir imaj, doğru seçilen ve kullanılan çağrışımlarla yaratılmaktadır²⁶⁸. Marka çağrışımları marka bağlılığını oluşturan temel satın alma kararlarına vurgu yapmakta, böylelikle işletme ve tüketiciler için marka değeri oluşturmaktadır²⁶⁹.

²⁶³ Aaker(a), a.g.e., s.35

²⁶⁴ Don E. Schultz, Martin P. Block, **Beyond Brand Loyalty: Brand Sustainability**, Journal of Marketing Communications, 2013, s. 1

²⁶⁵ İslamoğlu ve Fırat, a.g.e., s. 54

²⁶⁶ İslamoğlu, a.g.e., s. 79

²⁶⁷ Aaker(a), a.g.e., s.39

²⁶⁸ Tosun, a.g.e., s. 208

²⁶⁹ Murat Selim Selvi, **Marka Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, 2007, s. 34

Markaya ilişkin çağrışımlar, birbirine benzer ve çok sayıda markanın yoğun mesaj iletimine maruz kalan tüketicinin marka tercihi yapmasında oldukça etkilidir²⁷⁰. Çağrışımlar tüketiciye güçlü bir satın alma nedeni sunma, bilgi işleme, tüketicinin tutumunu değiştirme gibi faydalar sağlar²⁷¹. Pazarlamacılar marka konumlandırma ve marka genişletme faaliyetlerini yürütürken tüketicilerin markaya karşı olumlu duygulara sahip olmalarını isterler ki bu durum markanın satın alınmasını sağlamanın yanı sıra o markayı kullanmanın faydalarını önermede de marka çağrışımlarını kullanarak işletmeye büyük kolaylık sağlar. Marka çağrışımları bir işletmeye, farklılaştırma, bilgiyi işlemeyi kolaylaştırma, satın alma nedeni sunma, olumlu izlenim yaratma ve marka genişletme olanaklarını sağlar²⁷².

• Marka İmajı

Marka imajı tüketicinin edinmiş olduğu markaya ait duygular ve çağrışımların temelinde bir markanın algılanışı ve tercih edilişidir²⁷³. Marka bilinirliğinin oluşturulmasından sonra işletmeler tüketici algısında markanın olumlu çağrışımlar yapacağı unsurlar yaratmalıdır. Bu durum marka imajının yaratılması gerekliliğini vurgulamaktadır²⁷⁴. Marka imajı, tüketici algısında oluşan markanın soyut özellikleriyle²⁷⁵, kimlik, kişilik, kültür ve diğer özelliklerin oluşturduğu bütünlüklü çağrışımlar setidir, bu nedenle imaj markanın tüketiciye gönderdiği mesajların yorumlanması ve anlamlandırılması ile oluşmaktadır²⁷⁶.

Marka imajının güçlü olması işletmelere çeşitli üstünlükler sağlamaktadır; ürünlerin rakip ürünlerden farklılaştırılması kolaylaşır, rekabet üstünlüğü sağlar, satın alma davranışında tüketiciyi aynı markadan tekrar tekrar almaya yönlendirir²⁷⁷. Marka yönetiminde başlangıçta iyi planlanmamış marka imaj stratejisi markanın

²⁷⁰ Tosun, a.g.e., s. 208

²⁷¹ İslamoğlu, a.g.e., s. 75

²⁷² Tosun, a.g.e., s. 208

²⁷³ Yüksel ve Mermod, a.g.e., s. 94

²⁷⁴ Selvi, a.g.e., s. 37

²⁷⁵ Tosun, a.g.e., s. 136

²⁷⁶ İslamoğlu, a.g.e., s. 121

²⁷⁷ Selvi, a.g.e., s. 37

başarısını ve işletmenin diğer ürünlerini de etkilemektedir. Başlangıçta iyi düşünülmüş marka imajı işletmenin gelecekte yapacağı mevcut ve yeni ürünlerinin imaj çalışmalarını da azaltır ve imaj için harcanacak kaynakların diğer pazarlama faaliyetlerinde kullanılmasına olanak verir²⁷⁸.

İşletme markasının veya ürün markasının imajının güçlü olmasının bir diğer yararı ise marka adının finansal değerini yükseltmesidir. Hedef pazar tarafından tanınan, sevilen, saygınlığı olan markaların isimlerinin veya logo, ticari karakter gibi sembollerinin piyasa değeri oldukça yüksektir. Marka adının ve sembollerinin piyasa değerinin yüksekliği ise marka haklarını kısmen veya tamamen devretme durumlarında işletmeye büyük kazanç sağlamaktadır²⁷⁹.

2.2.3 Değer Arttıran Marka Stratejileri

Marka stratejileri işletme ürünlerinin en uygun bir şekilde tüketicilere sunulması amacıyla uygulanmaktadır. Marka stratejilerinde marka adı, logo, renk gibi marka unsurlarının hangi durumlarda kullanılmasının ya da yeni ürünler için mevcut marka unsurlarının kullanılması veya yeni marka oluşturma çabalarının gerçekleşip gerçekleşmeyeceği kararlaştırılmaya çalışılmaktadır.

- **Marka Genişletme Stratejisi**

Marka genişleme stratejisi işletmelerin yeni ürün kategorisine girdiklerinde mevcut marka adını kullanmalarındır²⁸⁰. Marka genişlemesinde adını veren markaya “ana marka”, marka adını kullanan yeni ürün ise “genişletilmiş marka” olarak

²⁷⁸ İslamoğlu, a.g.e., s. 121

²⁷⁹ Abdolvahap Baydaş, **Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşlemlerinde Bir Uygulama**, Bilig–Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 42, 2007, s. 129

²⁸⁰ Ali Besharat, **How Co-branding Versus Brand Extensions Drive Consumers' Evaluations of New Products: A Brand Equity Approach**, Industrial Marketing Management, Vol. 39, 2010, s 1241

adlandırılmaktadır. Genişletilmiş marka uygulamasında uygulanacak konumlandırma çabaları mevcut markanın konumlandırma çabalarına benzer özellikler taşımalıdır²⁸¹. Genişleme stratejisinden mevcut ve yeni ürünler ortak bir paydada birleşmektedirler, ortak payda ortak bir değer, imaj, bilinirlik, kalite, sadakat ve çağrışımlardan oluşmaktadır²⁸².

İşletmeler marka genişletme stratejisini çeşitli nedenlerden dolayı uygular. İlk neden markayı büyütmektir. Tüketicide olumlu çağrışımları, güçlü bir imajı olan markayla pazara girmek tüketicilerin yeni ürünü daha çabuk kabullenmesini sağlamaktadır. Mevcut markanın üstünlüklerinden faydalanan yeni ürün ile işletme, farklı kategoriler ile farklı ve aynı pazar bölümlerine yönelebilmektedir. İkinci bir neden olarak aynı marka adı kullanılarak ekonomik fayda sağlanır. Halihazırda tüketici tarafından bilinen ve tüketicide olumlu duygulara sahip olan markanın yeni ürün kategorisinde tutundurulması için gereken marka iletişimi çabaları asgari düzeyde gerçekleşmektedir. İşletmeler için bu stratejinin uygulanmasını faydalı gösteren bir başka neden ise genişlemenin marka değerini korumasıdır²⁸³.

Bir markanın farklı kategorilerdeki ürünlerini tek bir marka adı altında toplaması güçlü bir marka olarak algılanmasına neden olur, bu nedenle marka genişletmesi ile sunulan ürünler ana markanın marka imajını kuvvetlendirir. Bununla birlikte farklı kategorilerde farklı pazar bölümlerine yönelmek markanın bilinirliğini arttırmakta, algılanan kalitenin seviyesini yükseltmekte, markaya duyulan sadakati olumlu yönde etkilemekte ve pazarda güçlü bir markanın olması pazara yeni girmeyi düşünen diğer işletmeler için de caydırıcı bir etki oluşturmaktadır²⁸⁴.

²⁸¹ Tosun, a.g.e., s. 288-289

²⁸² Şakir Erdem, H.Neylan Uslu, **Marka Değerinin Marka Genişlemesine Etkisi ve Çay Sektöründe Bir Uygulama**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 19 (1), 2010, s.167

²⁸³ Tosun, a.g.e., s. 293

²⁸⁴ Tosun, a.g.e., s. 294-295

- **Marka İşbirlikleri**

Marka işbirlikleri marka gücü ve marka değerinin büyümesi için uygulanan önemli stratejilerdir²⁸⁵. Literatürde marka işbirliklerinin çeşitli formları görülmektedir, bunlardan içerik markalama ve birlikte markalama işletmeler tarafından sıkça tercih edilen yöntemlerdir.

İçerik Markalama: İçerik markalama, ürünü oluşturan malları üreten markalarla ürün markasının birleşerek ortak markalama yapmasını içeren markalama çabalarıdır²⁸⁶. İçerik markalama hem tedarikçilerin hem de üreticilerin yatırım yapmak istedikleri stratejik bir seçenektir²⁸⁷. İçerik marka olarak adlandırılan ana ürün markası dışındaki diğer marka tüketicilerde kalite algısı olarak yer alır ve tüketiciler içerik markayı aldıkları üründe görmek isterler²⁸⁸.

İçerik markanın etkisi içeriğin önemine bağlıdır²⁸⁹. Bir markanın sunduğu ürüne içerik marka eklemek, eklenen markanın tüketicilerde yaptığı çağrışımlar nedeniyle ana markanın farklılaşmasını sağlayabilir. Eklenen markanın tüketici algısındaki değeri yüksek ise ana markayı daha yüksek bir değer seviyesine taşır²⁹⁰.

Ürünün tutundurulması içerik ürünü koyan üreticiyle ilişkilendirildiği zaman amaç tüketici farkındalığı yaratmak ve tüketicinin içerikle zenginleştirilmiş ana markayı tercih

²⁸⁵ Bashar S. Gammoh, Kevin E. Voss, **Brand Alliance Research: In Search of a New Perspective and Directions for Future Research**, Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol. 5(3) 2011, s. 81

²⁸⁶ Tosun, a.g.e., s. 302

²⁸⁷ Donald G. Norris, **Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries**, The Journal of Consumer Marketing, Vol. 9 (3), 1992, s. 20

²⁸⁸ Tosun, a.g.e., s. 302

²⁸⁹ Desai ve Keller, a.g.e., s. 73

²⁹⁰ Aaker(a), a.g.e., s. 279-280

etmesini sağlamaktır. Strateji başarılı olduğunda tüketiciler üretim sürecinin girdisinden son ürününe kadar süreci iten güç olurlar²⁹¹.

Tedarikçiler, üreticiler, perakendeciler ve müşteriler stratejiden fayda sağlayıcılardır. Tedarikçiler stratejiyi başlatan, üreticiler içerik ürünü kullanan, perakendeciler ürünü satan ve müşterilerde daha fazla değerle sunulan ürünü elde edenlerdir²⁹².

Norris²⁹³ stratejinin yukarıda bahsedilen yararları yanında işletmeler ve tüketiciler açısından oluşabilecek olumsuzlukları şu şekilde belirtmiştir;

- Promosyon maliyetlerinde artış,
- Marka üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
- Müşteri kaybı,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin sorgulanması,
- Farklı markaların aynı kategoride yer almasının tüketicide kafa karışıklığı yaratması,
- İçerik markanın tedarikinde sorunlar yaşanabilmesi.

İçerik markanın başarılı olması için dikkat edilmesi gereken husus, tüketici algısında içerik markanın ana markanın performansı için gerekli, ürünün değerini arttıracak, ürüne üstünlük sağlayacak bir marka olarak yer alıyor olmasıdır²⁹⁴. Bu başarının sağlanması ana markanın farklılaşmasını ve rekabet yeteneğinin güçlenmesini sağlamaktadır²⁹⁵.

²⁹¹ Norris a.g.e., s. 20

²⁹² Norris, a.g.e., s. 20

²⁹³ Norris, a.g.e., s. 25-26

²⁹⁴ Tosun, a.g.e., s. 302

²⁹⁵ Desai ve Keller, a.g.e., s. 73

Birlikte Markalama: Birlikte markalama bir ürünün iki veya daha fazla marka tarafından eşzamanlı olarak markalanması ve tanımlanması olarak belirtilen uzun dönemli marka birleşmesi stratejisidir²⁹⁶. Bu strateji ile işletmeler genel kalitelerini, kurumsal itibarlarını ve katılımcı markaların kendilerine olan farkındalıklarını güçlendirebilirler. Bu strateji ayrıca yeni ürünlerin etkili bir şekilde konumlandırılmasını ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için potansiyel kaynak oluşturulmasını da sağlamaktadır²⁹⁷.

Klasik marka genişlemesi sadece bir markayı içerirken birlikte markalama birden çok markayı kapsar²⁹⁸. Hem marka genişlemesi hem de birlikte markalama ana markayı güçlendirmeyi ve tüketicinin yeni ürüne olan değer algısını genişletmeyi amaçlar.

Ancak burada birlikte markalamanın marka genişletme stratejisinden daha faydalı olduğu söylenebilir, çünkü ikinci marka hem ana markanın hem de ortak markanın sundukları ilave edilen değer algılanmasına katkıda bulunarak ana markanın tek başına yakalayamayacağı bir başarı sağlayabilir. Birlikte markalamada bir markadan diğer markaya olumlu marka çağrışımları transfer edilebilir; tüketicilerde ana marka hakkında olan ortalama kalite algısı iki marka birleştiğinde artabilir ve pazara sunulan üründe bir markanın bilinirliği diğer markadan çok daha fazla bile olsa tüketiciler iki markanın birleşimi olan ürünü almakta risk görmeyeceklerdir²⁹⁹. Diğer taraftan eğer birliktelik başarılı bulunmazsa bir markanın başarısızlığı diğer markanın da başarısız olarak algılanmasına neden olabilir. Hangi strateji izlenirse izlensin, başlangıçta yönetim amaçları doğrultusunda çevresel koşullar da dikkate alınarak olumlu ve olumsuz yönlerin detaylı bir analizi yapılmalıdır³⁰⁰.

