

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

ZİNCİR MAĞAZALARDA MARKA YÖNETİMİ VE GENİŞLEME
STRATEJİLERİ: ÖZBEKİSTAN'DA HAVAS ZİNCİR
MAĞAZALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARJONA KADIROVA

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ZİNCİR MAĞAZALARDA MARKA YÖNETİMİ VE GENİŞLEME
STRATEJİLERİ: ÖZBEKİSTAN'DA HAVAS ZİNCİR
MAĞAZALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARJONA KADIROVA

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent DEMİR

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

Marjona KADIROVA tarafından hazırlanan “ZİNCİR MAĞAZALARDA MARKA YÖNETİMİ VE GENİŞLEME STRATEJİLERİ: ÖZBEKİSTAN’DA HAVAS ZİNCİR MAĞAZALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışmasının savunma tarihitarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

Üye

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Marjona KADIROVA

10.06.2024



ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Bülent DEMİR' e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.

Marjona KADİROVA

10.06.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MAĞAZA MARKALARININ STRATEJİK YÖNETİMİ: ÜRETİCİ PERSPEKTİFİNDEN BİR ANALİZ	3
1.1. Zincir Mağazalar Ve Marka Kavramı	3
1.1.1. Mağaza Markası Pazarlama Ve Üretimin Önemi	8
1.2. Mağaza Markası Pazarlamasının Stratejik Yönetimi	13
1.3. Mağaza Markası Üretiminin Stratejik Yönetimi	17
1.4. Zincir Mağazaları Yönetmek	22
1.5. Ticari İşletme Personelinin Karakterizasyonu	28
BÖLÜM 2. YENİ PAZARLARDA GENİŞLEME STRATEJİLERİNİN PAZARA NÜFUZUNUN ÖNEMİ	38
2.1. Yeni Pazarların Önemi	38
2.1.1. Pazaralara Nüfuz Etme Kavramı	46
2.2. Genişleme Stratejilerinin Önemi	48
2.3. Genişlenme Stratejilerinin Pazara Nüfuz Etmesi	54
2.4. Havas Mağazalarının Hizmetlerini Değerlendirmek	60
2.5. Havas Zincir Mağazalarının Yönetimindeki Önemi	61
BÖLÜM 3. ÖZBEKİSTANDA HAVAŞ ZİNCİR SÜPERMARKETLERİN ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	64
3.1. Zincir Süpermarketlerinin Önemi	64
3.1.1. Özbekistan Süpermarket Zincirlerinin Üretim Departmanı Sıralaması (2020)	67
3.2. Zincir Süpermarketlerin Ekonomideki Rolünü Değerlendirmeye Yönelik Bir Veri Analizi Yaklaşımı	70
SONUÇ	86
KAYNAKÇA	87
ÖZGEÇMİŞ	91

KISALTMALAR

- AE** : Birleşik Arap Emirlikleri internet kodu
- ARQ** : Haberleşme sistemlerinde alıcı ve verici arasındaki veri alışverişi için kullanılan hata kontrol mekanizmasıdır.
- BIM** : Yapı Bilgi Modellemesi, proje verilerinin dijital ortamda 3 Boyutlu olarak oluşturulup yönetildiği bir süreçtir.
- BT** : Bilgisayarlı tomografi bir tür tıbbi araştırma üssüdür.
- FMCG** : Daha çok yiyecek ve içecek sektöründe öne çıkan ve sıklıkla kullanılan bir kelimeyi ifade eder.
- FFO** : Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının (GYO'lar) işletilmesinden elde edilen nakit.
- HR** : İngilizce "insan kaynakları" kelimesinin kısaltılmış halidir.
- SMM** : Sosyal Medya Pazarlaması
- SMO** : Sosyal Medya Optimizasyonu
- SEO** : Web siteleri daha fazla organik trafik alır, arama motorlarında daha fazla ilk sırada yer alır.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Özbekistan'da Faaliyet Gösteren Süpermarket Zincirlerinin Miktarı	76
Tablo 2: Özbekistan Cumhuriyeti'nin 2022 Yılı Zincir Mağazalar Cirosunun Büyüme Oranı	81



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri	74
Şekil 2: Özbekistan'daki Mağaza Ağının Dağılımı	77
Şekil 3: Mağaza Ağının Türlerine Göre Dağılımı.....	78
Şekil 4: İndirim Mağazalarının Markalara Göre Dağılımı	79
Şekil 5: Mağazaların Süpermarket Formatına Göre Dağılımı	79
Şekil 6: Zincir Mağazaların Coğrafi Dağılım Payı	80
Şekil 7: Mağazaların Coğrafi Dağılımı.....	80
Şekil 8: Zincir Mağazalar Ciroğunun Bölgelere Göre Payı	83



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
ZİNCİR MAĞAZALARDA MARKA YÖNETİMİ VE GENİŞLEME
STRATEJİLERİ: ÖZBEKİSTAN'DA HAVAS ZİNCİR MAĞAZALARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Marjona KADIROVA

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Bülent DEMİR

Haziran, 2024 – 91 + v

Zincir mağazalar sektörü, üreticiler ve müşteriler arasında market, kırtasiye ve diğer ürün ve hizmetlerin alışverişi nedeniyle küresel sektörün hayati bir parçasıdır. Zincir mağazalar mağazalarının giderek genişlemesi, müşterilere rekabetçi fiyatlarla rekabetçi ürünler sunmakta ve ürünler için benzersiz alışveriş hizmetleri sunmaktadır. Özbekistan Zincir mağazalar sektöründeki rekabet son yıllarda giderek artıyor ve müşterilerin fiyatları ve ürün kalitelerini karşılaştırırken pazardaki önemli oyunculara meydan okumasına olanak tanıyor. Ayrıca ülke, Zincir mağazalar sektörünün ana kaynağı olan küresel pazarda meyve ve sebze üretiminde de lider ülkeler arasında yer alıyor. Havaş, 2019 yılından bu yana piyasada, mağazalarını evlerin yakınına konumlandıran ve müşterilerine en düşük fiyatlı ürünleri sunan bir indirim mağazası olarak faaliyet gösteren yerel bir Zincir mağazalar mağazasıdır (Havas, 2023). Zincir mağazaların ana rakipleri Korzinka, Makro, Carrefour, Smart ve diğer küçük Zincir mağazalar mağazalarıdır. Rekabetçi rekabet ve pazara kolay giriş rekabetin yoğunluğunu artırmaktadır. Zincir mağazaların stratejik karar vermelerini etkileyen dış pazar koşullarının yanı sıra pazarın yetkinliğine göre, bu makale Zincir mağazalar pazarındaki pazar koşullarını incelemektedir. Ayrıca Havaş'ın en büyük rakipleri Korzinka ve Makro arasında rekabetçi bir konum elde etmek için stratejik operasyonunu analiz etmek amacıyla iç analiz yapılıyor. Piyasa analizini yürütürken dış kaynaklar 3 olacaktır istatistiksel web sitelerinden uyarlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havaş, Zincir Mağazalar, Zincir Mağazalar Sektörü, Müşteri,

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

BRAND MANAGEMENT AND EXPANSION STRATEGIES IN CHAIN STORES: A RESEARCH ON HAVAS CHAIN STORES IN UZBEKISTAN

Marjona KADIROVA

Master Thesis

Business Administration Division / Business Management Discipline

Supervisor: Doç. Dr. Bülent DEMİR

June, 2024 – 91 + v

The retail industry is a vital part of the global industry due to the exchange of groceries, stationery and other products and services between manufacturers and customers. The increasing expansion of retail stores offers customers competitive products at competitive prices and offers unparalleled shopping services for products. Competition in the Uzbekistan retail sector has been increasing in recent years, allowing customers to challenge major players in the market when comparing prices and product quality. In addition, the country is among the leading countries in the production of fruits and vegetables in the global market, which is the main source of the retail sector. Havaş is a local retail store that has been on the market since 2019, operating as a discount store that positions its stores near homes and offers its customers the lowest priced products (Havas, 2023). The retailer's main competitors are Korzinka, Makro, Carrefour, Smart and other small retail stores. Competitive rivalry and easy entry into the market increase the intensity of competition. According to the competence of the market as well as the external market conditions that influence the strategic decision-making of retailers, this article examines the market conditions in the retail market. In addition, internal analysis is carried out to analyze Havaş's strategic operation in order to gain a competitive position among its biggest competitors, Korzinka and Makro. External sources when conducting market analysis will be 3 Adapted from statistical websites.

Keywords: Havaş, Chain Stores, Retail Sector, Customer,

GİRİŞ

Özbekistan ekonomisinin ticarileşmesi sürecinde, Zincir mağazalar gibi mal satma yöntemi özel bir önem kazanıyor. Herhangi bir kuruluş, kuruluş veya firma, pazar fırsatlarını daha iyi anlamak ve pazarlama sorunlarını çözmek için tam ve doğru bilgilere ihtiyaç duyar. Müşterilerini, rakiplerini, araçlarını, satışlarını ve fiyatlarını bilmeden karmaşık analiz, geliştirme ve izleme gerçekleştiremezler. Özbekistan'da hızla değişen modern iş ortamında, bir iş kurmak ve geliştirmek için uygun koşullar yaratılmıştır. Girişimcilik, işgücü piyasasında iş yaratmada ve ekonomik büyümede önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle Özbekistan'da Zincir mağazaların araştırılması hayati önem taşımaktadır. Zincir mağazalar, küçük hacimli malların mağazalar, pavyonlar, süpermarketler, kiosklar ve diğer Zincir mağazalar satış yerleri aracılığıyla son tüketiciye satılmasının son şeklidir. Zincir mağazalar satış noktalarındaki Zincir mağazalar işinin, toptan satış işinden farklı olan kendine has özellikleri vardır. Zincir mağazalar şirketleri belirli Zincir mağazalar teknik ve yöntemlerini kullanarak ürünleri doğrudan halka yani bireylere satmaktadır. Zincir mağazalar işletmeleri, piyasa ekonomisinde ticaret ve hizmetlerin bağımsız bir unsurudur. Bu ticarete bağımsız mağazalar, özel mağazalar ve süpermarketler kullanılır. Araştırma, Zincir mağazaların gelişmesinde zincir süpermarketlerin önemli bir rol oynadığını gösterdi. Araştırma çalışmamın önemi, Özbekistan'da Zincir mağazaların gelişmesinde zincir süpermarketlerin ilk istatistiksel analiziyle belirlendi. Çünkü zincir süpermarketler pazar ortamındaki değişikliklere dinamik bir şekilde yanıt verebilmekte ve her tüketicinin ihtiyaçlarını zamanında karşılayarak yaşam kalitesini artırabilmektedir. Şu anda tek tip süpermarketler arasındaki rekabet artıyor; örneğin birçok şehirde büyük tek tip mağazaların ve alışveriş merkezlerinin fiziksel doygunluğundan söz edebiliriz. Bu nedenle araştırmamda Özbekistan'daki Zincir mağazalar zincirlerini inceledim. Anglesey Food, Korzinka, Korzinka İndirim ve Smart formatlarında toplam 52 (2022) mağazadan oluşan bir mağaza zincirine sahiptir. Bugün bu süpermarket zinciri pazarlama çözümlerinde liderdir. Şirket ayrıca 365 markasıyla gıda ürünleri ve ev aletleri üretimine de başladı. Korzinka markasıyla tanınan şirket, bölgelerde şube genişletme stratejisini sürdürüyor. Anglesey Food 1996 yılında kuruldu ve Özbekistan Cumhuriyeti'nde "süpermarket" biçimindeki ilk Zincir mağazalar endüstrilerinden biri olarak kabul ediliyor. Şirket başlangıçta Anglesey Food markası altında 'ev mağazaları' formatında faaliyet gösteriyordu. 2005 yılında hayata geçirilen markalaşma politikası, korzinka.uz markası altında ağırlıklı gelişiminin ilk aşaması olarak tarihe geçebilir. Korzinka.uz ağı tereddütsüz ulusal bir marka olarak adlandırılabilir. Mağaza zinciri her gün onbinlerce müşteri tarafından ziyaret edilmektedir. Bu bizi sürekli yeni müşteriler

çekme konusunda motive ediyor. Hizmet kalitesini artırmaya yönelik düzenli çalışmalar, uygun fiyat politikası ve benzersiz sadakat sistemi programı, müşteri güveninin güçlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Zincir süpermarketlerdeki gıda ve gıda dışı ürün çeşitleri, günlük promosyonlar, indirimler ve tadımlar müşteri çeken başlıca unsurlardır. Ayrıca Korznka, müşteri tercihlerini dikkate alan ve önceki satın alma geçmişini kullanarak yeni kişiselleştirilmiş teklifler geliştiren bir CRM programıyla rekabette öne çıkıyor.



BÖLÜM 1: MAĞAZA MARKALARININ STRATEJİK YÖNETİMİ: ÜRETİCİ PERSPEKTİFİNDEN BİR ANALİZ

1.1. Zincir Mağazalar Ve Marka Kavramı

Zincir mağaza, aynı mülkiyete sahip olan ve aynı ürün gruplarını satan iki veya daha fazla Zincir mağazalar mağazadan herhangi biridir. Amerika, Türkiye, Batı Avrupa ve Japonya'da zincir mağazalar Zincir mağazalar operasyonlarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Zincir mağazalar, büyük mağaza ve postayla sipariş şirketiyle birlikte, büyük ölçekli entegre yöntemlerin bir Zincir mağazalarcilik biçimine ilk başarılı uygulamasını temsil ediyor. Düzenli zincir mağazalar, Zincir mağazalar birimlerinin bireysel mülkiyetini sürdürdüğü franchise'lardan ve gönüllü veya kooperatif zincirlerinden ayrılmalıdır. İkincisi, kendi karını korur ve kendi mali kayıplarını üstlenirken, düzenli zincirlerde merkezi organizasyon, satış birimlerinin mali durumunun tüm sorumluluğunu üstlenir. Zincir dağıtım yöntemleri Çin'de MÖ 200 gibi erken bir tarihte mevcuttu (Lassar, Mittal ve Sharma, 1995).

Zincir mağazaların başlıca avantajları arasında merkezi bir satın alma biriminin uygun koşullarla satın alma yapabilmesi, işletme maliyetlerinin düşük olması, tüm satış birimlerine aynı anda reklam verebilmesi ve tek seferde mağazayı riske atmadan deneme yapabilme özgürlüğü sayılabilir. satış birimi. tüm operasyon. Zincirler, merkezi birimin satın alma hacmi ve bu satın almalara özel satın alma becerilerinin de eklenebilmesi sayesinde tek üniteli mağazalara göre daha uygun şartlarda alışveriş yapabilmektedir. Zincirler aynı zamanda toptan ve Zincir mağazalar satış operasyonlarını aynı işletme organizasyonu içerisinde birleştirerek önemli tasarruflar da sağlayabilirler. Çünkü bu yapı iki şube arasındaki koordinasyonu geliştirerek toptancıyı hem kredi riskinden hem de satış elemanı ihtiyacından kurtarıyor. (Ölçek ekonomilerine bakın.) Çoğu zincir, envanterlerini yüksek talep gören ürünlerle sınırlandırarak daha büyük ölçek ekonomileri elde eder. Tüm bu faktörlerin sağladığı düşük işletme maliyetleri, zincir mağazaların tek üniteli mağazalara göre satış fiyatlarını düşürmelerine ve daha düşük kar marjlarıyla faaliyet göstermelerine olanak sağladı. Büyük zincirlerin en büyük yenilikleri, düşük fiyatlarla büyük miktarlarda satış yapmanın yanı sıra, ileri Zincir mağazalarcilik uygulamaları alanında da olmuştur. (Low ve Lamb Jr, 2000) Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre Türkiye'de yıllık enflasyon oranı Aralık 2023'te yüzde 64,8 ile Kasım 2022'den bu yana en yüksek seviyesine ulaştı.

Türkiye'nin 10 en iyi zincir mağazalarına göz atalım:

1. BIM

Ciro: 7,05 milyar Euro (2021)

BİM, 9.760 mağazasıyla Türkiye'nin en büyük süpermarket Zincir mağazalar zinciridir. 1995 yılında kurulan BİM, gıda ve ev ihtiyaçlarına yönelik düşük fiyatlı ürünler sunmaktadır.

2. Migros

Ciro: 5,65 milyar Euro (2021)

Migros, M, MM, MMM, 5M, Kipa, M, Macro Center ve Migros Jet dahil olmak üzere birden fazla banner/marka işletmektedir. Geçmişi 1954 yılına dayanan Migros, 3.004 satış noktasıyla Türkiye'nin ikinci büyük süpermarket Zincir mağazalar zinciridir.

3. ŞOK Pazar

Ciro: 2,84 trilyon Euro (2021)

SHOK Market, 10.281 satış noktasıyla Türkiye'nin en büyük süpermarket Zincir mağazalar zincirlerinden biridir. SHOK Market 1995 yılında kuruldu.

4. Metro Kontrol ve Kontrolleri

Ciro: 1 milyar Euro (2021 yılı tahmini)

Toptancı Metro C ve C, Metro markası altında faaliyet göstermekte olup Türkiye'de 34 satış noktasına sahiptir.

5. Carrefour

Ciro: 936 milyon Euro (2021)

Carrefour, Türkiye'de Carrefour Express, Carrefour Hipermarket ve Champion markaları altında faaliyet göstermektedir. 1993 yılında Türkiye pazarına giren Fransız Zincir mağazalarının ülkte 850 mağazası bulunuyor.

6. Toptan Satışımız

Ciro: 717 milyon € (2021)

2001 yılında kurulan Bizim Toptan'ın Türkiye'de 180 mağazası bulunmaktadır.

7. A101

Yeni Mağazacılık A.Ş.'nin bir parçası. 2008 yılında kurulan A101, Türkiye'de 12.000'e yakın satış noktasıyla hızla büyüyen bir süpermarket Zincir mağazalar zinciridir.

8. Tuvalet

Ekomini 2012 yılında kurulmuş olup Türkiye'de 1.000'e yakın mağazası bulunmaktadır.

9. Onur

Gıda Zincir mağazalarcılığında 40 yıla yakın tecrübeye sahip olan Özen Grup, ilk süpermarketini 1996 yılında Onur adıyla İstanbul'da açtı. Türkiye'de 113 mağazası bulunuyor.

10. Hakmar

Hakmar 1997 yılında kurulmuş olup Türkiye'de 32 mağazası bulunmaktadır. Zincir mağazalar temiz, modern görünümlü, iyi planlanmış, verimli yerleşim düzenlerine ve modern

iç aydınlatmaya öncülük etti. Zincir mağaza organizasyonlarının temel rekabet dezavantajı, bireysel satış birimlerinin esnekliğini sınırlayan ve faydalı yenilikleri engelleyen merkezi yönlendirme ve katı bir şekilde standartlaştırılmış işletme prosedürleridir. Zincir mağazalar ayrıca bireysel mağazalara göre daha az müşteri hizmeti sunma eğilimindedir (Randall Geoffrey, 2005).

Marka nedir? Pazarlama profesyonellerine göre marka, tüketicilerin zihninde belirgin bir kimliğe sahip olan bir ürün veya iştir. Ürünü bir bütün olarak rakiplerinden ayıran tasarım, ambalaj ve reklam unsurlarıyla marka yaratılır. Ürün, onu üreten firmanın marka değerine katkı sağlar. Başarılı bir şekilde uygulanan marka, bir şirkete muazzam değer sağlar ve ona aynı sektördeki diğer markalara göre rekabet avantajı sağlar. Böyle bir durumda pek çok firma, marka satın alarak markaları için hukuki koruma arayışına giriyor. Başarılı bir marka, ürünün özelliklerini tüketiciye aktarır. Bir ürünün tasarımı, logosu, ambalajı ve reklam mesajı, markanın mesajını tüketiciye iletecek şekilde koordine edilir. Markalar bir şirketin en önemli ve değerli varlıkları arasındadır. Şirketler, markalarının unsurlarını korumak için marka tescili yaptırarak markalarını koruyabilirler. Marka, birçok unsurdan oluşan maddi olmayan bir varlıktır. (Low ve Lamb Jr, 2000) Tüm bu unsurlar tüketicilerin bir ürünü tanımlamasına yardımcı olur ve onlara onu rakiplerinden satın almaları için nedenler verir. Bir marka, ürünün rakiplerine göre daha etkili, kullanımı daha kolay, daha lezzetli, daha ucuz, daha şık, daha şık veya daha çevreci olduğu mesajını verebilir. Tabii ki, bu, ürünün aslında daha ucuz rakiplerle aynı olması durumunda en ilgi çekici olanıdır. Bir ürünün logo ve sloganları o ürünün markasının unsurlarıdır ve ürünün marka kimliğini destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Başarılı pazarlama, bir şirketin markasını en azından karar anında insanların zihninde öne ve merkeze koyar. Bu nedenle marka, bir şirketin en değerli ve önemli varlıklarından biri olarak kabul edilir. Muazzam bir parasal değer taşır ve halka açık şirketler için hem kârlılığı hem de hissedar değerini etkiler. Bir şirketin markasından ayrılamaz hale gelebilir. Yeni markalar tüketicilerle bağlantı kurmaya çok daha acil bir ihtiyaçla karşı karşıya kalmaktır. Bir ürünün web sitesinin tüketiciyi kalmaya veya ayrılmaya ikna etmek için tam olarak 0,5 milisaniyeye sahip olduğunu tahmin ediyor. Ticari markalar, bir markanın ve onunla ilgili pazarlama araçlarının münhasır sahipliğini tanımlar. Ticari markaların kaydedilmesi, başkalarının büyük ölçüde aynı ürün veya hizmetleri izinsiz kullanmasını engeller (Geoffrey, 2005). Reality TV ve sosyal medya çağında bir erkek marka olabilir. Markalaşma kavramının tarihi, tüccarların mallarını nasıl daha etkili şekilde satabileceklerini düşünmeye başladıkları M.Ö. yıllarına dayanmaktadır. 2000 yılına kadar gidebilir. Antik Babil'deki tüccarlar müşteri çekmek için satış sunumları geliştirdiler. Zanaatkarlar, menşelerini belirtmek için mallarının üzerine semboller

damgalıyor veya oyuyorlar. Meyhane sahipleri dışarıya çekici tabelalar astı. Ürün pazarlaması için "markalaşma" kelimesi, 19. yüzyılda Batılı sığır çiftçilerinin hayvanlarını çiftliğin baş harfleri veya bir sembolle işaretlemek için sıcak ütüler kullanmaya başlamasıyla kullanılmaya başlamış olabilir. Başlangıçtaki hedefleri, onları pazarlamak yerine sığır hıştırtısından korumaktı, ancak dernek bozulmadan kaldı. Kitlesel pazarlama olarak markalaşma, un gibi ürün satıcılarının kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın yollarını düşünmeye başlamasıyla 19. yüzyılda başladı.

Marka kavramı, firmanın hedef kitleye aktarmak istediği fikir ve değerlerdir. Bu pazarlama özellikleri konumlandırma yöntem ve tekniklerini belirler. Modern markalamada yaygın olarak kullanılan kavram kavramı Latince kavram sözcüğünden gelmektedir. Bu çok yönlü kavram, bir şeyin ana fikrini, belirli olaylara ilişkin bir görüş sistemini, olayları yorumlamanın bir yolunu ve ana fikri içerir. Bir markayla ilgili olarak kavram, bir şirketin veya ürünün pazarda etkin bir şekilde konumlandırılmasını sağlayan ve ana fikrin hedef kitleye iletilmesini sağlayan bir dizi değer ve özelliktir. Aslında bunlar marka denildiğinde tüketicinin zihninde oluşan sizinle ilgili duygu, görüntü ve düşüncelerdir (Aaker, 2011).

- **Marka Konsepti Türleri**

Marka, fikri ve değerleri hakkında birleşik, mantıklı ve yapılandırılmış bir fikir, küresel bir kavramdır. Her biri bir yönden veya diğerinden sorumlu olan birkaç bileşen içerir. En ünlüleri arasında:

Yerleştirme Konsepti: Bu, markanın önümüzdeki yıllardaki gelişiminin yönünü belirleyen, açıkça oluşturulmuş bir vizyonudur. Doğru yerleştirme, ana fikrin tüketiciye aktarılmasına, hedef kitlenin sadakatinin artmasına, şirkete veya ürüne duygusal bir bağ kurulmasına yardımcı olur. Konumlandırma kavramının geliştirilmesi ve uygulanması, ürünler ile marka arasında ilişkisel bir bağ oluşturmakta, onlara katma değer kazandırmakta ve onları diğer ürünlerden farklılaştırmaktadır. Sonuç olarak ürün rekabet avantajı kazanır ve daha iyi satılır.

Tasarım Konsepti: Konumlandırma konsepti markayı anlatıyorsa tasarım konsepti de onu gösterir. Şirketin veya ürünün alanda nasıl görüneceğine dair kapsamlı bir vizyon içerir. Etkili tasarım konseptlerinin bir boşlukta yaratılmadığını anlamak önemlidir. Geliştirilmeden önce geniş çaplı araştırmalar yapılır. Her bileşen dikkatlice analiz edilir; marka değerleri, ürün özellikleri, rekabet ortamı, tüketici tercihleri ve onlarca başka faktör. Yalnızca bilgiyle belirli bir ürünün faydalarını vurgulayan görsel bir sunum oluşturabilirsiniz. Tasarım konsepti uzun süre dayanacak şekilde tasarlanmıştır. Daha sonra bunun temelinde marka imajının görsel bileşenini oluşturan kurumsal kimlik kavramı geliştirilir.

Promosyon Konsepti: Aynı zamanda ürünün, pazarın, hedef kitlenin vb. temel özelliklerine ilişkin bilgiye de dayanır. Bu bilgiye dayanarak stratejistler ve pazarlamacılar en etkili iletişim kanallarını seçer, her birinin rollerini ve sorumluluklarını tanımlar ve birkaç ay veya yıl için tasarlanmış bir marka tanıtım stratejisi oluşturur. Aynı zamanda sözlü iletişimin en önemli unsurlarından biri olan mesaj da hazırlanır. Marka mesajı tüketicilere iletmek istediğiniz ana fıkırdır. Örneğin ürünün doğallığını, kalitesini ve geleneğe bağlılığını vurgulayabilirsiniz. Önemli olan mesajın markanın ana fikriyle çelişmemesi, onu devam ettirmesi ve tamamlamasıdır (Aaker, 2011).

Yaratıcı Marka Konsepti: Slogan, ana imaj ve ana iletişim fikrini içerir. Yaratıcı konsept, potansiyel tüketicilerin marka hakkında en iyi şekilde nasıl bilgilendirileceği ile ilgilidir. Bunun için çeşitli açıklamalar, tonlamalar, anlamsal vurgular vb. kullanıyoruz. Yaratıcı konseptin mesleki gelişimi ve ardından uygulanması, hedef kitleyle en etkili etkileşimi sağlar. Kural olarak, biri reklam kampanyasının temelini oluşturan çeşitli seçenekler oluşturulur.

Not! Yaratıcı bir konsept oluşturmak için markanın hedeflerini, değerlerini ve konumunu kesin ve net bir şekilde anlamak gerekir.

Marka konseptinin amaçlarına bakalım. Marka kavramı pazarlama araçlarından biridir. Bu, aşağıdaki gibi sorunların çözülmesine yardımcı olduğu anlamına gelir:

- Pazar payının arttırılması;
- Yeni pazarların geliştirilmesi;
- Olumlu bir marka imajının oluşumu;
- Tüketici sadakatinin arttırılması;
- Rakiplerden etkili bir şekilde farklılaşma;
- Ürünün ve markanın bir bütün olarak rekabet gücünün arttırılması;
- Şirket için uzun vadeli bir gelişim stratejisi oluşturmak.

Doğru yaklaşımla marka konsepti, her şirketin karşı karşıya olduğu küresel hedefe ulaşmayı, yani satışları arttırmayı ve kârı arttırmayı mümkün kılar (Aaker, 2011).

- **Marka Konsepti Geliştirme Süreci**

Proje üzerindeki çalışmalar iç ve dış faktörlerin derinlemesine analizi ile başlar. Bunlardan ilki, şirketin ve ürünlerin özelliklerini, tüketicilerle iletişim ilkelerini, kimlik belirleme ve konumlandırmayı içermektedir. Aynı zamanda hedefleri, değerleri, misyonu, felsefeyi, ana fikri, yani markanın benzersiz ideolojisini oluşturan her şeyi içerir. Dış faktörlere gelince, bu öncelikle genel ekonomik durum, rakiplerin faaliyetleri, kategorideki eğilimlerdir. Hedef

kitlenin araştırılmasına özel önem verilmektedir. Her ayrıntı önemlidir - yaş, cinsiyet, aile ve sosyal statü, ihtiyaçlar, tercihler vb. Toplanan veriler incelenir, analiz edilir ve sistematik hale getirilir ve ardından marka konseptinin üzerine inşa edildiği temel görevi görür. Konseptin daha da geliştirilmesi, ana bileşenlerinin kademeli olarak oluşturulmasını içerir. Örneğin bunlardan bir tanesi tanıtım konsepti ve yaratıcı konseptten oluşan marka iletişimi konseptidir. Diğer bileşenler şunları içerir: düzen konsepti, tasarım konsepti vb. Her biri için, onu tespit etmeye yardımcı olan bir dizi temel unsur oluşturulmuştur. Örneğin, yaratıcı marka kavramı, hedef kitleyle (iletişim fikri, imajı, kimliği vb.) sözlü ve görsel etkileşim araçlarının yaratılmasını içerir. Marka konseptini geliştirme süreci, bireysel unsurların tek bir doktrinde birleştirilmesi ve tek bir değerler ve pazarlama özellikleri sistemi oluşturulmasıyla tamamlanır (Aaker, 2011).

1.1.1. Mağaza Markası Pazarlama Ve Üretimin Önemi

Marka pazarlaması, bir marka adı yaratmaya, tasarım geliştirmeye, yaratıcı iletişim kurmaya ve bir ürünü rakiplerden farklılaştıracak ve tanıtmaya yardımcı olacak pazarlama faaliyetlerine odaklanan bir dizi yöntemdir. Marka pazarlaması reklamcılığın farklı alanlarıyla etkileşim halindedir. Hedef kitlenin dikkatini çekecek ve pazarda lider konuma gelecek rekabetçi bir ürün yaratılması amaçlanmaktadır. Marka pazarlaması neden önemlidir? Bu tür pazarlama tamamen markanın ve ürünlerinin bilinirliğini geliştirmeyi, ona olan güveni arttırmayı, pazarı kapsamayı ve itibar yaratmayı amaçlamaktadır. Pazarlamacılar, bir şirketi rakiplerinden farklılaştırmak ve müşterilere özel değerini göstermek için ürünleri tanıtmanın benzersiz yollarını ararlar. Bunun sonucunda markanın önemi ve pazardaki avantajları ciddi oranda artıyor. Marka pazarlaması hedef kitleyle uzun vadeli ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Sürekli büyüyen sadık müşteri tabanı oluşturmak için potansiyel tüketicilerin gözünde marka değeri oluşturmaya yardımcı olur. Dolayısıyla etkili bir marka pazarlama stratejisi, bir şirketin kalabalığın arasından sıyrılmasına, işini bir sonraki aşamaya taşımasına, yeni müşteriler çekmesine ve satışlarını artırmasına yardımcı olur (Perry, Alycia ve David Wisnom, 2008).

Marka Pazarlamasının hedeflerine bakalım:

- Farkındalığı Arttırmak
- Artan Sadakat
- Artan Sadakat
- Marka Savunucuları Yetiştirmek
- Marka Değerini Arttırmak
- Artan İstihdam

Bir marka oluşturmak, iş başarısına ulaşmada zor ama önemli bir adımdır. Marka pazarlaması, pazarda belirli bir imaj oluşturmak ve geliri artırmak da dahil olmak üzere birçok sorunun çözümlmesine yardımcı olur. şirketlerin marka stratejisi geliştirirken genellikle takip ettiği en yaygın hedeflere bir göz atalım (Low, ve Lamb Jr, 2000)

- **Arttırılmış farkındalık.** Bu en önemli önceliktir çünkü müşterilerin şirketi diğer birçok marka arasında tanımlama yeteneğini etkiler.
- **Artan sadakat.** Müşterilerin yalnızca markanızı tanıyıp seçmesi değil, aynı zamanda tekrar tekrar gelmelerini sağlaması da önemlidir. Müşterileri yalnızca şirketin ürünlerinin değerini ve benzersizliğini gösterirseniz sadık alıcılara dönüştürebilirsiniz.
- **Marka savunucuları yetiştirmek.** Bu, başarılı bir tanıtım için önemli bir bileşendir. Ürününüzü veya hizmetinizi arkadaşlarına ne kadar çok müşteri tavsiye ederse, şirketin geliri ve itibarı da o kadar yüksek olur.
- **Marka değerini arttırmak.** Piyasada tanınmış bir isme sahip saygın şirketler daha başarılı oluyor çünkü insanlar güvendikleri markaları tercih ediyor.
- **Artan istihdam.** Aktif kullanıcılarla çalışmak karlıdır, bu nedenle müşteriler markanızla ne kadar çok etkileşime girerse (siteyi ziyaret edin, ürünleri görüntüleyin, sipariş verin), tanınabilir bir marka yaratma şansı o kadar yüksek olur.
- **Kurumsal stil ve imaj yaratmak.** İnsanlar markanızı yazı tipleri, logo, kurumsal renkler, ambalajlar ve daha fazlasıyla görebilir gibi görsel öğeler aracılığıyla tanımları gerekir.