²⁹⁶ Bernd Helmig, Jan-Alexander Huber, Peter S. H. Leeflang, **Co-branding: The State of the Art**, Schmalenbach Business Review, Vol. 60 (4), 2008, s. 360

²⁹⁷ Besharat, a.g.e., s. 1247

²⁹⁸ Helmig ve diğ., a.g.e., s. 361

²⁹⁹ Besharat, a.g.e., s. 1241

³⁰⁰ Helmig ve diğ., a.g.e., s. 362

2.3 Marka Ekosistemi

Markalaşma işletmenin pazarlama stratejilerinin bütünleyici unsurudur. Marka işletmelerin en önemli varlıklarından biridir ve işletme kimliğini oluşturan, işletme ürünlerinin farklılaşmasını sağlayan ve tüketicilere satın alma için değerler sunan stratejik bir kavramdır. Başarılı marka stratejileri işletmelerin arzu ettikleri konumda yer almalarını sağlamanın yanında tüketicileri sundukları vaatleri yerine getirerek güven duygusu yaratır, bu durum markanın talep edilirliliğini devamlı hale getirir ki markanın sürdürülebilir olması tüketici talebinin sürekliliğine bağlı olmaktadır.

Marka ekosistemi hedef pazarın itici güç olduğu, üretim öncesinden satış sonrasına kadar her seviyede işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşımla ilerleyerek müşterilerine değerler sundukları bir süreçler zinciridir. Marka ekosisteminin çekirdeğini marka değeri oluşturmakta, marka değerinin korunarak ve sürecin her seviyesinde artırılarak müşterilere sunulması amaçlanmaktadır.

2.3.1 İşletme Ekosistemi

Ekosistem, herhangi bir yerdeki bitkisel ve hayvansal popülasyonun tamamı ile bu canlı çevreyi saran cansız çevrenin birleşimi olarak tanımlanmaktadır³⁰¹. İşletmelerin ekosistem temeli değer ağı üzerine kurulmaktadır³⁰². Ekosistemler bünyelerinde bulunan işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edecekleri değer ağlarına liderlik yaparlar. Değer ağları, bir grup işletmenin mutabık kaldıkları değer önermeleri ile oluşmaktadır. Böylelikle işletme ekosistemi, her işletmenin rekabet üstünlüğü elde edeceği değeri sunmaktadır³⁰³. Böyle bir ekosistemin her üyesi, bireysel işletme yerine birbiriyle ilişkili sistemin birbiriyle bağımlı üyeleri gibi nihai tüketiciye değer iletimini gerçekleştirir.

³⁰¹ Türkan Koçlu, Yusuf Karsavuran, **Karasal Ekosistemlerin Yapısı ve Organizasyonu**, Türk Entomol. Dergisi, Vol. 21 (4), 1997, s.312

³⁰² Richard Normann, Rafael Ramirez, **From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy**. Harvard Business Review, Vol. 71 (4), 1993, s.69

³⁰³ Bart Clarysse, Mike Wright, Johan Bruneel, Aarti Mahajan, **Creating Value in Ecosystems: Crossing the Chasm Between Knowledge and Business Ecosystems**, Research Policy, Vol. 43, s. 1164

Ekosistemde yer alan işletmeler yeteneklerini ve rollerini geliştirerek, ekosistemdeki güçlü işletmelerin yönlendirmeleri ile davranışlarını düzenleme eğilimindedirler³⁰⁴. İşletme ekosisteminin özelliklerine bakıldığında, odak noktası müşteri değeri, ekosistemi unsurları birbirine bağlayan değer ağları ve ekosistemin anahtar oyuncusu büyük işletmelerdir³⁰⁵.

2.3.2 Marka Ekosistemi

Marka ekosistemi, güçlü bir marka yaratmak için ilk ürün oluşturma fikrinden tüketici marka deneyimine kadar olan tüm seviyelerde değer yaratan, birçok farklı aktivite setini içeren bir süreçtir³⁰⁶. Süreç markayı ve markaya ilişkin tüketici deneyimini merkeze yerleştirmiş ve işletmenin tedarik zinciri mekanizmasını etkili dağıtım yetenekleriyle entegre etmiştir³⁰⁷. Böylesine entegre olmuş bir ekosistem güçlü markalar oluşturmaya yardım etmenin yanında markaya rekabet üstünlüğü de sağlamaktadır³⁰⁸.

İlk bölümde yapılan değer zinciri tanımına bakıldığında marka ekosistemi kavramının, değer zinciri kavramının genişletilmiş, müşteri ile daha çok temas noktasının oluşturulmuş, müşteri deneyimini işletmenin karar aşamalarında önde tutan, üretim öncesi adımlarda dahi müşteriler için olumlu etkiler bırakacak unsurların tercih edildiği, zincirin her adımının müşterilere iletilen değeri en çoklayacak bir şekilde tasarlanmış olduğu söylenebilmektedir.

Marka ekosistemi süreci üretim öncesi, üretim, değer iletimi ve hedef market ilişkisinden oluşmaktadır. Süreçte dikkat edilmesi gereken husus hedef marketin marka

³⁰⁴ Clarysse ve diğ, a.g.e., s. 1166

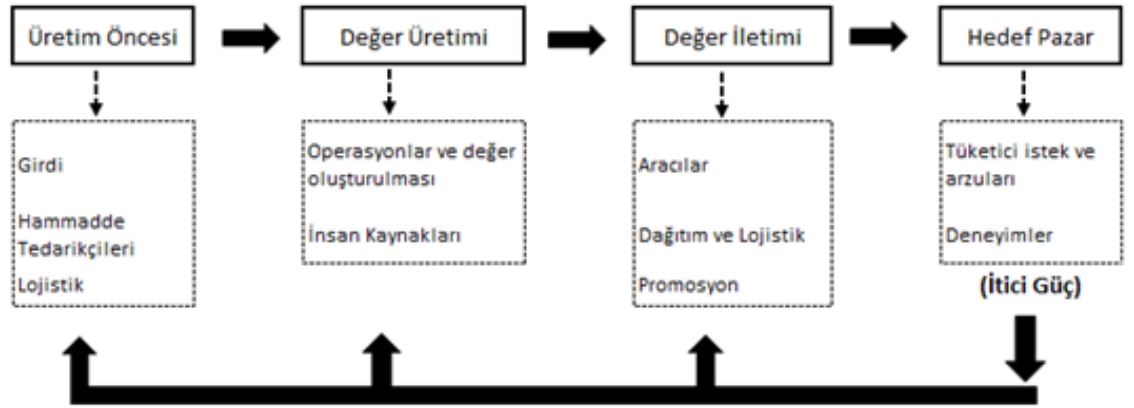
³⁰⁵ Clarysse ve diğ, a.g.e., s. 1166

³⁰⁶ Musa Pınar, Paul Trapp(a), **Creating Competitive Advantage Through Ingredient Branding and Brand Ecosystem: The Case of Turkish Cotton and Textiles**, Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 20(1) 2008, s.37

³⁰⁷ Pınar ve Trapp (a), a.g.e., s.38

³⁰⁸ Pınar ve Trapp (a), a.g.e., s.37

ekosisteminin başlama noktası olduğu ve tüm süreci iten esas güç olduğudur. Çünkü sürecin amacı tüketici istek ve arzularının karşılayacak, vaadedilen değeri iletecek ağı oluşturmaktır. Marka ekosisteminde yer alan tüm adımlar marka ile ilişkilendirilen temel değerleri içermek zorundadır³⁰⁹ ve süreç yer alan tüm faaliyetlerin arzu edilen marka imajını ve müşteri deneyimini tüketicilere sunmasıyla oluşmaktadır³¹⁰.



Şekil 2. 8: Marka Ekosistemi Süreci

Kaynak: Pınar ve Trapp(a), 2008, s.38

Hedef Pazar: Hedef pazar sürecin itici gücüdür. Hedef pazarı işletmenin mevcut ve kazanmak istediği müşteriler oluşturur. Hedef pazarın hissedilen gücü sürecin başında ya da sonunda yer almaz, ekosistemin her adımında mevcuttur. Tüketicilerin tercihleri ve yaşayacakları marka deneyimi ekosistemin temel unsurudur. Bu nedenle işletmeler ürünün piyasaya sunulmasından daha önce tüketiciyle birlikte hareket etmelidirler. İşletme her faaliyetini hedef pazar için en çok değer yaratacak şekilde kurgulamalıdır.

Üretim Öncesi: Üretim öncesinde önemli olan nokta işletmenin üretim girdilerinin müşterilerine değer yaratacak şekilde tercih ediyor olmasıdır. İşletmenin tüketici istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak kullandığı, yarımamul, mamul

³⁰⁹ Pınar ve Trapp (a), a.g.e., s.37

³¹⁰ Pınar ve Trapp (a), a.g.e., s.38

veya diğer unsurların doğru seçilmesi müşteri algısında markanın değerini yükseltecektir. Bu noktada yapılan üretim girdilerinin tercihinin yarattığı değer zincir boyunca ilerleyecektir.

Değer Üretimi: Değer üretimi işletmenin müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda sunduğu ürün ve hizmetlerden oluşmaktadır. Değer üretimi işletmenin organizasyonel faaliyetleri ve insan kaynakları ile desteklenmelidir. Bu noktada işletmenin her çalışanın müşteri odaklı ve marka değeri bilincine sahip olması gerekmektedir.

Değer İletimi: Sürecin her aşaması marka değerini bir sonraki adıma iletmektedir. Ekosistemin değer iletimi adımı ise müşteri ile daha çok temas noktası olan kısımdır. Ürün ve hizmetler çeşitli şekillerde müşterilere sunulur. Sunulan ürün ve hizmetin yanı sıra bunların sunuş ortamı, sunuş şekli ve sunan işletme çalışanları da ürün ve hizmetlere ek değerler sağlayarak müşterilerin marka deneyimini ençoklamaya çalışır.

Marka ekosistemi, güçlü markalar yaratmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelere yardımcı olur³¹¹. Etkili bir marka ekosistemi sadece tüketici için anlam ifade eden farklılaştırılmış ürünleri sunmakla kalmaz, üretici için de güçlü marka denkliği oluşturur³¹². İstek ve ihtiyaçları iyi bir şekilde gözlemlenmiş hedef pazarın tatmin olacağı marka deneyimini sunan marka ekosistemi, işletmelere sürdürülebilir marka üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle ki sürecin bütün aşamaları markanın ana değerini içermeli ve her adımda marka kimliği ve anlamı bir sonraki adıma taşınmalıdır³¹³.

³¹¹ Pınar ve Trapp (a), a.g.e., s.30

³¹² Musa Pınar, Paul Trapp, Tülay Girard, Thomas E. Boyt, **Utilizing the Brand Ecosystem Framework in Designing Branding Strategies for Higher Education**, International Journal of Educational Management, Vol. 25 (7), 2011 s. 730

³¹³ Musa Pınar, Paul Trapp(b), **Brand Ecosystem Strategy for Olive Oil**, The Business Review, Vol. 15 (2), 2010, s. 68

Marka sisteminde yer alan her aşama arzu edilen marka kimliğini taşımalı ve hedeflenen tüketici deneyimine katkıda bulunmalıdır. Sürecin herhangi bir parçasında yaşanan değişiklik diğer parçaları da etkileyecek, sonuç olarak marka deneyimi, marka kimliği ve marka denkliği üzerinde değişimin etkileri olacaktır³¹⁴.

Markalar daha büyük müşteri değeri sunmak için, her aşamada marka değeri oluşturan marka ekosistemi oluşturabilirler³¹⁵. Pınar ve Trapp³¹⁶,ın çalışmasında yer alan iki işletme marka ekosistemini işleyişini ve işletmeye olan katkılarını belirtmede büyük önem taşımaktadır. İşletmelerden biri ana markadır ve ürünün sunumundan itibaren tüketici ile temas halindedir. Diğer işletme markası ise içerik markadır. İçerik marka olan işletme özellikle üretim öncesi ve dağıtım kanalında seçici davranarak tüketici için değer oluşturacak ve kendini diğer markalardan farklı konuma yerleştirecek unsurlara büyük önem vermiştir. Çalışmada verilen birbirinden farklı işleyişe sahip işletmeler marka ekosisteminin değer yaratma üzerine işletmenin her faaliyetine vurgu yaptığını ve özellikle tüketici memnuniyetinin sağlanmasının hangi fonksiyon olursa olsun ön planda tutulduğunu belirtmiştir.

Marka ekosisteminde önemli olan, yer alan her aktivitenin özgül ve benzersiz kullanım deneyimi sağlamasıdır. Sürecin tamamı stratejik olarak tüketici tercihi ile dürtülenen değer ağı odaklı bir yaklaşıma sahip olmalı³¹⁷ ve her aktivite hem kısa hem de uzun dönemde arzulan marka imajına katkıda bulunmalıdır³¹⁸.

Marka ekosisteminde göz önünde bulundurulması gereken husus her aşamada müşteri odaklı olunması ve marka değerinin sürecin sonunda değil her aşamasında benimsenmesi ve arttırılmaya çalışılmasıdır. Müşterilerin yaşayacakları marka deneyimi işletmelerin rekabet edebilmelerinde belirleyici rol oynamaktadır.

³¹⁴ Musa Pınar, Paul Trapp(b), a.g.e., s. 69

³¹⁵ Pınar ve Trapp(b), a.g.e., s. 68

³¹⁶ Pınar ve Trapp(a), a.g.e., s. 39

³¹⁷ Pınar ve diğ., a.g.e., s. 730

³¹⁸ Musa Pınar, Paul Trapp(a), a.g.e., s.37

2.3.3 Marka DNA'sı

DNA, canlılık işlevleri ve biyolojik gelişmeleri için gerekli olan genetik kodlamaları taşıyan en küçük birimdir, hücreler çoğaldıkça yeni hücreye bilgiler aynen kopyalanmaktadır. Marka DNA'sı markanın çekirdek değerini işaret eden, marka karakterini tanımlayan ve markanın belirgin kişilik özelliklerini biçimlendiren kavramdır. Marka DNA'sı ise organik DNA gibi markaya ait karakteristik özellikleri taşıyan, markanın genetik özünü oluşturan, markanın yaşamını sürdürebilmesi için bu bilgileri kopyalayan, markanın temel aktivitelerini kontrol eden ve değişen dış çevre özelliklerine göre markanın bireysel özelliklerinde farklılaşabilen yapıdır³¹⁹.

Marka ekosistemi bir bütün olarak marka ile ilişkilendirilen çekirdek değerleri yansıtmalıdır. Bu anlayışa göre markanın kimliği bütün ekosistem için DNA'ya sahip olmalıdır. Bütün bir sistem boyunca istikrarlı bir şekilde yüksek standartları sürdürebilmek büyük önem taşımaktadır bu nedenle bütün sistemin değer ağlarının önemini anlayan bir organizasyona sahip olması ve değer ağlarının itici gücü olarak hedef pazardaki tüketicilerin istek ve beklentilerinin olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Marka DNA'sının buradaki önemi değer odaklı anlayışı süreç içerisindeki her birime taşınmasıdır³²⁰.

³¹⁹ Zhang Bo, Yao Huili, **Design of Evaluation Index System of Brand Space Expansion Capacity Based on the Brand DNA**, International Business and Management, Vol. 3(1), 2011, s. 209

³²⁰ Pınar ve diğ., a.g.e., s. 729-730

3.OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE MARKA EKOSİSTEMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu

Rekabet üstünlüğünün bir sefer değil, ömrü sınırsız kabul edilen işletmelerin devamlılığı için sürekli olması gereken bir unsurdur. İşletmelere üstünlük sağlayan unsurlar dönem dönem farklılık göstermektedir. Geçmiş yıllarsa ürün odaklı daha sonra satış odaklı şimdi ise müşteri odaklı yaklaşımın geçerli olduğu pazarda işletmelerde rekabet üstünlüğü için müşteri odaklılıkta yarışmaya başlamışlardır.

Gerek küresel gerekse ulusal ekonomiler için otomotiv sektörünün büyük önemi vardır. Otomotiv işletmeleri küresel ölçekte rekabet ederken çeşitli ülkelerde gerçekleştirdikleri üretimlerle birçok ülke ekonomisine katkı sağlarlar. Teknolojik gelişmeler, nitelikli işgücü, yüksek istihdam değerleri, sektörü destekleyen bir çok yan sektör oluşması ve gelişimi sektörün ekonomilere katkılarının bir kısmıdır. Dünyadaki otomobil satışlarına bakıldığında binek otomobillerin ticari otomobillerden daha fazla satıldığı yönündedir. Bu nedenle işletmelerin çoğu binek otomobil pazarına yönelmişlerdir.

Günümüzde işletmelerin kendilerini ifade etmelerinin yolu markalarından geçmektedir. Markaların değeri ne kadar yüksek ise tüketiciler tarafından benimsenmesi ve bağlılığı da o kadar güçlü olmaktadır. Marka ekosistemi ise hem müşteri değeri hem de marka değerinin etkisinde, hedef tüketicilerin memnuniyetlerini arttırmak için işletmelerin sahip olması gerektiği düşünülen bir kavramdır. Araştırmada otomobil bayilerinin mevcut rekabet koşullarında marka ekosistemine sahip olup olmadıkları

araştırılmıştır. Bulunmak istenen marka ekosisteminin varlığının sürdürülebilir rekabette işletmelere nasıl üstünlük sağladığıdır.

3.1.1 Otomotiv Sektörü Rekabet Durumu

Otomotiv sektörü, karayolu taşıt araçları (binek otomobil, otobüs, minibüs, midibüs, çekici, kamyon, traktör vb.) ve araçların imalatında kullanılan parçaları üreten bir sanayi dalı olarak tanımlanmaktadır³²¹. Otomotiv sektörü kuruluş için büyük ölçüde sermaye ihtiyacı ve yüksek teknoloji içeren ürünler sunması nedeniyle dünya üzerinde çok fazla işletmeden oluşmasa da ürünlerin katma değerli olmaları, üretimin gerçekleşmesi için oldukça çeşitli tedarikçiyle çalışması ve ülke istihdamına önemli katkı sağlaması nedeniyle ekonomilerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Otomotiv sektörü birçok farklı sektörle işbirliği içerisinde hareket etmektedir; demir çelik, petro kimya, lastik, tekstil, cam, elektrik elektronik ve makine imalatı gibi birçok sektörden ürün alırken bunları işler ve üretim sonunda savunma, tarım, turizm, ulaştırma, alt yapı ve inşaat gibi birçok sektörde kullanıma hazır hale getirmekte olduğu söylenebilmektedir. Sektörün reel faydaları yanında tüketiciye hareket serbestisi, zaman tasarrufu, kültür, eğlence, dinlenme ve toplumsal itibar gibi duygusal faydaları da vardır³²².

Otomotiv sektörünün büyüklüğü rakamlarla da anlaşılmaktadır; sektörde, Ar-Ge ve üretim kapsamında 85 Milyar Euro'luk yatırım harcaması gerçekleştirilmekte ve yatırım yapılan ülkelerde 433 Milyar Euro'nun üzerinde vergi geliri sağlanmaktadır. Sektörünün cirosu 2 Trilyon Euro civarında gerçekleşmektedir. Sektörün bu durumu gelişmiş ülkeler arasında altıncı büyük ekonomiye karşılık gelmektedir. Küresel olarak bakıldığında sektörde 20 civarında ülkede faaliyet gösteren yaklaşık olarak 50 adet motorlu taşıt üreticisi firma bulunmaktadır. Üretim çoğunlukla otomobil ve ticari araç olarak

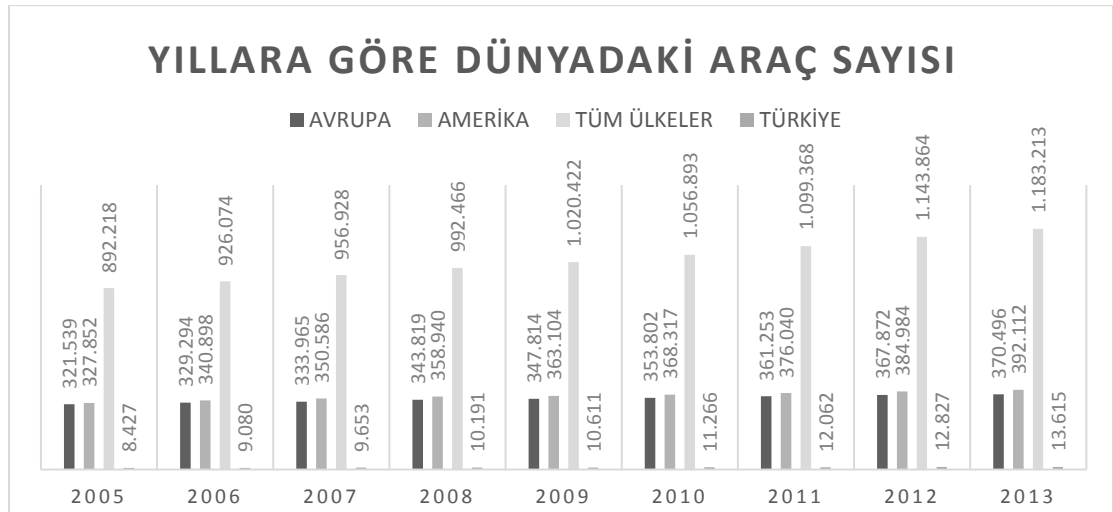
³²¹ Ali Görener, Ömer Görener, **Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler**, Journal of Yaşar University, Vol. 3 (10), 2008, 1214

³²² Okyay Uçan, **Türkiye'de Otomotiv Sektörü Dış Ticaretinin Gelişimi**, Sosyoekonomi, Vol.2 , 2005, s. 128-129

sınıflandırılmakta, sanayide yapılan üretimin yüzde 90 gibi büyük çoğunluğunu otomobil ve kamyonetlerden oluşan hafif araçlar sınıfı oluşturmaktadır³²³.

Sektörün tarihsel gelişimine bakıldığında 1900’lü yılların başına dayanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde sektöre yön veren önemli noktalara bakıldığında; 1910 yılında Ford tarafından seri imalatın temelleri atılmıştır, Amerika’da başlayan seri imalat daha sonra Avrupa’ya geçmiştir. 1970’li yıllardaki kriz Amerika ve Avrupa’daki üretimi olumsuz etkilemiştir. Japonya ise kalite ve maliyet odaklı yaklaşımıyla sektörde öne geçmiştir. 1980’li yıllarda ise pazarın büyük bir bölümünün doyuma ulaşmasının yanı sıra gelişen yeni teknolojiler ile sektör yapılanma sürecine girmiştir. 1980’li yıllarda sektörde 85 bağımsız otomotiv üreticisi faaliyet gösterirken 2000’de bu rakam 18 olmuştur. Bu eğilim büyük sermaye ve ileri teknoloji gerektiren bir sektör olduğundan şirket birleşmeleri sonucunda yaşanmıştır³²⁴. OICA’nın hazırlamış olduğu değerlere bakıldığında 2005 yılı ile 2013 yılları arasında dünya otomobil üretiminde Amerika’nın Avrupa’dan daha fazla üretim yaptığı , ancak binek otomobillerde ise Avrupa’nın Amerika’dan daha fazla üretim yaptığı görülmektedir.

Tablo 3. 1: Yıllara Göre Dünyadaki Araç Sayısı (1000 Araç)

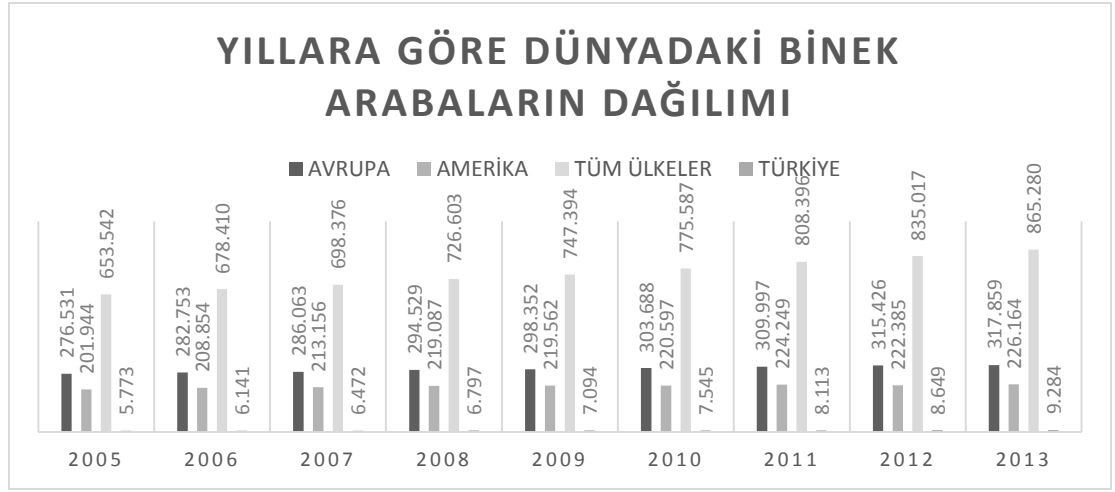


Kaynak: <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/> uyarlanmıştır

³²³ T.C. Bilim, Sanayi Bakanlığı ve Teknoloji Bakanlığı, **Otomotiv Sektörü Raporu (2014/1)**, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi, 2014, s. 5, 8

³²⁴ Esma Deniz, **Otomotiv Sektör Raporu**, Avrupa İşletmeler Ağı, 2009, s. 4-5

Tablo 3. 2: Yıllara Göre Dünyadaki Binek Arabaların Sayısı (1000 Araç)



Kaynak: <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/> uyarlanmıştır

Sektördeki küresel eğilime bakıldığında en fazla satılan araçlar otomobiller olmaktadır. Bu nedenle üreticiler de otomobil üretimine ağırlık vermektedirler. Her geçen gün otomotiv sanayi ürünlerinin talebi artmakta ancak üretici işletmeler arasında da ciddi rekabet yaşanmaktadır. Rekabet durumu üreticilerin maliyet unsurlarına geçmiş yıllara göre daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır³²⁵.

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan değişimler işletmelerin rekabet etme şekillerini ve rekabette önem verdikleri unsurların değişmelerine neden olmuştur. Özellikle otomotiv gibi teknoloji ağırlıklı sektörlerin müşteri memnuniyeti ve marka değerini arttırmak için giderek daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

3.1.1.1 Türkiye Otomotiv Sektörü

Türkiye’de otomotiv sektörü ilk Türk otomobillerinin geliştirilme ve üretilme çalışmaları 1960’lı yıllarda başlamaktadır. 1961 yılında Eskişehir Demiryolu Fabrikasında ilk Türk otomobili olan Devrim üretilmiş, ancak üretimine devam edilmemiştir. Daha

³²⁵ Görener ve Görener (a), a.g.e., s. 1216

sonra Nobel marka otomobil üretilmiş ancak o da devam etmemiştir. 1966 yılında Anadol marka otomobil Otosan tarafında üretilmiştir. 1984 yılına kadar üretimi devam etmiştir. 1970’li yıllardan itibaren ise üretimde ciddi artışlar yaşanmaya başlamıştır³²⁶.

1980’li yıllara kadar sürdürülen politikalar nedeniyle işletmeler sadece iç pazara yönelik olarak üretim faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. 1980’lerde sektörün hedefi otomotiv sanayiinin dışa açık, modern teknolojiyi kullanan, ekonomik ölçeklerde üretim yapan, fiyat ve kalite açısından uluslararası rekabet gücüne sahip bir konuma getirilmesi olmuştur. Ancak yüksek gümrük vergileri ve tarifeler nedeniyle rekabet gücü istenilen düzeyde olmamıştır³²⁷.

1990’lı yıllarda ekonomi politikalarındaki değişikliklere ve hızla artan talebe bağlı olarak otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yabancı işletmeler Türkiye’de yatırıma başlamışlardır. 1994 yılında yabancı işletmeler otomobil üretimi için yatırım kararı ve izni almışlardır. Bu işletmelerden Toyota 1994 yılında, Hyundai ve Honda ise 1997 yılında üretime başlamıştır. Sektörde yaşanan bu gelişmelerle birlikte 1996 yılında Gümrük Birliği’nin yürürlüğe girmesi ile rekabetin yoğunluğu artmaya başlamıştır³²⁸.