Gördüğünüz gibi bu hedefler, işletmenin pazarda başarılı bir şekilde tanıtılması için çok önemlidir (Perry, Alycia ve David Wisnom, 2008). şimdi de Marka Pazarlama Stratejilerine göz atalım:

- Marka Tanıma
- Kişisel Markalaşma
- "Marka Yok" Markası
- Marka Uzantısı
- Kendi Markası
- Kitle Kaynak Kullanımı
- İlişkisel Markalaşma

Marka pazarlama stratejisi, markanızı tanıtmak, bilinirliğini ve popülarliğini artırmak için uyguladığınız temel yaklaşımdır. Açıkça tasarlanmışsa, istediğiniz sonucu elde

edebileceksiniz. Hedef kitleye, bütçeye, pazarlama kampanyalarına dayalı birçok marka pazarlama stratejisi vardır. En yaygın olanlara bakalım.

Marka Tanıma: İnsanlar bir şirketi isminden, logosundan, sloganından ve renginden tanır. Bunun bariz örnekleri Apple, Coca Cola, Starbucks'tır. Satışları artırmak ve müşteri çekmek için markalarının ağırlığını kullanıyorlar.

Kişisel Markalaşma: Bu strateji, büyük şirketlerin tamamlayıcı ürünler geliştirip bunları kendi isimleri altında ayrı ayrı pazarlarken kullandığı bir stratejidir. Örneğin, Mars, Inc. Snickers, Twix, Bounty, M ve Ms ve diğer ürünleri üretiyor.

İlişkisel Markalaşma: Nike Kanaat önderleri aracılığıyla gerçekleştirdiği her kampanyada ürünlerin kalitesini değil, yaşam tarzını öne çıkarıyor. Bu yaklaşım doğrudan ürünle ilgili olmayıp duygu ve hislere hitap etmektedir. Bu, tüketicinin zihninde istikrarlı bir bağlantı oluşturmaya yardımcı olur. Aşağıda ünlü futbolcu Cristiano Ronaldo'yu ve Nike'ın kampanyalarından birindeki "Benim zamanım şimdi" sloganını görebilirsiniz (Low ve Lamb Jr, 2000).

"Marka Yok" Markası: Müşterilerin para ödediği adı, pahalı ambalajı, logosu ve diğer kurumsal kimlik unsurları olmayan bir ürünün tanıtımını içeren bir strateji. Bu durumda minimalizm sadece sadeliğiyle dikkat çekmekle kalmıyor, aynı zamanda ürünlerin bulunabilirliğini de gösteriyor. Bu yaklaşım Brandless tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. Bakın ürünlerinde logo ya da marka ismi yok.

Marka Uzantısı: Bu strateji, köklü bir şirket aynı isim altında yeni ürün veya hizmetler piyasaya sürmeye karar verdiğinde kullanılır. Bu durumda ürünler daha önce geliştirilmiş kurumsal tarzda tasarlanmaktadır. Örneğin, dünyaca ünlü özel ekipman üreticisi Caterpillar, bir zamanlar tanınabilir bir logoya sahip telefonlar üretmeye başladı.

Kendi Markası: Bu strateji süpermarketler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin Walmart rakiplerini alt edebilmek için ürünlerini daha uygun fiyata üretiyor. ATB ve METRO süpermarketleri de aynısını kendi markalı ürünlerini müşterilere sunarak yapıyor.

Kitle Kaynak Kullanımı: Halkı bir marka oluşturmaya dahil edin. Bu yaklaşım, müşteri tercihlerine mümkün olduğunca yaklaşmaya ve ürüne olan ilgilerini artırmaya yardımcı olur. Bu pazarlama stratejilerinin her biri başarılı bir marka yaratmanıza ve ürününüzü tanıtmanıza yardımcı olabilir.

Etkili bir marka pazarlama stratejisi nasıl oluşturulur?

1. Bir şirket vizyonu geliştirin
2. Hedef kitlenizi tanımlayın

3. Markanızın tarzına sadık kalın

4. Duyguları uyandır

Marka pazarlama stratejisi genel pazarlama planınızın önemli bir parçasıdır. Güçlü müşteri ilişkileri kurabilir, hedef kitlenizin markanızın ürünlerini seçmesine yardımcı olabilirsiniz. Üretimin önemi nedir? Üretim ekonominin çok önemli bir bileşenidir ve herhangi bir ekonominin işleyişi için gereklidir. Şirketler, daha sonra müşteriler tarafından kullanılacak mal veya hizmetleri yaratmak için toprak, emek ve sermaye gibi çeşitli girdileri kullanır. Üretim, kaynak kullanımını en üst düzeye çıkarmanın yanı sıra istihdam fırsatları da yaratır. Son olarak, oluşturulan ürün ve hizmetlerin doğru müşterilere ulaştırılması durumunda ekonomik verimlilik sağlanabilir. Üretimin önemi:

- Maddi ve manevi kaynakların kullanımı;
- İstihdam yaratma;
- Ekonomik verim.

Konsepti daha detaylı anlamak için bir üretim örneğine bakalım. Diyelim ki paketlenmiş gıda üreten bir firma sahibisiniz ve emek yoğun bir ülkede işinizi büyütmek istiyorsunuz, düşük ücretler. Kârınızı maksimuma çıkarmak için yapabileceğiniz en mantıklı hamle emek yoğun bir fabrika kullanmaktır. Asgari ücret Faaliyet gösterdiğinizde fiyatların düşük olması şirketin maliyetlerini düşürecektir. Aynı şekilde işinizi yeniden büyütmek istiyorsunuz ama bu sefer ücretlerin yüksek olduğu bir ülkeye. Böyle bir durumda sermaye yoğun bir fabrika kullanılmalıdır. Kârınızı daha da artırmak için hammaddeyi düşük fiyatlarla sağlayan bir tedarikçiyi tercih edebilirsiniz. Artık yapımını bildiğimize göre üretim türlerini öğrenelim.

Üç tür üretim vardır: birincil üretim, ikincil üretim ve üçüncül üretim. Her birini daha ayrıntılı olarak öğrenelim.

Birincil Üretim: Sanayiye yönelik hammaddelerin üretildiği üretim aşamasına birincil üretim denir. Birincil üretim sürecinde üretilen malzemeler daha sonra ikincil sanayiler tarafından üretim süreçlerinde kullanılır. Birincil üretim, tarım, madencilik, balıkçılık ve diğerleri gibi süreçleri içerir.

İkincil Üretim: İkincil üretim, hammaddelerin nihai ürünlere dönüştürüldüğü süreçtir. İkincil sanayi tarafından üretilen mallar, üçüncül sanayi tarafından da kullanılmaktadır. İkincil üretim örnekleri imalat tesisleri, inşaat şirketleri ve diğerleridir.

Üçüncül Üretim: Üçüncül üretim, ilgili endüstrilerin ikincil endüstriler tarafından üretilen nihai malları sattığı süreçtir. Üçüncül üretim örnekleri arasında toptancılar ve Zincir mağazalar, iletişim hizmetleri ve diğerleri yer alır.

Üretim Ekonomisinin Faktörlerine bakalım. Artık üretim hakkında biraz bilgi sahibi olduğunuza göre, ekonomideki üretim faktörlerine ve türlerine daha derinlemesine bakalım. Üretim faktörleri, firmanın mal ve hizmet üretmek için kullandığı maddi ve manevi kaynaklardır. Bir firmanın verimliliği, firmanın üretim faktörlerini nasıl kullandığı ile ölçülür. Dört üretim faktörü vardır ve bunların her birinin doğru kullanımı bir şirketin sürekli büyümesi için önemlidir. Dört üretim faktörü vardır: - Toprak; - İş gücü; - Başkent; - Girişimcilik. Üretim Ekonomisinin Faktörleri: Toprak, Emek, Sermaye ve Girişimcilik. Arazi, şirketin ürünlerini üretmek için kullandığı somut bir doğal kaynaktır. 'Arazi' terimi yalnızca arazi alanını değil aynı zamanda işletmelerin kullandığı nehir ve orman gibi genel doğal kaynakları da ifade eder. Bu nedenle araziye doğal üretim faktörü de denir. İşçiler, bir ürün veya hizmetin üretilmesi sürecine katkıda bulunmak için hem fiziksel hem de zihinsel yeteneklerini kullanan kişilerdir. Emek aksi takdirde üretimin insan faktörü olarak bilinir. Ayrıca her işletmenin faaliyet gösterebilmesi için bir fabrikaya veya farklı ekipmanlara ihtiyacı vardır. Sermaye, üretim sürecinde kullanılan bu yapay kaynakları ifade eder. Son olarak girişimci, bir ürün veya hizmet üretmek için tüm kaynakları (arazi, emek ve sermaye) birleştiren kişidir. Girişimciler üretim süreci ve üretim faktörlerinin en iyi nasıl kullanılacağı hakkında kararlar alırlar. İşletmenin ürün ve hizmet üretmek için kullandığı kaynaklara üretim faktörleri denir. Fiziksel bir yapıya sahip olan ve dokunulabilen kaynaklar somuttur. Fiziksel bir formu olmayan, dokunulamayan, görülemeyen kaynaklar soğuktur. Uzun vadede firmalar karlarını maksimize etmek için tüm girdileri değiştirebilirler ancak kısa vadede girdilerin bazılarını değiştiremezler. Bir firmanın üretim sürecinde yalnızca bir girdiyi değiştirebildiği kısa vadeli duruma geçelim.

Üretim Ekonomisinin Faktörleri: Tek Üretim Kısa vadedeki üretim türlerinden biri olan firmadaki sermaye miktarı sabit, emek miktarı ise sabittir. değişken olmasıdır.

Üretim Ekonomisinin Faktörleri: İki Değişken Girdiyle Üretim

Üretimi zaten bir değişken girdi (emek) ve bir sabit girdi (sermaye) kullanarak anlıyoruz. Peki ya firmaların kullandığı girdilerin her ikisi de değişirse? Girdilerin (emek ve sermaye) her ikisi de değişken olduğunda, firmalar çıktı üretmek için bunların farklı kombinasyonlarını seçebilirler. Bazı firmalar daha fazla emek ve daha az sermaye kullanabilirken, diğerleri kârlarını en üst düzeye çıkarmalarına neyin yardımcı olduğuna bağlı olarak daha fazla sermaye ve daha az emeği tercih edebilirler. Örneğin, bir firma düşük işgücü maliyeti olan bir yerde faaliyet gösteriyorsa, karını artırmak için daha fazla emek ve daha az sermaye kullanmayı seçebilir.

1.2. Mağaza Markası Pazarlamasının Stratejik Yönetimi

Stratejik marka yönetimi, şirketlerin marka tanınırlığı kazanma veya geliştirme, gelirlerini artırma ve uzun vadeli iş hedeflerine ulaşma çabalarını desteklemeyi amaçlayan bir taktır. Kuruluşunuz için en etkili marka yönetimi stratejisini seçmek bu unsurlara ulaşmanıza yardımcı olabilir. Bu yazımızda stratejik marka yönetiminin ne olduğunu, neden önemli olduğunu, mevcut strateji türlerini ve kendi stratejinizi nasıl oluşturabileceğinizi tartışacağız. Stratejik marka yönetimi nedir? Stratejik marka yönetimi, markanızı benzersiz kılan şeyin ne olduğunu müşterilere göstermek için kelimelerin, görsellerin ve tekniklerin kullanılması sürecidir. Bir marka oluşturmaya ve ürünlerini finansal piyasada tanıtmaya yardımcı olur. "Stratejik" kelimesi, sürecin uzun vadeli olduğu ve sürekli inceleme ve güncelleme yoluyla markanın kanallar arasındaki her yönünü kapsadığı anlamına gelir. Marka yönetimi bir kuruluşun benzersiz kimliğini yaratır ve kalite ve müşteri etkileşimleri gibi alanları etkiler. Bazı şirketler küresel tanınırlık kazanmak veya ürün veya hizmetlerinin algılanan değerini artırmak için stratejik marka yönetimini kullanabilir (Sanyal ve Datta, 2011).

Stratejik marka yönetimi neden önemlidir? Stratejik marka yönetimi, bir şirketin gelecekte işin sürdürülmesine yardımcı olacak belirli alanlarda büyümesine yardımcı olabilir. Güven yoluyla marka algısını geliştirebilir, kaliteli müşteri hizmetini artırabilir ve sadık müşteriler yaratıp koruyabilir. Stratejik marka yönetimi, markanızı rakiplerinizden farklılaştırmanıza veya pazarlama iletişimlerinizi daha dinamik veya akılda kalıcı hale getirmenize yardımcı olabilir. Çalışan bağlılığını artırabilir ve aynı şirketin farklı şubeleri veya sektörleri arasında uyum yaratabilir. Stratejik marka yönetimi aynı zamanda şirketinizin büyük bir pazar değişiminin yansımalarından kaçınmasına, ticari işbirliğini hızlandırmasına ve lisanslama fırsatlarını teşviktir (Sanyal ve Datta, 2011).

Marka stratejisi nasıl oluşturulur? Bir marka stratejisinin nasıl oluşturulacağını öğrenmek için şu adımları izleyin:

1. Şirket değerlerinin bir listesini oluşturun

Şirketiniz ve markanız için önemli olan her şeyin bir listesini yapın. Öğeler, müşterilerle nasıl etkileşim kurduğunuzu, çalışanlarınızın sahip olmasını beklediğiniz nitelikleri veya kullandığınız malzeme türlerini veya birlikte çalıştığınız tedarikçileri içerebilir. Tüm değer noktalarınızı yazın ve bunları kuruluştaki herkesin erişebileceği bir belgeye veya bulut tabanlı sisteme koyun. Bu belge, marka stratejinizi nasıl şekillendireceğinize karar vermenize yardımcı olabilir.

2. Marka konumlandırmasını belirleyin

Markanızın rakipleri arasında nerede olduğunu belirlemek için bir sektör analizi yapın. Marka stratejisinin bir yönü, ürününüzün veya şirketinizin rakiplerinden ne kadar farklı veya daha iyi olduğunu anlamak olduğundan, markanızın şu anda nerede durduğunu anlamak, geliştirilecek alanları belirlemenize yardımcı olabilir. Markanızın hedef kitlenizi hedefleyen niş bir pazarı doldurup dolduramayacağını keşfedin (Sanyal ve Datta, 2011).

3. Marka konumlandırmasını ve değerlerini uyumlu hale getirin

Şirketinize ilişkin kendi algınız ile hedef kitlenizin algısının uyumlu olup olmadığını daha iyi anlamak için değerler beyanınızı marka konumlandırma analizinizin sonuçlarıyla karşılaştırın. Müşterilerinizde nelerin yankı uyandırdığını ve hangi alanları geliştirebileceğinizi anlamak, markanızın en benzersiz öğelerini keşfetmenize ve geniş bir çapraz erişim stratejisi planlamanıza yardımcı olabilir (Sanyal ve Datta, 2011).

4. Pazarlama materyalleri oluşturun

Promosyonlar aracılığıyla müşterilerinizle paylaşmayı umduğunuz değerleri en iyi yansıtacak şekilde logo, resim, slogan ve sembol gibi markalama öğeleri oluşturun veya güncelleyin. Sloganlarınızın dilini ve ifadesini, görsellerinizin temsilini, sembollerinizin ve logolarınızın renk şemalarını göz önünde bulundurun. Bu unsurların her biri, insanların bir ürünü veya markayı nasıl algıladıklarını psikolojik olarak etkiler. Tutarlı pazarlama materyalleri oluşturmak, görsel ve işitsel bağlantılar aracılığıyla güçlü, benzersiz ve olumlu bir marka çağrışımı oluşturmanıza olanak tanır.

5. Pazarlama programlarınızı planlayın

Pazarlama materyallerinizi belirgin bir şekilde sergileyen ve şirketinizin değerlerini ve marka konumlandırmasını sergileyen reklam kampanyaları oluşturun. Pazarlama materyallerini kullanmak, müşterilerin markanıza ilişkin algılarını ve duygularını şekillendirmelerine ve bunları görselleriniz veya sloganlarınızla ilişkilendirmelerine yardımcı olabilir. Basılı reklamlar, film ve televizyon reklamları veya fragmanları, radyo reklamları, sosyal medya stratejileri gibi kampanyaları veya mesajınızı müşterilerinizle paylaşan diğer seçenekleri göz önünde bulundurun (Sanyal ve Datta, 2011).

6. Marka itibarınızı izleyin

Yeni bir marka yönetimi stratejisi uyguladıktan veya yeni bir pazarlama kampanyası başlattıktan sonra, insanların markanıza nasıl tepki verdiğini ve markanızla nasıl etkileşim kurduğunu görmek için sosyal medyayı ve diğer müşteri etkileşim kanallarını izleyin. Hedef kitleniz arasında hangi dijital kanalların en popüler olduğunu ve hangi yeni kanalların

erişiminizi genişletmenize yardımcı olabileceğini anlayın. Nerede başarılı olduğunuzu ve nerede değişiklik yapabileceğinizi anlamak için tüm olumlu ve olumsuz tanıtımlar not edin

Markanızın itibarını, iletteğiniz imaja göre şekillendirebilirsiniz ancak diğer kişilerin geri bildirimleri, incelemeleri ve yorumları da hedef kitlenizi etkileyebilir. Bu nedenle marka itibarınızı izlemek ve olumlu bir statüyü sürdürmek, marka güvenini artırmanıza ve markanızın kamuoyu nezdindeki etkisi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmanıza olanak sağlayabilir (Sanyal ve Datta, 2011).

7. Marka malzemelerinizi merkezileştirin

Tüm şirket yaratıcılarının erişebilmesi için marka malzemelerinizi merkezileştirin. İyi ve kaliteli bir marka yönetimi iletişim sistemi geliştirmek, marka yönetimi stratejisinin en önemli yönlerinden biridir çünkü herkesin kampanyanın hedeflerini ve misyonlarını anlamasını ve bunları tüm kanallara dağıtabilmesini sağlar.

Marka tanımlarınızı, varlıklarınızı ve ilkelerinizi nasıl merkezileştireceğiniz her şirket için farklı olabilir. Yaygın bir yol, stil kılavuzuna benzer şekilde kullanılacak veya kaçınılacak marka dilini, hedef kitlenizle belirli kanallar aracılığıyla etkileşim kurmanın yollarını, e-posta veya otomatik yanıtlayıcı şablonlarını ve diğer standartlaştırılmış pazarlama ve iletişim öğelerini içeren bir marka yönergeleri belgesi oluşturmaadır. Belgenizi tüm yaratıcılara e-posta gibi sanal yollarla dağıtmayı ve referans olarak bulut tabanlı bir sistemde kullanılabilir hale getirmeyi düşünün. (Schiffman ve Kanuk, 2000).

8. Markanızın performansını ln ve analiz edin

Kampanyalarınızın ilerlemesini ve başarısını takip edin. Markanızın hedef kitleniz nezdindeki genel durumunu kontrol etmek için düzenli aralıklarla marka denetimleri yapın. Firmanızın büyüklüğüne ve finansal kaynaklarına bağlı olarak bu süreci kendi bünyenizde veya dışarıdan bir kurumla yürütebilirsiniz. Değerlendirilecek alanlar şunları içerir:

İ markalaşma: şirket kültürü, marka konumlandırması ve marka değerleri gibi unsurlar

Dış markalama: Pazarlama materyalleri, basılı ve evrimii reklamcılık gibi öğeler

Müşteri deneyimi: şahsen ve sanal müşteri desteği ve satış süreçleri gibi öğeler

Tüm bu bileşenlerin markanız ve kanallarınız genelinde tutarlı bir mesaj paylaştığından ve evrimii ortamda sunduğunuz aynı erkeksiliği kişisel olarak sunduğunuzdan emin olun. Bu unsurların bazılarını evrimii reklamcılığın erişimi gibi sayısal verilerle ölçebilirsiniz. Ek bilgi almak için geri bildirim anketleri veya odak grupları aracılığıyla da müşterilerle iletişime geçebilirsiniz. Beklenen hedeflerinize ulaştığınızdan emin olmak için düzenli olarak, hatta üç ayda bir marka denetimi yapmayı düşünün (Schiffman ve Kanuk, 2000).

Marka yönetimi stratejisi türlerine bakalım. Şirketlerin tüketici fikrini şekillendirmek için kullanabileceği marka yönetimi stratejisi türleri şunlardır:

Marka adı tanıma: Şirketler, müşterilerin ürünlerini yalnızca isme göre tanımasını ve satın almasını teşvik etmek için marka adının tanınmasını kullanır. Bu stratejinin başarısı markanın büyüklüğüne, ürün yelpazesine ve kuruluş yılına bağlı olabilir. Daha yaşlı ve daha büyük şirketler bu stratejiyle başlangıçta daha başarılı olabilir. Markalar ürünlerini tanıtmak ve marka bilinirliği oluşturmak için sloganlar, logolar ve hatta şirket renklerini kullanabilirler.

Bireysel markalaşma: İşletmeler, daha büyük bir ana şirket altında daha küçük bir ürüne veya markaya sahip olduklarında bireysel markalamayı kullanırlar. Pazarlamacılar bu stratejiyi aynı ana şirketin benzer yan kuruluşları arasındaki rekabeti önlemek ve yeni veya odaklanmış bir ürün için benzersiz bir kimlik oluşturmak için kullanabilirler (Schiffman ve Kanuk, 2000).

Kapasite işaretlemesi: Kapasite markalaması, belirli bir ürün veya ürünün pazarlanmasına daha az, genel marka erkekliğine daha fazla odaklanır. Sakinlik, heyecan gibi belirli duygulara veya markanın kendisiyle doğrudan ilgisi olmayan diğer olumlu niteliklere hitap etmeyi içerir. Pazarlamacılar bunu yaparak hedef kitlelerinin şirketlerine karşı tutumlarını şekillendirmeye yardımcı olabilirler. Sloganlar ve sloganlar ekiplerin marka markalaşmasını güçlendirmek için kullanabileceği araç örnekleridir (Schiffman ve Kanuk, 2000).

Marka uzantısı: Marka genişletme, mevcut bir markanın erişimini artırmak amacıyla yeni veya değiştirilmiş ürünler yaratmak için marka adını kullanma stratejisidir. Marka genişletme örnekleri arasında, bunları satan bir şirket için yeni bir patates cipsi çeşidi yaratılması veya aynı şirketin bir dizi protein atıştırmalık tepsisi oluşturmak gibi keşfedilmemiş başka bir pazara taşınması yer alabilir.

Özel etiketler: Özel etiketleme, farklı şirketlerin çeşitli ürünlerini satan süpermarketler veya diğer Zincir mağazalarciler tarafından, taşıdıkları markalarla rekabet etmek için kullanılan bir stratejidir. Özel etiketleri mağaza markaları veya genel markalar olarak da tanıyabilirsiniz. Bu taktik, tanınmış markalarla rekabet eden benzer ancak daha ucuz ürünler yaratarak ana mağazaların stokladıkları ve diğer şirketler için sattıkları pazarlardan yararlanmasına olanak tanır (Schiffman ve Kanuk, 2000).

Kitle Kaynak Kullanımı: Kitle k Gözlük kullanımı, bir şirketin hedef kitlesini pazarlama çalışmalarına dahil etmesine olanak tanıyan bir marka yönetimi stratejisidir. Örneğin bir kuruluş, halkın yeni bir soda çeşidi için oy vermesine ve yeni ürüne isim vermesine olanak tanıyan bir yarışma düzenleyebilir. Bu strateji daha geniş marka tanıtımına olanak tanıyabilir ve yeni müşteriler kazanabilir.

1.3. Mağaza Markası Üretimine Stratejik Yönetimi

Mağaza markası şu anda önemli bir pazarlama aracı oluşturmaktadır. Onun görünüşe göre distribütörler bunu pazarı artırmanın bir aracı olarak algılamaktan vazgeçtiler. Payı ve karlılığı, bundan elde edilen önemli faydaların olduğunu markaların doğru yönetiminden görmek oluyor. Mağaza markaları artık müşterilere sunulmuyor. Tüketiciler raf alanındaki en düşük fiyatlı ürünler olarak görmekten ziyade, üretici markalara değer veya kalite açısından alternatif bir seçenek olabilir. Mağaza markaları jenerik ürün olarak ilk konseptlerinden uzaklaşıyor ve artık marka olmaktan çıkıyorlar. Distribütörler tarafından benzer dışsal özelliklere sahip karşı marka olarak değerlendirilmektedir. Önde gelen markalardan ve önemli ölçüde daha düşük bir fiyata mağaza markaları için kendi markalarını yaratmalarına olanak tanıyan bir kimlik yaratılması karlı bir kuruluş haline getirmek, farklılaştırmak ve müşterilerini sadık kılmaktır. Bunu başarmak için distribütörler kendilerine yönelik pazarlama çabalarını yoğunlaştırır. Faktörler müşterilerin mağazalar arasında algıladıkları kalite farkının azalması gibidir. Markalar ve üretici markalar, uygun fiyatları ve maliyetlerin azaltılması için raf alanında yer alan markaların sayısının pazara katkı sağlaması gerekiyor. Bu zaman mağaza markalarının payı artıyor (Recio ve Roma'n, 1999). Bu markalar, üretici markalarla açık bir rekabet içinde hayata geçirilmiştir. Distribütörler artık markalar açısından üreticinin müşterisi değildir. Bu bağlamda mağaza markalarının imalatı temsil edilebilir. Üretici markaların geri kalanı için ciddi dezavantajlar mağaza markasının bir parçası olduğu andan itibaren pazar payının azalması, tüketicilerin satın alma alternatiflerinin olumsuz etkilenmesi ve elde edilen imajın zarar görmesi ortaya çıkıyor. Üretici markaları – tüketicilerin aynı menşeden her iki markanın haberdar olabileceği ölçüdendir. Piyasada mevcut üretici markalarının çok sayıda olması, sınırlı raflarda başarıyla pazarlanan markaların sayısı, artan gücü, dağıtım ve mağaza markalarının üretimini durdurmanın maliyeti bu duruma katkıda bulunuyor. Üreticilerin markaların kalitesine yatırım yaparken Zincir mağazalarcilerle işbirliği yapması gerekiyor. Mağaza markalarının stratejik yönetimi konusunu inceleyen çeşitli çalışmalar genel (üretici-Zincir mağazalarci) ve temelde teorik açıdan bakıldığında, bu markaları üretmenin avantaj ve risklerine dikkat çekerek, distribütörün hedefleri veya üreticinin mağaza markalarıyla rekabet etme stratejileri arasında git gel yaratıyor (Recio ve Roma'n, 1999). Üreticinin bakış açısından üreticiler ve Zincir mağazalarciler, mevcut durumda yoğun rekabetin yaşandığı bir bağlantı ortaya çıkıyor. Bu araştırma özellikle mağaza markası üreticilerinin profilini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu markaların Zincir mağazalar yönetimine ve kendi ürünlerine ilişkin algıları

mağaza markalarının stratejik yönetimi, stratejik markaların analizini içerir. Pazarlama yönleri ve üretimlerinin stratejik yönleri öncelikli yönler şunları içerir:

Zincir mağazaların mağaza markasıyla ilgili hedefleri ve hem ürün yönetimini kapsayan pazarlama yönetimi ve mağazacılık yönetimi (Recio ve Roma'n, 1999).

İkinci yönler şunları içerir: üreticinin mağaza markasıyla ilgili motivasyonları ve üretim ve pazarlama sürecinin karşılaştırmalı yönetimi

Mağaza markalarının çok sayıda pazardaki artan payı ve daha büyük pazarlarda söz hakkına sahip olmaları bu markaların tüketiciler tarafından kabul görmesi, distribütörlerin bu markalara olan ilgisini güçlendirmektedir. Mağaza markalarını sunma seçeneği Zincir mağazacılar tarafından güçlü bir rekabet aracı geliştirmek anlamına gelir (Hoch, 1996). Üreticilerin kendi ürünleri için desteklediği maliyete göre daha düşük maliyetli ürünler markalarda vardır. Güçlü bir rekabet aracı geliştirmek için mağaza markaları envanteri farklılaştırıyor ve bir zincirin parçası haline geliyor. Distribütörlerin rekabetçi bir yapı oluşturmaya ve sürdürmesine yardımcı olarak tanınıyor. Bir mağaza markasının doğru yönetimi distribütörlerin tüketicilerle doğrudan teması ve yıllar içinde tüketiciler arasında kazanılan güvenilirlik, bunların her ikisi de faktörlerdir. Bu, distribütörlerin markalarını başarılı bir şekilde genişletmeleri için fırsatlar oluşturur. Bir işletmeye tüketici sadakatini tetikleyebilecek bir imaj kazandırmak için distribütörler markalarına en iyi lokasyonları sunar ve raf alanında bulundurulur (Hoch, 1996). Bunun sayesinde belirli maliyetleri desteklemek zorunda kalmamanın avantajını yaşarlar. Üreticilerin bir uygulamaya karar verdiklerinde destekledikleri yerleştirme ücretleri olarak bir kuruluştaki yeni marka dahil ediliyor. Daha yüksek kar elde edilmesini sağlayacak daha iyi marjlar elde etmek için bir distribütör üreticiye kıyasla mağaza markalarından daha fazla karlılık elde ediyor. Üstelik mağaza markaları, distribütörlerin tüketicilere daha fazla değer sunmasına olanak tanır (Hoch, 1996).

Endüstriyel internet ve lojistik sistemi geliştikçe e-ticaret platformları da kendi mağaza markalarını yaratarak pazara giriyor. Bu yeni iş modeli, platformların fiyatlandırmayı kontrol ederek, müşteri güvenini platformdan ürünlere aktararak ve marka güvenilirliğini artırarak pazara girmesine olanak tanıyor. 1 Suntrust Robinson Humphrey'in raporuna göre Amazon'un mağaza markalı ürün satışları 2018'de yüzde 108 artarak 7,5 milyar dolara yükseldi ve 2022'de 25 milyar dolara ulaşacak. NetEase, 2016 yılında "NetEase Selected" mağaza markasını piyasaya sürdü. "NetEase Selected" ve "İnovasyon ve diğer girişimler" 2020 yılında yıllık yüzde 41,3 artışla 805,3 milyon dolar net gelir elde etti. 2 JD.COM, 2018 yılında mağaza

markası "Jingzao"yu piyasaya sürdü. Jingzao, 2020'nin başlarında 8 kategori ve 50 SKU'dan 25 kategori ve 8000 SKU'ya hızla büyüdü. 3 Benzer örnekler MOGU Inc. ve Xiaohongshu.com (Li vd., 2021). Platformların büyüyen mağaza marka çalışmaları üreticilerin dikkatini çekti. Bir üretici hem kendi ulusal markasına hem de platformun mağaza markasına ürün ürettiğinde moda üreten işletmeler üreticinin kârını artırıyor. Sush ve Airfly gibi kendi markalı ürünlere sahip olan Soocas Co., Ltd., Mijia markasına ürünler üreterek Xiaomi ekosistemine katıldıktan sonra hızla büyüdü ve geliri 2020 yılında 1.371 milyar CNY'ye yükseldi. yıllık %33,81 artış kaydetti. Bunun tersine, diğer çalışmalar bir platformun mağaza markası için üretim yapmanın aynı ürün kategorisinde potansiyel marka sıkıntısına yol açabileceğini öne sürüyor. Xiaomi'nin mağaza markası için de aydınlatma ürünleri üretmektedir (Li vd., 2021). Üstelik iki markanın ürünleri Xiaomi'nin çevrimiçi platformunda doğrudan rekabet halinde. CNBC'nin 2018'de bildirdiği gibi Amazon satıcıları ve markaları, Amazon ile doğrudan rekabet etme konusunda giderek daha fazla endişe duyuyor. Marka, üreticiyi satış fiyatlarını düşürmeye zorluyorsa ve üreticinin kendi markasına olan talebi baltalıyorsa üretici, platformun mağaza markasından olumsuz etkilenebilir (Kim, 2018). Buna ek olarak, üreticiler, özellikle de platformlarla serbest biçimli üretim ilişkisi olan start-up'lar, donanım/yazılım sistemi maliyetleri, Ar-Ge maliyetleri, satın alma ve geliştirme gibi aylık maliyetler nedeniyle sermaye sıkıntısı yaşadıklarında, platformlar üreticilere finansman hizmetleri sağlamaya isteklidir. işgücü maliyetleri: Platformların satış, envanter ve krediye ilişkin zengin işlem verilerine erişimi olduğundan finansal baskıyı azaltmak (Yan, 2020). Xiaomi platformu, 2018'den bu yana akıllı üretim endüstrisindeki küçük, orta ve mikro işletmelere 60 milyar CNY'den fazla mali destek sağladı ve yaklaşık 700 yukarı ve aşağı işletmeye finansman sağladı. Xiaomi platformunun mali desteği, bu işletmelerin hammadde tedariği, üretim ve operasyonlar için fon elde etmelerine olanak tanıyor. Örneğin akıllı bilezikler ve diğer giyilebilir terminaller gibi akıllı giyilebilir teknoloji cihazlarının üreticisi olan Zepp Health Co., Ltd., Amazfit ve Zepp gibi kendi markalarına sahip olmanın yanı sıra, Xiaomi için akıllı bilezikler ve akıllı saatler de üretiyor. Bir üretici, mağaza markası ve finansman işi için bir moda üretim platformuyla işbirliği yaptığında, üretici ile tüketici arasındaki yatay rekabet (yani son pazardaki rakipler olarak) ve dikey işbirliği (yani üretim ve finansman ortakları olarak) kapanır. Platform, literatürde tam olarak araştırılmamış bazı yeni konuları sunuyor. Üreticinin nakit akışı açısından bakıldığında mağazalara ve ulusal markalara üretim yapmak üretici üzerindeki finansal baskıyı artırabilmektedir. Fon sıkıntısı, üreticinin platformun siparişlerini yerine getirebilmesi için üretim için gerekli hammaddeleri sağlayamamasına yol açıyor. Üreticinin üretimini destekleyen platform finansman ise üreticiye gelir elde etmek amacıyla finansman sağlayabilir.