2000’li yıllardan itibaren küreselleşmenin de etkisiyle yabancı işletmeler Türkiye’deki üretim tesislerini küresel eksenli gelişme projelerine dahil etmiş, özellikle üretim tesislerinde gerçekleştirmiş oldukları modernizasyonlar sayesinde dünya piyasalarına üretim yapar hale gelmişlerdir³²⁹.

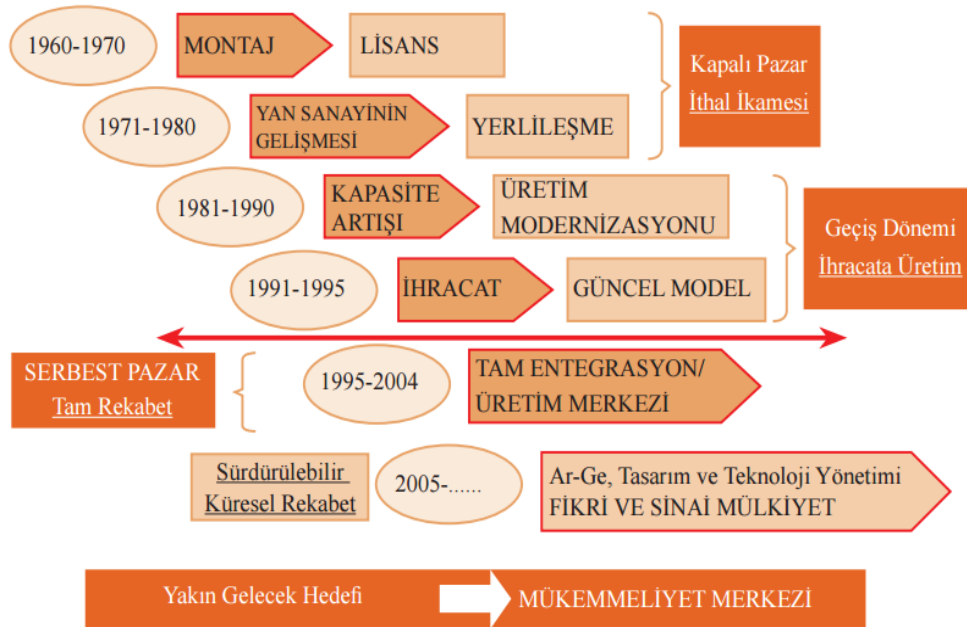
³²⁶ Cemal Üner, **Türkiye’de Otomotiv Sanayiinin Tarihçesi**, Mühendis ve Makine Dergisi, Vol. 166, 1971, s. 262-263

³²⁷ Orhan Çoban, **Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 29, 2007, s.19

³²⁸ Çoban, a.g.e., s.20

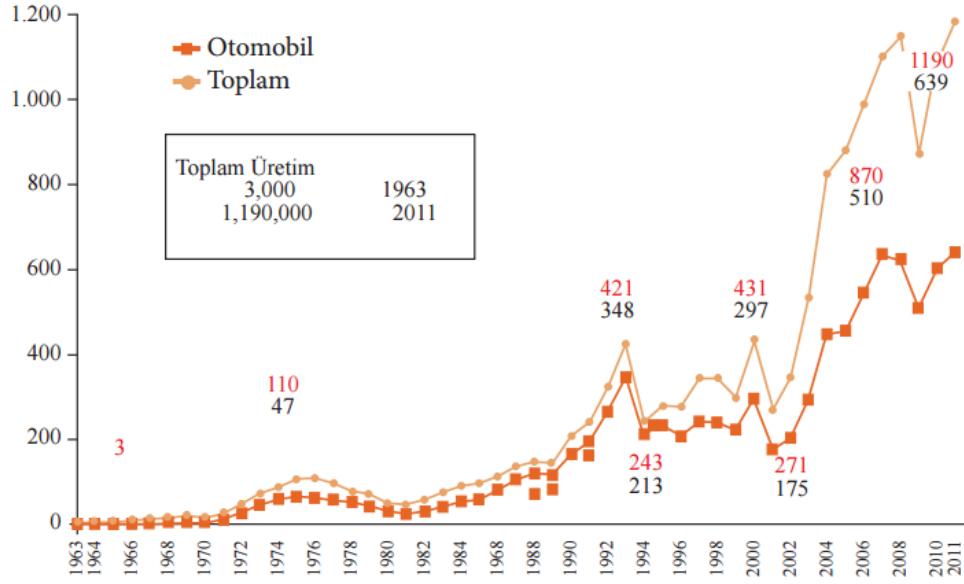
³²⁹ Çoban, a.g.e., s.21

2001 ve 2002 yıllarındaki ağır kriz dönemleri ve 2009 ve 2010 yılları dışında büyük ölçekte üretimlerin yapıldığı istikrarlı artış dönemi yaşanmıştır. Üretimin artışında, geliştirilen yeni modellerle küresel pazarlarda sağlanan ihracat artışının etkisi çok önemlidir. 2006-2008 yılları arasında ise pazarda daralmalar yaşanmıştır. 2009 yılındaki ÖTV indiriminin etkisi ile bir önceki yıla göre otomobil pazarı yüzde 20,9 oranında artmış ve 370 bin adet düzeyine yükselmiştir. 2012 yılında toplam pazar, 2011 yılına göre yüzde 10 oranında azalarak 818 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir³³⁰.



Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 4

³³⁰ T.C. Kalkınma Bakanlığı, , **Otomotiv Sanayi Çalışma Grubu Raporu**, Onuncu Kalkınma Planı 2014/2018, 2014, s.14, 17, 18



Şekil 3. 2: Türkiye 1963-2011 Yılları Arası Otomobil Üretimi

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 13

Türkiye’de 2015 yılında üretim yapan 14 adet firma bulunmaktadır. Tablo 3.3’de bu işletmeler gösterilmiştir. Türkiye otomotiv sanayisinde faaliyet gösteren binek ve ticari tüm firmaların 2015 yılı üretim kapasiteleri ise Tablo 3.4’de gibi gösterilmiştir.

Sektörün yarattığı katma değer, istihdam katkısı, vergi gelirleri ve birçok sektör için itici güç olmasıyla ekonomik açıdan katkı sağlarken, gelişmiş teknolojilerin ülkemize transferi konusunda da yönlendirici olmaktadır³³¹. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı³³²’nın sektör raporuna göre Türkiye’de otomotiv ana sanayide yaklaşık 50 bin, yan sanayide yaklaşık 200 bin olmak üzere yaklaşık 250 bin kişinin istihdam edildiği ve bu sayının dağıtım, pazarlama ve satış ağlarında çalışanları ile birlikte 400 bin kişi olduğu tahmin edilmektedir. Tablo 3.5’de sektörde faaliyet gösteren markaların istihdam sayıları belirtilmektedir

³³¹ Ömer Görener, Ali Görener, Otomotiv Endüstrisinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri: Sektörel Bir İnceleme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, s.307

³³² T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, a.g.e., s. 17

Tablo 3. 3: Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar, 2015 Değerleri

FİRMALAR Firms	ÜRETİM YERİ The Production Place	ÜRETİME BAŞLAMA TARİHİ Starting Year Of Production	LİSANS Licence	SERMAYE Capital (1000 YTL)	YABANCI SERMAYE Foreign Cap. (%)	KAPALI ALAN Covered Area (1.000 M2)	TOPLAM ALAN Total Area (1.000 M2)
A.O.S.	KOCAELİ	1986	ISUZU	25.419	28,74	82	299
FORD OTOSAN	ESKİŞEHİR GÖLCÜK/KOCAELİ YENİKÖY/KOCAELİ	1983 2001 2014	FORD	350.810	41,04	86 340 70	1.105 711 817
HATTAT TARIM	TEKİRDAĞ	2002	VALTRA, UNIVERSAL, HATTAT	40.000	0	45	183
HONDA TÜRKİYE	KOCAELİ	1987	HONDA MOTOR EUROPE. LTD.	180.000	100	80	292
HYUNDAİ ASSAN	KOCAELİ	1987	HYUNDAİ MOTOR COMP.	627.235	70	123	687
KARSAN	BURSA	1986	HYUNDAİ MOTOR COMPANY BRED A MENARINI BUS	480.000	0	110	230
M.A.N. TÜRKİYE	ANKARA	1986	MAN TRUCK & BUS AG	65.000	99,9	111	317
M.BENZ TÜRK	İSTANBUL AKSARAY	1988 1985	MERCEDES BENZ	275.000	84,99	233 110	512 668
OTOKAR	SAKARYA	1983	LAND ROVER / FRUEHAUF	24.000	0	144	580
O.RENAULT	BURSA	1971	RENAULT	323.381	51	301	534
TEMSA GLOBAL	ADANA	1987	TEMSA	210.000	0	105	555
TOFAŞ	BURSA	1971	FIAT	500.000	37,8	389	934
TOYOTA	SAKARYA	1984	TOYOTA	150.185	100	212	917
T.TRAKTÖR	ANKARA	1954		53.369	37,5	82	257
			TOPLAM/Total	3.284.479		2.633	9.578

Kaynak: OSD, 2015, s.3

Tablo 3. 4: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Otomotiv Markalarının 2015 Üretim Kapasiteleri

FİRMALAR Firms	OTOMOBİL P.Car	KAMYON Truck	KAMYONET Pick Up	OTOBÜS Bus	MINİBÜS Mini-Bus	MİDİBÜS Midi-Bus	TRAKTÖR F. Tractor	TOPLAM Total
A. ISUZU	0	6.700	2.900	0	922	2.633	0	13.155
FORD OTOSAN	30.000	15.000	336.000	0	34.000	0	0	415.000
HATTAT TARIM	0	0	0	0	0	0	15.000	15.000
HONDA TÜRKİYE	50.000	0	0	0	0	0	0	50.000
HYUNDAI ASSAN	210.000	0	0	0	0	0	0	210.000
KARSAN	0	0	40.500	2.025	7.000	2.700	0	52.225
M.A.N. TÜRKİYE	0	0	0	1.700	0	0	0	1.700
M. BENZ TÜRK	0	17.500	0	4.000	0	0	0	21.500
OTOKAR	0	0	4.200	1.000	1.500	2.100	0	8.800
O. RENAULT	360.000	0	0	0	0	0	0	360.000
TEMSA GLOBAL	0	0	7.500	2.000	0	2.000	0	11.500
TOFAŞ	400.000	0	0	0	0	0	0	400.000
TOYOTA	150.000	0	0	0	0	0	0	150.000
T. TRAKTÖR	0	0	0	0	0	0	50.000	50.000
TOPLAM/Total	1.200.000	39.200	391.100	10.725	43.422	9.433	65.000	1.758.880

Kaynak: OSD, 2015, s.4

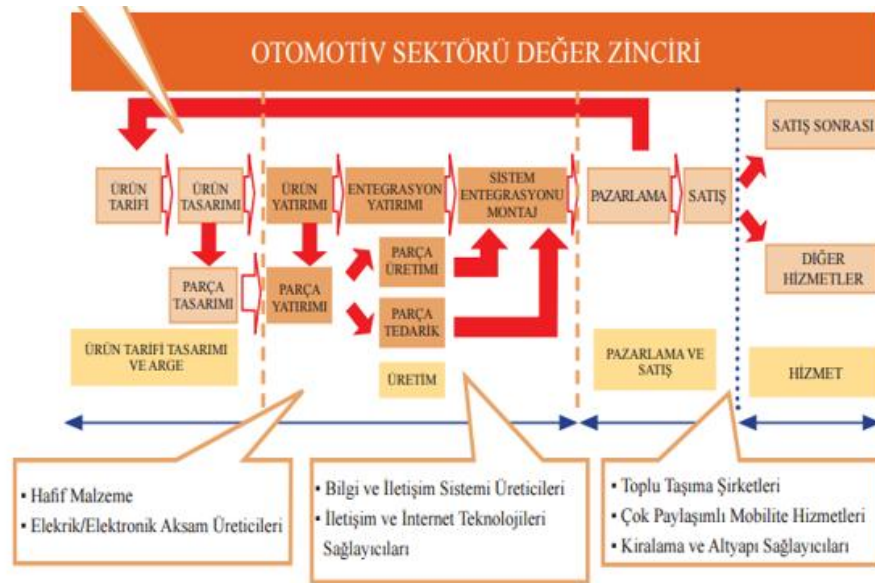
Tablo 3. 5: 2010-2014 Yılları Otomotiv İstihdam Sayısı

Marka	2010	2011	2012	2013	2014
A.I.O.S.	490	520	622	724	859
B.M.C.	2.596	2.473	2.169	0	0
Ford Otosan	8.413	9.581	9.527	9.444	9.762
Hattat Tarım	162	256	184	88	108
Honda	813	922	777	778	755
Hyundai Assan	1.570	1.679	7.600	2.053	2.435
Karsan	1.006	950	1.208	889	880
M.A.N.	1.353	1.601	1.570	1.509	1.599
Mercedes Benz	4.387	4.907	5.030	5.318	5.761
Otokar	1.312	1.519	2.281	2.264	2.054
Oyak Renault	5.810	6.116	6.199	5.739	5.704
Temsa Global	1.452	1.593	1.621	1.621	1.518
Tofaş	6.877	7.725	7.215	6.252	6.473
Toyota	2.780	2.563	2.338	3.008	2.735
Türk Traktör	1.817	2.491	2.378	2.643	3.040
Toplam	40.838	44.896	50.719	42.330	43.683

Kaynak: OSD, 2015, s. 12-15

Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planında³³³ sektörün niteliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Otomotiv sanayi, milyonlarca kişiye istihdam sağlayan bir sektördür.
- Otomotiv sektörü, birçok ekonomik faaliyetin merkezinde yer almakta, satış ve satış sonrası hizmetlerde tüketici ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerin pazara sunulmasında belirleyici olmaktadır.
- Otomotiv sanayi, temiz, yakıt verimliği, güvenlik gibi konularda yakıt tedariği sağlayan işletmeler ile yakın işbirliği içinde çalışmaktadır.
- Otomotiv sanayi, esnek ve ana sanayi ile entegre olmuş bir tedarik ağı ve dağıtım sistemi ile sağlam bir ağ oluşturmaktadır.
- Otomotiv sanayi, yüksek teknoloji gerektiren ürünleri üçüncü ülkelere ihratını gerçekleştirmektedir.
- Otomotiv sanayi, üretim, Ar-Ge ve satış sonrası bölümlerinde iyi eğitilmiş çalışanlar istihdam etmektedir.



Şekil 3. 3: Otomotiv Sektörü Değer Zinciri

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 37

³³³ T.C. Kalkınma Bakanlığı, **Otomotiv Sanayi Çalışma Grubu Raporu**, Onuncu Kalkınma Planı 2014/2018, 2014, s.39

Rekabet anlayışındaki değişim her sektörde olduğu gibi otomotiv sektörünü de etkilemiştir, başlangıçta kuruluş yeri faktörleri, coğrafi koşullar, doğal kaynaklar ve ulaşım ilişkileri üzerinden değerlendirilen rekabet kriterleri, zamanla insan kaynakları, sosyal sermaye, teknoloji, yenilik gibi konular açısından ele alınmaya başlanmıştır³³⁴. Tüketicilerin gelirlerinin artması ve harcama kolaylıklarına erişmeleri işletmelerin pazarlama faaliyetlerine yön vermeye başlamıştır. Ürünleri müşteri tercihleri belirlemekte ve dolayısıyla ürün geliştirme, marka ve model yaratabilme gibi unsurlar geçmişe göre daha fazla önem kazanmaktadır³³⁵. KPMG³³⁶'nin hazırlamış olduğu Türkiye Otomotiv Sektörü Sürdürülebilir Büyüme araştırmasında 2013 ve 2014 yıllarında otomotiv sektörünün başarı etkenlerini aşağıdaki grafikte belirtmiştir.



Şekil 3. 4: Otomotiv Sektörü Rekabet Başarı Etkenleri

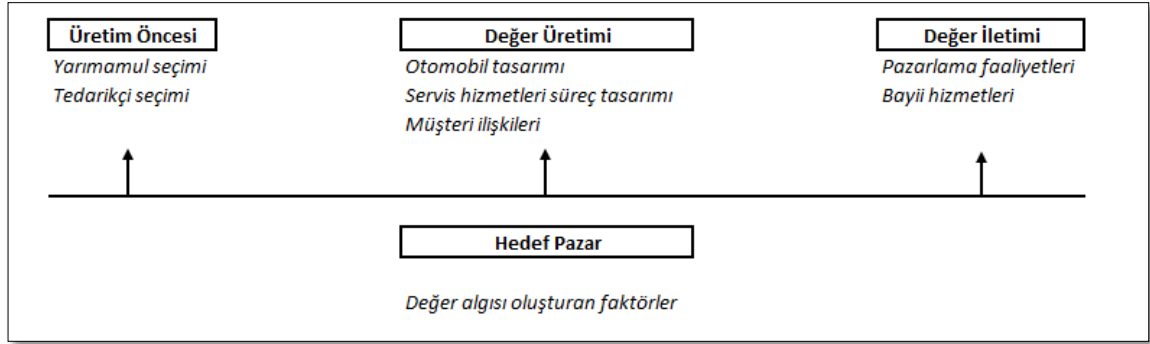
Kaynak: KPMG, Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması, s. 23

³³⁴ Gülden Erkut, Ayşe Nur Albayrak, **Yenilikçilik-Rekabet Gücü İlişkisi: Otomotiv Sektörü Örneği**, İTÜ Dergisi/A, Vol 9 (1), 2010, s.157

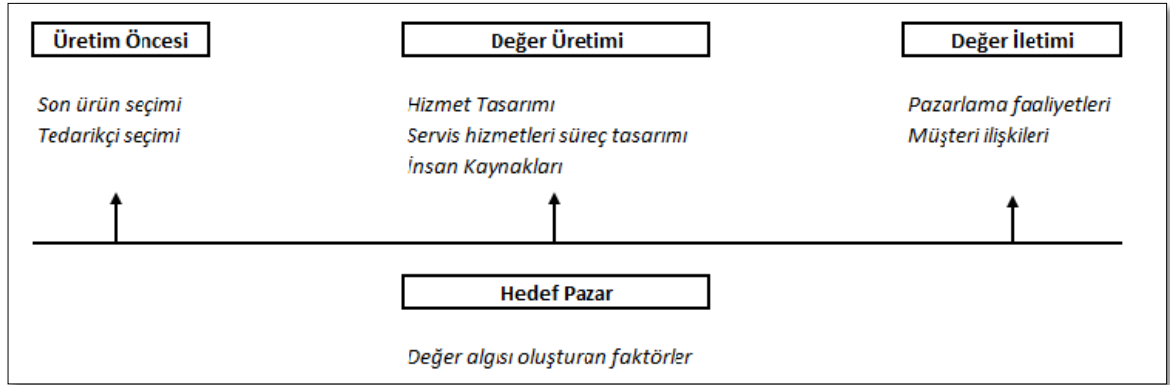
³³⁵ Görener ve Görener(a), a.g.e., s. 1217

³³⁶ KPMG, Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması, s. 23

Çalışmanın önemli kavramlarından olan marka ekosistemi otomotiv sektörüne uygulandığında aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil 3. 5: Otomotiv Sektörü Marka Ekosistemi



Şekil 3. 6: Otomotiv Bayi Marka Ekosistemi

Sektörün itici gücü hedef pazardır. Otomotiv markaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için hedef pazarlarında değer algısı oluşturacak unsurlar üzerine çalışmalıdır. Müşterilere sunulan değerler seti üretim öncesinde başlar ve çeşitli pazarlama faaliyetleri ile de devam eder. Otomotiv işletmelerinin önemli bir parçası olan bayilerde değer iletimi içerisinde önemli bir paya sahiptir. Araştırmanın konusunda da belirtildiği gibi otomotiv bayilerinin de markalarının kendi birimlerinde ekosistemine

sahip olup olmadıkları önemli bir husustur. Bayilerin sundukları müşteri değeri ve güçlendirdikleri marka değeri onların rekabette diğer firmalardan ayrılmasını ve öne geçmelerinin sağlayacaktır.

Otomotiv sektöründe rekabette öncelik sağlayan unsurlar da değişen tüketici yapısıyla değişmeye başlamıştır. Geçmişte otomobil markalarını birbirinden ayıran özellikler ağırlıklı olarak fiyat, ürün ve tasarım iken günümüzde en ayırt edici özellik olarak müşteri değeri olmaktadır. Artık işletmeler ürünlerinde yüksek teknolojiye sahip olmak, çevreci olmak, tüketicilerin kullanırken az yakıt tüketeceği araçlar üretmek, ürünlerde kişiselleştirilmiş ürünlere ağırlık vermek ve güçlü müşteri ilişkilerine sahip olmak durumundadırlar .

3.2 Araştırmanın Amacı

Ülke ekonomisi açısından önemli bir unsur olan otomotiv bayilerinin markalarına verdikleri önemin işletme markasını etkilemesi açısından büyük önemi vardır. Otomobil firmalarının müşteri temas noktası olan bayiler müşterilerine ve markalarına verdikleri değer ile işletmelerin rekabet edebilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle marka ekosisteminin işleyişinin oluşturan değer iletim sisteminin otomobil bayilerince ne derece benimsenmiş olduğunun tespiti önem taşımaktadır.

Araştırmada, otomobil bayilerinin ne kadar müşteri odaklı oldukları, bayilerin birim olarak marka değerine olan katkıları ve bu iki kavram temelinde marka ekosistemine sahip olup olmadıklarının araştırılması hedeflenmiştir. Marka ekosisteminin otomobil bayilerinin sürdürülebilir rekabetlerine olan etkisi öğrenilmeye çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Tekirdağ ili içerisinde yer alan otomobil bayileri ele alınarak gerçekleştirilmiştir. Kapsam olarak servis ve satışın bir arada olduğu binek otomobil bayileri tercih edilmiş, araştırma soruları binek otomobil müşterileri göz önüne alınarak hazırlanmıştır.

3.4 Araştırma Türü

Literatürde marka ekosistemi çok az çalışılmış bir konudur. Marka Ekosistemi Musa Pınar ve Paul Trapp tarafından ele alınmış, marka ekosisteminin nasıl oluştuğu ve işlediği ve sağladığı üstünlükler incelenmiştir. Ancak daha önce marka ekosisteminin otomotiv sektörünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisine dair bir problem ele alınmamıştır. Bu nedenle araştırma problemi alanda daha önce yapılan herhangi bir çalışmaya dayandırılmamıştır. Bu nedenle çalışmada keşfedici araştırma türü uygulanmıştır. Keşifsel araştırma sınırları belli olmayan problem ile ilgili çeşitli fikirlerin ve görüşlerin geliştirildiği bir araştırma türüdür. Keşifsel araştırmanın uygulanma teknikleri:

- İkincik kaynaklardan veri toplama
- Konuyla ilgili deneyim sahibi kişilerin bilgisine başvurma
- Benzer durumların incelenmesi
- Odak grup görüşmesidir.

Bu problem için daha önce veri toplanmadığından araştırmada keşifsel araştırma tekniklerinden bilgi sahibi kişilere başvurma tekniği kullanılmıştır. Her otomotiv bayisinde araştırma sorularına yanıt verebilecek bir üst düzey yetkiliyle görüşülmüştür.

3.5 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada Türkiye’deki tüm otomobil bayilerinde ulaşmak zaman ve maddi kaynak bakımından imkansız olduğundan sadece Tekirdağ ilindeki otomobil bayileri ele alınmıştır. Tekirdağ ilindeki otomobil bayilerinde sadece satış ve servisin bir arada olduğu bayilere gidilmiştir. Bir diğer araştırma kısıtı ise bayilerdeki her çalışan yerine sadece üst düzey yetkililerle görüşülmüş olmasıdır. Ayrıca araştırmanın kalitatif olmasıda araştırma bulgularının genelleştirilebilirliğini oldukça düşürmüştür.

3.6 Ana Kütle

Araştırmanın ana kütesinin Tekirdağ ilinde yer alan tüm binek otomobil bayileri oluşturmaktadır. Ana kütleinin ulaşılmaz derecede büyük olmaması nedeniyle araştırma ana kütleinin tamamına uygulanmıştır.

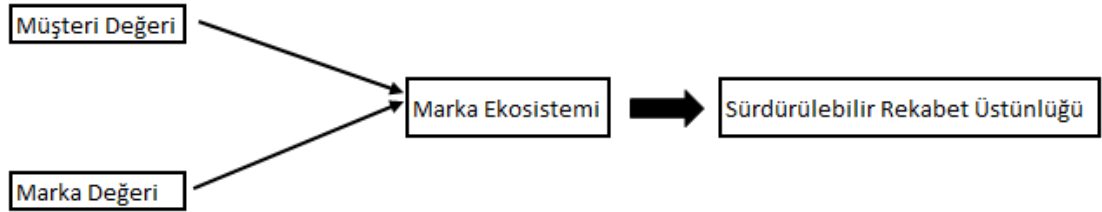
3.7 Araştırma Yöntemi

Araştırma süresince veri toplanması için otomobil bayilerinin üst düzey yetkilileriyle derin görüşme yapılmıştır. Derin görüşme doğrudan nitel veri toplama yöntemidir ve görüşmecilerle tek tek mülakat yapılır. Derin görüşmede amaç cevaplayıcıların herhangi bir sınırlama olmadan cevaplayıcının eleştiri ve görüşlerine doğrudan ulaşmaktır. Derin görüşme iş hayatından profesyonellerle görüşmek için uygun görülen bir yöntemdir³³⁷. Görüşme formundaki sorular, müşteri değeri, marka değeri ve marka ekosistemi konularında yazılmış makale ve kitaplar incelendikten sonra oluşturulmuştur. Görüşme sırasında cevaplar hem yazılı olarak not alınmış hem de ses kaydı ile kaydedilmiştir. Görüşme formunda cevaplayıcılara müşteri değerine olan tutumları, işletmenin marka değerine olan katkıları ve marka ekosistemine sahip olup olmamaları analiz edilmeye çalışılmıştır.

³³⁷ Mahir Nakip, **Pazarlamada Araştırma Teknikleri**, Üçüncü Basım, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2013, s.123

3.8 Araştırma Modeli

Araştırma modeli, araştırmaya konu olan problemin en güvenilir ve bilimsel yolla nasıl çözülebileceğini gösteren mantık düzenidir. *Model kurma, nesneler, olgular ve olaylar, süreç ve sistemlerle ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkileri betimleme tekniği olarak tanımlanabilir*³³⁸. Araştırma modeli Şekil 3.6 görüleceği gibi marka ekosisteminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Marka ekosisteminin değişkenleri olarak müşteri değeri ve marka değeri belirtilmiştir. Marka ekosistemi de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün değişkenidir.



Şekil 3. 7: Araştırma Modeli

3.9 Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 12 otomobil bayisiyle görüşme yapılmıştır, görüşmecilere 26 adet soru sorulmuştur. Soruların cevaplanması her bayinin satış müdürüyle karşılıklı görüşerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma cevaplarında otomobil markaları belirtilmeyecek, her markayı ifade eden sembol değerler kullanılacaktır. Aşağıda derinlemesine görüşme soruları ve her sorunun altında da o soruya ait verilen cevapların analizi bulunmaktadır. Sorulan sorular bayiye yönelik olduğundan verilen cevaplar bayilerin gerçekleştirdikleridir.

³³⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İkinci Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.87

1. Soru: Mal ve hizmetleri karşılaştırdığınızda değer yaratması açısından hangisi daha üstün gelmektedir. Neden?

Görüşmecilerden G, K, M, N markaları, ürünlerin rakip ürünlerden ayrılmasını sağlayan farkların azaldığına vurgu yaparak hizmetin değer yaratma açısından daha üstün geldiğini belirtmiştir. D ve E markaları da hizmetin değer yaratmada daha üstün geldiğini nedenini otomobillerinin lüks tüketime girdiğinden tüketici beklentilerinin üstün hizmet olduğunu belirtmektedir. Bayiler genel olarak sunulan satış esnasında ve satış sonrasında kurulan sosyal ilişkilerin değer yaratmada markalarını farklılaştırdığını belirtmiştir.