Ayrıca satış ve finans rolleri arasındaki etkileşim, platform üreticisinin operasyonlarını etkileyen ek avantajlar sağlayabilir. Örneğin, göreceli olarak düşük bir faiz oranı platformun finansman gelirini azaltabilecek olsa da, finansman maliyetlerinin düşmesi nedeniyle üretici platformda satılan ürün miktarını artırabilir. Bu artan satış hacmi, platformun üreticiden daha fazla komisyon geliri elde etmesine yardımcı oluyor (Li vd., 2021). Öte yandan platform, üreticinin pazar payını koruyabilmesi için ulusal markanın satış fiyatını düşürmesi gerektiğinden, daha fazla finansman geliri elde etmek için mağaza markasının satış fiyatını düşürerek üreticiyi daha fazla ürün üretmeye teşvik edebilir. Satış fiyatı düştükçe pazar talebi artar. Yani, platformun finansman hizmeti, ana işi olarak, üreticiyi mağaza markası için ürünler üretmeye ve kârı en üst düzeye çıkarmak için üreticinin ulusal markasıyla rekabet etmeye stratejik olarak teşvik etmeye yardımcı olabilir. Dolayısıyla farklı markalar arasındaki rekabet ve platformun satış ve finansman rolleri arasındaki etkileşim, iki katılımcı arasında çeşitli stratejik tepkilere yol açarak platformun üreticiyle işbirliği yapma kararını daha karmaşık hale getiriyor. Acente satışlarında ve finansmanında platformun ikili rollerine ilişkin önceki çalışmalar, temel olarak platformun finansman rolünün sabit bir çift kanallı yapıda fiyatlandırma kararlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır (Yan, 2020). Ancak mağaza marka tanıtımı kapsamında platformun mağaza markasına yönelik ürün üretip üretmeyeceğine üretici karar verebilmektedir. Bu nedenle rekabet ortamında mağaza marka tanıtımı ile finansman politikasının nasıl etkileşimde bulunduğunu tam olarak açıklayan ve finansman politikasının mağaza marka tanıtım yönetimi üzerindeki etkisine ışık tutan kapsamlı bir çalışma mevcut değildir. Bu nedenle, pratik bulmacalardan ve araştırma boşluklarından motive olarak, rekabet kapsamında platform finansmanı ve mağaza markası tanıtımı konusunda platformun üretici ile işbirliği yapması gerekip gerekmediğini ve nasıl olması gerektiğini araştırıyoruz. Çalışmamız, platform finansmanı ve rekabetin mağaza marka tanıtımı üzerindeki etkilerini araştırıp açıklayarak mevcut çalışmalara katkı sağlamaktadır. Amacımız şu sorulara cevap vermektir: Birincisi, mağaza marka tanıtımı farklı senaryolarda üreticinin operasyonel ve finansal kararlarını nasıl etkiler? İkincisi, platformun mağaza markasını tanıtmaya ve üreticiye finansman sağlama teşviki nedir? Üçüncüsü, platformun farklı rolleri her iki katılımcının stratejik seçimlerini nasıl etkileyecek? Dördüncüsü, kazan-kazan durumuna ulaşmak için bir anlaşmaya varabilirler mi? Bu yazıda, bir üretici ve bir platformdan oluşan bir moda üretimi tedarik zincirini ele alıyoruz. Öncelikle üreticinin sadece ulusal markalı ürünler ürettiği bir senaryoyu ele alıyoruz (Yan, 2020). Üreticinin finansal açıdan zorda kalabileceği ve dışarıdan borçlanma ihtiyacı duyabileceği için, finansman kaynağına göre çalışmalarımızı ikiye ayırıyoruz: banka finansmanı (MB) kapsamında ulusal bir markaya üretim yapmak veya platform finansmanı

(MP). Daha sonra üreticinin platformun mağaza markası için ürünler ürettiği bir senaryoyu ele alıyoruz; yani piyasada ulusal markalı ürünler ile mağaza markalı ürünler bir arada bulunmaktadır. Araştırmamızı iki durumu dikkate alarak yürütüyoruz: Her iki marka için de banka finansmanı (BB) veya platform finansmanı (BP) kapsamında üretim yapıyoruz. Ayrıca mağaza markası tanıtımının ve platform finansmanının tedarik zincirindeki üreticiler üzerindeki etkisini de inceliyoruz. Son olarak, bu üretim ve finansman senaryolarını karşılaştırıyoruz ve her iki katılımcının optimal mod seçimlerinin denge sonucunu analiz ediyoruz. Mağaza markasına yönelik platform üretiminin üreticinin ulusal markası açısından tehdit oluşturduğunu, marka rekabeti sonucunda her iki tarafın da satış fiyatlarını düşürdüğünü öğrendik. Ancak, bir mağaza markası için üretim yapmanın, özellikle üretimin birim maliyetinin nispeten küçük ve rekabet yoğunluğunun nispeten yüksek olduğu veya üretimin birim maliyetinin yüksek olduğu durumlarda, üreticinin ulusal markanın satış fiyatını yükseltmesine yardımcı olabileceğini gördük. nispeten büyük. rekabetin yoğunluğu nispeten düşüktür. Ayrıca, bankaya göre daha yüksek bir platform faiz oranıyla karşı karşıya kalsalar bile üreticinin, birim üretim maliyetinin nispeten yüksek ve rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda Senaryo BP'yi tercih ettiğini de tespit ettik. Mantığa aykırı bu bulgunun nedeni, yüksek birim üretim maliyeti ve yüksek finansman faizi, üreticiyi üretim maliyetlerini karşılamak için satış fiyatını artırmaya teşvik etse de, bu koşulların aynı zamanda daha fazla birim finansman geliri elde etme platformunu da kolaylaştırmasıdır. finansman için üretimin azaltılması (Yan, 2020). Üstelik yüksek rekabet yoğunluğu, platform rma, geliri artırmak ve kârsız fiyat rekabetini azaltmak için satış fiyatlarını artırmaya ilham veriyor; Bu aynı zamanda üreticinin daha yüksek toptan satış marjı ve satış geliri elde etmesine de fayda sağlar. Bu nedenle, satış ve finansman rolleri arasındaki etkileşim, platformun genel geliri dengelemesine neden olur ve bu da fiyat rekabetini azaltabilir ve kazan-kazan sonucunu doğurabilir. Üstelik, rekabetin yoğunluğu arttıkça Senaryo BB'nin (ya da BP'nin) bir denge sonucu haline gelme olasılığı daha yüksektir; aksi takdirde Senaryo MB (veya MP), birim üretim maliyetine ve platform faiz oranına bağlı bir denge sonucudur. Ayrıca iç faiz oranı göz önüne alındığında platform, mağaza markası tanıtımı kapsamında platform finansmanını teşvik etmek için U şeklinde bir stratejik dengeye sahiptir. Yani platform, üreticiyi nispeten düşük veya yüksek bir faiz oranı belirleyerek platform finansmanını seçmeye teşvik edebilir; aksi takdirde platform, üreticiyi banka finansmanını seçmeye teşvik ediyor. Son olarak, üretimi üçüncü taraf bir üreticiye dışarıdan yaptırmanın etkisini, asimetric pazar potansiyelini ve platformun pazarlık gücünün denge sonuçları üzerindeki etkisini keşfederek çalışmamızı zenginleştiriyoruz.(Hsiao, 2022).

1.4. Zincir Mağazaları Yönetmek

Malların üreticiden tüketiciye taşınması sürecinde son nokta zincir mağazalardır. Zincir mağazalarda tüketicinin maddi kaynakları onun malı olur. Zincir mağazalarda satışa sunulan nüfusun kişisel tüketimi malların, kuruluşların, işletmelerin ve bölümlerin kolektif tüketimi veya ekonomikliği ihtiyaçlara yönelik malları içerir. Mallar esas olarak Zincir mağazalar işletmesi ve kamu catering işletmesi tarafından satılmaktadır. Tüketim malları satış üretim işletmesi, aracı işletme, şirket mağazaları, ambalaj istasyonların depolarından gerçekleştirilir. Zincir mağazalar satışların hacmini ve kalitesini karakterize eden bir gösterge ürünü dolaşım. Zincir mağazalar cirosu - parasal anlamda mallar gerçekleşme hacmidir. Bu ürünün dolaşım alanından tüketim alanına kamu ürününün belirli mal türleri biçimindeki parçalarının hareketinin son aşamasını, tüketim değerini ve fiyatını karakterize eder. Kamunun kabulü, üretimi ve tüketimi, talep ve arz, gerçekleşme ve para dolaşımı, mal ağının hacmi ve yapısı, malzeme ve emek kaynakları arasındaki oranları yansıtır (Swait vd., 1993).

Zincir mağazalarda cirosunun yapısı:

1. Makroyapı, malların genel ve geniş dağıtımını ima eder
(ulusal tüketim ve üretim-teknik amaçlar, gıda ve gıda dışı).
2. Ürünlerin amacına, üretim menşesine göre ürün grubu yapısı
kendi bölümünü yansıtır (fırın, giyim, ayakkabı, mobilya, orman)
malzemeler, kauçuk-teknik ürünler vb.)
3. Ürün yelpazesinin yapısı belli bir gruba dahil olan ayrı bir ücrettir
türlerin (kıyafetler: erkek, kadın, çocuk; mobilya; ev, ofis,
ofis, bahçe vb. için).
4. Belirli bir çeşidin gerçekleşen hacmindeki belirli bir ürünün mikro yapısı

özgül ağırlığı gösterir (takım elbise; ceket, özel kıyafet, ayakkabı; kışlık, yaz, sezon arası; televizyonlar; renkli, siyah beyaz, taşınabilir vb.) Zincir mağazalar mal dolaşımının sosyo-demografik ve ekonomik yapısı faktörler, bölgenin iklim koşulları, ulusal özellikler etkilemektedir.

Malların dolaşımı ve tüketicilere doğrudan teslimi süreci, ticaretin maddi ve teknik tabanının temelini oluşturan ve bir satış tesisleri kompleksi oluşturan Zincir mağazalar ağında

sona ermektedir. Ticari bir işletme, malların alım satımı ve satış hizmetlerinin sağlanması için kullanılan bir organizasyon kompleksi olarak anlaşılmaktadır. Aşağıdaki işaretler Zincir mağazalar satış kuruluşlarının sınıflandırılmasının temelinı oluşturmaktadır (Swait vd., 1993).

Tespit edildi, Cihazın özellikleri, İşletme türleri ve türleri, Satış servis formu, Bina tipi ve özellikleri kapasite planlama kararı.

İşletmenin fonksiyonel özellikleri. Zincir mağazalar tesis özellikleri mağazası, pavyonlara, büfelere, çadırlara, araba mağazalarına bölünmüş.

Mağaza - müşterilere mal satışı ve hizmet sunumu için tasarlanmış, özel donanımlı sabit bir bina veya bunun bir kısmı tutulan, mallar, ek, idari-evsel alanların yanı sıra resepsiyon, depolama ve malların satışa hazırlanması için alanlar sağlanmıştır. Pavyonlar ve kabinler hafif yapı ve küçük malzemelerle donatılmıştır. Zincir mağazalar ağına aittir. Mağazaların aksine, bunlar daha fazla satıcılara hizmet etmek için dar bir ürün yelpazesi ve daha az ürün sunuyorlar fırsatları var. Pavyon satış salonu niteliğinde donanımlı bir yapıdır. Malların korunması için bir oda var. Bir veya daha fazla iş için hesaplandı. Kiosk - satış ekipmanlarıyla donatılmış satışlar Eşyaların korunmasına yönelik bir salonu veya odası bulunmamaktadır. Satıcı lokasyonu için tasarlandı alınır ve bunun yerine malların çalışır durumdaki stokları korunur. Zincir mağazalar zinciri, hareketli ticari araçları (arabalar, el arabaları, tepsiler) ve ayrıca satış makinelerini içerir. Otomobil bayilerinden ve diğer mobil satış araçlarından daha az nüfuslu istasyon hizmetleri için kullanıldığı gibi, tarla ve meralarda çalışan tarım işçilerine de yöneliktir. Onlardan üretim İşletmeler, ürünlerinin şehirlerde satışı için yaygın olarak kullanılmaktadır. onlar yapar. Çadır, raflarla donatılmış hafif, katlanabilir bir taşıma aracıdır. Satış salonları ve malların korunması için yer yok (Swait vd., 1993). Hisse senedi bir günlük satış için tasarlanmıştır birden fazla satıcının bir iş yeri var. Zincir mağazalar işinin türü derken satılan mallar İşletmenin çeşitliliğe göre sınıflandırılması anlaşılabilir bir durumdur. Bu konuda genel, uzmanlaşmış mağazaların yanı sıra kombine ve karma mağazalar çeşitli mağazalar öne çıkıyor. Zincir mağazalar işletme türü, satış bölgelerine ve müşteri satış hizmeti biçimlerine göre sınıflandırılan belirli bir işletme türüdür. Örneğin, Zincir mağazalar kuruluş türleri şunlardır: büyük mağaza, büyük mağaza, "Ürünler" mağazası vb.

Hizmet formlarına göre alıcıların salon hizmetleri, self servis hizmetler tezgahtan veya mağazadaki satış elemanı-danışman aracılığıyla ayırt edilir. Satış servis formu - servis yöntemlerinin uyumluluğunu kapsar bunu yapan organize bir yöntemdir. Bina tipi ve kapasite planlaması a karar özelliklerine göre Zincir mağazalar kuruluşu ayrı kalıcı, kurum içi ve

ticaridir ve komplekslere bölünmüştür. Hatta tek katlı, çok katlı, bodrum katlıdır ya da onsuздurlar (Swait vd., 1993). Zincir mağazalar işletmeleri fonksiyonel özelliklerine göre sabit, mobil, sezonluk, parsel ve komisyonlu tiplere ayrılmaktadır. Ayrıca Zincir mağazalar satış yerleri, alışveriş kompleksleri ve alışveriş merkezi türünde de sunulabilmektedir. Alışveriş kompleksi çok çeşitli malların satışını yapan ve geniş bir hizmet yelpazesi sunan, satış faaliyetinin ekonomik faaliyet fonksiyonunun yanı sıra (mühendis güvenlik, bina bakımı, ticari tesislerin korunması vb.) kapsamlı ticari işletmeleri kapsamaktadır. Alışveriş merkezi (aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır) – evrensel bir ürün ve hizmet yelpazesi gerçekleştirilmiş, belirli bir alanda konumlanmış, bir bütün olarak planlanmış, inşa edilmiş kendi sınırları içindeki araçlar için park yeri yöneten ve oluşturan kapsamlı bir satış ve hizmet kuruluşudur. Mağazalar, mal hareketinin karmaşık satış-teknolojik sürecini tamamlar bir dizi satış (ticari) ve teknolojik işlevi yerine getirerek veriyorlar. Mağazaların ana satış fonksiyonları şunlardır: mallara yönelik tüketici talebinin incelenmesi; malların teslimatı için bir sipariş hazırlamak; Malların çeşitlerin oluşumu; ürün ve hizmetlerin reklamını yapmak. Teknolojiye yönelik sonraki teknolojik operasyonların yürütülmesine ilişkin işlevler şunları içerir: mağazaya giren malların miktarı ve kalitesi resepsiyon açık; malların korunması; mal üretiminin tamamlanması (ambalaj vb.); Malların satış salonuna mağaza içi yerleştirilmesi ve koyarak; mal satışı (malların teklifi ve alıcılara seçimi yardım sağlamak, hesaplanmış işlemleri gerçekleştirmek. Ayrıca mağazalar alıcılara ek hizmetler de sağlıyor. İlgili işlevleri yerine getirmek (mallar için ön sipariş kabulü, mağazadan satın alınan malların alıcının evine teslimi vb.). Mağazaların gerçekleştirdiği fonksiyonların kapsamı ve niteliği türüne ve büyüklüğüne, ekonomik bağımsızlığına, teknik donanımına, konumuna ve diğer faktörlere bağlı olacaktır. Örneğin, tam ekonomik bağımsızlığa sahip bir mağaza, yukarıda sıralanan işlevlere ek olarak, malların toptan satın alınması ve bunların hesaplanmasıyla ilgili işlevler, Alt satış birimlerinin yönetimi ve ekonomik hizmetleri harcıyor. Burada, kural olarak, çok çeşitli ek hizmetler sağlamak için harika fırsatlar var (Swait vd., 1993).

Sabit ticaret ağı; bu binalarda ve yapılarda satış özel donanımlı ve tasarlanmış bir kuruluştur. Bu işletme daha yaygındır ve modern, teknik donanıma sahip büyük mağazaların yanı sıra pavyonlar, tezgahlar, satış otomatlarını da içermektedir.

Aralarında birçok mağaza türü vardır.

1. Tezgahtan geleneksel servis: Bu ticaret şekli, özü alıcıdan ürüne kadar olan en az beş aşamayı türüne bağlıdır. Burada birincil önem satıcının profesyonel becerileri

oluşturmaktadır. Mağazanın çekiciliği üç unsura dayanmaktadır, dolayısıyla bunların uyumluluğu bir "patlama etkisi" yaratmalıdır: mağaza adının popülerliği; bu popüleriteyi koruyan reklamlar; satıcının "kartvizitinin" bulunduğu bir vitrin. Satıcı, malları her birinin kalitesinin görülebileceği şekilde seçmeli ve yerleştirmelidir (Yan, 2020).

Alıcıya gösterilen kabul: Kendini rahat hissetmeli ve doğru mallara sahip olmalıdır. Seçim yapmasına yardım edileceğine inanmalıdır. Satıcıyla görüşme sırasında alıcının gereksinimleri, mağazayı ziyaretinin amacı, sunulan mallar satın alınan malın fiyatı, varış yeri hakkında bilgi sağlar. Satıcının amaçladığı aktivite (farklı modeller gösteriliyor, ev aletlerinin çalışmasının gösterilmesi) türü, modeli, fiyatı ve kalite konusunda daha başarılı bir seçim yapmanıza yardımcı olur. Alıcının rızası satış işlemiyle sona erer. Alıcı satıcıya karşı kendini savunur, ancak ondan önce ek alımlara ihtiyaç olduğunu ima etmeye çalışır (aksesuarlar, ekipmanı depolamak için aletler, garanti onarım sözleşmesinin imzalanması) (Uzunoğlu, 2001).

2. Açık geçişli mal satışı: Bu yöntem, daha önce olduğu gibi, satılan malın niteliğine bakılmaksızın her türlü satış türünde mevcuttur. Malların yerleştirilmesi ve mağaza ile ilgili cihazların ayrı ayrı geleneksel satış süreci aşamalarının değiştirilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle hazırlık ve serbest seçim yöntemiyle yapılan satışlar ile self servis yöntemle yapılan satışlar arasında ayrım yapıyorlar. Büyük mağazaların yöntemi hangisidir. Ağın gelişimi düzeyinde daha karmaşık hale gelen açık döngü daha gelişmiş bir satış şekli sunar. Hazırlama seçeneği, satın alma işleminin gerçekleştirildiği bir yöntem olarak tanımlanabilir. Eylem kendi seçimiyle başlar ve satıcının yardımıyla sona erer. Böylece, İlk "otomatik" aşamada insan aşaması ortaya çıkar. Alıcının kabul aşamaları, bilgi, mağaza ve ürünlere duyulan güvenin teyidi, malların fiyatı ve etiketi belirleyici önem taşımaktadır. Alıcının satın alma süreci malları farklı sınıflandırma kriterlerine göre hafifletmek yerleştirilen: malın türü (orijinal veya geleneksel), çeşitlilik, boyut, fiyat (Yan, 2020). Her üründen bir tanesinin tezgaha yerleştirildiği hazırlık seçim yöntemi, Tüm malların satışa yönelik olduğu serbest seçim yönteminden farklılık gösterir. Birinci yöntemin kullanımında satıcının seçilen mallar için ek bir yeri vardır. Ayrılmalı, ikinci yöntemi kullanırken alıcı ürünü tezgahından seçer, yani çeşitli örneklerden alır. Self-servis, açık bağlantı satış yönteminin gelişiminin sonu olarak kabul ediliyor. Böylece mağazaya mümkün olduğunca geniş bir ürün yelpazesi yerleştirilir, böylece alıcı malların doğrudan görülmesine ilgi yaratmak, onları satın almak istemek gerçekleştirmeyi kolaylaştırır ve satış hacmini artırır. Bu, satış görevlisi olmayan bir satış sistemidir: Alıcı, mağazanın çıkışında bulunan tezgahından seçer ve alır. Kasaya götürür ve hemen malının parasını öder. Self servis sistemi, fabrika ambalajında satın alınan tüketime hazır yiyecekler ürün satmanın en

uygun yöntemidir. Yani bu malların satışı geniş reklam teminatı veya tanınmış bir marka tarafından şartlandırılmıştır. Bu yöntem oldukça yaygındır ve standartlaştırılmış gıda dışı ürünlerin satışında da kullanılmaktadır ve burada satış elemanına gerek yok. Her şeyden önce bunlar deterjanlar (Uzunoğlu, 2001). Tuvalet ekipmanları tek kullanımlık ev ürünlerinden oluşmaktadır. Self servis sunduğu avantajlar nedeniyle Zincir mağazalarda yaygındır. Bu, alıcının sepetinin satıcı açısından ortalama değerindeki artıştır. Bunun sonucunda satış hacminin artmasına olanak sağlar. Bu dürtüsel bir satın almadır, sayının artması nedeniyle ilgilidir. Buna ek olarak, self-servis, personelin bakım maliyetini azaltabilir, yoğun saatlerde müşterilerin yoğunluğuyla özel bir zorluk yaşamadan başa çıkabilir ve tüm alıcılara aynı "hizmetlerin" sağlanmasına yardımcı olur. Mağaza personeli malların satışıyla uğraşmaz, ancak malları teslim almak, konteynere yerleştirmek, tezgahları mallarla doldurmakla meşgul olur. kontroller ve mağaza sahibi şu anda pazarlama sorunlarıyla (çeşitler, fiyat vb.) ve mağazanın normal işleyişini denetler. Baskı olmadan ve acele etmeden doğrudan satıcıdan alıcılara self-servis mal satın almaya yardımcı olur; işlerinin hızını kendileri belirlerler, tezgahların önünde durarak önceden yapılmış olan seçimi gözden geçirebilirler gerekli malları hızla satın alabilirler. Yani bunlar yeterli zamandan tasarruf edebilirler. Ayrıca alıcılar daha zengin bir ürün seçeneğine sahip oluyor avantajından faydalanırlar, tüm mağaza onlar için vitrin oluyor. Self servis alıcının durumunu değiştirir: statik ve pasiften (tezgahta sırada beklerken) dinamik ve aktif bir alıcıya (o mağazanın içinde dolaşır ve tezgahtan malları “alır”) (Uzunoğlu, 2001).

3. Hipetmarket'te link satışını açın: Self-servis satışlar doğrudan iletişime dayanmaktadır. tüketici ile mal arasında satıcının müdahalesi olmaksızın meydana gelir. Mağazadaki ürün çeşitleri 50 binden fazla isim ise bu hipermarketlerdedir yer almaktadır. O zaman alıcının "sessiz satıcının" yardımına ihtiyacı vardır. Aksine aksi halde belirtilen bağlantı kurulamayacaktır. Buna mağazacılık denir. Satıcı, bir tür ürünün satışından elde edilen gelir açısından diğerine göre daha az faydalıdır ürünün satışı pahasına düzenlenir. Fransız Pazarlama Enstitüsü kapsamlı araştırma ve satış çalışmaları yürütüyor ve satış birimi başına daha fazla gelir elde etmenizi sağlayan yöntemler. Bu prensibe göre yönetim kararları her malların gelir yaratma kapasitesine ilişkin veriler esas alınarak kabul edilir, ticaret salonunun alanı veya tezgahlarının uzunluğu dikkate alınır. Bu, bazı ürünleri çeşitlerden çıkarmak ve tezgahta kapladığı alanı azaltmak içindir. diğer daha karlı malların tavsiye edilmesine izin vermek ve böylece boşalan yerler onlara verilmelidir. Mağazacılık ilkeleri, tezgahların yapımına ve üzerlerine malların yerleştirilmesine bağlıdır. Savaşların düzeni. Bankaların düzeni bu şekilde

yapılmalı ve alıcının tezgahın önünden geçmek zorunda kaldığı ve maksimum miktarda ürün çeşidinin olduğu; şu anda mağazanın teknik sınırlamaları diyetlere uyulmalıdır (ek alanlar, buzdolapları, ürünler satışa hazırlık için bir yer bulunmalıdır). Karşı karşıya terimi, alıcının pencerenin ilk satırında gördüğü herhangi bir terimdir. Ürün önerisi veya ürün çeşitliliği. Bu mağaza ürünü veya bu çeşitlilik satışa kabul edilmesine bağlıdır. Deneyimler gösteriyor ki, eğer bir müşteri mağazaya sağdan girerse, genellikle ana bağlantıları seçerek sola doğru hareket eder. Bu nedenle gerçek yol veya sözde "çevredeki geçiş"in sayaçlarda olduğu düşünülmektedir daha çekici ürünler (şekerleme, et reyonu vb.) yerleştirilir veya tüm yeni ürünler reklam amaçlı olarak sergileniyor (Üner ve Mithat, 2003). Bu malların hayatla karşılaştırıldığında bu süre çok uzun değildir ve yakında yerini başka mallar (oyuncaklar, turistik malzemeler) alacaktır. Alıcıyı mağazanın orta kısmına çekmek için şeker ve bitki tereyağı, makarna, kahve vb. Satış potansiyeli az olan ürünlerden kullanıldı. Yani bu ürünler onlarla aynı sırada ama doğal çekici gücü olmayan diğer malların satışını artırabilir. Son olarak şöyle bir yöntem var: Satışı dikkate alınması gereken ürün (bakkaliye söz konusu olduğunda), alıcı henüz sepetinde alışveriş yaparken girişin yakınına yerleştirilir. Qıda ürünleriyle dolu olmayan yüksek kârlı departmanlardan maksimum gelir çekmek. Satış hatlarının organizasyonu. Hipermarketin ana unsuru "satış hattı"dır. Yüksek mal cirosu ve gelir buna bağlıdır. Muhtemelen ürün yerleştirmenin temel amacı her hattın maksimum karlılığını sağlamaktır. Malların tezgahlara yerleştirilmesi satışta büyük rol oynuyor. Düşük getiri oranıyla satılıyor. Hipermarketler büyük miktarlarda mal satmak için tasarlanmıştır. Burada iki sistem var: Malların paletlere veya kombi konteynerlere (tekerleklerdeki metal raflar) yerleştirilmesi, böylece üreticilerin kendilerine ait olması. Mallarla dolu, satış salonuna büyük bir hacim sunulmasına izin veriyor (Üner ve Mithat, 2003).

4. "Depo-depo" tipi mağazalar: Malların vitrine yerleştirilmediği, bunun sonucunda nakliye, yükleme ve yerleştirme maliyetleri azalır. bu nedenle daha düşük fiyatlarla satış yapılmaktadır.

5. Kataloglarda işlem gören mağazalar: Mağaza katalogları potansiyel alıcılara sunulabilir veya postayla gönderilebilir. Alıcı katalogu inceleyip ürünü seçtikten sonra posta yoluyla mağazaya gider. Detaylarını belirterek sipariş gönderir. Mağaza, malları alıcıya göndermeye karar verir. Mağazanın showroomu varsa alıcı katalogdan görsel sipariş verebilir veya mağazaya gelip gerekli ürünleri satın alabilirsiniz veya bizzat seçebilir. Ön siparişli satışlarda ödeme farklı olabilir: mallar makbuz üzerine ön ödeme şeklinde veya posta havalesi

yoluyla ile; Siparişin yerine getirilmesi çoğu zaman malların doğrudan alıcının adresine teslim edilmesidir (Üner ve Mithat, 2003).

6. Otomatik satış makineleri aracılığıyla satış: Bu yüzden otomatlar satış gücü olmadan günün her saati çalışabilmesi uygundur. Mağazanın içine veya dışına (caddeye, tren istasyonuna ve kafelere) yerleştirilirler. Satış konusu genellikle günlük olarak gereklidir. belirli bir ürün yelpazesidir (içecekler, sigaralar, kartpostallar, gazeteler vb.). Zincir mağazalar ağı - bu satış ağı bir satış pavyonudur, büfeler, çadırlar ve mobil satış araçları. Küçük Zincir mağazalar işletmeleri sabit ve mobil olmak üzere iki tanedir ve parçalara bölünmüştür. Küçük Zincir mağazalar sabit işletmelere ışık cihazları sağlanmaktadır. Büyük esneklik ve mobiliteye küçük Zincir mağazalar ağı nüfusa hızla katlanıp yaklaşabilir; Tedarik ve operasyonda büyük maliyetler gerektirmez. Mağaza zincirini dolduruyor. Zincir mağazalar ağının eksikliği ürün yelpazesinin darlığı, mallar alıcıya mal seçiminde, depolanmasında ve satışında kolaylık sağlanmaması personelinin konforu için güvenilir koşullar yaratmanın zorluğudur. Mobil Zincir mağazalar mobil ve küçük ticaret yoluyla gerçekleştirilmektedir. Mobil Zincir mağazalar ye yönelik satışa özel ekipmanlar, arabalar, el arabaları ve trenler kullanılmaktadır. Bunları kullanmak kırsal kesimdeki nüfusa ve şehirlerdeki nüfus yoğunluğuna hizmet yerlerde daha verimli. Otomobil mağazalarında ana gıda ürünlerinin yanı sıra kıyafet, ev eşyaları, kitap, tuhafiyeler, kozmetik, ayakkabı vb. Satılmaktadır ve satışlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Üner ve Mithat, 2003).

1.5. Ticari İşletme Personelinin Karakterizasyonu

Ticari bir işletmenin personelinin anlamı, burada çalışan çalışanların sayısı ve bileşimi ile karakterize edilir. Ticari işletmelerde personel oluşumu ve kullanım sürecinin yönetiminin etkinliği amacıyla çalışanların sınıflandırılması aşağıdaki temel özelliklere göre yapılmaktadır.

1. Kategorilere göre. Perakende kuruluşunun personeli üç çalışan kategorisine ayırırlar;

- Yönetim kurulu;
- Satış-operasyon personeli;
- Destek personeli.

Yönetim kurulu, ticari-teknolojik yönetimi ve iş sürecini sağlayan çalışanlardan oluşur. Buna yöneticiler, mühendislik ve teknik çalışanlar, müdür, müdür yardımcısı, yönetici, tüccarlar, bölüm başkanları, baş muhasebeci, muhasebeciler, kasiyer vb. dahildir. içerir.

Mağazanın genel yönetimi müdür tarafından yürütülür, planlama ve ekonomik çalışmalara liderlik eder, personel seçimiyle ilgilenir, niteliklerinin iyileştirilmesini organize eder, işgücünün korunmasını, teknik güvenliği, yangın güvenliğini sağlar ve sıhhi düzenlemeleri kontrol eder. Ayrıca işgücü ve ücretler, muhasebe ve mali konularla ilgilenme hizmetine de tabidir (Van Auken ve Brad, 2003).