Görüşmecilerden A, B ve C markaları, sundukları ürünün değer yaratmada hizmetten daha ağır bastığını, hizmetin destekleyici olduğunu belirtmektedirler. Ürünlerinin diğer marka ürünlerden daha farklı olduğunu, müşterilerin belirli ürüne yönelik satın alma kararıyla bayiye geldiklerini belirtmişlerdir.

Görüşmecilerden F, L ve P markaları, değer yaratmada ürün ve hizmetin eşit faydalar sağladığını belirtmiştir. Bayiler, müşterilere satış, satış sonrası hizmet ve yaşadıkları ürün deneyiminde ürün ve hizmetin birlikte değer yarattığını belirtmişlerdir.

2. Soru: Sunduğunuz mal ve hizmetler müşteri beklentilerinin ötesine geçebiliyor mu? Nasıl?

Görüşmecilerden A, D, E, G, K, L ve P markaları, sundukları hizmetle beklentilerin önüne geçtiklerini belirtmişlerdir. Bayiler verdikleri hizmette özellikle müşteri odaklı olunmasıyla beklenti üstünde performans gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Görüşmecilerden F, M ve N markaları, müşteri beklentilerini çeşitli maddi unsurlarla aştıklarını belirtmişlerdir. Markaların müşterilere sundukları arasında, üründe indirim yapmanın, ürünün yanında promosyon ürünler vermenin ya da yılın belirli zamanlarına özel hediyeler vermenin müşterilerde beklenti ötesinde bir memnuniyet yarattığını belirtmişlerdir.

Görüşmecilerden B ve C markaları, sundukları ürün ve hizmetin beklenen seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

3. Soru: Sunduğunuz mal ve hizmetlerde sizi rakiplerinizden ayıran en önemli noktalar nelerdir?

Görüşmecilerin belirttikleri noktalarla markalar aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

Ürün ve hizmet kalitesinin ayırt edici olduğunu belirtenler: A, E ve N markaları.

Güvenilirliğin ayırt edici olduğunu belirten: A markası.

Ürün ve hizmette yenilikçi olmanın ayırt edici olduğunu belirten: A markası.

Ürün tasarımının ayırt edici olduğunu belirtenler: B, D, F ve G markaları.

Ürün fiyatının ayırt edici olduğunu belirtenler: C, M ve P markaları.

Ürün teknolojisinin ayırt edici olduğunu belirtenler: F, G ve K markaları.

Ürünlerin yakıt ekonomisinin ayırt edici olduğunu belirten: F markası

Güvenliğin ayırt edici olduğunu belirten: G markası

Satış sonrası unsurların ayırt edici olduğunu belirten: C markası

İkinci el pazarının güçlü olmasının ayırt edici olduğunu belirten: L markasıdır.

4. Soru: Rekabet anlayışınızda müşterilerinizin öncelik sırası nedir?

Görüşmecilerden A, B, D, E, F, ve M markaları, rekabet için müşterilerin önemli olduğunu ancak değişen tüketici anlayışı sonucunda müşterilerin bağlılıklarının eskisi kadar olmadığını, bu nedenle rekabette ürüne daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Görüşmecilerden C, G, K, L, N ve P markaları, müşteri odaklı yaklaşıma sahip olduklarını, markalarının müşteri bağlılığının yüksek olduğunu bu nedenle rekabette onlar için en önemli faktörün müşteriler olduğunu belirtmişlerdir.

5. Soru: Müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda süreçlerinizi ne sıklıkla gözden geçirirsiniz? Neden?

Görüşmecilerin hepsi süreçlerin sık sık gözden geçirildiği belirtmiştir. Süreçler için hem bayilerin durum değerlendirmesi yaptığını hem de işletme merkezinden süreçler konusunda değerlendirme yapıldığını belirtmişlerdir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik süreçlerin müşteri odaklı yaklaşım için çok önemli olduğunu bu nedenle süreçlerin izlenmesinin, güncellenmesinin ve denetlenmesinin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

6. Soru: Müşteri değeri sizin için ne ifade ediyor?

Müşteri değeri her marka için birbirinden farklı şeyler ifade etmektedir. Her marka yüksek müşteri değeri yaratmak için markasının güçlü yönlerini belirtmiştir. Görüşmecilerden A ve B markaları kalitenin, K, L ve N markaları yüksek teknoloji ve mühendisliğe bağlı olarak sorunsuz ürün üretmenin, F markası düşük yakıt tüketiminin, C markası yaygın servis ağının, D markası tasarımın, E markası ürün karizmasının, G

markası güvenliğin, M markası fiyat kalite uygunluğunun ve P markası ise müşteri ilişkilerinin müşteri değeri olduğunu belirtmiştir.

7. Soru: Müşterilerinize daha fazla değer sunmak için öncelik verdiğiniz unsurlar nelerdir?

Görüşmecilerden A ve B markaları, daha fazla değer sunmak için marka güvenilirliğinin, süreçlerin hızlı ilerlemesinin ve kaliteli ürün ve hizmet sunmanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Görüşmecilerden C markası, ürüne ağırlık vererek uygun fiyattan elde edilebilecek en üst donanıma sahip otomobil sunmanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Görüşmecilerden D, E, M ve markaları, hizmete ağırlık verilmesinin, G, K, L, N ve P markaları, hizmetin yanında müşterilerle kurulması hedeflenen dostluk ilişkisine ağırlık verdiklerini belirtirken F markası, daha fazla değer sunmak için herhangi özel bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir.

8.Soru: Marka bağlılığı yaratmak için hangi faaliyetleri yürütüyorsunuz?

Görüşmecilerden A, B ve N markaları, marka bağlılığı için özel bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Görüşmecilerden C, D, E, F, L ve M markaları, mevcut müşterilerine yeni alımda indirim yapma, kampanyalar hakkında düzenli bilgi verme ve çeşitli promosyan sunma gibi faaliyetler yaptıklarını belirtmişlerdir.

G, K ve P markaları ise marka bağıllı için müşterilerin bayiye arkadaş gibi görmelerine yönelik faaliyete yaptıklarını belirtmişlerdir. Müşteri karşılamayla başlayan sürecin, samimiyet ve güven duygusu üzerine kurmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

9. Soru: Sadık müşterilerinizin toplam müşterileriniz içerisindeki oranı nedir?

Görüşmecilerden A, B, C, D, E, K ve L markaları sadık müşterilerinin oranını bilmemektedir. F markası oranı %40, G markası oranı % 65, M markası oranı %10, N markası oranı %20, P markası ise oranı %90 olarak belirtmiştir.

10. Soru: Servis hizmetlerinizin performans düzeyini nasıl takip ediyorsunuz?

Görüşmecilerin hepsi servis performansını görüşmecilerin telefonla aranarak takip edildiğini belirtmiştir. Aramaların hem bayiler hem de merkez tarafından yapıldığını belirtmişlerdir.

11. Soru: Satışlarınızı etkileyen en önemli unsur nedir? Neden?

Görüşmecilerden A ve B markaları, sundukları ürünün kalitesinin satışlarındaki en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. C markası müşterilerinin ürüne geldiğini belirterek fiyat ürün dengesinin önemli olduğunu belirtmiştir. D, E, G, K, M, N ve P markaları bayilerindeki satış personelinin performansının satışlarındaki en önemli unsur olduğunu, çalışanlarının müşteriler ile dostluk ilişkisi içinde olmasının müşterilerde en güçlü etkiyi bıraktığını belirtmişlerdir. F markası ürünlerinin yakıt ekonomisinin güçlü olduğunu belirtmiş, L markası ise yüksek marka imajının satışlarındaki en önemli unsur olduğunu belirtmiştir.

12. Soru: Marka işbirlikleriniz mevcut mu?

Görüşmecilerden A, G, K, L markalarının finans ve sigorta alanında marka işbirliği mevcuttur. Görüşmecilerden B ve N markalarının marka işbirliği yoktur. Görüşmecilerden C, D, E ve M markalarının yakıtta marka işbirliği mevcuttur, finans ve sigorta alanında özel marka işbirlikleri yoktur. Görüşmecilerden F markasının yakıt ve sigorta alanında, P markasının yakıt, lastik ve sigorta alanında marka işbirlikleri mevcuttur.

13. Soru: Marka işbirlikleriniz satış rakamlarınızı etkiliyor mu?

Görüşmecilerden yakıtta marka işbirliği yapan C, D, E, F, M ve P markaları işbirliklerinin satışlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Sigorta alanında marka işbirliğine sahip L markası da işbirliğinin satışlarını etkilediğini belirtmiştir.

14. Soru: Marka değerinizin finansal durumunu biliyor musunuz?

Görüşmecilerden sadece G, K, L ve P markaları ise markalarının finansal değerini bilmektedir.

15. Soru: Marka değerinizin tüketici algısındaki konumunu biliyor musunuz?

Görüşmecilerden F, L ve P markaları markalarının tüketici algısındaki yerini bilmektedir.

16. Soru: Otomobillere ait herhangi bir ürünün tasarımında müşterilerinizin etkisi oluyor mu?

Görüşmecilerden A, B, C, D, E, L ve P markaları, müşterilerin kendilerine ürün tasarımı ile ilgili geri dönüşlerini merkeze ilettiklerini ve merkezin müşteri değerlendirmelerini dikkate aldığını belirtmişlerdir. F markası müşterilerin ürünler üzerinde etkisi olup olmadığını bilmediklerini belirtmiştir. Görüşmecilerden G ve K markaları Türkiye pazarında bu konunun dikkate alınmadığını belirtmişlerdir. M ve N markaları ise ürün tasarımında müşteri etkisinin olmadığını belirtmiştir.

17. Soru: Otomobillere ait herhangi bir ürünün yenilenmesinde müşterilerinizin etkisi oluyor mu?

Görüşmecilerden A, B, C, D, E, L ve P markaları, müşterilerin kendilerine ürün yenilenmesi ile ilgili geri dönüşlerini merkeze ilettiklerini ve merkezin müşteri değerlendirmelerini dikkate aldığını belirtmişlerdir. F markası müşterilerin ürünler üzerinde etkisi olup olmadığını bilmediklerini belirtmiştir. Görüşmecilerden G ve K markaları Türkiye pazarında bu konunun dikkate alınmadığını belirtmişlerdir. M ve N markaları ise ürün tasarımında müşteri etkisinin olmadığını belirtmiştir.

18. Soru: Servis süreçlerinizin oluşturulmasında müşterileriniz etkisi oluyor mu?

Görüşmecilerden sadece N markası müşterilerin servis sürecinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Diğer markalar müşterilerin servis süreçleri ile ilgili geri bildirimlerinin bayilik ve merkez için çok önemli olduğunu ve süreçlerin değişebildiğini belirtmişlerdir.

19. Soru: Yarı mamül seçiminde dikkat ettiğiniz kriterler nelerdir?

Görüşmecilerin hepsi yarı mamul kriterlerinin merkez tarafından konulduğunu bayilerin yarı mamul üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtmiştir.

20. Soru: Yerel tedarikçilerle çalışıyor musunuz?

Görüşmecilerden C, D, E, M, N ve P markaları, tüketicilere gerek seçenek gerek daha uygun fiyat sunabilmek için merkezin onayladığı yerel tedarikçilerle işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir. Tedarik edilen öğeler ağırlıklı olarak paspas, deri koltuk kaplama gibi aksesuarlardır. Görüşmecilerden G, K ve L markaları çok nadir olarak yerel tedarikçilerle işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir. Görüşmecilerden A, B ve F markaları yerel tedarikçilerle işbirliği yapmadıklarını belirtmişlerdir.

21. Soru: Tedarikçi seçimindeki kriterler nelerdir?

Görüşmecilerden yerel tedarikçilerle çalışan C, D ve E markaları kriterleri merkezin seçtiğini, kendilerinin tedarik seçiminde aktif rol almadığını belirtiyor. Görüşmecilerden M, N ve P markaları öncelik kriterlerinin kalite daha sonra fiyatın geldiğini belirtmişlerdir.

22. Soru: Tedarikçi bilgilerinizi müşterileriniz ile paylaşıyor musunuz?

Görüşmecilerden yerel tedarikçilerle işbirliği yapan C, D, E ve P markaları tedarikçi bilgilerini paylaştıklarını belirtmişlerdir. Görüşmecilerden M ve N markaları yerel tedarikçi bilgilerini paylaşmadıklarını belirtmişlerdir.

23. Soru: Tedarikçilerle ilgili olumsuz geribildirimlerde tedarikçilerinizde değişiklik yapıyor musunuz?

Görüşmecilerden yerel tedarikçilerle işbirliği yapan C, D, E, M, N ve P markaları müşterilerin geri dönüşlerine çok önem verdiklerini, memnuniyetsizlik durumunda tedarikçi değişikliği yaptıklarını belirtmişlerdir.

24. Soru: Sahip olduğunuz insan kaynağınızın müşterilerinize değer yaratmada nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

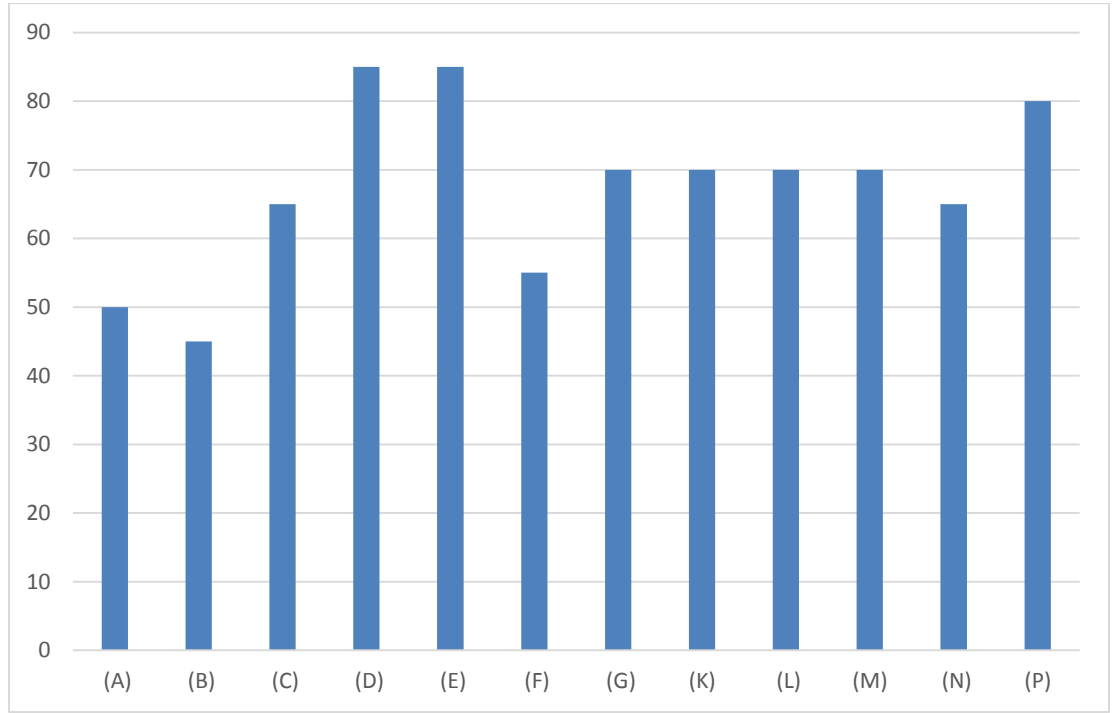
Görüşmecilerden C markası insan kaynağının değer yaratmada güçlü bir etkisi olmadığını çünkü müşterilerin almak istedikleri ürüne odaklı olarak geldiklerini değer yaratan unsurun bayinin ürüne verdiği fiyat olduğunu belirtmişlerdir. Görüşülen diğer markalar ise özellikle müşterilerin kapıda ilk karşılanmalarının ve onu takip eden tüm görüşmelerin satış ve değer yaratma üzerinde çok büyük etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Müşterilerin üzerinde bıraktıkları ilk intibanın diğer tüm süreçleri etkilediğini, ilk temasın olumlu olması halinde müşterinin daha fazla değer elde ettiğini düşündüğünü belirtmişlerdir.

25. Soru: Müşteri odaklı olma tüm çalışanlarınız tarafından benimseniyor mu? Nasıl?

Görüşülen tüm markalar çalışanlarının müşterinin önemi ve müşteri odaklılık üzerine eğitim aldıklarını ve her çalışanın bu bakış açısını benimseyip ona göre davranması gerektiğinin zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir.

Sorulara verilen yanıtlar ve görüşmecilerden alınan diğer bilgiler ışığında marka ekosisteminin varlığını ölçmek için puanlama tablosu hazırlanmıştır. Tabloda belirlenen

ölçekler derinlemesine görüşme sorularına ve ekosistem modeline dayanmaktadır. Tablonun en alt satırı bayilerin marka ekosistem puanını, tablonun en son sütunu ise ölçeklerin puanını göstermektedir. Tablonun en alt satırı 100 üzerinden puanlanmış, 70 ve üzeri puan alan bayilerde marka ekosisteminin varlığı kabul edilmiştir. Tablonun en son sütununda ölçekler puanlanmış, ölçeklerin alabilecekleri en yüksek değerin %70'inden az alan ölçekler rekabet edebilirlik için geliştirilmesi gereken alanlar olarak belirlenmiştir. Tablo 3.7'de bayilerin göreceli marka ekosistemi puanları verilmiştir. Şekil 3.8 de bayilerin marka ekosistemi puanları grafikte gösterilmiştir.



Şekil 3. 8: Marka Ekosistemine Sahip Olma

Tablo 3. 6: Bayilerin Ekosistem Puanları

	Bayi	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(K)	(L)	(M)	(N)	(P)	
	Ölçekler													
1.	Değer yaratmada hizmet odaklı olma	*	0	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0	30 E.Y.D. 60
2.	Değer yaratmada müşteri odaklı olma	*	0	0	5	0	0	5	5	5	0	5	5	30 E.Y.D. 60
3.	Rekabete hizmet katkısı (karşılama, servis, satış)	*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5 E.Y.D. 60
4.	Servis süreçlerinin performansını takip etme	*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60 E.Y.D. 60
5.	Hizmetin beklenti ötesine geçmesi	*	5	0	0	5	5	5	5	5	0	0	5	35 E.Y.D. 60
6.	Ek değerler yaratmada hizmetin katkısı	*	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	0	35 E.Y.D. 60
7.	Marka bağlılığı faaliyetleri yürütme	*	0	0	5	5	5	5	5	5	5	0	5	45 E.Y.D. 60
8.	Markanın çekirdek değerini koruma	**	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120 E.Y.D. 120
9.	Marka işbirliklerinin değer yaratması	*	0	0	5	5	5	0	0	5	5	0	5	35 E.Y.D. 60
10.	Hizmet tasarımında tüketici etkisi	*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	55 E.Y.D. 60
11.	Tüketiciye değer sağlayacak tedarikçi seçimi	*	0	0	5	5	5	0	0	0	5	5	5	30 E.Y.D. 60
12.	Tedarikçi değişiminde tüketici etkisi	*	0	0	5	5	5	0	0	0	5	5	5	30 E.Y.D. 60
13.	İnsan kaynağının değer yaratmaya etkisi	*	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	55 E.Y.D. 60
14.	Süreç tasarımında tüketici etkisi	*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60 E.Y.D. 60
15.	Bilgi paylaşımında şeffaf olma	*	0	0	5	5	5	0	0	0	0	0	5	20 E.Y.D. 60
16.	Tüketici marka deneyiminin etkisi	**	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	5	105 E.Y.D. 120
17.	Hedef pazar tanıma	*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60 E.Y.D. 60
	E.Y.D 100		50	45	65	85	85	70	70	70	70	65	80	

Not: Her yıldız 5 puanı göstermektedir, belirtilen yıldızlar bayinin ölçekte alabileceği en çok değeri göstermektedir.

E.Y.D.: En yüksek değer

3.10 Sonuç

Otomotiv sektörünün ülkeler açısından pek çok faydası vardır. Ana sanayinin gelişimi, yan sanayi kollarının çeşitlenmesi ve ilerlemesi, teknolojiye olan yatırım ve yüksek istihdam sayıları ana faydalar olarak belirtilebilir. Dünya üzerinde diğer sektörlerle göre göreceli olarak çok fazla otomobil markasının olmamasına karşılık sektördeki rekabet yarışı oldukça hareketlidir. Tüketicilerin geçmişe göre daha kolay mal satın alabiliyor olmaları sektördeki firma sayısını arttırmış ancak bununla birlikte markaları daha sert bir yarışa sürüklemiştir. Her sektörde olduğu gibi otomobil pazar yapısı da değişikliğe uğramış, markalar müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerini elde tutmak için ürün çeşidini arttırmış, tedarik süresini kısaltmış, kişisel otomobillere ağırlık vermiş olmaları yetmemekte yoğun hizmet faaliyetleri ile sattıkları ürünleri desteklemek durumunda kalmışlardır.

Araştırma kapsamında görüşülen otomobil bayilerinde firmaların rekabet edebilirliğine marka ekosisteminin etkisi araştırılmıştır. Dikkat edilmesi gereken nokta otomotiv firmasının değil sadece firmanın bayisinin marka ekosisteminin araştırıldığıdır. Marka ekosisteminde sürecin itici gücünü hedef pazar oluşturmaktadır. Süreçte gerçekleştirilmek istenen üretim öncesinde başlayıp marka ve tüketicinin marka deneyimini göz önünde bulundurarak her seviyede hem markaya hem de tüketiciye artı değerler oluşturacak faaliyetler zincirini sürdürebilmektedir. Konu ile ilgili daha önce yapılan analizlerde marka ekosisteminin müşteri odaklı yapısı, işletmelerin müşterilerine karşı daha şeffaf, üretici-tüketici işbirliği şeklinde ilerleyen anlayışının, sunulan marka değerinin tüketici algısında daha değerli anlaşıldığının ve tüketicilerin rekabette o markayı ileri taşıdığı belirtilmiştir.

Araştırmada marka ekosisteminin değişkenleri olarak alınan müşteri değeri ve marka değerine yönelik sorular ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün değişkeni olarak alınan marka ekosistemine yönelik sorular sorulmuştur. Görüşülen 12 otomobil

bayisinin marka ekosistemi analiz edilmeye ve rekabet güçlerinde marka ekosisteminin etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Marka ekosisteminin önceliği sürecin itici gücünün hedef pazar olmasıdır. Günümüz koşullarında başarılı olmak isteyen her işletme gibi görüşülen otomobil bayileride sorulara verdikleri cevaplarda da müşteri odaklı olduklarını, müşteri memnuniyetini satış rakamının önünde tuttuklarını belirtmişlerdir.

Verilen cevaplar analiz edildiğinde bayilerin hepsinin marka ekosistemine bir ölçüde sahip olduğu belirlenmiştir. Verdikleri cevaplara dayanılarak puanlama tablosu oluşturulmuştur. Puanlama tablosunda artı değerler görüşmecilerin cevabının şiddetini, 0 değeri ise o konuda değer yaratacak unsura sahip olmadıklarını ya da diğer bayilere göre göreceli olarak daha az değere sahip olduklarını belirtmiştir. Belirlenen ölçeklerden “Markanın çekirdek değerini koruma” ve “Tüketici marka deneyimi etkisi” ekosistemin varlığı için daha önemli olduğundan diğer ölçeklere göre daha fazla puan verilmiştir.

Yapılan puanlamaya göre görüşmecilerden D ve E markaları eşit ve en yüksek puana, P markası ikinci en yüksek puana, G, K, L ve M markaları da üçüncü en yüksek puana sahiptir. 70 puan ve üstü alan bu bayilerin sahip oldukları marka ekosisteminin bayilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine diğer bayilere göre daha fazla etkisi olduğu varsayılmaktadır. Genel olarak bakıldığında her bayinin marka ekosisteminde eksiklikler olduğu tespit edilmekte, bu eksikliklerin giderilmesinin bayilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bayilerin değer yaratılması ve değer iletimine daha fazla önem vermesinin müşteri memnuniyetini arttıracak ve bu durumun müşteri bağlılığına etki edeceği düşünülmektedir.

Puanlamada kullanılan ölçeklerden “Servis süreçlerinin performansını takip etme”, “Markanın çekirdek değerini koruma”, “Hizmet tasarımı tüketici etkisi”, “İnsan

kaynağının değer yaratmaya etkisi”, “Süreç tasarımı tüketicisi etkisi”, “Tüketicisi marka deneyiminin etkisi” ve “Hedef pazarı tanıma” istenilen seviyenin üzerinde puan almıştır.

“Rekabete hizmet katkısı” ve “Bilgi paylaşımında şeffaf olma” diğer ölçeklere göre geliştirilmesi daha gerekli alanlar olarak belirlenmişlerdir. Bu zayıflıkların iyileştirilmesinin sektörün rekabet edebilirliğine daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D. (2010)a. *Güçlü Markalar Yaratmak*. İkinci Basım, İstanbul: Mediacat Kitapları

Aaker, D. (2014)b. *Markalama, Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke*, İstanbul: Mediacat Kitapları

Altuntuğ, N. (2009). *Sürdürülebilir Müşteri Değerinin Psikolojik ve Sosyolojik Boyutu: Bireysel ve Toplumsal Karakter*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 10 (2), 1-17

Ambler, T., Bhattacharya, C., B., Edell, J., Keller, K., L., Lemon, K., N., Mittal, V. (2002). *Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management*. Journal of Service Research. Vol. 5 (1). 13-25

Arıç, K., H. (2013). *Yeni bir Dış Ticaret Teorisi Olarak Porter'in Rekabetçi Üstünlükler Teorisinin Yapısı*. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Vol. 4 (5), 2013, 81-97

Bardakçı A. (2008). *Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Değerlendirme*. Tisk Akademi. Vol. 1. 187-209

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Marketing. Vol. 17 (1). 99-120

Barney, J. (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage*. The Academy of Management Executive. Vol. 9 (4). 49-61

Barney, J. (2014)a. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Dördüncü Basım, Essex: Pearson Education Limited

Barney, J. (2014)b. *How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-Based Theory*. Journal of the Acad. Mark. Sci. Vol. 42. 24–26

Barutçu, S., Orhun, B. (2012). *İşletmelerde Strateik Yönetim/Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter'in Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi*. Ankara: Seçkin Yayınları,

Baydaş, A. (2007). *Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşlemlerinde Bir Uygulama*. Bilig-Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi. Vol. 42. s. 127-150

Bayramoğlu, G. (2008). *Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham Ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme*. Ekonomik Yaklaşım, Vol. 19 (67), 59-78

Besharat, A. (2010). *How Co-branding Versus Brand Extensions Drive Consumers' Evaluations of New Products: A Brand Equity Approach*. Industrial Marketing Management. Vol. 39, 1240-1249

Bharadwaj, S., G., Varadarajan, P., R., Fahy, J. (1993). *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. Journal of Marketing, Vol. 57. s. 83-99

Biel, A., L. (1992). *How Brand Images Drives Brand Equity*. Journal of Advertising Research. Vol.32. 6-12

Bo, Z., Huili, Y. (2011). *Design of Evaluation Index System of Brand Space Expansion Capacity Based on the Brand DNA*. International Business and Management. Vol. 3(1), 209-213

Butz, H., E. Jr., Goodstein, L., D. (1996). *Measuring the Customer Value: Gaining the Strategic Advantage*. Organizational Dynamics, Vol.1. 63-79

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., Mahajan, A. (2014). *Creating Value in Ecosystems: Crossing the Chasm Between Knowledge and Business Ecosystems*. Research Policy. Vol. 43. 1164-1176

Cop, R., Bekmezci, M. (2008). *Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi*. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. Vol. 39 247-266

Coşar, Y. (2008). *Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Vol. 19 (1). 45-56

Cunningham, İ., C., M., Hardy, A., P., Imperia, G. (1982). *Generic Brands Versus National Brands and Store Brands*. Journal of Advertising Research. Vol. 22 (5).25-32

Çelik, A., E. (2006). *Marka Değerleme*. Muhasebe ve Finansman Dergisi. Vol. 31. 195-208