Mağazanın müdür yardımcısı ticari faaliyetlerden sorumludur, teknolojik operasyon ve ekonomik hizmetlerin organizasyonu konularını denetler. Muhasebe departmanı maddi sorumlu kişilerden mülk ve nakit beyanlarını kabul eder, nakit ve banka kredilerini hesaplar ve diğer muhasebe işlemlerini gerçekleştirir. Büyük mağazalarda, ticari bir direktör tarafından yönetilen ve perakende işletmenin pazarlama, reklam ve ticari faaliyetlerini organize eden yapısal bölümlere sahip bağımsız bir ticari hizmet faaliyet gösterebilir. Yönetim kurulunun görev talimatları uygun nitelik özelliklerine göre hazırlanır ve onaylanır (Van Auken ve Brad, 2003). Hizmet personelinin standartlarına aşağıdaki gereklilikler uygulanır: alıcıların yaşamı ve sağlığı için ticari ve teknolojik süreçlerde sunulan hizmetlerin güvenliğini sağlamak, eşyalarının korunması ve çevrenin korunması; bu meslek için belirlenen mesleki eğitim ve yeterlilik şartlarına uygun olmak; yürürlükteki yasaları, personelin mesleki faaliyetleriyle ilgili diğer normatif-yasal düzenlemeleri, iş talimatlarını, iş mevzuatının iç kurallarını, işletmenin kurallarını ve idari bölümünü bilmek ve bunlara uymak; yürürlükteki sıhhi-hijyen normlarını ve kurallarını bilmek ve bunlara uymak; personel, gıda işletmelerinde işe alınırken ve çalışırken yürürlükteki mevzuata uygun olarak ilk ve periyodik tıbbi muayenelerden geçmelidir; yeniden satılan malların ambalaj malzemesinin güvenlik uyumluluğunu ve ambalajın değiştirilmesini sağlamak; ekipman işletimi, iş güvenliği ve teknik güvenlik kurallarına uymak ve teknik güvenlik eğitimlerini güncel bir şekilde geçirmek; Liderlik becerilerine sahip olun (departmanlara ve bölümlere liderlik etmek vb.); Herhangi bir yabancı dili minimum konuşma düzeyinde bilmek ve yabancı dildeki yabancı terminolojiye hakim olmak (yabancı vatandaşlara hizmet veren ticari işletmelerin personeli için). Servis personelinin görev, hak ve yükümlülükleri, işletme yönetimi tarafından onaylanan gerekli kılavuzlarda belirtilmelidir. Standartta belirtilen gerekliliklere uygunluğun yanı sıra çalışanların çalışmaları ve mesleki anketleri, işletmenin çalışmalarının özellikleri, yürürlükteki yasalar, diğer normatif-yasal düzenlemeler ve normatif belgeler dikkate alınarak hazırlanırlar. Servis personelinin gıda ürünleri, kapları, üretim envanteri ve malzemeleriyle doğrudan temas halinde olması halinde, gıda satış kuruluşunun mevcut hijyen normlarına ve kurallarına uymaları gerekir. Hizmet personeli, sözleşme şartlarına ve standartların mutlak gerekliliklerine uygun olarak alıcılara

satış hizmetinin kalitesini sağlamalıdır; bunlar arasında şunlar da yer almaktadır: satılan mallar ve sağlanan hizmetlerle ilgili bilgilerin bolluğu ve güvenilirliği; marka, ambalaj, fiyat listesi ve mal girişlerindeki gerekliliklere uymak; malların satış kurallarına uymak ve alıcılara kültürel hizmet sunmak. Servis personeli, işyerlerinde, işletmeye özel, iyi durumda olması gereken hijyenik veya özel kıyafet ve ayakkabı giymek zorundadır. Destek personeli, servis personelinin çalışmasını sağlar ve aynı zamanda perakende satış kuruluşunun uygun sıhhi ve hijyenik koşullarını korur. Bu kategori küçük servis personeli (temizlik görevlileri vb.), elektrikçileri, teknisyenleri vb. içerir (Van Auken ve Brad, 2003).

Ticari bir işletmenin personelinin çalışan kategorilerine ayrılması, işlerin işlevsel olarak bölünmesinden daha genel bir biçime sahiptir.

2. Pozisyon ve mesleklere göre. Perakende işletmelerinde yönetim ekibi yöneticilerden, uzmanlardan vb. oluşur. görevler ayırt edilir. Satıcılar, kasiyerler, denetleyici kasiyerler vb. ticari-operasyonel personelin bir parçasıdır. pozisyonları (meslekleri) içerir. Destek personeli paketleyicileri, hamalları, temizlikçileri vb. içerir. içerir.

3. Uzmanlığa göre. Uzman pozisyonları arasında ekonomistler, finansörler, tüccarlar, muhasebeciler vb. yer alır. seçkin; Satıcılar arasında gıda satıcıları, gıda dışı satıcılar vb. yer alır. yapraklar.

4. Yeterlilik seviyesine göre. Ana pozisyon, profesyonel ve uzman çalışanlar, bilgi düzeyine ve işgücü becerilerine bağlı olarak bir dizi nitelik kategorisine ayrılmıştır (satıcılar ve kasiyerler - 3; uzmanlar - 4; kargo taşıyıcıları - 6, vb.).

5. Cinsiyete ve yaşa göre. Ticari işletmelerin mevcut kurallarına göre 30 yaşına kadar erkekler; 30 ila 60 yaş arası; 60 yaş üstü; ve 30 yaşına kadar kadınlar; 30 ila 55 yaş arası; 55 yaş üstü olarak ikiye bölünüyorlar. Büyük ticari işletmelerde personel hareketinin etkin yönetimi amacıyla çalışanların yaşlarına göre daha ayrıntılı bir şekilde gruplandırılması benimsenebilir (Van Auken ve Brad, 2003).

6. Ticaretteki hizmet süresine göre. Ticari işletme çalışanlarının ticarete 1 yıla kadar iş tecrübesi vardır; 1 ila 3 yıl arası; 3 yıldan 10 yıla kadar; 10 yıl boyunca bölünmüş. Belirli personel yönetimi amaçları için bu gruplandırma daha ayrıntılı hale getirilebilir.

7. Mülkiyetle ilgili olarak. Bu işarete bağlı olarak ticari işletmelerde çalışanlar mülk sahipleri ve ücretli işçiler olarak ikiye ayrılır.

8. Çalışma ilişkilerinin niteliğine göre. Bu işarete göre ticari işletmelerin çalışanları kadrolu ve geçici olarak ikiye ayrılmaktadır.

Sınıflandırmanın belirlenmiş ilkelerine dayanarak ticari işletmenin personelinin yönetilmesi süreci oluşturulur.

Personel yönetiminin temel amacı, ticari işletmenin özelliklerini karşılayan ve o dönemdeki gelişim ana görevlerini sağlayabilecek çalışan sayısı ve kompozisyonunun oluşturulmasına bağlıdır.

Ticari işletme personelinin yönetim süreci aşağıdaki temel ilkelere dayanmaktadır:

1. Ticari bir işletmenin personelinin oluşum ve kullanım sistemi, genel gelişim stratejisine tabi olmalıdır. Personel yönetimi, mal dolaşımı ve satış hizmetlerinin yönetimi, malzeme ve teknik temelin geliştirilmesi, ticari işletmenin finansal gelişimi stratejisi ile bütünleştirilmelidir.

2. Personel yönetimi sürecinde çalışanların kompozisyonunu istikrara kavuşturma hedefi belirlenmelidir. Ekonomik açıdan bakıldığında, ticari işletmelerdeki yüksek personel değişimi, uzmanlara göre bile çok pahalıdır. Ancak deneyimli, yüksek vasıflı yönetici ve uzmanların yerini almak çok zordur (yalnızca yükseköğretim sisteminde bunların başlangıç eğitiminin ticari bir işletmeye maliyeti 10-25 bin ABD dolarıdır) (Van Auken ve Brad, 2003).

3. Çok büyük olmayan mağazaların (15 kişiye kadar) personelinin yönetme sürecinde, katı iş sınıflandırmasından vazgeçmek gerekir. Bu tür mağazalarda çalışanların çeşitli görevleri yerine getirecek mesleklerini birleştirerek daha etkin personel kullanımını sağlamak mümkündür.

4. Belirli bir aşamada istihdam garantisini dağıtacak çalışanların seçimi rekabet esasına göre yapılmalıdır. Her şeyden önce, bu prensip, işe alınan işçiler- genel müdürler ve ticari işletmelerin uzmanları- için geçerlidir, ancak aynı zamanda daha karmaşık çeşitli malların satışı için nitelikli satıcılara da uygulanabilir. Rekabetçi seçim sürecinde, yalnızca yüksek vasıflı çalışanlara değil, aynı zamanda bireysel arayışa, tüketici pazarının son derece dinamik konjonktürüne uyum sağlama yeteneğine de tercih edilmelidir (Vardar, 2010).

5. Personel oluşturma ve kullanma sürecinde asıl çalışanların emek motivasyonlarının dikkate alınması ve ticari işletmenin imkanları dahilinde gerçekleştirilmeye çalışılması gerekir. Emek motivasyonunun oluşumu, piyasa ekonomisine geçişte değerli önceliklerin değişimini, ücretli çalışanların işletme yöneticileriyle uzun vadeli iş birliğine olan ilgisini yansıtıyor.

Ticari işletmenin etkin işleyişini geliştirmek isteyen firmalar, satış sistemine ve satış personelinin motivasyon sistemine daha fazla önem vermeye başlamıştır. Nitekim eğitilmiş ve organize bir satış gücünün motivasyonu, çok büyük olmasa da karşılaştırmalı olarak etkisini göstermektedir. Ancak bu aracın karmaşıklığı, aynı anda standart ve etkili olabilecek eğitimlerden farklı olarak, şirkete "standart" bir motivasyon sistemi veya başka bir şirket tarafından uygulanan bir sistemi tanıtmamanın faydasız olmasıdır. Elbette başkalarının çalışmalarından kendiniz için pek çok faydalı şey alabilirsiniz ancak motivasyon sistemini kopyalamak en iyi ihtimalle istenen etkiyi vermez. Gerçek şu ki, motivasyon sisteminin etkinliği, özellikle de satış gücü söz konusu olduğunda, her şirketteki bir takım bireysel faktörlere bağlıdır. Bu tür faktörlerin kapsamlı olmayan bir listesini düşünün: Şirketin satış stratejisi; satış sistemi, satış yönetiminin özellikleri; şirketin iş süreçlerinin özellikleri, satış departmanı içinde ve şirketin farklı departmanları arasında sorumlulukların paylaşılması; organizasyon kültürü. Özellikle bir perakende işletmesinin satış sistemi, bir toptan satış işletmesinin motivasyon sisteminden büyük ölçüde farklı olacaktır (Vardar, 2010). Bu tür şirketlerin yöneticileri farklı iş davranışları gerektirir, farklı görev ve fonksiyonlara ve farklı etkililik kriterlerine sahiptirler. Bu nedenle motivasyon sisteminde bölüm çalışanlarının en azından hangi fonksiyonel görevleri yerine getirdiğine dikkat etmek gerekir. Örneğin, aynı işletmenin satış departmanında çalışan ancak farklı işlevleri yerine getiren üç uzmanın emeğine ilişkin ödeme planına bakalım:

1. Satış müdürü: kategoriye göre maaş + planın iyi performansı için ikramiye- minimum + 20 \$'ın üzerinde işlenen her sipariş için ikramiye (satış ücretine dayalı olarak) + müşteri gelişimi için ikramiye

(ortalama üç aylık satın almaların pozitif deltası) + yıl primi+yeterlilik primi.

2. Bölge müdürü: kategoriye göre maaş + tüm hesapların %1'i oranında planın iyi ödenmesi için ikramiye (aylık satış planını yükseltmek) + 13 bin doların üzerinde işlenen her sipariş için ikramiye + hizmet yılı ikramiyesi + ikramiye yeterlilik için.

3. Bölgesel ağ başkanı: kategoriye göre maaş + plan minimumunun üzerindeki satış hacminin %0,1'i + yeni bir şube ve bölgesel depo açılması için yeni zaman bonusu (500 \$) ve bölgesel depo (1000 \$) + hizmet yılı bonusu + yeterlilik için bonus.

Etkili bir ücretlendirme sisteminin bir diğer şartı şeffaflık ve nesnelliktir: Personel için neden terfi ettikleri ve ücret miktarını nasıl etkileyebilecekleri açık değilse. Faaliyetlerinin

değerlendirilme derecesi objektif değilse veya değerlendirme gönüllü ise ancak kriterler sürekli değişiyorsa, motivasyon etkisi elde etmek mümkün olmayacaktır.

Optimum motivasyon sistemi yarı motive edicidir: farklı parçaları, çalışanın faaliyetinin ilgili yönlerini motive eder. Uygun adaptasyonlarıyla ticari bir işletmede yarı motivasyonel motivasyon sisteminin temeli olabilecek ana blokları ele alalım (Vardar, 2010).

Motivasyon sistemi her zaman iki ana bloktan oluşur: somut ve soyut uyarım. Maddi olmayan teşviklerle çalışanların işletmeye olan bağlılığının artırılması, aynı zamanda çalışanların iş gücü kaybının ödenmesi maliyetlerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Maddi olmayan teşvikler, çalışanlara nakit ya da gayri nakdi kaynak şeklinde verilmeyen, ancak maddi olmayan teşvikler şirket tarafından yatırım yapılmasını gerektirebilen teşviklerdir. Maddi olmayan teşviklerin yardımıyla elde edilen temel motivasyon etkisi, çalışanların şirkete olan bağlılık ve ilgi düzeyinin artmasıdır. Geleneksel olarak üç grup maddi olmayan teşvik ayırt edilir: şirketten yatırım gerektirmeyen motive ediciler, yatırım gerektiren ve ele alınmayan motive ediciler ve şirket yatırımı gerektiren ve ele alınan motive ediciler. Aşağıda bu üç grup için sıklıkla kullanılan maddi olmayan teşviklerin bir listesi bulunmaktadır (Yoo ve Donthu 2002).

Şirketten yatırım gerektirmeyen motivasyonlar:

1. Doğum günü tebrikleri (Doğum günü kişilerinin ilan panosundaki listesi, güzel sözler, herkes adına bir hediye). Doğum günü kişisini üst düzey yöneticilerden birinin şirket adına tebrik etmesi önemlidir.

2. "Başarı vitrini" veya "Onur panosu". Gazeteye şirket çalışanlarının çalışmalarının olumlu değerlendirildiği yazılar asabilirsiniz. Başarılar şirketin bu yılki hedefleri ve planıyla uyumluysa harika.

3. İşinde başarısız olan, şirketin kabul ettiği standartları ağır şekilde ihlal edenlerin isimleri "Utanç Sayfası"na yazılmalıdır. Son durumda, bir masa asabilirsiniz: durum - N çalışan böyle bir iş yapmak yerine böyle bir iş yaptı. Böylece "utanç sayfası" geri bildirim oluşturur ve başkalarının başkalarının hatalarından ders almasına olanak tanır. "Bia Çalışanın özgüveninin ve özgüveninin ciddi şekilde zarar görmemesi için "birlik sayfasında" ad ve soyadının şifrelenmesi daha iyidir.

4. En iyi satış elemanına, en iyi satış departmanına, en iyi yönetici - satış temsilcisine, en iyi koça kupa ve ödüller vermek. Bir ödülün veya kupanın verilmesine ilişkin kriterler, yeterince objektif olduklarında ve iyi bilindiklerinde etkilidir.

5. "Şirket efsaneleri" - bunlar şirkette uzun süredir çalışan, yaratılması ve geliştirilmesi için çok çaba harcayan veya şirketin çalışanları olan çalışanlardır.

6. Kariyer yolunun yazılı yatay ve dikey kriterleri (kariyer merdiveni, bir pozisyon içindeki kategoriler zinciri). Deneyimli bir çalışanın yeni çalışana koç olarak atanması bir kariyer geliştirme seçeneği olarak değerlendirilebilir.

7. Personel adaptasyon sistemi, yeni çalışanın şirket hakkında fikir sahibi olmasını, deneme süresinin başarıyla tamamlanması için kriterleri ve bu dönemdeki faaliyet programını öğrenmesini sağlar. Koç, yeni bir çalışanın yeni bir yere uyum sağlamasına yardımcı olur. Bütün bunlar çalışandaki korunma duygusunu artırır, şirkette çalışmaya başladığı ilk günden itibaren çalışanda bağlılık oluşmasına yardımcı olur.

8. Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi. Anket, stratejik planların çalışanlarla tartışılması, bilgilendirilmesi, önerilerinin değerlendirilmesi vb (Yoo ve Donthu 2002).

9. Tanım. Genel kurul toplantısı, tatillerde sözlü övgü, takdir mektuplarının sunulması, "örnek oluşturma" vb.

Adreslenmemiş bölünebilir yatırımlar gerektiren motive edici faktörler.

Bu motive edici faktörler esas olarak çalışma yaşamının kalitesini artırmak için çalışır (motivasyonun hijyen faktörlerinin kontrolü). Buna şirketin kurum içi eğitimler ve kurumsal kutlamalar düzenleme çalışmaları da dahildir.

1. Masrafları şirkete ait olmak üzere yemek organizasyonu.
2. Çalışanlara tek tip ulaşım sağlanması.
3. Üniforma ve özel kıyafetlerin belirli işyerlerinde (sadece belirli kişilere değil) sunulması.
4. Kaliteli tıbbi bakımın organizasyonu (sağlık sigortası).
5. Aboneliklerin fitness merkezine teslimi.
6. İşyerlerindeki organizasyonel ve teknik koşulların iyileştirilmesi. Bu şunları içerir: temel ekipmanların modernizasyonu (bilgisayar, araba vb.), çalışma koşullarının iyileştirilmesi

(klima kurulumu, ısıtma sistemi, aydınlatma, ses titreşimi, hava temizliği vb., işyerinin ergonomisi), tasarımın iyileştirilmesi ve diğer estetik noktalar (ofis, işyeri tesisatı, mobilya).

7. İç ve dış eğitimin organizasyonu.

8. Kurumsal tatiller. Şirketin doğum günü, yılbaşı, mesleki ve diğer bayramların şirkette kutlanması kabul edilir. Eğlence programının yanı sıra şirketin veya çalışanların başarısına ayrılmış resmi bir bölümün planlanması da önemlidir. Eğlence kısmına kurumsal ruhu geliştirecek unsurlara da yer verilirse daha faydalı olacaktır (Yoo ve Donthu 2002).

9. Bir dizi çalışan kategorisine (öğrenciler, emekliler, genç anneler) "imtiyazlı" çalışma günü hakkı verilmesi. Kısaltılmış çalışma günü, yarım çalışma haftası, esnek veya esnek program.

Adreslenmiş bölünebilir yatırımlar gerektiren motivasyonlar.

Motivasyon sisteminin bu kısmını hazırlarken öncelikle personelin isteklerine yönelik bir anket yapılması gerekir ki her birini bireysel olarak iyi çalışmaya motive etsin. Bu bölümdeki sistem iki bölüme ayrılabilir: Belirli bir duruma düşen herkes veya belirli gereksinimleri ve bireysel motivasyonları karşılayanlar tarafından kullanılabilir (Van Auken ve Brad, 2003).

1. Yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik faizsiz kredi sağlanması, dayanıklı tüketim mallarının satın alınması. Bu durumda motive edici alınan miktar değil, şirketten daha az bürokratik kurallarla ve daha uygun koşullarda borç alma olanağının yanı sıra şirketin çalışanın özel hayatına katılması, onunla ilgilenmesi bir fırsattır. Takdire şayan bir faktördür (Yoo ve Donthu, 2002).

2. Karşılıksız mali yardım (bir çocuğun doğumu, düğün, yakın akrabaların ciddi hastalıkları veya ölümleri).

3. Masrafları şirkete ait olmak üzere yurtdışında eğitim alın. Eğitimin %100'ünü ödemek daha az etkili olur, çünkü çalışan verilen fırsatı yeterince takdir edemez, eğitime kayıtsız kalır. Bizce en uygun seçenek %70'inin şirket, %30'unun çalışan tarafından ödenmesi olmalıdır (elbette şirketin bu eğitimi alan çalışanın menfaati olmalıdır).

4. Dinlenme yerine veya dinlenme yerine gitmek için tam veya kısmi ödeme.

5. Çalışanlara ve aile üyelerine tedavi, dinlenme, gezi, seyahat ödeneklerinin ödenmesi.

6. Çalışanların çocuklarının dinlenme kamplarına, iyi eğitim kurumlarına (anaokulları, okullar) sahip olmalarına yardımcı olun.

7. Servis taşımacılığının sunumu.

8. Çalışanın kişisel cep telefonunu veya internetini hizmet amacıyla kullanması halinde ödemesi.

Maddi uyarım, daha geniş motivasyonel etkiler elde etme fırsatı yaratır.

Satış departmanı başkanlarının ücretlendirilmesi her zaman ana görev olarak görülmüştür.

1. Daha geniş ödül türleri, satış planının uygulanmasına ve kotanın yerine getirilmesine yönelik ödüllerdir. Kota performansının ödüllendirilmesi daha fazla kontrol sağlar. Bu durumda satış departmanı şirketin başkanı sadece mal satışıyla ilgilenmiyor. Çalışanların hedef müşterilere mal satması ve satıcıların buna özellikle dikkat etmesi için motive edilir (Yoo ve Donthu 2002).

2. Satış departmanı başkanını motive etmenin bir başka seçeneği de hedeflere göre yönetimdir. Bu, birçok ticari yayında geniş çapta rapor edilmiştir. Genel olarak teşvik mekanizması yukarıda anlatılana benzer. Temel fark, hedeflere göre yönetim durumunda motivasyonun yalnızca satış hacmi performansı için geçerli olmamasıdır; örneğin satış elemanlarının mesleki eğitim düzeyi, gelen reklam sayısı, kalite uygulamasının uygulanması ile ilgilidir. hizmet standartları ve daha fazlası. Satış departmanında çalışan destek personelinin finansal olarak uyarılması konusu en karmaşık konulardan biri olarak kabul edilmektedir: örneğin, satış yöneticilerinin maaşını hesaplamak çok zordur. Bilindiği gibi sorun, toplam tutarı genel olarak şirketin, özel olarak da departmanın satışlarına bağlı olan aylık ve üç aylık ikramiyelerle çözülüyor, ancak her çalışanın ikramiye miktarı işgücüne katılımına göre hesaplanıyor. oran. Her organizasyonun kendine ait bir ödül planı vardır. Aşağıda satış yöneticilerinin aylık ücretlerinin dağıtım şeması yer almaktadır. İlk aşamada şirketin bir ay içinde kazandığı yüzdeye, çalışan sayısına ve orana bölünerek departmana ikramiye miktarı tahsis edilir. Bölüm çalışanlarının çalıştığı ve çalışanlardan birinin bulunmadığı durumlarda işin ağırlık derecesi dikkate alınır. Daha sonra (ikinci aşama) tüm çalışanlar, işin etkinliğini ve kalitesini ve buna yönelik tutumu yansıtan kriterlere göre birbirlerini değerlendirir. Değerlendirme anonim olarak yapıldı. Değerlendirmeye başka bir programda ödül alan daire başkanı katılır (Yoo ve Donthu 2002).

Üçüncü aşamada elde edilen notlar uzlaştırılarak her çalışanın ortalama değerlendirme puanı hesaplanır. Bu puan, çalışanın teorik olarak çalışmış olması gereken çalışma saatlerinin oranına bölünür. Çalışanların kazandığı puanların %100'ü kabul edilir. Bireysel olarak kazanılan puanlar yüzdelere dönüştürülerek departmana tahsis edilen ödül çalışanlar arasında paylaşılır. Değerlendirmenin objektifliğini arttırmak için bitişik departmanların çalışanları dahil edilebilir ancak böyle bir algoritma üç aylık ödülün dağıtımı için daha uygundur. Hesaptaki son pozisyon, maaş kategori sisteminin uygulama mekanizmasıdır. Bu durumda kategori, çalışanın mesleki deneyiminin ayrılmaz bir göstergesi olarak kabul edilir ve çalışanın mesleki statüsünün yükseltilmesine ve aynı pozisyondaki maaşının artırılmasına olanak tanır. Bu, özellikle şirketteki satış personelinin kariyer gelişimi fırsatının nesnel olarak sınırlı olduğu durumlarda etkilidir (Yoo ve Donthu 2002).

BÖLÜM 2. YENİ PAZARLARDA GENİŞLEME STRATEJİLERİNİN PAZARA NÜFUZUNUN ÖNEMİ

2.1. Yeni Pazarların Önemi

Yepyeni pazarlar, zaman ve mekanın olağan kurallarının geçerli olmadığı solucan delikleri gibidir. Bir pazar yeni olduğunda, oradaki rekabet güçleri, müşterilerinizin gerçekte kim olduğu sürekli olarak değişir ve geleneksel stratejiler mantıklı olmaz. Peki sürekli değişen bu ortamda nasıl gezinebilirsiniz? Geçtiğimiz birkaç yılda iki işletme profesörü, genom bilimi, artırılmış gerçeklik ve fintech gibi yeni ortaya çıkan alanlardaki girişimciler ve kurumsal yenilikçilerle röportaj yaptı. En başarılı olanların, okul öncesi çağındaki çocukların yaptığı gibi dünyayı keşfedip test eden "paralel oyun" adı verilen bir şeyi uyguladığını buldular. İşletmelerini farklılaştırmaya çalışmak yerine, piyasadaki diğerlerinin ne yaptığını gözlemliyor ve fikir ödünç alıyorlar. Sonsuz denemelerden sonra değer yaratmak için tek bir şablona karar verirler. Ancak bu şablonu hızlı bir şekilde optimize etmek yerine, onu kısmen belirsiz bırakıp duraklatıyorlar. Neyse ki, öngörü topladıkça ve piyasa sakinleşmeye başladıkça modellerini yavaş yavaş geliştiriyorlar. Geçtiğimiz yirmi yılda dünya çapında benzeri görülmemiş sayıda yeni pazarın doğuşuna tanık olduk. Bulut hizmetleri, depo robotları ve akıllı telefonlar gibi teknolojiler tüm endüstrileri yeniden tanımladı ve eski iş kategorilerini geçersiz kıldı. Ticari drone'lardan otonom kamyonlara, sanal ve artırılmış gerçekliğe, bitki bazlı et ikamelerine kadar sürekli inovasyon, pazar yaratma çağının öngörülebilir gelecekte de devam edeceğini gösteriyor. Stratejik açıdan bakıldığında yeni pazarlar, geleneksel zaman ve mekan kurallarının geçerli olmadığı solucan delikleri gibidir. Yeni pazarlarda, genellikle bir şirketin stratejisini tanımlayan soruların (nerede oynanacağı ve nasıl kazanılacağı) kolay cevapları yoktur. Milyonlarca yatırım yapan büyük şirketler kendilerini yeni kurulan start-up'lar tarafından çevrelenmiş halde bulabilir. Bugünün kazananları yarının kaybedenleri olabilir. Örneğin PayPal artık çevrimiçi ödemelerde açık ara lider, ancak pazarın ilk yıllarında en büyük rakip Billpoint adlı bir şirketti. Kişisel genom biliminde ilk sıralarda yer aldı ancak nihai olarak bu pazara kimin hakim olacağı henüz bilinmiyor. Yeni pazarların öncülerinin, tanınabilir yer işaretleri veya kanıtlanmış navigasyon araçları olmadan tamamen yabancı bir ülkeyi fethettiklerini düşünmek cazip geliyor. Ancak yeni pazarlardaki başarı ve başarısızlık kalıpları üzerine yaptığımız araştırmada beklenmedik bir şey keşfettik. Geçtiğimiz birkaç yılda kişisel genomik ve artırılmış gerçeklikten drone ve fintech'e kadar çeşitli alanlarda girişimciler ve kurumsal yenilikçilerle 200'den fazla röportaj gerçekleştirdik. Öğrendiğimiz şey, bu öncülerin en başarılılarının aynı örtülü kuralları takip ettiği ve belirli davranışları paylaştığıdır. Ancak bu

kurallar ve modeller çoğu zaman geleneksel stratejik ve iş ilkelerine meydan okuyor. Bizim gözümüzde bu, diğer yenilikçilerin yeni pazarlarda bir rota çizmelerine ve onların sundukları tuzaklardan kaçınmalarına yardımcı olabilecek yeni bir stratejik çerçeve anlamına geliyor. Geleneksel iş düşüncesinde stratejinin kendisi, faaliyetleri rakiplerden farklı şekilde gerçekleştirmeyi seçmektir. Kazan-kazan stratejisi, bir şirketi diğerlerinden daha iyi değer sunacak şekilde konumlandırır (Yüksel ve Ülkü, 2005). Belirli bir müşteri grubuna daha etkili bir şekilde hizmet vermek veya amaçlanan avantajın kaynağı ne olursa olsun, daha düşük maliyetle daha fazla fayda sağlamak. Bir stratejistin görevi hem mevcut hem de potansiyel rakipleri belirlemek ve ardından onları geride bırakmaktır. Risk sermayedarları, startup kurucularından rakiplerini listelemelerini ve kendilerini nasıl farklılaştırmayı planladıklarını açıklamalarını talep ederek bu zihniyeti güçlendiriyor. Ancak yeni bir pazarda bu yaklaşımın pek bir anlamı yok. Bir pazar (veya iş kategorisi) henüz oluşma aşamasındayken, bir şirketin müşteriler için hangi ayırt edici noktaların en önemli olduğunu bilmesi imkansızdır. Üstelik rekabet genellikle aynı derecede belirsiz olan küçük işletmelerden oluşuyor. Geleneksel stratejik çerçeveler geçerli değildir (Zambardino ve Goodfellow, 2007). Michael Porter'ın rekabetçi ortamı etkileyen ünlü beş kuvvetinin (mevcut rakipler, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü, alternatif teklifler ve pazara yeni girenler) analizi, bu güçler sürekli bir akış halinde olduğunda ve aniden ortaya çıkabildiğinde daha az üretken olma eğilimindedir. Görevli şirketler tanım gereği yerleşik iş modelleri kurmuşlardır. Belirli bir alanda nasıl değer yaratacaklarını biliyorlar ve temel stratejik soru, bunun rekabeti geride bırakacak şekilde nasıl yapılacağıdır. Bunun aksine, yeni bir pazardaki şirketler hangi iş modelinin gerçekten anlamlı olacağını bilmiyor. Araç paylaşımının ilk günlerini düşünün. 2012'nin başlarında Uber, ticari lisanslı sürücüler tarafından işletilen yüksek fiyatlı siyah taksiler sunmaya başladı. Zimride, üniversiteler ve şirketler için araba paylaşımını bir çöpçatanlık hizmeti idi. Sidecar adlı bir şirket, sıradan sürücü ehliyetine sahip sürücülerin yer aldığı, çok yolculu, çok duraklı bir araç çağırma hizmeti olmanın yollarını arıyordu. Bu acemi iş modellerinin hiçbiri sağlam kalamadı.

Yeni pazarların belirsizliği, stratejik düşünme için farklı bir çerçeve gerektirir. Biz buna paralel oyun diyoruz. İlhamı beklenmedik bir yerden geliyor. Çocuk psikologlarının uzun zamandır bildiği gibi, üç ve dört yaşındaki çocuklar sosyal ortamlarda sıklıkla farklı davranırlar. Örneğin: Yan yana oynarlar ama birlikte oynamazlar. Akranlarının yaptıklarını izliyorlar (ve bazen onları kopyalıyorlar) ama sonra kendi projelerine dönüyorlar; örneğin blok bir yapı inşa etmek veya eski kıyafetlerden kostüm yaratmak. Bazen başka bir çocuğun oyuncağını alırlar. Aralarında daha erken gelişmiş olanlar, periyodik olarak durup yaptıklarını değerlendirebilir ve sonra biraz farklı bir yola devam edebilirler. Diğer çocukların çabalarının farkında olsalar da,

öncelikle kendi faaliyetlerine odaklanırlar ve hedeflerine doğru ilerleme kaydettikçe neyin "işe yaradığını" keşfederler (Yüksel ve Ülkü, 2005).

Araştırmamızda yeni pazarlarda faaliyet gösteren yöneticilerden, şirketleri ve sektörleri geliştikçe attıkları stratejik adımları açıklamalarını istedik. Bu açıklamalardaki kalıpları belirledik ve ardından bu kalıpları şirketlerin ilerlemesiyle karşılaştırdık. İşte o zaman başarılı yeni pazar öncülerinin davranışlarının okul öncesi çocukların davranışlarıyla çarpıcı bir benzerlik taşıdığını keşfettik. Küçük çocuklar nasıl kendi dünyalarını öğrenirlerse, pazarlarını, müşterilerini ve nelerin işe yarayacağını da öğrenirler. Paralel oyun, fazla bir şey bilmediğiniz durumlarda davranmanın doğal bir yoludur. Özellikle üç tür paralel oyun davranışı, yüksek performanslı yeni pazar şirketlerini daha az başarılı rakiplerinden ayırıyor (Yüksel ve Ülkü, 2005).

1. Başlangıçta farklılaşmayı unutun. Bunun yerine fikirleri ödünç alın.

Küçük çocuklar bireysel olarak öğrenirler, ancak birbirlerini gözlemledikleri için herhangi bir grup, her birinin tek başına öğrenebileceğinden daha fazlasını öğrenmesine olanak tanıyan bir tür kolektif deney gerçekleştirir. Aslında okul öncesi çocuklar sıklıkla birbirlerini taklit ederler. Nadiren birbirlerini geçmeye çalışmaktan rahatsız olurlar. Borçlanma aynı zamanda başarılı yeni pazar yenilikçilerinin tipik bir örneğidir. Ortaya çıkan araç paylaşımı kategorisi başka bir güzel örnek teşkil ediyor. Sidecar, çok yolculu, çok duraklı modelinin doğasında bulunan karmaşıklığı azaltmayı seçti ve bunun yerine tek yolculu, tek duraklı yolculuklara odaklandı. Sürücüler, kendi arabalarını kullanan profesyonel olmayan kişiler olacak ve sistem, elektronik ödemeler, GPS navigasyonu ve sürücüler için derecelendirme sistemi gibi uygulama içi özellikleri içerecek. Bir anda bu değer yaratan özellikler herkes için en anlamlı hale geldi. Zimride'ın hizmeti Sidecar'ı yakından taklit etti ve şirket sonunda adını Lyft olarak değiştirdi. Uber çok geride değildi ve o zamanlar eşler arası hizmeti kurumsal siyah araba hizmetinden ayırmak için UberX adını verdiği şeyi yarattı (Yüksel ve Ülkü, 2005). Akış Borç almak, kazanan ve kaybeden arasındaki farkı yaratabilir. 1999 yılında Google'ın kurucuları Larry Page ve Sergey Brin, o dönemde mevcut olan tüm arama motorlarından daha üstün bir arama motoru yarattıklarını biliyorlardı. Bilmedikleri şey bundan nasıl para kazanılacığıydı. Görüntülü reklamlar yazın yoktu. Page ve Brin bunların çirkin olduğunu ve yüklenmesinin çok uzun sürdüğünü düşünüyordu. Ancak şirket nakit kaybı yaşıyordu. İki kurucu etrafa baktı ve reklamverenlerin arama sonuçlarında göze çarpan yerleşimler için ödeme yapmasına olanak tanıyarak çok para kazanan, ancak yalnızca kullanıcılar reklamlarını tıkladığında ödeme yapan rakip arama motoru GoTo.com'dan bir fikir almaya karar verdi. Google'ın 2000 yılında piyasaya sürülen yeni ürünü AdWords, aramanın bütünlüğünü korudu

ancak reklamverenlerin, sonuçların üzerinde görünecek küçük metin reklamları satın almasına olanak tanıdı. GoTo gibi Google da görüntülemeler için değil yalnızca tıklamalar için ücret alır. Borçlanma uygulaması, geleneksel stratejik farklılaşmanın gerekliliğine doğrudan aykırıdır. Geleneksel stratejistler bunun yalnızca maliyet üzerinden rekabet etmenin olumsuz sarmalından kaçınmak için gerekli olduğunu savunuyorlar. Ancak yeni bir pazarda çok erken farklılaşmaya çalışmak bir şirketin çıkmaza girmesine neden olabilir. Rakip yerine bölgedeki diğer firmaları örnek almanın daha etkili bir yaklaşım olduğunu savunuyoruz. Gelişmekte olan bir fintech kategorisindeki yöneticilerle görüştüğümüzde, kendisini farklılaştırmaya o kadar odaklanmış bir firma keşfettik ki, milyonlar harcayarak, aracılık hesaplarından verileri doğrudan sıyırmak için şık bir kullanıcı arayüzü ve özel algoritmalar geliştirdi ve bu süreçte neredeyse iflas ediyordu. Bu arada başarılı bir rakip farklı bir yaklaşım benimsedi: Kendi kullanıcı arayüzünü geliştirmek için kaynak harcamak yerine, bir meslektaş kullanıcı arayüzünü yeniden tasarladı ve diğer fintech şirketleri tarafından paylaşılan aracılık verilerine erişim sağlamak için bir finansal analiz sağlayıcısı tuttu. Borçlanma, şirketin hızlı ve ucuz bir şekilde ürününün çalışan bir prototipini geliştirmesine olanak sağladı (Yüksel ve Ülkü, 2005).

Yeni pazar öncülerinin davranışları, okul öncesi çocukların davranışlarıyla çarpıcı bir benzerlik taşıyor. Kuşkusuz borçlanmanın yeni bir işletmenin asıl görevi olan optimal iş modelini ortaya çıkarması pek mümkün değildir. Tüm müşterilerin değer verdiği ürünü veya onu mevcut çözümlere kıyasla kârlı bir şekilde sunmak için en iyi mekanizmayı tanımlamayacaktır. Bununla birlikte, emsalleri bir şirketin yararlanabileceği bir fikir ve kaynak hazinesi olarak ele almak, genellikle şimdilik yeterince iyi bir teklif tasarlamak için gereken para ve zamanı azaltır (Zambardino ve Goodfellow, 2007). Firmalar daha sonra iş modelinin diğer yönlerine ve varsayımları test etmeye daha fazla harcama yapabilir. Borçlanma aynı zamanda girişimcilerin en iyi çözümü hemen bulma dürtüsüne direnmelerine de yardımcı olur. Yepyeni bir pazarda bu gerçekçi olmayan ve gereksiz bir hedeftir. Bu çok erken aşamada, uygulamalı öğrenme için hızlı bir şekilde kaba bir prototip oluşturmak neredeyse her zaman mükemmel çözümün peşinde koşmaktan daha yararlı bir hedeftir. Elbette girişimciler her zaman kötü fikirleri ödünç alabilirler. Ancak müşterilere kârlı bir şekilde nasıl değer sunacaklarına odaklandıkları için, belirli bir fikrin iyi olup olmadığı konusunda makul derecede akıllı yargıçlar olmaları muhtemeldir. Bu, pazara yeni girenlerin farklılaşmadığı veya farklılaşmaması gerektiği anlamına gelmiyor. Ancak başlangıçta, onların birincil rekabetçi odak noktasının, yeni pazardaki rakipleri değil, neredeyse her zaman mevcut bir ikame ürün (müşterinin şu anda kullandığı ürün) olması gerektiğini savunuyoruz. Araç paylaşımı şirketleri kendilerini taksi endüstrisi ve nihayetinde özel araç sahipliği için rekabet olarak görmeye

başladı. Google'ın hedefi geleneksel reklamcılığın yerini almaktı. İncelediğimiz başarılı fintech şirketleri, gerçek rekabetlerini köklü yatırım ve varlık yönetimi firmaları olarak gördüler. Potansiyel müşterilere ve yatırımcılara verdikleri mesajlarda, hepsi kendilerini geleneksel finansal rehberlik kaynaklarından üstün olarak sundular. Fintech meslektaşlarını büyük ölçüde görmezden geldiler (bir şirket kurucusunun unutulmaz bir şekilde ifade ettiği gibi "oyuncularla değil, rotayı oynamayı" tercih ettiler). Yerleşik ikamelere odaklanmak, girişimcilerin gerçekçi bir değer teklifi yaratmasına yardımcı olur. Bu aşamadaki emsallerin muhtemelen az sayıda kullanıcısı vardır, ancak yerleşik ikameler halihazırda müşterilere değer sağlamaktadır. Bir fintech kurucusunun belirttiği gibi, yerleşik yedeklemeleri gerçek rakipler olarak görmek, ekibinin "yanlış şeyler hakkında endişelenmesini" engelledi. Elbette bu odaklanmayı pratikte başarmak zor olabilir, çünkü birçok risk sermayedarı diğer start-up'larla kıyaslama yapılmasını talep eder, ancak aydınlanmış yatırımcılar ve kurucular ilerleyecektir. enerjiyi ölçmenin başka yollarını buluyorlar (Yüksel ve Ülkü, 2005).

2. *Durmadan test edin, ancak ardından taahhütte bulunun.* Küçük çocuklar oynarken çeşitli projeleri keşfederler, ancak daha sonra onları en çok ilgilendiren projeye bağlı kalırlar. Deney yoluyla inovasyon fikri artık geniş çapta kabul görüyor ancak birçok şirket, fazla test etmeden lansman yapma hatasını yapmaya devam ediyor. Ancak yeni bir pazarda, yüksek performanslı startupların sadece deneyip öğrenmediğini keşfettik. Bu öğrenmeyi, değer yaratma ve edinme (yani para kazanma) için tek bir şablon seçmek için kullandılar ve kıt kaynakları yalnızca buna ayırdılar. Bu, taahhüt maliyetinin ve esneklik kaybının belirsiz piyasalarda haklı gösterilemeyeceğini savunan geleneksel stratejik öğretiye aykırıdır. Ancak araştırmamız, firmaların öncelikle alternatif iş modeli şablonlarını test etmeleri şartıyla başarının anahtarının bu olduğunu ortaya çıkardı. Daha az başarılı olan işletmeler ya test yapmadan taahhütte bulundular (genellikle daha kazançlı fırsatları kaçırdılar) ya da birkaç şablon arasında gidip geldiler ve seçim yapmadan bahislerini korumaya aldılar. Çok erken farklılaşmaya çalışmak, bir şirketin çıkmaza girmesine neden olabilir. Yakın çevredeki kullanıcıların bağlantı kurmasına, planlama yapmasına ve buluşmalarının fotoğraflarını paylaşmasına olanak tanıyan bir uygulama olan Burbn'un çok karmaşık olduğu ortaya çıkınca ve insanları uygulamanın birçok özelliğinden yararlanmaktan caydırınca, kurucu Kevin Systrom bulmak için test etmeye başladı. yeni bir çözüm. Kullanıcıların gerçekte ne istediklerini yakalayan bir şablon. Sonuç, fotoğraf paylaşımına odaklanan bir iş modeliydi (Zambardino ve Goodfellow, 2007). Systrom daha sonra üç tıklamayla iyi bir fotoğraf yayınlamayı ve diğer her şeyi bir kenara bırakmayı mümkün kılmak için ekstra çaba harcadı. Daha sonra uygulamayı Instagram olarak yeniden adlandırdı. Evernote ciddi bir karşı örnek

sunuyor. Gösterişli bir not alma uygulaması olarak başladı ancak yoğun yatırımcı ilgisi sonrasında bir yaşam tarzı markasına dönüşmeye çalıştı. Şirket bir sohbet uygulaması, bir tarif uygulaması, bir iletişim yönetimi uygulaması ve bir bilgi kartı uygulaması geliştirdi ve kendisini iki farklı iş modeli yoluna ayırdı: freemium modellenli uygulamalar (ücretsiz olarak sunulan ve kullanıcıları teşvik eden temel bir ürün). ödeme) ve müşteriler için daha üst düzey bir versiyon. for) ve çevrimiçi ürün satışları. Evernote yaşamaya devam etti ancak beklentileri karşılayamadı. Güçlü ve kullanışlı bir konseptle başladı ancak şirketin değer yaratmak ve yakalamak için tek bir şablona bağlı kalamaması onu raydan çıkardı. Yeni bir pazardaki işletmeler için şablon seçmek çok önemli bir kavşaktır. PayPal'ın ve onun yeni ortaya çıkan dijital ödeme endüstrisindeki eski rakiplerinin deneyimlerine bakın. Hem eMoneyMail hem de Billpoint, dolandırıcılıkla mücadele etmek için köklü bankalarla yakın ilişkiler kurdu. Her ikisi de pazarlarını sınırladı: Bir yıldan kısa bir süre faaliyet gösterdikten sonra eMoneyMail, hizmetini yalnızca Bank One müşterilerinin kullanımına sundu (Zambardino ve Goodfellow, 2007). Benzer şekilde eBay, Billpoint'in kendi açık artırma sitesi dışında kullanılmasını teşvik etmedi. Her iki şirketin yöneticileri, tüketici güvenini kazanmanın ve dolandırıcılık maliyetlerini yönetilebilir sınırlar içinde tutmanın tek yolunun yakın bir bankacılık ilişkisi ve sınırlı bir müşteri tabanı olduğunu gördü. Bu arada PayPal farklı bir yol izledi. Herkesin kullanabileceği açık, bağımsız, web tabanlı bir model taahhüt etti ve testlerden kullanım kolaylığının kullanıcılar için katı dolandırıcılık karşıtı kontrollerden daha kritik olduğunu öğrendi. Wired'ın bildirdiği gibi şirket, dolandırıcılığı "Ar-Ge harcamalarına benzer bir şey" olarak görmeye başladı. PayPal "müşterilere geri ödeme yaptı, dolandırıcıların nasıl çalıştığını öğrendi ve GIF'lerde sunulan artık tanıdık 'bunu yazın' kodları gibi ustaca düzeltmeler tasarladı. Farklı bir iş modeline bağlılık, PayPal'ı rakiplerinin asla düşünmediği şekillerde yenilik yapmaya teşvik etti (Zambardino ve Goodfellow, 2007).

3. *Duraklatın, izleyin ve bekleyin.* Okul öncesi çocukların paralel oyunları genellikle kumdan kaleler veya oyuncak bebek kostümleri yapmayı içerir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bazı çocuklar devam etmeden önce periyodik olarak durup projeleri üzerinde düşünürler. Yeni pazarlarda yüksek performans gösteren yenilikçilerin benzer davranışlar sergilediğini tespit ettik: Değer yaratma ve yakalama konusunda genel bir yaklaşım benimsedikten sonra iş modelinin ayrıntıları Yemeğe başlamadan önce durup etraflarına baktılar. Bu, neredeyse tamamen bağlılığın ve "tam hız ilerlemenin" aynı şey olduğunu varsayan geleneksel stratejik teorilere karşı en çarpıcı meydan okuma olabilir. Klasik yalın start-up'larda girişimciler ve kurumsal yenilikçiler potansiyel müşterileri belirlemeye, neye değer verdiklerini belirlemeye ve bunu karlı bir şekilde sunmak için operasyonlarını agresif bir şekilde optimize etmeye

çalışırlar. Teorik olarak, bir şeyler ters giderse startup hızla yeni bir iş modeline geçebilir ("hızlı başarısız"). Ancak gelişmekte olan bir pazarda, bir iş modelini çok erken mükemmelleştirmeye çalışmak (iyi çalışıyor gibi görünse bile) sorun yaratabilir. Ve pivotlama, genellikle bir şirketin iş modelinin bazı yönlerinin çözülmesini ve yeniden inşa edilmesini gerektirdiğinden maliyetli, zor ve zaman alıcı olabilir. Yeni pazarın mezarlığı orijinal modellerine sadık kalan firmalarla dolu. Bir iş modelini bilerek belirsiz bırakmanın tercih edildiğini öğrendik. En başarılı şirketler, başlangıçta iş modellerinin temel unsurlarını belirler (örneğin, bazı müşterilerin mevcut çözümlerden daha üstün bulacağı bir ürün ve onu sunacak kaynaklar) ancak diğer unsurları tanımsız bırakır. Başka bir deyişle, değer yaratmak ve yakalamak için tek bir şablona bağlı kalıyorlar ancak onu optimize etmeyi geciktiriyorlar. Dropbox'ın erken geçmişi, dikkatli beklemenin faydalarını gösteriyor. Başlangıç, müşterilere basit bir sürükle ve bırak arayüzü aracılığıyla dosyalarına herhangi bir bilgisayardan anında erişim olanağı vererek muazzam bir değer yarattı; Bu değer bir kısmını yakalamak için kendisini kullanımı kolay bir ürüne ve ücretsiz bir modele adanmıştı. Ancak ilginç bir şekilde, girişimim tüketicilere yönelik tekliflerini uyarlama (o zamanlar Dropbox'ın birincil kullanıcıları olmalarına rağmen) veya orijinal ve en belirgin kullanım senaryosu (dosya yedekleme) etrafında operasyonlar oluşturma konusunda yetersiz kaldı. Dropbox, sağlam ama belirsiz modeliyle, dosya paylaşımı ve işbirliği gibi ek kullanım durumlarına ve kârlı yeni müşterilere, yani işletmelere uyum sağlamayı başardı. 2018'de halka açılma başvurusunda bulunduğu, 11 milyon ödeme yapan kullanıcısının yaklaşık %30'u Dropbox Business ekip planını kullanıyordu (Zambardino ve Goodfellow, 2007). Her yeni pazarın sürprizler sunması muhtemeldir; öngörülemeyen müşteriler ve hiçbir testin ortaya çıkarmayacağı kullanımlar. Eksik, kısmen ayrıntılı bir iş modeli, yenilikçilerin kolayca tahmin edemeyecekleri bilgileri edinme olasılığını artırır. Bir fintech yatırımcısının tanımladığı gibi, "Ne kadar az kısıtlama koyarsak o kadar iyi, çünkü ortaya çıkan davranışlar için daha fazla alan, keşfedilecek daha fazla alan var." Kasıtlı olarak tanımlanmamış bir iş modeli aynı zamanda girişimcilerin faaliyetlerini değişen pazara uygun olarak geliştirmelerine de olanak tanır. İnsanların yeni şeylere beklenmedik şekillerde ilgi duyması nedeniyle gelişen pazarlardaki kullanıcıların tercihleri sıklıkla değişiyor. Örneğin, taşınabilir ultrason öncüsü SonoSite, sağlık hizmeti sağlayıcılarının ultrason stetoskoplarını nasıl kullandıklarını paylaşabilecekleri bir web sitesi (SonoSite Moments) oluşturdu (Zeithaml, 1988). Bu, SonoSite'in, hemşirelerin iğneleri yerleştirmeden önce hastaların damarlarının yerini bulması ve çocuklarda kalp kusurlarını teşhis eden tıbbi misyonerler gibi istenmeyen kullanımlar ve müşteriler hakkında bilgi edinmesine yardımcı oldu. Bu keşifler, SonoSite'in iş modelini buna göre uyarlamasına yol açtı. Yeni pazar mezarlığı orijinal iş modellerine takılıp kalmış şirketlerle

dolu. Tüketici paketlerini 5 \$ (artı posta ücreti) kadar düşük bir fiyata göndermeyi amaçlayan Shyp'i ele alalım. Şirket bir süre hızla büyüyerek 250 milyon dolarlık değerlemeye ulaştı; daha sonra büyüme yavaşladı ve kayıplar yakalandı. İşletmeler için nakliye gibi diğer potansiyel değer kaynaklarını keşfetmek için duraklamak yerine hızla ilerlemeye devam ettiler. 2018 yılının başında kapandı. Modellerini geliştirmeden önce ara veren firmalar ise tam tersine bekleyerek, gözlemleyerek öğreniyor; beklenmedik içgörüler üretme olasılığı diğer öğrenme türlerine göre daha yüksektir. Duraklatma ucuz olduğundan nispeten düşük risklidir. Ekip artık fazla bir şey öğrenmediğinde veya iş arkadaşları hızlı hareket ediyor gibi görüldüğünde girişimciler iş modelini geliştirmeye kolaylıkla devam edebilirler. Moda kiralama alanında yepyeni bir pazarda faaliyet gösteren Rent the Runway şirketinin deneyimini düşünün. Kurucular Jenn Hyman ve Jenny Fleiss başlangıçta kadınların düğün gibi durumlar için tasarımcı kıyafetleri kiralayabilecekleri bir "bulutta dolap" tasavvur ettiler. Bu fikri, 140 kadını iki pop-up etkinliğe davet ederek test ettiler. Bu testler, potansiyel müşteriler profillerinin belirlenmesine yardımcı oldu ve kadınların kıyafet kiralama işlemini tek başına mı yoksa birlikte mi yapacağı gibi ikincil sorulara ilişkin fikir sağladı (Zeithaml, 1988). İlk çalışma popülerlik kazansa da şirket ürün yelpazesini genişletmek istiyordu. Aboneliğe dayalı aksesuar ve el çantası teklifi orta düzeyde bir başarı elde etti (Park ve Srinivasan, 1994). Bu nedenle kurucular temkinli bir yaklaşım benimsediler: Müşterilerini ve RtR'yi nasıl kullanmayı umduklarını yakından incelediler. Şirket, çoğu müşterinin haftanın beş gününü ofiste geçirdiğini fark etti. Sadece özel gün kıyafetleri istemiyorlardı; İş için şık kıyafetler istiyorlardı. RtR bu yönde genişlediğinde büyüme garanti edilir. Olgun pazarlardaki şirketler uzun süredir müşterilerini ve sağladıkları içgörülerini yeniliği teşvik etmek için kullanıyor. Yeni pazar şirketleri de bunu yapabilir. Yeni pazarlarda, neden bir iş modeli şablonuna bağlı kalmanın etkili olduğunu, ancak bunu hemen tam olarak uygulamaya koymadığını sormak mantıklıdır. İki veya daha fazla farklı modele yatırım yapmak oldukça kafa karıştırıcı ve maliyetlidir. Ancak bunlardan birine bağlılık bir kez taahhüt edildiğinde, girişimciler modelin unsurlarını geliştirme hızını yavaşlatabilir ve pasif öğrenme yoluyla tesadüfi içgörüler kazanabilirler. Yeni pazar stratejisinin ilkeleri, geleneksel stratejik kuralların terk edilmesi gerektiği anlamına gelmiyor. Birkaç yıl sonra (aralık sektöre bağlı olarak önemli ölçüde değişiklik gösterir), birkaç şirket yeni pazarlarda lider olacak (Zeithaml, 1988). Stratejistlerin uzun zaman önce tespit ettiği olağan faydalardan yararlanmaları muhtemeldir: beyaz etkiler, ölçek ekonomileri, pazar gücü vb. Rent the Runway artık giderek kalabalıklaşan bir pazarda faaliyet gösteriyor; hem start-up'lar hem de köklü Zincir mağazalarciler abonelikli giyim hizmetlerine yöneliyor ve paralel oyun yaklaşımını geride bırakmaları gerekebilir. Bir noktada start-up'lar büyür, öncülük

ettikleri pazarlar yerleşik endüstriler haline gelir ve geleneksel stratejik yasalarına uymaya ve rekabete odaklanmaya başlamaları gerekir. Uzun vadede başarılı olmayı ümit eden herhangi bir şirket, eninde sonunda bir veya daha fazla farklılaşma kaynağına ihtiyaç duyacaktır. Yeni pazarlardaki girişimciler çocuklara benzerler çünkü henüz bilmedikleri çok şey vardır. Keşif ve sürprizin yaygın olduğu, son derece tuhaf ama büyüleyici ortamlarda faaliyet gösteriyorlar. Bu nedenle, en başarılı olanların okul öncesi çocuklar gibi davranması, paralel oyunlar oynaması, ödünç alması, test etmesi ve ne olacağını görmek için izlemesi son derece mantıklıdır.

2.1.1. Pazaralara Nüfuz Etme Kavramı

Pazara nüfuz etme stratejisi, bir markanın müşteri tabanını ve gelirini artırmaya yardımcı olabilir. Firmanızın mevcut pazar payını belirleyip taleple karşılaştırarak penetrasyon stratejisi oluşturabilirsiniz. Farklı stratejileri anlamak ve bunların nasıl uygulanacağını anlamak pazar payının artmasına yardımcı olabilir. Bu makalede, pazara giriş stratejisinin faydalarını tartışıyor ve bunu hedeflerinize ulaşmak için nasıl kullanabileceğinizi açıklıyoruz. Pazara giriş stratejisi nedir? Pazara nüfuz etme stratejisi, bir ürünün bir sektördeki pazar payını artırmaya yönelik bir plandır. Pazara nüfuz etme, potansiyel pazarın büyüklüğünün tanıtılan ürünlerle nasıl ilişkili olduğunu belirleme sürecidir. İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için belirli bir alanda pazar payı kazanmanın mümkün olup olmadığını belirlemek için pazara giriş stratejisini kullanır. Bir işletmenin pazar payını artırmak için atabileceği belirli adımlar veya eylemler, pazara giriş stratejisinin temelini oluşturur. Bu unsurlar reklam taktikleri, pazarlama planları ve hatta fiyat ayarlamaları gibi şeyleri içerebilir. Pazara nüfuz etme stratejisi, iş büyüme stratejisinin yalnızca bir türüdür. Diğerleri bir pazar geliştirme stratejisini, bir ürün geliştirme stratejisini veya bir çeşitlendirme stratejisini içerebilir (Zeithaml, 1988).

Şirketinizde kullanabileceğiniz birkaç farklı türde pazara giriş stratejisi vardır:

Pazar penetrasyonu fiyatlaması: Fiyatlandırmayı ayarlamak en yaygın pazara giriş stratejilerinden biridir. Bir şirketin halihazırda müşteri kitlesi olan bir başkasından pazar payı alabilmesi için ürününün ya daha kaliteli olması ya da daha düşük fiyatlı olması gerekir. Bu her zaman daha ucuz anlamına gelmez, çünkü pazara giriş fiyat ayarlamaları aynı zamanda yeni bir ödeme planı türünün getirilmesini veya paranın karşılığının daha fazla verilmesini de içerebilir. Bazı markaların kullandığı yaygın yöntem, pazar payının iyi bir yüzdesine sahip oluncaya kadar rekabetçi fiyatlar sunmaktır (Park ve Srinivasan, 1994). Bazı markalar reklam çalışmalarını veya promosyonlarını artırarak pazara nüfuz edebilirler. Bu stratejiler, daha fazla müşteri ve daha fazla pazar payı kazanmak için önemli olabilecek marka bilinirliğini artırır. Markalar ayrıca marka sadakati oluşturmak veya müşterilerle bağlantı kurmak için duyguları kullanmak

için pazarlama ve promosyonlardan yararlanabilir. Pek çok marka, fiyatlandırmanın yanı sıra pazar içi pazarlama ve promosyonları da kullanabilir. Satın almalar pazara giriş stratejilerinde yaygındır. Bir ortaklık oluşturmak veya bir rakibi satın almak için iki kuruluşu birleştirme sürecidir. Bu eylemlerin her biriyle, pazar payınızı başka bir markanınkiyle birleştirerek genel pazarın daha büyük bir yüzdesini elde edersiniz (Zeithaml, 1988). Bazı markalar önceki markanın adını ve itibarını korumayı tercih ederken bazıları da her şeyi kendi markalarında birleştirmeyi tercih edebilir. Bazı markalar, pazara açılma stratejilerinin bir parçası olarak ürünlerini güncellemeye de karar verebilir. Müşteri tercihlerini öğrenerek veya daha kaliteli bir ürün sunarak markalar pazardan daha fazla kazanç elde edebilir. Bazı markalar aynı sonuçları elde etmek için yeni ürün geliştirmeyi de kullanabilir. Yeni müşteri tipini çekmek için tekliflerini çeşitlendirebilir ve mevcut stoklarına yeni ürünler ekleyebilirler (Zinkhan vd., 2007).

Yeni Pazara giriş stratejisi nasıl oluşturulur? Aşağıdaki adımlarla pazara giriş stratejisi oluşturabilirsiniz:

1. *Pazar penetrasyonunu hesaplayın:* Pazara stratejinizi geliştirmeden önce öncelikle kalemlerin pazara girme oranını hesaplayabilirsiniz. Bu hesaplama, bir ürün veya hizmetin pazardaki müşteriler tarafından ne kadar talep edildiğini anlamana yardımcı olabilir. Bu size pazarın ne kadarını karşılayabileceğiniz konusunda daha iyi bir fikir verecektir. Mevcut Pazar payınızın ne kadarına sahip olduğunuzu araştırın, böylece başarı oranlarını belirlemek için rakamları güncelleyebilir ve her stratejiyi uyguladıktan sonra ayarlamalar yapabilirsiniz.

2. *Markanızın güçlü yönlerini tanımlayın:* Ürünlerinizin ve genel markanızın pazardaki rakiplerinizle nasıl karşılaştırıldığını anlamak da yararlı olabilir. Bu, doğru penetrasyon stratejisini seçmenize yardımcı olabilir. Fiyatlandırma, ürün bulunabilirliği, kalite ve konum gibi şirketiniz ve pazarınızdaki diğer kişiler hakkında göz önünde bulundurmanız gereken en önemli şeylerin bir listesini yazın. İşletmenizin en başarılı olduğu alanları ve nerelerde iyileştirmeler yapabileceğinizi görün (Zinkhan vd., 2007).

3. *Bir strateji veya stratejik kombinasyon seçin:* Markanızı araştırdıktan sonra Hangi stratejilerin en iyi sonuçları vereceğini bilebilirsiniz. Fiyatlarınızı düşürmeye veya ürünlerinizin kalitesini artırmaya karar verebilirsiniz. Hatta belirli bir pazarın daha fazlasını yakalamak için benzer bir markayla ortaklık kurabilir veya satın alabilirsiniz. Hedef kitlenize ve genel şirket hedeflerinize uygun bir strateji seçin.

4. *İlerlemenin nasıl ölçüleceğine karar verin:* Penetrasyon stratejinizi uyguladıktan sonra sonuçları görmeyi ne kadar süreceğini belirleyin. Belirli bir zaman dilimi belirleyin ve ardından değişiklikleri aramak için pazara girme oranlarını yeniden hesaplayın. Stratejinizin

başarısını ve beklenen miktarda pazar payına ulaşp ulaşmadığını belirleyin. Orijinal stratejinizi desteklemek veya daha fazla pazar payı elde etmek için başka bir strateji deneyebilirsiniz.

2.2. Genişleme Stratejilerinin Önemi

Pazar genişletme, mevcut pazarlar doygunluğa ulaştığında yeni pazarlara ürün veya hizmet sunmayı amaçlayan bir büyüme stratejisidir. Pazar genişletme stratejisi, mevcut ve gelecekteki dağıtım kanallarının analiziyle başlar ve ilgili pazarlarda erişimi ve satışları artırmaya yönelik tedbirlerin benimsenmesiyle sona erer. İşletmeniz için işe yarayan bir pazar genişletme stratejisi oluşturmanıza yardımcı olmak için bu kılavuz, konsept konusunda size yol gösterecek, uygulanabilir adımlar ve başlangıç için ipuçları sağlayacak ve size ilham verecek örnekler sunacaktır (Park ve Srinivasan, 1994). Pazar genişletmeye yönelik birçok yaklaşım var: Portföye ürün veya hizmet ekleme, Mevcut ürün veya hizmetlerin uluslararası pazara sunulması, Mevcut ürün veya hizmetlerin daha geniş uygulama için uyarlanması, Pazar genişletme planlaması, Araştırma

Değerlendirme, Tahmin etmek, Taktiksel hususlar, Kazandıran bir pazar genişletme stratejisinin seçilmesi ve uygulanması. Sonuç olarak, pazarın genişlemesi şirketin müşteri tabanında bir büyümeye yol açmalıdır. Bu, şirketin gelirinde ve kârında artışa yol açabilir.

Pazar genişlemesi 3 biçimde olabilir:

Portföye ürün veya hizmet ekleme: Müşteri veya kullanıcı geri bildirimleri iyiye mevcut teklif, mevcut ve potansiyel olarak yeni hedef kitlelerden daha fazla gelir elde edecek şekilde genişletilebilir. İlgili ürünleri veya katma değerli ürün veya hizmetleri eklemek, geçerli bir büyüme stratejisi olarak hizmet edebilir.

Mevcut ürün veya hizmetlerin uluslararası pazara sunulması: Bir ürün veya hizmetin mevcut pazarlarda geniş çapta benimsenmiş olması onun kalitesinin, kullanılabilirliğinin ve gerekliliğinin kanıtlanmış olduğunu gösterir. Sonuç olarak, ürün veya hizmeti küresel olarak dış pazarlara tanıtmak güvenilir bir büyüme stratejisi olarak hizmet edebilir. Mevcut ürün veya hizmetlerin daha geniş uygulama için uyarlanması.

Müşteri veya kullanıcı geri bildirimleri belirli özellikler, işlevler, entegrasyonlar veya katma değer için talep yaratıyorsa, bu, yeni özellikler ve yetenekler eklemenin pazar erişimini artırması gerektiğinin bir göstergesidir. Ürün ve hizmetler, yeni demografik segmentler veya ürün kullanım durumları bulunarak da genişletilebilir.

Çoğu insan konuşmadığı dillerdeki ürünleri görmezden geliyor; bu nedenle, küresel genişlemede bu 5 yaygın hatadan kaçınarak kendinize en iyi başarı şansını verin.

Pazar genişletme planı, yeni pazarların potansiyelini, şirketin bu pazarlara girme yeteneğini ve başarılı olmak için neler gerektiğini dikkate almalıdır.

Araştırma: Pazar genişlemesi araştırmayla başlar. Müşterilerden veya iş ortaklarından gelen geri bildirimlere dayanarak yeni pazarlardaki büyüme göstergeleri halihazırda mevcut olabilir. Bu, aramanın kapsamını daraltmada önemli bir yardımcı olabilir. Başlangıçta geri bildirim yoksa anketler, odak grupları veya dar kapsamlı lansman testleri kullanılarak yapılan pazar araştırması iyi bir başlangıç noktası sağlar. Araştırma, ürün veya hizmeti kapsayacak potansiyel yeni sektörlerin yanı sıra coğrafi veya ekonomik bölgelerin analizini de içerir. Ürün veya hizmetin faydalı faktörlerinin ve olası sektörler arası uygulamasının değerlendirilmesi, en büyük büyüme potansiyelinin net bir resmini ortaya çıkaracaktır (Zeithaml, 1988).

Değerlendirme: Analiz aynı zamanda yeni ilgi duyulan pazarlardaki rakiplerin SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizini de içerecektir. Bu analiz, yatırım ve lojistik planlaması için risk-fayda oranlarının belirlenmesine yardımcı olur. Mevcut pazarların analizi, hangi pazarların genişlemeye uygun olduğuna karar verirken bir ölçüt görevi görebilir. Bu, mevcut piyasada zirvelere veya zirvelere yakın noktalara neden ve nasıl ulaşıldığına dair fikir sağlayacaktır. İşletmeler, bu içgörülere dayanarak mevcut müşteri tabanlarının büyümesinin sürdürülebilir ve başarılı olmasını sağlayacak önlemler alabilir (Perry, Alycia ve Wisnom, 2003).

Tahmin etmek: Mevcut ve potansiyel yeni pazarların analizinden elde edilen sonuçların yanı sıra maliyet-fayda, risk-fayda ve büyüme tahmini de yapılmalıdır. Bu son hesaplamaların yanı sıra Olası sonuçların simülasyonu, tercih edilen pazar genişlemesinin ne kadar yatırım gerektireceğine ve yatırım getirisinin nasıl optimize edileceğine dair genel bir bakış sağlar. Sonuçlar, farklı coğrafi bölgelere ayrılarak pazar genişlemesinin sağlanıp sağlanamayacağını veya portföyün genişletilmesinin veya uyarlanmasının gerekip gerekmediğini açıkça belirtmelidir. Bu bilgiyle pazar genişletmeye yönelik bir strateji oluşturulur ve ilerlemeye (veya ilerlememeye) karar verilebilir.

Taktiksel hususlar: Yeni pazarları araştırdıktan, mevcut pazarları analiz ettikten ve uygun pazar genişletme stratejisine karar verdikten sonra, planlanan genişlemenin taktiksel gerekliliklerini dikkatle düşünmek gerekli hale gelir. Bir planı uygulamadan önce dikkate almanız gereken risk alanlarını, büyüme eğrilerini ve zaman çizelgelerini belirlemenize yardımcı olacak soruların bir listesi aşağıda verilmiştir:

Pazar genişletme stratejisi geliştirmenin önemli bir faydası, işletmelerin hangi pazarlara girecekleri, bu pazarlara ne zaman girecekleri ve bunu nasıl yapacakları konusunda bilinçli

kararlar almalarına yardımcı olmasıdır. Ancak finansaldan operasyonele kadar uzanan başka faydalar da var.

Pazar genişletme stratejisinin faydaları: Yeni bir pazara girmek, kazançlı bir fırsatı hızlı bir şekilde pahalı bir başarısızlığa dönüştürebilir. Pazar genişletme stratejisi, giriş maliyetlerini en aza indirerek, potansiyel tehditleri ve engelleri göz önünde bulundurarak ve potansiyel kesintileri planlayarak bu risklerin azaltılmasına yardımcı olabilir (Perry, Alycia ve Wisnom, 2003).

Maliyet düşüşleri: Pazar genişletme stratejisinin ilk ve en belirgin faydası, yeni pazarlara ulaşma maliyetlerini azaltabilmesidir. İşletmeler ileriye planlayarak maliyetli hatalardan, kaynakların israfından ve kaçırılan fırsatlardan kaçınabilir. Bir işletme birden fazla ürün veya hizmet sunuyorsa, pazar genişletme stratejisi, hedef pazarlarda başarılı olma olasılığı en yüksek olanlara odaklanmasına yardımcı olacaktır. Bu, araştırma ve geliştirme maliyetlerinden, pazarlama giderlerinden ve diğer genel giderlerden tasarruf sağlayabilir.

Risk azaltma: Pazar genişletme stratejisinin bir diğer faydası da işletmelerin gereksiz hatalardan kaçınmasına yardımcı olabilmesidir. İşletmeler, dikkatli bir şekilde planlamaya zaman ayırarak potansiyel tuzaklardan, öngörülemeyen engellerden ve maliyetli başarısızlıklara yol açabilecek riskli kararlardan kaçınabilir. Batık maliyet yanlılığı, bir pazar genişletme stratejisine sahip olmamanın nasıl kötü karar almaya yol açabileceğinin en iyi örneğidir. Bu yanlılık, zamana, paraya veya kaynaklara yatırım yaparsanız başarıya ulaşacağınıza dair yanlış inanç nedeniyle, bir şeye para yatırdıktan sonra daha fazla yatırım yapmama yönündeki doğal bir insan eğilimidir (Zeithaml, 1988).

Pazar genişletme stratejisi, kayıplarınızı ne zaman azaltıp yola devam edeceğiniz konusunda net bir yol haritası sağlar. Pazar genişletme stratejisi aynı zamanda işletmelerin gizli fırsatları belirlemesine de yardımcı olabilir. İşletmeler, pazar araştırmasına kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım benimseyerek, normalde gözden kaçıracakları yeni pazarları ortaya çıkarabilirler. Bir işletmenin bu pazarlara zaman, para ve kaynak yatırımı yaptıktan sonra potansiyel pazarları erkenden öğrenmek daha iyidir. Pazar genişletme stratejisi, potansiyel pazarları gözden kaçırılmadan önce tespit ederek işletmelerin bu tuzaktan kaçınmasına yardımcı olabilir. Güçlü bir pazar genişletme stratejisi nasıl oluşturulur? Artık pazar genişletme stratejisinin faydalarını gözden geçirdiğimize göre, yeni bir pazar kazanmaya ne dersiniz? Yardımcı olacak bir stratejinin nasıl oluşturulacağını tartışmanın zamanı geldi (Perry, Alycia ve Wisnom, 2003). Ne istediğinize dair net bir vizyona sahip olduğunuzda bir sonraki adım, ana hatlarınızı çizdiğiniz hedeflerin her biri için hedefler geliştirmektir. Ne kadar pazar payı

yakalamak istiyorsunuz? Her ay ne kadar gelir getirmeniz gerekiyor? Ne kadar spesifik olursanız, ilerlemeyi takip etmek ve gerektiğinde ayarlamalar yapmak o kadar kolay olacaktır.

Güçlü bir ekip oluşturun: Pazar genişletme stratejisi bir ekip çalışması gerektirir. İdeal durumda, stratejiyi oluşturmaktan sorumlu ekip üyesinin, işlevler arası bir rol üstlenen, liderlerle güçlü ilişkileri olan ve işinizin tüm bölümlerine aşina olan biri olması gerekir. Fikri şirket çapında satmak için yönetici ekibin desteğini almak zor olabilir, ancak başarı için bu kritik öneme sahiptir. Bazı kişilerin şüpheleri veya endişeleri olabileceğini ve bunları doğrudan ele almanın sizin sorumluluğunuzda olduğunu unutmamak da önemlidir. Pazar araştırması yapmak: Bir sonraki adım pazar araştırması yapmaktır. Müşteriler ne kadar ödemeye hazır? Hangi kültürel farklılıklar tüketici davranışını etkileyebilir? Yeni pazarda hangi mesajlar kullanılmalı? Bunlar pazar araştırması sırasında cevaplanması gereken birçok sorudan sadece birkaçı. Pazar araştırması süreci, yerel tüketiciler için neyin önemli olduğunu ve onlarla en iyi şekilde nasıl bağlantı kurabileceğinizi anlamana yardımcı olan bir yerelleştirme keşif adımı olarak hizmet eder. Mümkün olduğu kadar çok bilgi toplayarak yeni pazarın ihtiyaçlarına uygun bir strateji oluşturabileceksiniz.

Bir finansal plan oluşturun: Pazar araştırmanızı yaptıktan sonra ayrıntılı bir finansal plan oluşturma zamanı geldi. Tüm maliyetleri belirleyerek başlayabilirsiniz. Pazar genişletmenin yaygın olarak kullanılan örneklerinden bazıları şunlardır: Personel maliyetleri, Pazar araştırması, Ürün geliştirme, Pazarlama ve Reklamcılık, Satış ve dağıtım, Müşteri desteği, Genel giderler (örneğin ofis alanı, ekipman, araçlar). Ardından genişlemeden sonraki ilk birkaç yıl için bir satış tahmini oluşturun. Bu, ne kadar gelir bekleyebileceğinizi ve ne zaman kar elde etmeye başlayabileceğinizi belirlemenize yardımcı olacaktır. Tüm bu bilgilere sahip olduktan sonra bütçe oluşturma zamanı geldi. Beklenmeyen maliyetler ve öngörülemeyen zorluklar için bir tampon eklediğinizden emin olun.

Rakiplerinizi öğrenin: Bir sonraki adım rakiplerinizi öğrenmektir. Stratejilerini anlayarak yaratabilecekleri engelleri veya tehditleri daha iyi tahmin edebilirsiniz. Araştırılacak bazı şeyler şunlardır (Sanyal ve Datta, 2011).

Yerelleştirmeyi baştan entegre edin: Son olarak, yerelleştirmeyi pazara çıkış sürecinizin en başından itibaren entegre etmeniz önemlidir. Yerelleştirmenin ürün veya hizmetlerinizin diliyle sınırlı olmadığını unutmayın; ürünlerin nasıl tasarlandığı veya müşteri desteğinin nasıl sağlandığı gibi kültürel hususları da içerebilir. İşletmelerin bilmesi gereken çeşitli yerelleştirme türleri vardır: Ürün yerelleştirmesi yalnızca yazılım veya web sitesi içeriğinin çevirisini değil aynı zamanda yerelleştirmeye duyarlı geliştirme uygulamalarının hayata geçirilmesini de içerir.

Pazarlama yerelleştirmesi, yerel kitleler için alakalı ve ilgi çekici içerik oluşturma surecini ifade eder. Satış yerelleştirmesi yalnızca satış materyallerinin tercüme edildiğinden emin olmayı değil, aynı zamanda satış personelinin yerel müşterilerle nasıl doğru şekilde etkileşim kuracağı konusunda eğitilmesini de içerir.

Özel yerelleştirme ihtiyaçlarınız ve gereksinimleriniz ne olursa olsun, bulut tabanlı yerelleştirme yazılımını kullanmak, işletmenizin küresel ayak izini mümkün olan en etkili şekilde genişletmenize olanak tanır. Örneğın, bir eviri yönetim sistemi, manuel ve tekrarlanan eviri görevlerini otomatikleştirebilir ve çok dilli içerik projelerini gönderimden dağıtıma kadar yönetebilir. Bu, kuruluşunuzun sizin için gerçekten önemli olan şeylere odaklanması ve ürününüzü güncellemeye veya küresel markanızı oluşturmaya daha fazla zaman ayırması için değerli kaynakları serbest bırakabilir.

Pazar genişletme stratejisinin başarısının llmesi: Pazar genişletme stratejisini oluşturduktan sonra başarısını ölçmek önemlidir. Bu, temel performans göstergelerinin (KPI'ler) izlenmesini, müşteri memnuniyetinin ölçülmesini ve finansal sonuçların değerlendirilmesini içerebilir. KPI'lar spesifik ve ölçülebilir olmalı ve pazar genişletme stratejisinin hedefleriyle bağlantılı olmalıdır. Örneğın, yeni bir pazarın ne kadar gelir getirdiğini veya yeni bir pazarın kaç satış temsilcisini işe aldığını ölçebilirsiniz. Benzer şekilde müşteri memnuniyeti de anketler, görüşmeler veya odak grupları aracılığıyla değerlendirilmelidir. Hangi yaklaşımı seçerseniz seçin, ilerlemenizi düzenli olarak takip ettiğinizden ve raporladığınızdan emin olun. Bu, pazar genişletme stratejinizin etkinliğini değerlendirmenize ve gerekirse gerekli ayarlamaları yapmanıza yardımcı olacaktır.

Devam edin ve genişletin: Yeni pazarlara açılmak göz korkutucu bir görev olabilir, ancak doğru pazar genişletme stratejisiyle aynı zamanda son derece ödüllendirici de olabilir. Bu makaledeki bymenizi dikkatli bir şekilde araştırmak ve planlamak, sağlıklı bir ekip oluşturmak ve en başından itibaren yerelleştirmeye yatırım yapmak gibi ipuçlarını takip ederek işletmenizi küresel boyuta taşımaya bir adım daha yaklaşacaksınız (Pitta, Denis ve Frank, 2008).

Sürekli gelişen ticaret ortamında iş genişletmenin önemi göz ardı edilemez. İster iddialı hedefleri olan bir startup olun, ister yeni yollar arayan köklü bir işletme olun, stratejik genişleme uzun vadeli başarının anahtarıdır. Bu makale, iş genişletmenin temel önemini araştırıyor ve sorunsuz ve başarılı bir büyüme yolculuğu için gerekli adımları özetliyor.

- **İş Genişletmenin nemi**

Pazar Erişimi ve eşitlilik: Yeni pazarlara açılmak, işletmelerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlar. Farklı coğrafi bölgelere veya demografik özelliklere göre çeşitlendirme, tek

pazara olan bağımlılığı azaltır ve yerel ekonomik gerilemelerle ilişkili riskleri azaltır (Gülsoy, 2009).

Artan Gelir ve Karlılık: İşletmenin genişlemesi, artan karlılığı teşvik ederek yeni gelir akışları açar. Kullanılmayan pazarlara girmek veya yeni ürün ve hizmetler sunmak, kârlılıkta önemli bir artışa neden olabilir.

Rekabet Avantajı: Rekabette önde olmak çok önemlidir. İş genişletme, şirketlerin benzersiz ürünler veya hizmetler, yenilikçi çözümler ve gelişmiş müşteri deneyimi sunarak rekabet avantajı kazanmalarına olanak tanır.

Yetenek Kazanımı ve Elde Tutulması: Operasyonların genişletilmesi çoğu zaman iş gücünün artırılmasını gerektirir. Bu sadece yeteneklerin kazanılması için fırsatlar sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda şirketin büyüme ve gelişme konusundaki kararlılığına tanık oldukları için çalışanların moralini de artırıyor.

Ölçek Ekonomileri: Genişlemeyle birlikte ölçek ekonomilerinin potansiyel getirileri. Artan üretim ve dağıtım hacimleri, genel işletme verimliliğini artırırken ortalama maliyetlerin düşmesine de yol açabilir (Gülsoy, 2009).

- **Başarılı İş Genişlemesi İçin Stratejik Adımlar**

Kapsamlı Pazar Araştırması: Genişlemeden önce hedef kitleyi, yerel rekabeti, düzenleyici ortamı ve kültürel nüansları anlamak için kapsamlı pazar araştırması yapın. Piyasanın net bir şekilde anlaşılması, bilinçli kararların alınmasını sağlar.

Finansal Hazırlık: Başlangıç maliyetleri, mevcut işletme maliyetleri ve potansiyel gelirler dahil olmak üzere genişlemenin finansal sonuçlarını değerlendirin. Kuruluşun ilk yatırım aşamasını geçmeye finansal olarak hazır olduğundan emin olun.

Kapsamlı bir İş Planı Geliştirin: Genişleme hedeflerini, zaman çizelgelerini, bütçeyi ve temel performans göstergelerini özetleyen ayrıntılı bir iş planı geliştirin. İyi yapılandırılmış bir plan, tüm genişleme süreci için bir yol haritası görevi görür.

Teknolojiyi ve Yeniliği Benimseyin: Operasyonları kolaylaştırmak ve verimliliği artırmak için teknolojiyi benimseyin. Rekabetçi kalmak ve genişleyen bir pazarın gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi çözümlerden yararlanın (Gülsoy, 2009).

Güçlü Ortaklıklar Kurun: Hem yurt içinde hem de uluslararası alanda stratejik ortaklıklar kurmak, yeni pazarlara daha kolay erişimi kolaylaştırabilir. Yerel işletmelerle veya distribütörlerle ortaklık kurmak çok değerli bilgiler ve destek sağlayabilir.

Güçlü Bir Şirket Kültürü Geliştirin: Kuruluşun değerleriyle uyumlu, uyumlu bir şirket kültürünü koruyun. Güçlü ve uyumlu bir kültür, çalışan memnuniyetine, üretkenliğe ve olumlu bir dış marka imajına katkıda bulunur.

Sürekli İzleme ve Adaptasyon: Genişleme, sürekli izleme gerektiren devam eden bir süreçtir. Performansı belirlenmiş ölçümlere göre düzenli olarak değerlendirin ve pazar geri bildirimlerine ve değişen koşullara göre stratejileri uyarlamaya hazır olun.

İş büyütmek tek amaç değildir; Günümüzün rekabet ortamında sürekli başarı ve sürdürülebilirlik için stratejik bir zorunluluktur. İşletmeler, genişlemenin kritik önemini anlayarak ve stratejik adımları dikkatli bir şekilde takip ederek, büyümenin karmaşıklıklarında güvenle ilerleyebilir, yeni fırsatların kilidini açabilir ve daha yüksek başarı seviyelerine ulaşabilir. İş ortamı gelişmeye devam ettikçe, öngörü ve stratejiyle genişlemeyi benimseyen kişiler değişim karşısında başarıya ulaşmaya hazırdır (Gülsoy, 2009).

2.3. Genişlenme Stratejilerinin Pazara Nüfuz Etmesi

Pazara Nüfuz Etme Nedir? Pazara nüfuz etme, markanızın, ürününüzün veya hizmetinizin mevcut bir pazardaki erişiminin ve satışının bir ölçüsüdür. Yeni müşterileri çekmek, mevcut müşterileri elde tutmak veya rakipleri kazanmak gibi daha iyi pazara girmenin birkaç yolu vardır. Ancak çoğu durumda amaç aynı kalır: Halihazırda faaliyet gösterdiğiniz pazarın daha fazlasını ele geçirmek. Pazara nüfuz etme genellikle “Ansoff Matrisi” ile ilişkilendirilir. Bu stratejik planlama aracı, işletmelerin farklı büyüme yolları arasında karar vermesine yardımcı olur. Matris, yeni veya mevcut ürünleri veya pazarları içermelerine göre düzenlenmiş dört temel büyüme stratejisini sunmaktadır.

Pazara nüfuz etme: Mevcut bir ürün teklifiyle mevcut bir pazarın daha fazlasını yakalama girişi. Bu, en az riskli büyüme stratejisi olarak kabul edilir.

Ürün geliştirme: Yeni bir ürün teklifiyle mevcut pazarın daha fazlasını yakalama girişi

Pazar geliştirme: Mevcut bir ürün teklifiyle yeni bir pazar yakalama girişi

Çeşitlendirme: Yeni bir ürün teklifiyle yeni bir pazar yakalama girişi. Bu en riskli strateji olarak kabul edilir (Pitta, Denis ve Frank, 2008).

Pazara nüfuz etme, “pazara nüfuz etme oranı” ile ölçülür. Bu ölçüm, markanız, ürününüz veya hizmetinizle toplam adreslenebilir pazarın (TAM) ne kadarını yakaladığınızı hesaplar. Düşük pazar penetrasyon oranı, pazarın büyüme potansiyelini gösterir. Yüksek penetrasyon oranı, neredeyse pazar doygunluğuna ulaştığınız anlamına gelir. Bazen "pazara nüfuz etme" ve "pazar payı" terimlerinin birbirinin yerine kullanıldığını duyarsınız. Bu kavramlar birbiriyle yakından ilişkili olsa da biraz farklı şeyleri ifade eder. Basitçe söylemek gerekirse, pazara nüfuz etme, ürününüzün veya hizmetinizin mevcut bir müşteri tabanına ulaşmasıyla ilgilidir. Pazar payı, aynı alandaki diğer rakiplere kıyasla işletmenizin sahip olduğu

satışların oranını ölçer. İşte pazara girme stratejilerinin ticari büyümeyi körüklediği gerçek dünyadan birkaç örnek (Pitta, Denis ve Frank, 2008);

- **Coca Cola**

Genel bakış: Coca-Cola, dünya çapındaki yıllık pazarlama bütçesi 4,30 milyar ABD Doları olan 200'den fazla ülke ve bölgede faaliyet göstermektedir. Meşrubat devi, bu uluslararası pazarlarda hakim pazar payını korumak ve genişletmek için çeşitli pazara girme stratejileri kullanıyor.

Stratejiler: Yoğun pazarlama kampanyaları: Coca-Cola, markanın mevcut pazarlardaki ayak izini derinleştirmek için tasarlanan "Kola Paylaş" ve "Mutluluğu Aç" gibi küresel pazarlama kampanyalarıyla tanınmaktadır.

Promosyonlar ve indirimler: Coca-Cola, satışları artırmak için sıklıkla "Tatiller Geliyor" Noel reklamı gibi sezonluk promosyonlar yürütür.

Yaygın dağıtım: Coca-Cola, ürünlerinin sayısız satış noktasında bulunmasını sağlamak için uluslararası dağıtım kanallarını sürekli olarak genişletmeye çalışıyor.

Marka ortaklıkları ve sponsorluklar: Coca-Cola, FIFA Dünya Kupası ve Olimpiyatlar gibi önemli etkinliklere sponsorluk yaparak markasını kamuoyunun gözünde tutuyor.

Darbe: Coca-Cola'nın küresel pazara girme stratejilerine aralıksız yatırım yapması, dünyanın en başarılı meşrubat şirketi unvanını korumasını sağlıyor. Şirket, 2022'de küresel net işletme gelirinde 43 milyar ABD doları elde etti ve ABD'deki alkolsüz içecek pazarının yaklaşık %46'sını kontrol ediyor.

- **Netflix**

Genel bakış: Netflix, yayın sektöründeki ürün penetrasyonunu artırmak için veri analitiği ve kişiselleştirilmiş içerik önerilerinin bir kombinasyonunu kullanıyor. Şirketin dünya çapındaki içerik yatırımı 2022'de yaklaşık 16,7 milyar ABD dolarına ulaştı.

Stratejiler: Veriye dayalı içerik oluşturma: Netflix, hangi yeni içeriğin hedef kitlesinde yankı uyandıracakını daha iyi anlamak için görüntüleme verilerini kullanır (Ries ve Ries, 2006).

Yerelleştirilmiş içerik: Netflix, uluslararası izleyicilere hitap etmek için yerel içeriğe yatırım yapıyor. Örneğin, "Money Heist" programı İspanyolca konuşulan pazarlarda büyük bir hit oldu ve muhtemelen bu pazarlardaki aboneleri çekmede ve elde tutmada önemli bir rol oynadı.

Şifre paylaşımına kısıtlama: 2023'te Netflix, haneler arasında şifre paylaşımına ilişkin kurallarını değiştirdi. Bu önlem, kullanıcı tabanına milyonlarca yeni abone ekledi.

Darbe: Netflix'in pazara girme stratejileri karışımı, şirketin pazar payının bir kısmını giderek daha popüler hale gelen rakiplerine kaptırmasına rağmen 2023'te abone tabanını

artırmasına olanak tanıdı. Ekim 2023 itibarıyla platformun dünya çapında yaklaşık 247 milyon abonesi vardı.

- **Etsy**

Genel bakış: Etsy, platformunda milyonlarca aktif satıcının bulunduğu, benzersiz ve el yapımı ürünlerin satıldığı çevrimiçi bir pazar yeridir. Şirket, pazar penetrasyonunu derinleştirmek için SEO ve içerik pazarlama stratejilerine önem veriyor.

Stratejiler: Ürün listeleme SEO'su: Etsy, satıcılarına ürün listelemeyi optimize etme konusunda derinlemesine rehberlik sağlar. Daha iyi arama görünürlüğü için eir mağazaları ve ürün listeleri. Bu, potansiyel alıcıların istedikleri ürünleri bulmasını kolaylaştırarak platforma daha fazla organik trafik çeker.

İçerik pazarlaması ve blog yazma: Etsy ayrıca kendi blogunda sürekli olarak Kendin Yap kılavuzları, satıcı başarı öyküleri, hediye fikirleri ve diğer ilgili içerikleri yayınlamaya organik trafik çeker (Ries ve Ries, 2006).

Topluluk oluşturma: Etsy, satıcıların ipuçlarını paylaşabileceği ve birbirini destekleyebileceği forumlar da dahil olmak üzere markası etrafında güçlü bir topluluk oluşturdu. Bu, şirketin mevcut kullanıcılarını korumasına ve ağızdan ağıza iletişim yoluyla yenilerini çekmesine yardımcı olur.

Darbe: Etsy artık kendi niş pazarında güçlü bir marka bilinirliğine sahiptir ve son yıllarda sürekli olarak on milyonlarca aylık organik ziyaret çekmiştir. 2019 ile 2022 arasında platformdaki küresel aktif alıcıların sayısı iki kattan fazla artarak 95 milyona ulaştı.

Pazara girme stratejisinin işletmeniz için doğru olup olmadığına karar vermeden önce dikkate almanız gereken bazı artıları ve eksileri burada bulabilirsiniz.

Daha düşük risk: Mevcut ürünlerinizin daha fazlasını mevcut pazarlara satmak, yeni pazarlara girmekten veya yeni ürünler geliştirmekten daha az risklidir. Bunun nedeni, pazar dinamiklerini ve müşteri tercihlerini zaten biliyor olmanızdır.

Maliyet verimliliği: Yerleşik bir ürün ve pazar varlığını geliştirmek, diğer büyüme stratejilerinden daha az yatırım gerektirir. Sonuçta mevcut dağıtım kanallarınızı ve pazarlama stratejilerinizi başlangıç temeli olarak kullanabilirsiniz.

Daha fazla müşteri sadakati: Mevcut müşteri tabanınızla ilişkinizi geliştirmek, marka sadakatini artırmanıza yardımcı olur. Memnun müşterilerin tekrar satın alma ve ürünlerinizi veya hizmetlerinizi başkalarına tavsiye etme olasılıkları daha yüksektir.

Artan pazar payı: Pazara girme stratejilerini uygulamak çoğu zaman mevcut pazarınızdan daha büyük bir pay talep etmenize olanak tanır. Bu genişleme daha fazla satış ve kârlılığa yol açabilir (Ries ve Ries, 2006).

Rekabet avantajı: Pazar payınızın artması pazardaki konumunuzu güçlendirir ve rakiplerinizin sizi geçmesini zorlaştırır.

Pazar doygunluğu: Halihazırda oldukça doymuş olan pazarlarda artan pazar nüfuzu, büyüme için sınırlı fırsatlar sunuyor

Müşteri yorgunluğu potansiyeli: Sürekli olarak aynı pazarı benzer ürünlerle veya pazarlama yaklaşımlarıyla hedeflemek, müşterileri markanızdan uzaklaştırma riski taşır.

Rekabetçi tepki riski: Agresif pazara girme stratejileri uygulamak, rakiplerinizin tepkisine neden olabilir. Örneğin, fiyatlarını düşürerek yanıt verebilirler, bu da işletmenizin karlılığını etkileyebilir ve fiyat savaşına yol açabilir.

Dar odaklanma: Yalnızca mevcut ürünlere ve pazarlara odaklanmak, yeni veya gelişmekte olan pazarlardaki potansiyel olarak kazançlı fırsatları gözden kaçırmaya neden olabilir.

Pazar bağımlılığı: Bir pazara çok fazla önem vermek, sizi ekonomik gerilemelerin veya tüketici tercihlerindeki değişikliklerin neden olduğu öngörülemeyen pazar değişimlerine karşı savunmasız bırakır (Geoffrey, 2005).

Peki, pazar penetrasyonunu artırmak için bir adım atmalı mısınız, yapmamalı mısınız? Çoğu işletme için, özellikle de doymamış pazarlarda faaliyet gösterenler için, pazar penetrasyonunu artırmak sağlam bir büyüme stratejisidir. Zaten sağlam bir yere sahip olduğunuz bir pazarda genişlemek için mevcut kaynaklarınızı geliştirmenize olanak tanır. Yukarıda bahsedilen potansiyel olumsuzluklardan bazılarını dengelemek için ürün geliştirme, pazar geliştirme ve çeşitlendirme gibi diğer büyüme stratejilerinin yanı sıra pazara nüfuz etmeyi kullanmak akıllıca olacaktır. Bu dengeli yaklaşım, yeni büyüme fırsatlarının önünü açar ve büyüme stratejilerinizden birinin başarısız olması halinde işletmenizin maruz kalacağı riski azaltır. Pazara nüfuz oranınızı anlamak, ürün veya hizmetinizin potansiyel hedef kitlesine ne kadar iyi ulaştığını ölçmek için çok önemlidir.

Bunu nasıl hesaplayacağınız aşağıda açıklanmıştır

1. Toplam Adreslenebilir Pazarınızı (TAM) Tahmin Edin

Toplam adreslenebilir pazarınız, %100 pazar payına sahip olmanız durumunda elde edeceğiniz toplam gelirdir. TAM'inizi manuel olarak hesaplamanın birkaç yolu olsa da Semrush'un Market Explorer aracı bunu otomatik olarak yapabilir. Öncelikle aracın verilerinizi nasıl toplayıp düzenlemesini istediğinize karar verin. Üç seçeneğiniz var:

Liste Oluştur: Kişiselleştirilmiş bir pazar listesi oluşturmak için 100'e kadar alan adı girin

Rakip Bul: Aracın organik arama sonuçlarına göre rakipler oluşturabilmesi için bir başlangıç alanı girin (Geoffrey, 2005).

Kategoriye Analiz Et: 100'den fazla işletme kategorisi arasından seçim yapın. Araç, o kategorideki en iyi 1000 alan adına ait verileri çekecektir.

Pazara nüfuz etme oranınızı hesapladıktan sonra bunu gelecekteki büyüme stratejileriniz hakkında bilinçli kararlar vermek için kullanabilirsiniz. Unutmayın, yüksek bir oran, hedef pazarınızın çoğunun zaten ürün veya hizmetinizi kullandığını gösterir. Bu durumda, çabalarınızı bu müşterileri elde tutmaya veya diğer pazarlarda veya diğer ürünlerde yeni büyüme fırsatlarını keşfetmeye odaklamak isteyebilirsiniz. Oranınız düşükse, bazı pazara girme stratejilerini uygulamanın pazar payınızı artırmanıza yardımcı olma ihtimali yüksektir. Pazara giriş oranının yüksek veya düşük olarak sayılmasının bir sektörden diğerine büyük ölçüde değişebileceğini unutmayın. Tüketici ürünleri için iyi bir pazarlama penetrasyon oranı %2 ile %6 arasındadır. Ticari ürünler için bu oran %10 ile %40 arasındadır. Oranınızı alanınızdaki diğer rakiplerle karşılaştırmalısınız. Oranınız ortalamanın çok üzerindeyse, pazara önemli bir giriş yaptığınızı rahatlıkla söyleyebiliriz.

Pazarınıza Nasıl Daha Etkili Bir Şekilde Nüfuz Edebilirsiniz: 6 Pazara Girme Stratejisi

Pazar penetrasyonunu artırmak için kullanabileceğiniz en güçlü stratejilerden bazılarını burada bulabilirsiniz (Ringold vd., 2007).

1. Fiyatlandırma Stratejinizi Optimize Edin: Mevcut pazarınıza daha fazla müşteri çekmenin en iyi yollarından biri fiyatlarınızı müşteri beklentileri ve satın alma davranışları doğrultusunda ayarlamaktır. Bu, piyasadaki diğer oyuncularla rekabet edebilmek için fiyatlarınızı düşürmek, daha fazla müşteriye hitap eden kademeli fiyatlandırma seçenekleri sunmak veya yeni müşterileri ürününüzü veya hizmetinizi denemeye teşvik etmek için promosyonlar ve indirimler kullanmak anlamına gelebilir. Örneğin, bir giyim Zincir mağazalcisi Noel veya okula dönüş sezonu gibi alışverişin yoğun olduğu dönemlerde indirimler uygulayabilir. Veya bir dijital pazarlama ajansı, bütçe bilincine sahip işletmeleri hedefleyen hizmet paketlerine bir "Temel" katman ve kapsamlı hizmetler arayan daha köklü şirketler için bir "Premium" katman ekleyebilir. Amaç, sattığınız ürünün algılanan değeri ile hedef müşterilerinizin satın alma gücü arasında doğru dengeyi sağlamaktır. Bilinçli fiyatlandırma kararları vermek için düzenli pazar araştırması ve müşteri geri bildirimi önemlidir (Ringold vd., 2007).

2. Pazarlama Çabalarınızı Artırın: Mevcut bir pazarda yeni müşterilere ulaşmanın bir başka yolu da onların sizin var olduğunuzu bilmelerini sağlamaktır. Güçlü bir çevrimiçi varlık, pazarlama stratejinizin temel taşı olmalıdır. Sosyal medya, e-posta pazarlaması ve içerik

pazarlaması gibi dijital kanalların bir karışımını kullanmak, mesajınızın potansiyel müşterilere çevrimiçi ortamda vakit geçirdikleri her yerde ulaşmasını sağlayacaktır. SEO bu karışımın önemli bir parçasıdır. Sitenizi arama motorları için optimize etmek, potansiyel müşterilerin sizinkine benzer ürün veya hizmetleri çevrimiçi ararken işletmenizi keşfetme olasılığının daha yüksek olduğu anlamına gelir. Bir SEO stratejinizi hazırlayıp çalıştırdığınızda Organik Araştırma aracımız, rakiplerinizi için hangi arama stratejilerinin işe yaradığını anlamanıza yardımcı olabilir. Anahtar kelime sıralamaları, konum değişiklikleri, özel SERP özellikleri ve daha fazlası hakkında ayrıntılı raporlar oluşturmak için rakibinizin alan adını arama çubuğuna girmeniz yeterlidir (Steenkamp vd., 2003). PPC kampanyaları gibi ücretli dijital reklamlar da markanızı hedef pazarınızın üyeleri için daha görünür hale getirir. Google Ads gibi platformlar ve sosyal medya reklam araçları, kitleleri demografik bilgiler, ilgi alanları ve çevrimiçi davranışlar gibi özelliklere göre hedeflemeyi kolaylaştırır. Hedef pazarınızı segmentlere ayırmak, pazarlama kampanyalarınızın etkisini en üst düzeye çıkarmak için çok önemlidir. Hedef kitlenizi farklı segmentlere ayırarak mesajlarınızı her grubun benzersiz ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre uyarlayabilirsiniz. İster kişiselleştirilmiş e-postalar ister hedefli sosyal medya reklamları yoluyla olsun, segment bazlı pazarlama daha yankı uyandıran ve etkili kampanyalarla sonuçlanacaktır.

3. Hizmet Kalitenizi Artırın: Daha iyi bir müşteri deneyimi, daha mutlu müşterilere yol açar. Daha mutlu müşterilerin sizden tekrar satın alma ve işletmenizi başkalarına tavsiye etme olasılıkları daha yüksektir. Bir sistem kurun Müşteri geri bildirimlerini toplamaya ve bunlara göre hareket etmeye önem vererek, ürün veya hizmetinizin kalitesini sürekli olarak değerlendirmenize ve geliştirmenize olanak tanır. Anketler, incelemeler, satış ve müşteri hizmetleri etkileşimleri, müşteri memnuniyetini artırmanın yeni yollarını belirlemek açısından çok değerlidir. Hizmet kalitesini artırmaya yönelik diğer önlemler arasında kolay iade politikalarının uygulanması, ürün garantilerinin sağlanması ve çok kanallı müşteri desteği sunulması yer alıyor (Steenkamp vd., 2003).

4. Dağıtım Kanallarınızı Genişletin: Ürün veya hizmetlerinizi daha erişilebilir hale getirmek, mevcut pazarda müşteri tabanınızı büyütmenin başka bir yoludur. Buradaki fikir, müşterilerin sattığınız ürünleri satın almaları için daha fazla yol yaratmaktır. Örneğin, tüketim ürünleri satıyorsanız, yeni Zincir mağazalar satış noktalarıyla işbirliği yapmak görünürlüğü ve satışları önemli ölçüde artırabilir. Başka bir seçenek de ürününüzün görünürlüğünü önemli ölçüde artırmak için Amazon, eBay veya Etsy gibi popüler çevrimiçi pazar yerlerini kullanmak olabilir. Kendi e-ticaret web sitenizi kurarak veya iyileştirerek doğrudan tüketiciye (D2C) faaliyetlerinizi genişletmeyi de düşünebilirsiniz. Hizmete dayalı bir işletme yürütüyorsanız

hizmetlerinizi dijital pazarlarda listeleyerek, çapraz tanıtım için diğer hizmet sağlayıcılarla ortaklık kurarak veya işletmenizi yerel dizinlerde listeleyerek erişiminizi genişletebilirsiniz.

5. *Müşteri Bağlılığı Girişimleri Oluşturun:* Sadakat programları, mevcut müşterilerinizi ürünlerinizi veya hizmetlerinizi seçmeye devam etmeye ve işletmenizle ilgili haberi yaymaya teşvik eder. Müşterileri tekrar eden işleri için ödüllendirmenin birkaç yolu vardır. İşte bazı örnekler: Bir kahve dükkânı, dokuz kahve satın alındıktan sonra 10'uncu kahvenin bedava olduğu bir delikli kart sunabilir. Bir yazılım şirketinin, kullanıcıların yönlendirdiği her yeni kullanıcı için indirim aldığı bir yönlendirme planı olabilir. Bir otel, konuklarına her ziyaret için puan verebilir ve bu puanlar oda yükseltmeleri, yemek kredileri veya ücretsiz konaklamalar için kullanılabilecektir (Steenkamp vd., 2003).

6. *Ortaklıklardan ve Sponsorluklardan Yararlanın:* Son olarak, stratejik ortaklıklar ve sponsorluklar yoluyla diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak pazar penetrasyonunu artırabilirsiniz. Yaklaşımlardan biri, size yakın ürün veya hizmet satan işletmelerle ekip kurmaktır. Örneğin, el yapımı hamur işleri konusunda uzmanlaşmış bir fırın, bir etkinlik planlayıcıyla iş birliği yaparak etkinlikler, partiler ve düğünler için başvurulacak sağlayıcı haline gelebilir. Alternatif olarak bir spor giyim markası, yerel maratonlara ve atletik etkinliklere sponsor olarak fitness meraklıları arasındaki görünürlüğü artırabilir. Dijital ortaklıklar, daha geniş kitlelerin dikkatini çekmenin bir başka etkili yöntemidir. Örneğin, markanızı takipçilerine özgün bir şekilde tanıtmak için bir bağlı kuruluş pazarlama programı oluşturabilir veya sektördeki etkileyicilerle ortaklık kurabilirsiniz. Pazar penetrasyonunu artırmak, mevcut bir pazardaki varlığınızı genişletmenize yardımcı olan nispeten düşük riskli bir iş büyüme stratejisidir. Market Explorer gibi araçların yardımıyla pazara girme oranınızı hesapladıktan sonra, yukarıda özetlenen pazara girme stratejilerini benimseyerek pazardaki yerinizi sağlamlaştırmanın ve rekabette zemin kazanmanın zamanı geldi (Steenkamp vd., 2003).

2.4. Havas Mağazalarının Hizmetlerini Değerlendirmek

Havaş, büyük ağların en küçüğü olmasına rağmen, eğlence sektörünün devi Vivendi grubu bünyesindeki diğer şirketlerle olan organik bağlantısı nedeniyle benzersiz bir bakış açısına sahip. Pazarlama iletişimi, Marka Danışmanlığı, Marka stratejisi, İçerik Stüdyosu, Deneyim Tasarımı, Sağlık İletişimi, Medya, Mobil Pazarlama, Veri ve Analitik Hizmetler, Sosyal medya, E-Ticaret Platformları, Büyüme korsanlığı, Etkinlik pazarlama hizmetleri dahil ediliyor. Bu ağın İstanbul ofisi olarak, bundan 10 yıl önce küresel markaların 'sağlık' lafı etmeye başladığı "Anlamlı Markalar" çalışma yönteminin öncülüğünü yaptı. 2017 yılında ATL ve dijital acentelerimiz operasyonlarını sorunsuz bir şekilde birleştirdi. 2018 yılında fark yaratan

Çalışma modelimizi oluşturup hayata geçirdik ve 2019 yılında bunun meyvelerini toplamaya başladık. Yaratıcı felsefemizin temelinde gerçekten anlamlı marka iletişimi yatıyor. Srecimiz igryle başlar ve özünde derin bir fikir vardır. Hedef kitlemize etkili bir şekilde ulaşmak için her fikri gelişmiş bir kanal açıyla evreliyoruz. Sosyal medya, geleneksel iletişim, entegrasyon veya inovasyon olsun, başarı için gerekli olan her yöntemi kullanıyoruz. Fikirle eř zamanlı olarak etkiyi tasarlamaya başlıyoruz. Performansımızı sürekli lerek sürekli iyileştirme yolculuğuna ıkıyoruz. Keşfediyoruz. Biz icat ediyoruz. Ancak her zaman fark yaratmaya çalışıyoruz. Havaş İstanbul, yaklaşmakta olan su kıtlığı tehdidine karşı farkındalık yaratmak amacıyla Finish Su Endeksi kampanyasını başlattı. Bu kampanyayla birlikte su da tıpkı para ve altın gibi borsanın ve ekonomi bültenlerinin bir parçası haline geldi. Bunun sonucunda suyun gerçek değeri 7/24 izlenen bir endekse dönüştü (Ferruh, 2003).

ARÇELİK: Arçelik, İklim Dostu Hareketi'ni başlatıyor ve herkesi geleceği iyileştirmeye davet ediyor.

AKTİF BANKASI: Havaş İstanbul, N Kolay'ın bankacılığın basit dili olan yeni kimliğinin lansmanı için ticari bir kampanya oluşturdu. Bunu daha da etkileyici hale getirmek için, Türkiye'de mizah anlayışı ve Türkçe konuşma tarzıyla nl İtalyan şef ve televizyoncu Danilo Zanna ile bir işbirliği başlattı. N Kolay ağzından bile anlaşılıyordu.

TEMEL REİS: Popeyes'in altın tavukları çıtır çıtır ve lezzetli olduğunda onları yemek yeterli olmuyordu, neredeyse yemek zorunda kalıyordu. Havas İstanbul'un yarattığı bu kampanya, tüketicileri Popeyes'in eşsiz lezzetlerini yemeye değil, tüm iştahlarıyla mideye indirmeye davet ediyor.

Havaş İstanbul, Tat'ın hazır yemek kategorisindeki ilk ürünü Tat hazır tabaklar için unutulmaz bir kampanya yarattı. Tat, Tat'ı hazır tabaklarda her durumda akla gelen bir lezzet olarak konumlandırırmış ve lezzetine vurgu yapmıştır.

Havasİstanbul Vanish Multipower için bir kampanya hazırladı. Türkiye'nin sevilen dizi oyuncusu Eda Ece, tüketicilere Vanish'i kullanarak sevdikleri kıyafetleri yeniden sevmelerini öneriyor. Farklı günlerde aynı kıyafetleri giyiyor ve reklam filmi boyunca nl Türk şarkısı “Love Again” ona eşlik ediyor.

2.5. Havas Zincir Mağazalarının Yönetimindeki nemi

2009'dan bu yana yapılan anket, tüketicilerin umutsuzca şeffaflık ve somutluk arayışında olduğunu ortaya koyuyor, ancak markalar bu konuda yetersiz kalıyor. Dünya genelinde 395.000 kişiyle yapılan ankette şüpheciliğin tüm zamanların en yüksek seviyesinde görüldüğü görülüyor. Markaların yarısından azı güvenilir görünüyor (%47) ve %75'i ortadan

kaybolabilir ve kolayca yenileri ile doldurulabilir, %71'i markaların vaatlerini yerine getireceğine pek inanmıyor. Bu şüphecî tedaviye rağmen umutsuzca anlamlı bir fark edecek markalar aranıyor. Söylemek gerekirse, %73'ü markaların toplumun ve gezegenin iyiliği için hemen aktarımın gerçekleştirildiğini söylüyor. Havas'ın 12. yılında dünyada 395.000'den fazla kişiyle yaptığı anketle marka değeri üzerine ıgır açan çalışması, tüketim markaları ve fabrikalarla beslenmede büyüyen beklenti farkının yanı sıra sıra derinleşen şüphecîliği de ortaya çıkıyor. Aynı zamanda, umutsuzca özgünlük (toplumun ve gezegenin iyiliği için anlamlı ve sürdürülebilir eylem) arayan, ancak boş vaatler nedeniyle fena halde hayalinde yaşadığı, kendi yaşamına yönelik uzun vadeli önemli bir doğa de ortaya çıkıyor.

Anket, markaların geleceğe yönelik şeffaflık ve somutluk sunmasına yardımcı olmak amacıyla ilk kez Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle uyumlu olacak şekilde kendi özel ölçümlerini haritalandırıyor. Yılda iki kez yapılan küresel ankette 2009'da başlangıcından bu yana, marka anlamlılığı sürekli olarak azaldı. Markanın 'anlamını' işlevsel, kişisel ve kolektif açıdan ölçen 2021 araştırması, markaların %75'inin bir gecede kaybolabileceğini ve çoğu insanın kaybolmayacağını veya kolayca yenisini bulabileceğini gösteriyor. Ancak krizin en yoğun olduğu 2020 yılının ortasındaki 2021 anketi, markalara olan güven eksikliğinin arttığını gösteriyor; insanların %71'i, onların yerine getireceklerine süt pek az inanç taşıyor (Ferruh, 2003). Daha da kötüsü, tüketicilerin yalnızca %34'ü taahhütleri ve vaatleri konusunda şeffaf olduğunu düşünüyor. Anlamlı Markalar araştırmasında değerlendirmelerde marka güvenliği tüm zamanların en düşük seviyesinde. Markaların yalnızca %47'si güvenilir olarak görülmesi ve dünya çapındaki güven ölçümleri düşüştür. Kuzey Amerika'daki markaların yalnızca %39'una güveniliyor, Doğu Asya'da ise yalnızca %24'üne güveniliyor. Bu yılki rapor bize tüketicilerin 'alaycılık çağına' girdiğini gösteriyor. Toplumumuzun her düzeyinde boş veya tutulmayan vaatlerle çevrelenmiş durumdadır ve biz de bu güvensizliğin işaretleri üzerinde görünmeye başlıyoruz. Geçmişteki depolama birimlerinin işlevsel ve kişisel ihtiyaçları karşılanıyordu ancak markalar artık daha büyük bir zorluklarla karşı karşıyaydı. Kolektif, toplumsal düzeydeki değişimi sağladıklarına dair iddiaların özellikleri ve bu umutlar yerine getirilmedikçe, beklediğimiz ile elde ettiğimiz mesafeler arasındaki fark o kadar genişliyor ve şüphecîlik de o kadar derinleşiyor. Artan şüphecîliğe rağmen markalardan beklentilerimizin tüm zamanların en yüksek seviyelerde olması ciddi bir beklenti açıkları değişiyor. Küresel çapta yanıt verenlerin %73'ü, markaların toplumları ve gezegenin iyiliği için artık uzaktakilerin dağıtıldığı ve insanların %64'ü (2019'dan bu yana 10 puanlık bir artışla) kendi hareket çağına girdiği ve amacına uygun olarak itibar sahibi şirketlerden satın almayı tercih ediyor aynı zamanda kâr. İnsanların yarısından fazlası

(%53) daha da ileri giderek, davranış alanından bir marka için daha fazla para ödemeye hazır olduğunuzu söylüyor. Hangi geçici orijinal bir durma sergilenecek, Anlamli Markaların 'kolektif' fayda analizinin incelemeye başladığı bir dinlemedir (Ferruh, 2003). Pandemi sırasında parlaklıklar değışti. Tüketicilerin aklında halk sağlığı, ekonomi ve siyaset, arkalarında ise çevre yer aldı. Dünya çapındaki, markaların bu kolektif sütununu güçlendirmesini giderek daha fazla bekliyor ancak bu, önemli bir riski de beraberinde getiriyor. Somut olarak yerine getirmeyeceğiniz sözleri vermek, güven eksikliğine ve yeni bir tür 'KSS yıkama' suçlamalarına yol açabilirsiniz bu itibarı, alarının bir seviyeye getirilmesi zor olabilir. Havas Medya Grubu Küresel Baş Strateji Sorumlusu Greg James şunları söylüyor: “Markaların yarısından azının güvenilir olduğu düşünülürse, bu rapor bir uyandırma odasının görevi görülmeli. Artık tek bir ölçümde görünmede yeterli değil. Seçeneksel, kişisel ve kolektif olarak her düzeydeki hayatlarına en büyük farkı sunmak, her markanın yapısının en üstünde yer alması gerekir. Bizim işimiz, en büyük etkiyi nerede yaratabileceklerini anlamalarına yardımcı olmak ve doğru içerikle, doğru orijinal, orijinal bir şekilde görünmelerine yardımcı olmaktır. Tüketicilerin %66'sının daha anlamlı deneyimler istediğini gösteriyor. Ayrıca pandemi sırasında tüketicilerin ürün yelpazesinin marka değeri en çok Zincir mağazalar, ev eğlencesi ve teknoloji geliştirmenin geliştirdiği ortaya çıktı. Bunun nedeni muhtemelen insanların yiyecek ve diğer temel özellikleri hızlı, uygun fiyata teslimatı istemesi ve evdeki teknolojik cihazlar aracılığıyla içerikle sürekli iletişimde bulunmalarındır (Tim Amber vd., 1996). Tüketicilerin %77'si markaların kriz zamanlarında insanların destek göstermesini bekliyor. Kısa süreli kişisel faydalar arasında anlamlı yapılandırmalara yönelik acil fırsatlar vardır; Yani yaşamdaki stres etkenlerini azaltır. Ancak her geçen yıl üç spesifik alanda beklentilerde artış yaşandı: daha fazla aktarma, daha fazla bakım, daha fazla parasal tasarruf ve büyüme. Kültürel incelikler önemlidir (Doğu Batı ile Buluşuyor): 'Biz' ve 'ben' kişiliği, dünyayı kapsayan farklı bölge ve kültürlerdeki kişisel ve kolektif faydalar ilişkilerin beklentileri. ABD ve Batı Avrupa markalarına en fazla güvenmeyen ülkelerde bakıldığında, Latin Amerika ve Asya markalarının toplumunun kattığı değere daha çok biliniyordu. Z kuşağı 'kurallarını' sorgulamaktan, bireysel aramaktan ve izlemekten korkmuyor. Bu nesil özellikle eşitsizlikleri (ırk, beşerilik ve olanaklar dahil) odaklanmaya odaklanıyor ve sosyal konularda öğretileri olan ve genişliği kucaklayan markalara daha fazla sevgi duyuyor. Tüketicilerin kişisel yeni normallerini nasıl yönlendireceklerini öğreneceklerçe, Kovid öncesi dönemlerle karşı satışlarda 'yararlı' içerikler artıyor. Bununla birlikte, markalar tarafından gönderilen tüm içeriklerin neredeyse tamamının (%48) yaşamı için kalıcı karar verildiğini belirtme önemlidir. Raporun tamamının bir şekilde talep edilmesi için Anlamli Markalar 2021 sistemi <https://www.meaningful-brands.com> ziyaret edin.

BÖLÜM 3. ÖZBEKİSTANDA HAVAŞ ZİNCİR SÜPERMARKETLERİN ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Zincir Süpermarketlerinin Önemi

Süpermarket, bölümlere ayrılmış ve çok çeşitli yiyecek, içecek ve ev aksesuarları sunan bir self-servis mağazadır. Bu tür mağazalar eski marketlere göre daha büyük ve daha geniş bir seçim yelpazesine sahiptir. Taze et, taze meyve, süt ürünleri, unlu mamuller ve diğer ürünler süpermarketlerde yaygın olarak bulunmaktadır. Konserve ve sıcaklık gıdalarının yanı sıra tencere seti, ev temizleyicileri, farmasötik ürünler ve evcil hayvan malzemeleri gibi çok sayıda gıda dışı ürünün kendi raf alanı vardır. Süpermarketler ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde 1930'larda Büyük Buhran sırasında ortaya çıktı ve 1966'da 'Süper Bazar', 'Hindistan'ın ilk süpermarketi' olarak Delhi'de ortaya çıktı. Satış elemanlarının yokluğu bir süpermarketin en ayırtıcı özelliğidir (Tim vd., 1996).

Gıda Tedarik Zincirinde Süpermarketlerin Rolü:

1. Daha iyi ulaşım

Meyve, sebze ve diğer çabuk bozulabilen gıdaların tazeliğini koruyabilmeleri için hızlı teslimata olanakları vardır. Süpermarketler bu kadar hızlı ulaşım seçenekleri sunuyor. Geleneksel dönüştürmeye karşı ürünler süpermarket zincirleri ürünleri daha hızlı taşınır. Taze yiyecekler, meyve ve sebzelerin paketlenmeden önce işlendiği paketleme sistemi taşıyarak işe başlıyorlar. Çoğu zaman meyve ve sebzelerin gönderildiği nakliye gösterisi, mağazalarında sergilenmek için de mevcuttur (Trout, 2006).

2. Geniş ürün yelpazesi

Geniş çeşitlilik yaklaşımı, çeşitli ürün seçenekleri sunarak insanları mağazaya ayıran bir mağazacılık teknolojisidir. Bazen belirli ürünler (genellikle ekmek, süt ve şeker gibi temel ürünler), müşterilerin mağazalarına ilgi çekmek için zarar lideri olarak pazarlanır. Süpermarketler geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu, daha geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğu anlamına gelir.

3. Her zaman düzenlilik

Haftanın yedi günü, günün 24 saati açık olan birçok süpermarket bulunmaktadır. Böyle bir düzenli bireyler, bir bütünlük ihtiyacı bekliyor ve mağazalara gidebiliyorlar. Süpermarketler, geleneksel sistemlerin aksine, sezon dönemleri de dahil olmak üzere tüm yıl boyunca ürün stoklamaktadır. Bunun sonucunda depolama ürünlerine yönelik pazarlar ortaya çıktı.

4. Alışverişi yaşayanlar

Süpermarketler çok sayıda ürünü tek bir yerde sunmaktan, yoğun dönemlerde işleri takip etmek daha kolaydır. Daha az ürün satarak maliyetleri düşürebilecek, alışverişi kolaylaştırabilecek ve rafın kullanılabilirliğini artırabilecek.

5. İthal başarıları mevcuttur

İnternetin günümüzde insanların önemli bir rolü vardır; parçalar arasında yeni ürünler görünür ve bunları satın almak mümkündür. Süpermarketlerde pek çok yeni ürünün bulunduğundan, küçük mağazalardan hepsine ulaşamıyoruz. İçeriğinin yanı sıra süpermarketlerde ithal ürünler de bulunmaktadır.

Süpermarketler araçları nasıl ortadan kaldırılır:

1. Üreticilerle doğrudan iş yapmak

Tarım bölgelerindeki tedarik zinciri yönetimi (SCM), tüketicilerin miktarları, kalite ve fiyat beklentileri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, köylü çiftlikten üretilen, verimli bir şekilde hizmetlerden ve çalışmalardan sorumlu işletmelerin arasındaki bağlantıların koordinasyonunu sağlar. Çiftçiler artık yiyeceklerini satın almak ve son anda teslim etmek için araçlara bağımlı değiller. Süpermarket sistemi, çiftçilerin ürünlerinin doğrudan zincirlere teslim kabiliyetleri ve hatta geleneksel zincir satış yönteminden daha iyi fiyatlarla elde edilebilirleri şekilde kurgulanmıştır. Süpermarketler, operasyonların tekdüzeliğini ve basitliğini korumak için malların işleyişinde kendilerine yardımcı olmak üzere toptancı bakkalları kullanır. Toptan bakkallar, bölümlerden ürün satın alır ve bunların depolarına erişebilmesi için bakkallara dağıtır (Trout, 2006).

2. Nakliye maliyetleri azalır

Aracılar, ulaşım da dahil olmak üzere çeşitli değişkenlerle ilgilenmektedir. Malların varış noktası için uzun bir mesafe kat etmesi gerekiyor ve belki de belirtilmeyen hareketlerden kaynaklanan hasarlar nedeniyle reddediliyor. Çiftçilerin artık market zincirleri sayesinde ulaşım derdi olmayacak. Süpermarketler doğrudan metropol bölgelerinin tamamını çiftçilerden satın alıyor. Metropol dışında yaşayan çiftçilerden ayrı, bakliyat, taze meyve ve sebze almak için süpermarketler sıklıkla “toplayıcılarla” (çiftçi çiftçileri ve ticari lojistik işletmeleri gibi) ortaklıklar kurar. Sonuç olarak çiftçiler yalnızca Mandi'den daha fazla fiyat almakla kalıyor, aynı zamanda nakliye ve boşaltma masraflarından da tasarruf sağlıyor (Trout, 2006).

3. Tarımsal Mandis artık kullanılmıyor

Tarım mandileri çok sayıda aracın içerdiği alanlardır. Çiftçiler ucuza daha ucuza satmaya kandırılırken, tüccarlara da büyük fayda sağlıyor. Yanlış tartım, gereksiz kesintiler, aşırı komisyonlar ve gecikmiş ödemeler, çiftçilerin suistimal çözümlerinin yollarıdır.

Geleneksel pazaryerlerinde, bu acenteler ve müzayedeciler çiftçilerden mal satın alır ve bunları toptancılara satarlar, onlarda bunları daha sonra işlemlerine satarlar ve onlarda sonunda bunların özelliklerine satarlar. Süpermarketler otobüs acentelerinin ve müzayedecilerin yaştaki kişileri etkilemekte. Süpermarketler doğrudan çiftçilerden doğrudan doğruya sattıkları için tüm aracı tedarik zincirini ortadan kaldırıyorlar.

Çözüm:

Diğer pek çok teknik ve toplumsal gelişmede olduğu gibi, kontrol edilebilecek benmerkezci açıkgozlülüğü sorunları oluyor. Süpermarketin sosyal yapısı için, sahibi ve yöneticisi olanların, sosyal ve pazarlamanın tüm çalışmalarının üstlenmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak süpermarketlerin çoğu üreticiye fayda sağlamayı var edebiliriz. Bu yapı aracının çoğalmasını hem üreticiye hem de cihaza fayda sağlıyor. Daha yüksek verimlilik oranları, kalite kontrol, gelişmiş müşteri ilişkileri ve hizmet, daha hızlı bir üretim sorunu, daha düşük üretim maliyetleri ve bir ülkenin mali performansında genel bir artış, etkili bir tedarik zinciri sisteminin faydasıdır. Yaz saati geldi ve yeteneğinizi geliştirmenin zamanı geldi! 5.000'den fazla öğrenci artık DSA'nın temellerinden Tam Yığın, Arka Uç Geliştirme, Veri Bilimi gibi ileri düzey iyileştirme programlarına kadar olan yolculuklarını tamamladı. Ve Geliştirmeye Yönelik DSA: Kodlama Kılavuzumuz birkaç ay içinde tüm bu özgürleşmeye yardımcı olacakken. Özbekistan'da Zincir mağazalar sektörü aktif gelişme aşamasındadır. (Üner ve Mithat, 2003). Tüketici tercihleri geleneksel formatlara göre değişiyor (mağazalar,çarşılar, marketler) modern Zincir mağazalar zincirlerine doğru. Ülkenin her yerinde karşımıza çıkıyor market, hipermarket ve alışveriş merkezi zincirleri. Piyasada Zincir mağazalar hala zincir dışı Zincir mağazalar satış noktalarının hakimiyetindedir. Tüketicilerin sıklıkla taze meyve ve sebze, et ve tahıl satın aldığı, ancak zincir mağazalar aktif olarak ivme kazanıyor ve tahminlere göre yakında geleneksel Zincir mağazalar satış mağazalarının yerini alacak. Zincir mağazalar segmentindeki bu durum öncelikle nüfusun harcanabilir gelirin artmasına, kentleşmeye ve tüketicilerin yeni modern formatlara açık olmasına dayanmaktadır. Büyük Zincir mağazalar mağazaları Anglesey Food, 1996 yılında kurulmuş ve 20 yılı aşkın süredir büyüyen bir şirkettir. Birçok ülkede faaliyet gösteren en büyük toptan ve Zincir mağazalar ağına dönüştü. Süpermarket zinciri korzinka.uz, süpermarket zinciri korzinka.uz formatı indirim, Akıllı market zinciri. Şirketin 4,5 bin çalışanı bulunuyor.

Baraka Market geniş bir ürün yelpazesi sunan bir süpermarket zinciridir gıda ve tüketim malları. Şu anda 50 ticaret merkezi açık 2021 yılına kadar Özbekistan'ın büyük şehirlerinde 400'e yakın mağaza açılması planlanıyor.

Ticaret ve dağıtım ağı HAVAŞ, günün her saatinde hizmet veren ve evinizin yakınında bulunan bir süpermarketler zinciri tüketiciler geniş bir yiyecek, içecek ve ürün yelpazesine sahiptir. Özbekistan'da şu anda 110'dan fazla mağaza açık ve 1,6 binden fazla çalışan istihdam ediliyor.

Carrefour, BAE'li Majid Al Futtaim'in bir yan kuruluşudur. Carrefour'un teklifleri Çok çeşitli taze ürünler de dahil olmak üzere geniş ürün yelpazesi, bakkaliye ve yerel ürünlerin yanı sıra gıda dışı ürünler popüler gruplar ve eko-ürünler olarak ayrılır.

3.1.1. Özbekistan Süpermarket Zincirlerinin Üretim Departmanı Sıralaması (2020)

Özbekistan süpermarketlerin gözdesi. 33 milyonluk büyük nüfusu, çok iyi demografik yapısı ve %5'in üzerindeki yıllık GSYİH büyüme oranlarıyla bu ülke, uluslararası süpermarket zincirleri için cazip bir pazar fırsatını temsil ediyor. Özbekistan aynı zamanda bazı meyve ve sebzelerin ihracatında da küresel liderler arasında yer alıyor ve uluslararası pazar katılımcıları için ilgi çekici bir üretim kaynağı haline gelebilir. Bu nedenle EastFruit, Özbekistan'daki Zincir mağazalar gelişmelerini çok yakından takip ediyor. EastFruit ekibi, beş ülkedeki sekiz şehirde süpermarket zincirlerinin meyve ve sebze departmanlarına yönelik üç aylık düzenli denetimlerinden birini gerçekleştirdi: Kiev, Odesa ve Dnipro (Ukrayna); Kişinev (Moldova); Tiflis, Gürcistan); Taşkent (Özbekistan); ve 24-25 Kasım 2020'de Duşanbe ve Khujand (Tacikistan) (Yan, 2020).

Denetim metodolojimiz ve geçmişimiz bu makalenin sonunda bulunabilir. Ürün departmanları, tüm formatlardaki süpermarket zincirlerinin Zincir mağazalar sektörünün tamamı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle EastFruit denetim sonuçları genellikle zincirin iyi durumda olup olmadığını veya rakiplere para mı kaybettiğini ortaya koyuyor. Ekip temsilcileri, Taşkent'te Makro ve yeni formattaki Makro Express 24/7, Korzinka.uz, Havaş, Yeşil Elma ve Endülüs zincirlerinden oluşan 6 süpermarket zincirinin 19 mağazasını ziyaret etti. Tüm zincirler dört kritere göre değerlendirildi: ürün çeşitliliği (kurutulmuş, konserve ve dondurulmuş meyve, kuruyemiş ve sebzeler hariç sadece taze ürünler), temel ürünlerin fiyat seviyeleri, ürünün kalitesi ve departmanın kalitesi (Üner ve Mithat, 2003). Departmanın kalite kriterleri arasında şunlar yer alıyordu: satışlar, hizmet kalitesi ve uygunluk düzeyi ve tüketicilere fiyat etiketleri üzerinde sağlanan bilgilerin eksiksizliği. EastFruit Zincir mağazalar denetimine ilk kez Makro Express 7/24, Green Apple ve Andalus süpermarket zincirleri dahil oldu. Makro Express 7/24, mağaza sayısı bakımından ülkenin en büyüğü olan Makro zincirinin yeni formatıdır. Makro Express formatı, yerleşim alanlarına yürüme mesafesinde 70-500 m²

Zincir mağazalar alanına sahip küçük mağazalarla temsil edilmektedir. Makro, express formatında 7/24 hizmet veren 18. Makro Express mağazasını Kasım ayı sonunda açtı. Genel olarak Makro, pazara birçok yeni rakibin gelmesini bekleyerek mağazalarını oldukça agresif bir şekilde açıyordu. Yeşil Elma ve Endülüs süpermarketlerinin sayısı oldukça azdır. Yeşil Elma zincirinin şu anda 3 mağazası varken Endülüs'te sadece 2 mağazası bulunuyor. Ayrıca açılışta yaşanan gecikmelerden dolayı Carrefour zincirini incelememiz sırasında açık olmadığından dahil edemedik. Ancak 2020 yılı sonunda açıldı ve önümüzdeki baharda yapılacak incelemede bunu da ele alacağız. Dört kritere göre yapılan genel sıralamada küçük Yeşil Elma zinciri herkesi şaşırttı ve beklenmedik bir şekilde liderliği ele geçirdi (Yan, 2020). Yeşil Elma, üretim departmanının yanı sıra ürün kalitesiyle de ön plana çıktı. Sıkı indirimler sunan sadece Havaş'a sunulan fiyat avantajıyla da oldukça rekabetçi oldu. Green Apple'ın en zayıf noktası, ürün çeşitliliğinde ortalama 87 pozisyonla göreceli olarak zayıf ürün çeşitliliği idi. Makro ise 130 pozisyonla ürün çeşitliliğinde lider konumdaydı. Dört kriterden üçünün oldukça rekabetçi olduğu Yeşil Elma, küçük bir zincir olmasına rağmen Taşkent'teki tüketiciler arasında şimdiden popülerlik kazandı. Diğerlerine göre oldukça yoğun olduğunu ve açıkça iyi bir gelişim perspektifine sahip olduğunu fark ettik. Önceki derecelendirmelerin liderleri olan Korzinka ve Makro süpermarket zincirleri sırasıyla ikinci ve üçüncü sırayı aldı. Makro Express 7/24 zinciri, en yüksek fiyatları, az çeşidi ve nispeten düşük ürün kalitesiyle dışarıda kalanlar arasında yer aldı. Korzinka fiyat, ürün ve reyon kalitesi açısından Makro'nun önünde yer alırken meyve ve sebze çeşitliliği %14 daha azdı. Makro'nun temel sorunu, meyve ve sebzelerin kalitesiyle ya da reyonların kalitesiyle açıklanamayan zayıf fiyat rekabetiydi. Yönetimin ana odağının, pazara girmenin daha pahalı hale gelmesinden ve rekabetin artmasından önce en fazla sayıda mağazayı güvence altına almak olduğundan şüpheleniyoruz. Röportajlardan birinde Makro CEO'su ana rakiplerinin pazarlar olduğunu söyledi. Böylece Makro Express 7/24 formatlı marketler de dahil olmak üzere çok sayıda mağazaya sahip olmaları, geleneksel çarşılardan pazar payı kazanmalarına yardımcı oluyor. Gelecekte Özbekistan'daki Zincir mağazalar zincirlerindeki meyve ve sebze ticareti pazarındaki rekabetin daha da yoğunlaşmasını bekliyoruz, bu da tüm ülke için üretim, depolama ve ticaretin kalitesi ve verimliliği üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Bu, yeni uluslararası süpermarket zincirleri Carrefour ve Magnum Cash ve Carry'nin pazara olası girişiyle kolaylaştırılacak (Yan, 2020).

EastFruit Zincir mağazalar denetimlerinin tarihçesi ve metodolojisi. Zincir mağazalar denetimlerine yönelik metodoloji ve konsept, 2009 yılında Sayın Andriy Yarmak tarafından tasarlandı ve ilk kez Ukrayna'da, ülkenin önde gelen analitik taze ürün pazarı şirketi Fruit-Inform.com tarafından yaygın olarak kullanıldı. Denetimler yılda bir veya iki kez yapılıyordu.

2011 yılında FAO'ya katılan Yarmak Bey'in liderliğinde, Fruit-Inform ve Ukrayna Bahçivanlık Birliği (UHA) işbirliğiyle bu metodolojiyi 2018 yılında uluslararası kullanıma benimseyen EastFruit, yılda 3-4 kez denetimler gerçekleştiriyor. Moldova, Gürcistan, Rusya, Tacikistan, Özbekistan ve Ukrayna. Denetçiler, tüm büyük süpermarket zincirlerini kapsadıklarından ve zincirin farklı formatlarda faaliyet göstermesi durumunda her formattan en az iki mağazayı ziyaret ettiklerinden emin olurlar. Önde gelen zincirler için ziyaret edilecek mağaza sayısı, pazardaki varlığına göre belirleniyor ve her şehirde her formatta yedi mağazaya kadar çıkabiliyor. Denetimler tüm illerde her zaman aynı gün veya iki gün boyunca yapılıyor. Denetçiler, metodolojilerin temel unsurlarının EastFruit Zincir mağazalar denetimlerinin tüm şehirlerinde aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak için her denetimden önce eğitilir (Van Auken ve Brad, 2003). Denetim sonuçlarının çapraz kontrolleri düzenli ve rastgele gerçekleştirilir. EastFruit'in üretim departmanı denetimlerinde kullandığı dört kriter grubu vardır:

1. Ürün Çeşitliliği – ürün bölümünde mevcut SKU sayısı (kurutulmuş, konserve ve dondurulmuş meyveler, kabuklu yemişler ve sebzeler hariç yalnızca taze ürünler),
2. Ürünün kalitesi – taze meyve ve sebzelerin tüketici için kalite standartlarına uygunluğu;
3. Departmanın kalitesi – ürün departmanının tüketiciler için ne kadar bilgilendirici ve yararlı olduğu ve personelin ne kadar kibar ve bilgili olduğu;
4. Fiyat – Önemli ve en çok ticareti yapılan taze meyve ve sebzelerin fiyatları ne kadar rekabetçi?

Toplanan bilgiler her zaman deneyimli uzmanlar tarafından analiz edilir, olası hatalar açısından doğrulanır ve ardından aynı standart metodoloji kullanılarak işlenir.

İndirim Zincir mağazalar Zinciri HAVAS Özbekistan'ın sahibi Strategic Development Team LLC'nin toplam tutarı 307,6 milyar soum yani 27 milyon ABD dolarıdır. Anlaşma, E-Auksion platformunda bugüne kadar gerçekleştirilen en büyük işlemlerden biri olması açısından büyük önem taşıyor (Yoo ve Donthu, 2002). Dikkat çekici bir şekilde bu, Do'mbrobod City Group'un geçen Aralık ayında aynı bölgede 266,4 milyar soum karşılığında bir arsa satın aldığı önceki rekoru geride bıraktı. Bu, E-auksion platformunun dikkate değer geçmişini ve artan ticari önemini vurgulamaktadır. Candy ve Roison markalarıyla buzdolabı, split klima ve çamaşır makinesi üretimiyle tanınan Taşkent'teki Algorithm fabrikası, imalat sektöründe önemli bir rol oynadı. Mayıs 2018'de Özbekistan hükümeti, Alman şirketlerine

Algoritma fabrikası bünyesinde bir sanayi bölgesi kurmaları için özel bir davet yayınladı; bu, uluslararası işbirliği ve endüstriyel kalkınmaya yönelik çabasını yansıtıyordu. Daha sonra Temmuz 2021'de tesisin özelleştirme programına dahil edilmesi kararı, mülkiyet ve yönetimde önemli bir değişikliğe işaret etti. E-auksion ticaret platformunda, Strategic Development Team LLC tek teklif sahibi olarak ortaya çıktı ve 307,6 milyar soum'luk bir teklifle satın almayı garantiledi ve ticaret portföyünü genişletmeye güçlü ilgi gösterdi. Strategic Development Team LLC resmi olarak Temmuz 2018'de tescil edilmiştir ve 7 milyon soum kayıtlı sermayeye sahiptir. Şirketin öncelikli odak noktası ticari faaliyetlerle ilgili danışmanlıktır. Bu şirketin tek kurucusunun Fatkhulla Sadikov olması dikkat çekiyor. Sadikov, Strategic Development Team LLC'nin kurucusu olmasının yanı sıra çeşitli şirketlerde de önemli hisselerine sahiptir. Bunlar arasında Mars, Wrigley ve Danone gibi büyük markaların ürünlerini dağıtan Adler Group Distribution'ın %47,5'lik payı da yer alıyor. Ayrıca Sadikov, yük taşımacılığı konusunda uzmanlaşmış Planet Service Plus şirketinin de hissesine sahip olup, Havaş Gıda market zincirinde %70,1 oranında önemli bir paya sahiptir. Sadikov'un ticari çıkarlarının geniş yelpazesi, Chilanzar'daki eski Algoritma tesisinin satın alınmasıyla ilgili potansiyel sonuçları olan, çeşitlendirilmiş bir yatırım portföyüne işaret ediyor.

3.2. Zincir Süpermarketlerin Ekonomideki Rolünü Değerlendirmeye Yönelik Bir Veri Analizi Yaklaşımı

Avrasya Zincir mağazalar Ödülleri'nin tören sunumu XVIII. Ticaret Dünyası Kongresi'nin yapıldığı yerde gerçekleşti. Ödül, 2023 yılında etkinliğin organizatörleri Exim Expo kongre ve sergi şirketi, INFOLine ajansı ve ortakları tarafından Orta Asya ve Kafkasya ülkelerinde Zincir mağazalar sektörünün başarılarını takdir etmek amacıyla verildi. 2023 yılı sonuçlarına göre "En hızlı büyüyen FMCG zinciri" adaylığının kazananı FMCG Zincir mağazalar şirketi Havaş oldu. Havaş, "Ev" formatında bir mağazalar zinciridir, şirketin sahibi Özbekistan holding LLC SDT'ye (Stratejik Geliştirme Grubu) aittir. Zincirin ilk mağazası 2019 yılında açıldı. Ekim 2023 itibarıyla zincirin Taşkent ve bölgede 277 mağazası bulunmaktadır. Şirketin ürün yelpazesinde tanınmış küresel ve yerel markaların yanı sıra Zincir mağazalarının kendi markalarının ürünleri yer almaktadır. 2023 yılının 10 aylık döneminde 54 mağaza büyüten Havaş zinciri, takvim dönemi sonuna kadar çok sayıda mağaza daha açmayı planlıyor. Önümüzdeki yıllarda "Havas"ın Özbekistan'ın tüm şehir ve bölgelerini kapsaması hedefleniyor. Ödül töreni sırasında INFOLine şirketler grubunun Tüketici Pazarı Departmanı başkanı Svetlana Silenina, ödül sahibini tebrik etti. Ödülün, Orta Asya'daki modern Zincir mağazalar sektörü formatlarının gelişmesine katkıda bulunan en iyi örnekleri, yenilikçi çözümleri ve

girişimci faaliyetleri belirlemeyi amaçladığını lütfen unutmayın (Yoo ve Donthu, 2002). Aynı zamanda tüketicilere, profesyonellere ve devlet kurumlarına sektör geliştirmedeki en iyi uygulamaları göstermeyi de amaçlamaktadır. Holding, HAVAŞ Zincir mağazalarcılığına ek olarak, dünyaca ünlü tüketim mallarının RU pazarındaki münhasır distribütörü olan Gatter Group'u da içeriyor. Gatter Group, 2017 yılından bu yana sektörde faaliyet gösteriyor ve Özbekistan'da 1,3 binden fazla Zincir mağazalar satış noktasına hizmet veriyor. Müşterileri arasında ulusal ve bölgesel zincirler Havaş, Makro, Korzinka, Smart, Ecobozor bulunmaktadır. INFOLine ajansının Orta Asya'daki tüketici pazarına genel bir bakış içeren sunumu https://t.me/INFOLine_Uzbekistan_bot bağlantısından indirilebilir. Havas işini geliştirmek için ayrıca "Kazakistan'ın en büyük 100 Zincir mağazalar zincirine" sahiptir. 2023", aşağıdaki pazar segmentlerinde faaliyet gösteren modern ticaret şirketleri hakkında bilgi sağlar:

- DIY ve Ev ve mobilya (30'dan fazla şirket)
- FMCG (20'den fazla şirket)
- Moda (yaklaşık 10 şirket)
- Çevrimiçi (10'dan fazla şirket)
- Eczaneler (10'dan fazla şirket)
- Ev ve bilgisayar ekipmanları (yaklaşık 10 şirket)

Bunun yanı sıra çocuk eşyaları, kitaplar, kırtasiye malzemeleri, spor dalları, hobiler ve hediyeler, takı, evcil hayvan ürünleri, diğer ve karma çeşitlere (toplamda yaklaşık 20 firma) sahiptir.

Bugün Özbekistan'da Zincir mağazalar mağaza zincirlerinin sayısı artıyor. Çalışmalarında halkımızın istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla en son teknolojik gelişmelerden yararlanılmaktadır. Özellikle Kovid-19 pandemisi koşullarında halkın ihtiyaç ve taleplerine göre network marketing esasına göre faaliyet gösteren Zincir mağazalar işletmelerinin büyük süpermarketler ve küçük mağazalar şeklinde faaliyet gösterdiği vurgulandı. Bu yazımızda Özbekistan'da faaliyet gösteren "Korzinka", "Makro", "Havas", "Carrefour" markalarını en son bilgilere dayanarak inceledik. Özbekistan ekonomisinin ticarileşme sürecinde Zincir mağazalar gibi malların satış şekli özellikle önem taşımaktadır. Herhangi bir kuruluş, işletme veya firma, pazar fırsatlarını daha iyi anlamak ve pazarlama sorunlarını çözmek için tam ve doğru bilgilere ihtiyaç duyar. Müşterileri, rakipleri, aracıları, satışları ve fiyatlandırmaları hakkında bilgi sahibi olmadan kapsamlı analiz, geliştirme ve izleme gerçekleştiremezler (FP Kerimov, 2011). Günümüzün hızla değişen iş ortamında

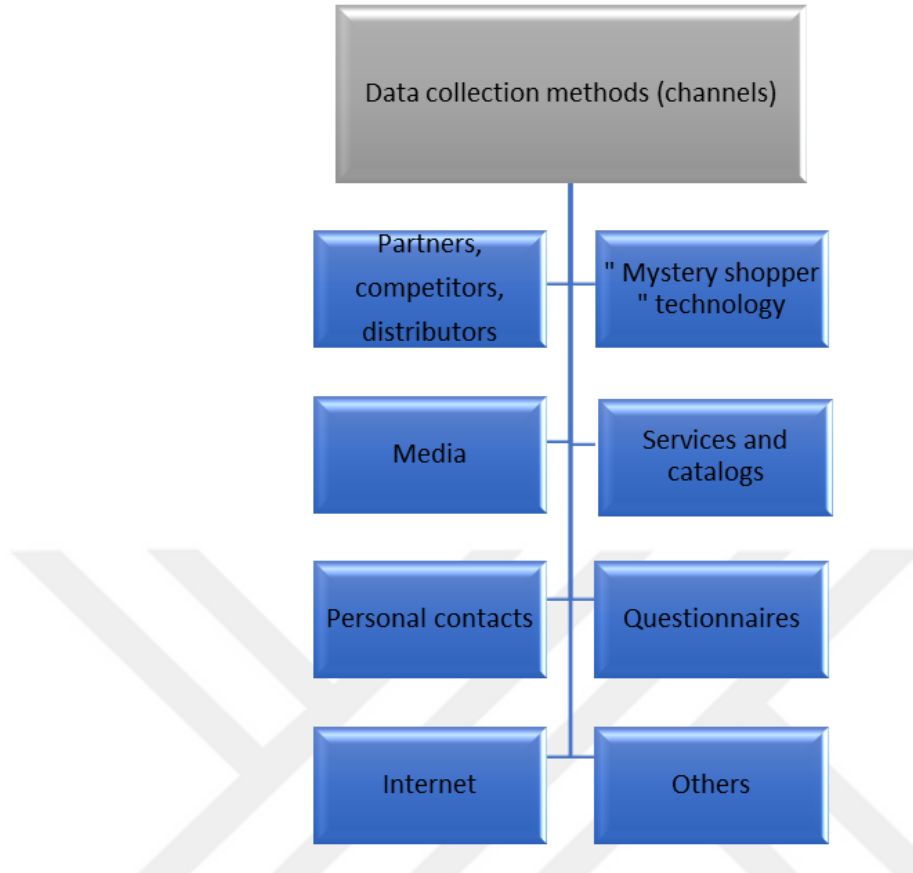
Özbekistan'da iş kurma ve geliştirme için uygun bir ortam bulunmaktadır (Ismoilova, 2020). Girişimcilik, işgücü piyasasında iş yaratmada ve ekonomik büyümede önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle Özbekistan'da Zincir mağazaların irdelenmesi hayati önem taşımaktadır. Zincir mağazalar, mağazalar, pavyonlar, süpermarketler, tezgahlar ve Zincir mağazalar ağının diğer noktaları aracılığıyla küçük hacimli malların nihai tüketiciye satılmasının son şeklidir. Zincir mağazalar satış noktalarındaki ticari ticaret işleri, toptan satış işletmelerinin aksine kendine has özelliklere sahiptir. Zincir mağazalar şirketleri, belirli Zincir mağazalar satış yöntem ve yöntemlerini kullanarak malları doğrudan nüfusa, yani bireylere satmaktadır. Zincir mağazalar işletmeleri piyasa ekonomisinde ticaret ve hizmetin bağımsız bir bağlantısıdır. Bu ticarete bağımsız mağazalar, özel mağazalar ve süpermarketler kullanılmaktadır. (FO Nabieva, 2019).

Bu araştırma çalışması, Zincir mağazaların gelişmesinde zincir süpermarketlerin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma çalışmamın önemi, Özbekistan'da Zincir mağazaların gelişmesinde zincir süpermarketlerin ilk istatistiksel analizi ile belirlendi. Çünkü zincir süpermarketler pazar ortamındaki değişimlere dinamik bir şekilde cevap verebilmekte ve her tüketicinin ihtiyaçlarını zamanında karşılayarak yaşam kalitesini artırabilmektedir. Günümüzde tek tip süpermarketler arasındaki rekabet artıyor, örneğin birçok şehirdeki tek tip büyük mağazaların ve alışveriş merkezlerinin fiziksel doygunluğundan söz etmek mümkün (FO Nabieva, 2019). Bu nedenle araştırmamda Özbekistan'daki Zincir mağazalar ağlarını inceledim. "Anglesey food", "Korzinka", "Korzinka indirim" ve "Smart" formatında toplam 52 mağazaya (2022) sahip bir mağaza zincirine sahiptir. Günümüzde bu süpermarket zinciri pazarlama çözümleriyle öncülük yapıyor. Ayrıca "365" adı altında gıda ve ev aletleri üretimine başladı. "Korzinka" markasıyla tanınan şirket, aynı zamanda bölgelerde şubelerini genişletmeye yönelik stratejiler de sürdürüyor. "Anglesey food" şirketi 1996 yılında kurulmuş olup, Özbekistan Cumhuriyeti'nde "süpermarket" şeklinde faaliyet göstermeye başlayan Zincir mağazaların ilk şubelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Şirket ilk başta "Anglesey food" markası altında "evin önündeki mağazalar" formatında faaliyet gösteriyordu. 2005 yılında gerçekleştirilen markalama politikası, ağın korzinka.uz markası altında gelişiminin ilk aşaması olarak tarihe geçebilir. Hiç tereddüt etmeden korzinka.uz ağı ulusal bir marka olarak adlandırılabilir. Her gün on binlerce müşteri zincir mağazaları ziyaret ediyor. Bu bizi sürekli olarak yeni müşteriler çekme konusunda motive ediyor. Hizmet kalitesini artırmaya yönelik düzenli çalışmalar, uygun fiyat politikası, benzersiz sadakat sistemi programı, müşterilerin güveninin güçlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Zincir süpermarketlerdeki ürün ve gıda dışı ürün çeşitliliği, günlük promosyonlar, indirimler ve tadımlar müşteri çekmenin başlıca unsurlarıdır. Ayrıca Korzinka,

müşteri tercihlerini dikkate alarak, önceki satın alma geçmişini kullanarak kişiye özel yeni teklifler geliştirerek CRM yazılımıyla da rakiplerinin önünde yer alıyor. Bu makaleyi yazarken, Özbekistan Cumhuriyeti'nde zincir süpermarketlerin 1996 yılından bu yana müşteriler tarafından kullanılmasına rağmen, bunların kapsamlı bir şekilde analiz edilmemesi şaşırtıcıydı. Bu süpermarketler uzun yıllardan beri faaliyet göstermelerine rağmen bilimsel olarak incelenmemiş olmaları ve istatistiksel verilerin eksikliği yazarları bu makaleyi yazmaya sevk etmiştir. Araştırma sırasında, bugün Özbekistan'da "Anglesey food", "Darvoza Savdo" LLC ve "Havas Food", "CarrifourUzbekistan" "Havas" şirketlerinin çeşitli formatlarda mağazalar zinciri kurduğu ve bunların şubelerinin büyük bir çoğunluğuna sahip olup markaları tüketici nezdinde pazarda kendine yer bulmuştur (FO Nabieva, 2019).

Bu araştırmada, Özbekistan'da zincir süpermarketlerin Zincir mağazaların büyümesine yaptığı katkıya ışık tutmak amacıyla karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılmıştır. "Havas" şirketlerinin istatistiklerini toplamak için aşağıdaki yöntem kullanıldı. Veri toplama, standart onaylı yöntemler kullanılarak araştırma için belirli kavramların toplanması, ölçülmesi ve analiz edilmesi süreci olarak tanımlanır. Bir araştırmacı, toplanan verilere dayanarak hipotezini değerlendirebilir. Çoğu durumda, araştırma alanı ne olursa olsun, veri toplamak araştırmanın temel ve en önemli adımıdır. Veri toplama yaklaşımı, ihtiyaç duyulan verilere bağlı olarak farklı endüstriler için farklılık gösterir. Bu araştırma için kullanılan veri toplama yöntemleri şekil 1'de açıklanmıştır.

Şekil 1: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri



Veri toplamanın en önemli amacı, araştırma için bilinçli kararlar verebilmek amacıyla istatistiksel analiz için zengin ve güvenilir veri toplama sağlamaktır:

- Ortaklar, rakipler, distribütörler ve diğer paydaşlarla anketler yapılarak bilgi toplanabilir;
- "Gizli müşteri" teknolojisine dayanarak araştırmacılar, incelenen nesnenin hizmetlerini müşteri olarak kullanabilirler;
- Kitle iletişim araçları, araştırmalar için açık ve güvenilir bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilir;
- Hizmetler ve kataloglar kullanılarak malların türleri, müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesi ve hızı hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür;
- Kişisel bağlantılarınızı kullanarak, kimin hangi süpermarket zincirinin hizmetlerini kullandığını ve neden bu süpermarket hizmetini diğerine üstün gördüğünü derinlemesine ve üst düzeyde güven kazanmak için arkadaşlarınızı ve müşterilerinizi arayabilirsiniz. Ancak zaman alıcı ve pahalı olmasının yanı sıra,

bireylerin bu tür konuşmalar için zamanlarının olmadığını beyan etmesiyle de sonuçlanabilir;

- Anketler genellikle katılımcının önceden belirlenmiş bir formatta yanıtlaması gereken bir dizi sorudan oluşur. Anketlerin diğer bazı türlere göre avantajları, ucuz olmaları, soruyu soran kişi açısından sözlü veya telefon anketleri kadar fazla çaba gerektirmemesi ve çoğu zaman veri toplamayı kolaylaştıran standart yanıtlara sahip olmasıdır.
- İnternet ve diğer kaynaklar kullanılarak, incelenen her süpermarketin web sitesi, konum, şube sayısı ve türü gibi bilgileri elde etmek için kullanılır. Web tabanlı bir deney, çevrimiçi bir araştırma yöntemidir ve web tabanlı deneyler, COVID-19 salgınının ardından önemli bir popülerlik kazanmıştır.

Sonuç olarak doğru ve doğru veri toplanmasının sağlanması oldukça önemlidir. Saha çalışmalarını mı yoksa (niceliksel olarak niteliksel olarak) bulguları mı tercih ettiğinize bakılmaksızın, araştırma bütünlüğünü sağlamak için doğru veri toplamak önemlidir. Veri toplamaya uygun araçların seçilmesi gerekmektedir. Mevcut, değiştirilmiş veya yeni geliştirilmiş veriler kullanılmalıdır, aksi takdirde yanlış toplanan verilerden dolayı hatalar meydana gelebilir. Toplanan veriler, verilen metodolojiye göre aşağıda sınıflandırılmıştır. Firmaların CRM sistemi üzerinden belirli lokasyondaki mağazalarda hangi ürünlerin yoğun talep gördüğüne bağlı olarak 3 tip mağaza formatı oluşturmuştur. "Havas" toplam sayısı (2022) 82 olan "Makro" ve "Makro ekspres" formatında mağaza ağını başlattı. İndirim formatında en fazla mağaza sayısına sahip olan firma ise şu anda 210'a ulaşan "Havas Food" şirketidir. Ayrıca CarrefourÖzbekistan da ülkemizde faaliyete başlamasının üzerinden henüz çok geçmemiş ancak 6 süpermarket açmayı başarmıştır (FO Nabieva, 2019).

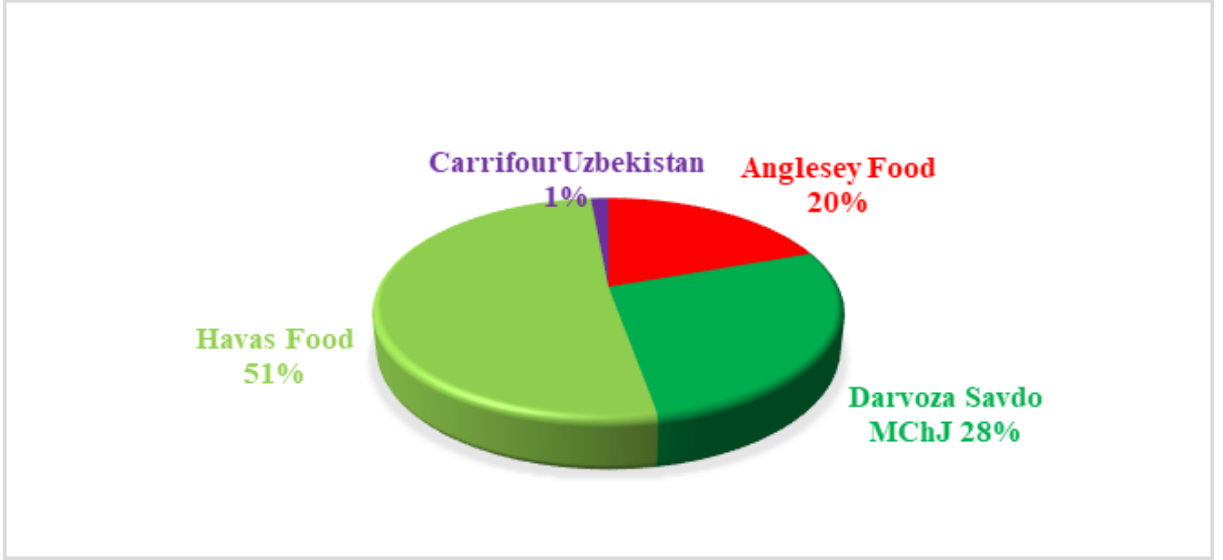
Tablo 1'de ülkemizde mağaza zinciri sayısının 400'ün üzerinde olduğu, ağırlıklı olarak 3 yerel işletmenin mağaza sayısının çokluğu ile öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 1: Özbekistan'da Faaliyet Gösteren Süpermarket Zincirlerinin Miktarı

İşletme türü	Firma Adı	Mağaza adı ve biçimi	Mağaza sayısı	Toplam
1	Anglesey Gıda	Korzinka.uz süpermarketi	61	80
		Korzinka.uz indirimi	14	
		Akıllı	5	
		Makro süpermarket	990	
2	Kapı Ticaret LLC		1113	409
		Makro ekspres	23	
			210	
3	Havaş Gıda	Havaş indirimi		
4	Yabancı	Carrefour Özbekistan	6	

Havaş Gıda son 3 yıldır faaliyet göstermesine rağmen pazarın %51'ini ele geçirmeyi başardı. Darvoza Savdo LLC, 2010 yılından bu yana faaliyet gösteriyor ve Makro marka mağazalarıyla yüzde 28 pazar payına sahip. Yüzde 20 hisseye sahip olan Anglesey Food şirketi 1996 yılında kuruldu ve Özbekistan Cumhuriyeti'nde Zincir mağazaların "süpermarket" şeklinde faaliyet gösteren ilk şubelerinden biri olarak kabul ediliyor. Başlangıçta şirket, Anglesey Food markası altında bir ön mağaza olarak faaliyet gösteriyordu. 2005 yılında gerçekleştirilen markalama politikası, ağır korzinka.uz markası altında gelişiminin ilk aşaması olarak tarihe geçebilir. Carrefour Uzbekistan, 2021 yılının başından itibaren Özbekistan pazarına giren yabancı bir markadır (Karimov ve Khujanazarova, 2021).

Şekil 2: Özbekistan'daki Mağaza Ağının Dağılımı

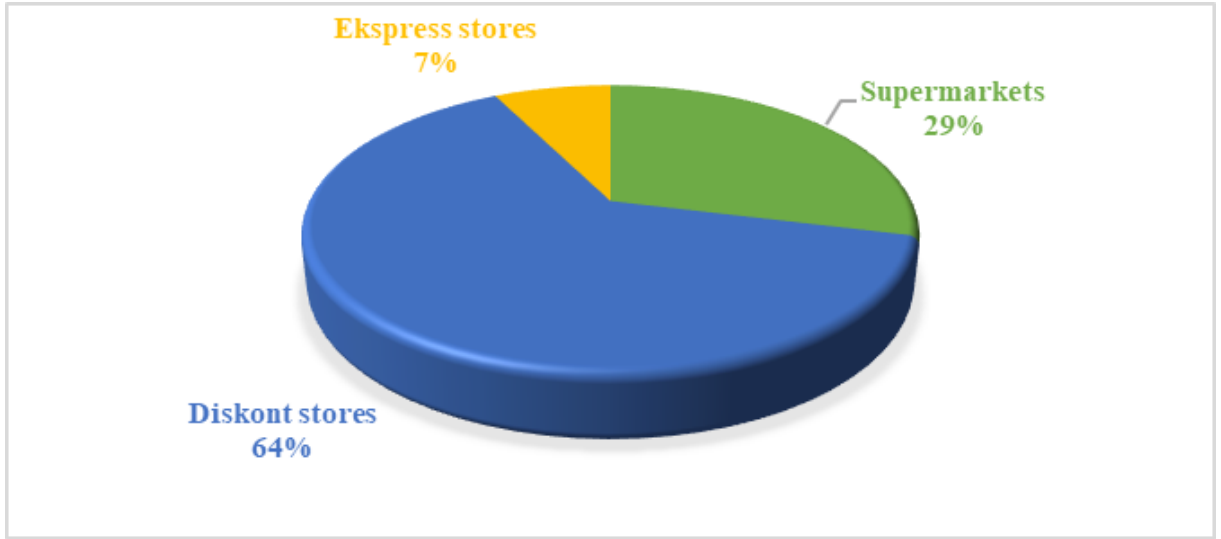


Ancak Şekil 2 üzerinden sadece mağaza sayısını analiz etmek dar sonuçlar vermektedir. Bu nedenle öncelikle mağaza türlerini ayırt edip analize bu temelde devam edeceğiz. İncelenen işletmeler esas olarak 3 formatta mağaza işletmektedir (Karimov ve Khujanazarova, 2021). Bunlar:

- Süpermarket, büyüklüğü ve geniş ürün çeşitliliği ile karakterize edilir.
- Express yerleşim bölgelerine yakın konumdadır ve en çok satın alınan ürünleri sunmaktadır.
- İndirim- Ürünleri nüfusun cüzdanına göre indirimli olarak satar.

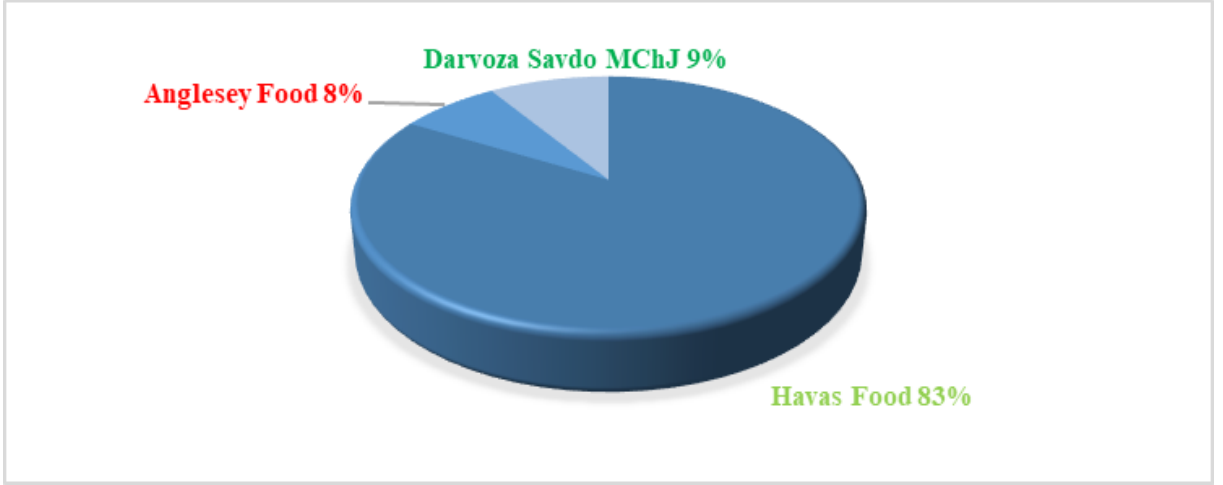
Şekil 3, mağazaların payını 3 formata göre göstermektedir

Şekil 3: Mağaza Ağının Türlerine Göre Dağılımı



Şekil 3'te indirimli mağaza sayısının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yerel Zincir mağazalar mağazaları gibi indirim mağazalarının süpermarketlere kıyasla yerel talebi en yüksek, yatırımı daha düşük olan ürünler sunması ve başarısızlık riski ve daha düşük risk nedeniyle organizatörlerin ağ genişletmeyi ve şubeleri tercih etmesidir. Sayısını artırmak için yatırım yapıyor. Son 2-3 yılda sayıları artan Havaş Food mağazaları ile rekabet edebilmek amacıyla Anglesey Food ve Darvoza Savdo LLC işletmeleri, süpermarket formatlarından daha küçük, en talepkar ürünleri sunan indirimli ve ekspres formatlı mağazalar açmaya karar vermiştir. Mağazaları açın ve sayılarını artırın. Üremeye başladı. Bu bağlamda indirimli ve ekspres mağazaların sayısal dağılımını Şekil 4'te görebiliyoruz. (Karimov vd., 2021).