Deniz, E. (2009). *Otomotiv Sektör Raporu*. Avrupa İşletmeler Ağı

Desai, K., K., Keller, L., L. (2002). *The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Etendibility*. Journal of Marketing. Vol. 66 (1). , s. 73-93

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Sekizinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Dodds, W. ,B. (1999). *Managing Customer Value*. Mid-American Journal of Business, Vol. 14 (1), 1999, 13-22

Doyle, P. (2008). *Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri*. Üçüncü Basım. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri

Çelik, A., E. (2006). *Marka Değerleme*. Muhasebe ve Finansman Dergisi. Vol. 31. 195-208

Çoban, O. (2007). *Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinik*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Vol. 29. 17-36

Erkut, G., Albayrak, A., N. (2010). *Yenilikçilik-Rekabet Gücü İlişkisi: Otomotiv Sektörü Örneği*. İTÜ Dergisi/a. Vol. 9 (1). 155-166

Evans, G. (2002). *Measuring and Managing Customer Value*, Work Study, Vol. 51 (3), 2002, 134-139

Fırat, A.,F., Dholakia, N. (2006). *Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing*.Marketing Theory. 6 (2). 123-162

Gammoh, B., S., Voss, K., E. (2011). *Brand Alliance Research: In Search of a New Perspective and Directions for Future Research*. Journal of Marketing Development and Competitiveness. Vol. 5(3). 81-93

Goettler, R., L., Gordon, B., R. (2014). *Competition and Product Innovation in Dynamic Oligopoly*. Quant Mark Econ. Vol. 12. 1-42

Gökmenoğlu, S., M., Akal, M., Altunışık, R. (2012). *Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler*. Rekabet Dergisi, Vol. 13 (4), 3-43

Görener, A., Görener, Ö. (2008)a. *Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler*, Journal of Yaşar University. Vol. 3 (10). 1213-1232

Görener, Ö., Görener, A. (2008)b. *Otomotiv Endüstrisinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri: Sektörel Bir İnceleme*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 7 (26), 306-319

Grant, R., M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*.California Management Review. Vol. 33 (3) 114-135

Grant, R., M. (1991). *Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment*. Strategic Management Journal, Vol. 12 (7), 1991, 535-548

Güler, E., G. (2009). *Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Vol. 20 (1), 61-76

Gürpınar, K., Barca, M. (2007). *Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. Vol. 2 (2)

Helm, C., Jones, R. (2010). *Extending the Value Chain, A Conceptual Framework for Managing the Governance of Co-created Brand Equity*. Brand Management. Vol. 17 (8). 579-589

Helmig, B., Huber, J., Leeflang, P., S., H. (2008). *Co-branding: The State of the Art*, Schmalenbach Business Review. Vol. 60 (4). 359-377

Huang C., W., Tai, A., P. (2003). *A Cross-Cultural Comparison of Customer Value Perception for Products: Consumer Aspects in East Asia*. Cross Cultural Management. Vol. 10 (4). 43-60

Iyer, S., S. (2009). *Managing For Value*. Delhi: New Age International

İraz, R. (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Vol. 19 (1). 243-258

İslamoğlu, A., H. (2009)a. *Temel Pazarlama Bilgisi*, Üçüncü Basım, İstanbul: Beta Yayınları

İslamoğlu, A., H. (2011)b. *Pazarlama Yönetimi*, Beşinci Basım, İstanbul: Beta Yayınları

İslamoğlu, A., H. (2011)c. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İkinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları

İslamoğlu, A., H., Fırat, D. (2011). *Stratejik Marka Yönetimi*. İkinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları

Jackson, T., W. (2006). *Customer Value Exchange*. Journal of Financial Services Marketing. Vol. 11 (2). 314-32

Jacoby, J., Kyner, D., B. (1973). *Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing*. Journal of Marketing Research. Vol. 10. 1-9

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Ninth Edition. Essex: Pearson Education Limited

Kapferer, J., N. (2012). *The New Strategic Brand Management, Advance Insight and Strategic Thinking*. Beşinci Basım. New Delhi: Kogan Page

Karafakıoğlu, M. (2011). *Pazarlama İlkeleri*. Dördüncü Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.

Karsak, B., B. (2004). *Görsel Kimlik göstergeleri Açısından "Arçelik" Firması Web Sayfası İncelemesi*. Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakütesi. Vol 1. 99-114

Keller, K. L. (2009)a. *Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment*. Journal of Marketing Communications. Vol. 15 (2-3). 139-155

Keller, K. L. (2003)b. *Understanding Brands, Branding and Brand Equity*. Interactive Marketing. Vol. 5(1). 7-20

Keller, K. L., Lehmann, D., R. (2006). *Brand and Branding: Research Findings and Future Priorities*. Marketing Science. Vol 25 (6) 740-759

Keller, K., L., Lehmann, D., R. (2009)b. *Assesing Long-term Brand Potential*. Journal of Brand Management. Vol. 17 (1). 6-17

Kılıç, K., C., Özgen, H., Karademir, B. (2004). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı bilginin Yeni Ürünler Dönüşümü*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 13 (1), 2004, 1-19

Kim, K., H., Jeon, B., J., Jung, H., S., Lu, W., Jones, J. (2012) *Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage, Marketing Strategy and Corporate Image*. Journal of Business Research, Vol. 65. 1612-1617

Kim, W., G., Lee, S., Lee, H., Y. (2007). *Co-Branding and Brand Loyalty*, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism. Vol. 8(2). 1-22

Klink, R., R., Athaide, G., A., (2012). *Creating Brand Personality with Brand Names*, Marketing Letters. Vol. 23 (1). 109-117

Koçlu, T., Karsavuran, Y. (1997). *Karasal Ekosistemlerin Yapısı ve Organizasyonu*. Türk Entomol. Dergisi. Vol. 21 (4). 311-322

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Ondördüncü Basım. Essex: Pearson Education Limited

Kotler, P. (2013). *A'dan Z'ye Pazarlama: Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri

MacCormack, A., Murray, F., Wagner, E. (2013). *Spurring Innovation Through Competitions*. MIT Sloan Management Review. Vol. 55 (1). 25-32

Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Üçüncü Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Neven, D., Droge, C., L., M. (2001). *A Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries*. Sempozyum bildirisi. İnternetAdresi: <http://www.agrifood.info/AgriFood/members/Congress/Congress2001Papers/Symposium/Neven.pdf>,

Normann, R., Ramirez, R. (1993). *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review. Vol. 71 (4). 65–77.

Norris, D., G. (1992). *Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries*. The Journal of Consumer Marketing. Vol. 9 (3). 19-31

Odabaşı, Y. (2010). *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*, İkinci Basım, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri

Odabaşı, Y. (2012). *Postmodern Pazarlama*, Üçüncü Basım, İstanbul: Media Cat Kitapları

Odabaşı, Y. (2013). *Tüketim Kültürü*. Dördüncü Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Onaran, B., Bulut, Z., A., Özmen, A. (2013). *Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Business and Economics Research Journal, Vol. 4 (2), 37-53

OSD. (2015). *Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni*

Özçelik, D., G., Torlak, Ö. (2011). *Marka Kişiliği Algısı ile Etnosentrik Eğilimler Arasındaki İlişki: Levis ve Mavi Jeans Üzerine Bir Uygulama*. Ege Akademik Bakış. Vol.11(3). 361-317

Özdemir, Ş. (2009). *Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım*. İstanbul:Beta Yayınları

Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Porter, M., E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press

Porter, M., E., Millar, V., E. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. 149-160

Porter, M., E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press

Porter, M., E. (1998). *Rekabet Stratejisi/Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Pınar, M., Trapp, P. (2008)a. *Creating Competitive Advantage Through Ingredient Branding and Brand Ecosystem: The Case of Turkish Cotton and Textiles*, Journal of International Food and Agribusiness Marketing. Vol. 20(1). 29-56

Pınar, M., Trapp, P. (2010)b. *Brand Ecosystem Strategy for Olive Oil*, The Business Review. Vol. 15 (2).67-73

Pınar, M., Trapp, P., Girard, T., Boyt, T., E. (2011). *Utilizing the Brand Ecosystem Framework in Designing Branding Strategies for Higher Education*. International Journal of Educational Management. Vol. 25 (7). 724-739

Pirtini, S., Atalık, Ö., Aygün, G. (2006). *Markaya Yönelik İletişim ve Marka Değeri Açısından Tüketici Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Havayolu Müşterileri Üzerinde İncelenmesi*. İletişim Fakültesi Dergisi. Vol. 27. 125-136

Prahalad, C., K., Ramaswamy, V. (2004). *Co-Creating Unique Value With Customers*. Strategy & Leadership. Vol. 32 (3). 4-9

Rekabet Kurumu (2014). *Rekabet Terimleri Sözlüğü*. Beşinci Basım

Rooney, J., A. (1995). *Branding: a Trend for Today and Tomorrow*, Journal of Product & Brand Management. Vol. 4 (4). 48 – 55

Roman, T., Manolica, A., Gondor, L. (2014). *Customer Oriented System of Values Research*. Economia Seria Management. Vol. 17(2). 318-324

Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2011). *İşletme*. Sekizinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları

Schneider, G., K., Bodur, C., K. (2009). *Tüketicilerde Marka Kişiliği Algısı İle Marka Tercihine İlişkin Bir Analiz: Hijyenik Ürünler Sektöründe Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Vol.24. 1-14

Schultz, D., E., Block, M., P. (2013). *Beyond Brand Loyalty: Brand Sustainability*. Journal of Marketing Communications. 1-16

Seki, İ., Barbaros, R., F. (2011). *Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Ulusal Yenilik Sistemleri ve Üniversite Ekonomisi Yaklaşımı*. Ege Akademik Bakış. Vol. 11 (3). 407-424

Selvi, M., S. (2007). *Marka Yönetimi*. Birinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık

Serinkan, C., Barutçu, S. (2012). *İşletmelerde Strateik Yönetim/Genel Çevre (Dış Çevre) Analizi*, Ankara:Seçkin Yayınları.

Squire, B., Readman, J., Brown, S., Bessant J. (2004). *Mass Customization: The Key to Customer Value?*. Production Planning and Control, Vol. 15 (4), 459-471

Srivastava, M., Franklin,A., Martinette, L. (2013). *Building a Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Technology Management and Innovation, Vol. 8 (2). 47-60

Taşkın, Ç., Akat, Ö. (2012). *Marka ve Marka Stratejileri*. İkinci Basım, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları

T.C. Bilim, Sanayi Bakanlığı ve Teknoloji Bakanlığı (2014). *Otomotiv Sektörü Raporu (2014/1)*, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2014). *Otomotiv Sanayi Çalışma Grubu Raporu*. Onuncu Kalkınma Planı 2014/2018

Tekin, M., Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Temporal, P. (2011). *İleri Düzey Marka Yönetimi: Değişen Dünyada Markaları Yönetmek*, İstanbul: Brand Age Yayınları

Tıgılı, M. (2003). *Marka Kişiliği*. Öneri. Vol.5(20). 67-72

Tosti, D., Herbst, S., A. (2009). *Organizational Performance and Customer Value*. Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 29. 294-314

Tosun, N., B. (2014). *Marka Yönetimi*. İkinci Basım İstanbul: Beta Yayınları

TUİK. (2015). *Motorlu Kara Taşıtlar Raporu*. Eylül 2015 Haber Bülteni. Sayı 18771. 1-2

Uçan, O. (2005). *Türkiye’de Otomotiv Sektörü Dış Ticaretinin Gelişimi*, Sosyoekonomi, Vol.2. 116-131

Uzkurt, C., Torlak, Ö. (2007). *İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri*. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi. Vol. 25 (1). 239-257

Uzunoğlu, E. (2007). *Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. Vol. 2 (1). 11-29

Ülgen, H., Mirze, S., K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık

Ünal, S., Deniz, A., Can, P. (2008). *Marka Bağlılığı ve Kişisel Değerler Açısından Pazar Bölümleme*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Vol. 22 (1). 211-237

Üner, C. (1971). *Türkiye’de Otomotiv Sanayiinin Tarihçesi*, Mühendis ve Makine Dergisi, Vol. 166, 1971, s. 258-303

Varinl, İ. (2008). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. İkinci basım. Ankara: Detay Yayıncılık

Varinli, İ., Yaraş, E., Başalp, A. (2009). *Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Ege Akademik Bakış. Vol. 9 (1). 113-130

Walters, D., Lancaster, G. (1999). *Value Based Marketing and Its Usefulness to Customers*. Management Decision. Vol. 37 (9). 697–708.

Wänke, M., Herrmann, A., Schaffner, D., (2007). *Brand Name Influence on Brand Perception*, Psychology and Marketing. Vol. 24(1). 1-24

Webster Jr., F., E., Keller, K., L. (2004). *A Roadmap for Branding in Industrial Markets*. Journal of Brand Management. Vol.11 (5), s. 388-402

Woodruff, R., B. (1997). *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 25 (2). 139-153

World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*

Yüksel, Ü., Mermoud, Y., A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*. İstanbul: Beta Yayınları

Zeithaml, V., A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a Means-End Model and Syntesis of Evidence*. Journal of Marketing, Vol. 52, 2-22

(2015, Kasım) <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use>

ÖZGEÇMİŞ

Özge Habiboğlu, 1986 yılında İstanbul’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul’da tamamladı. 2004 yılında Kabataş Erkek Lisesinden mezun oldu. 2008 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümünden onur belgesi ile mezun oldu. 2011 yılından itibaren Namık Kemal Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2012 yılında Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2015 yılında “Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Çalışanların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma” başlıklı makalesi yayınlandı.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	T.C. Galatasaray Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı Soyadı	Özge HABİBOĞLU
Tez Başlığı	İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olabilmeleri Açısından Marka Ekosisteminin Önemi ve Bir Araştırma
Savunma Tarihi	15.12.2015
Danışmanı	Prof. Dr. Mehmet Yaman ÖZTEK

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı
Prof. Dr. Mehmet Yaman ÖZTEK

İmza

Prof. Dr. Özgür ÇENGEL

Yrd. Doç. Dr. Ahmeh Fahri NEGÜS

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK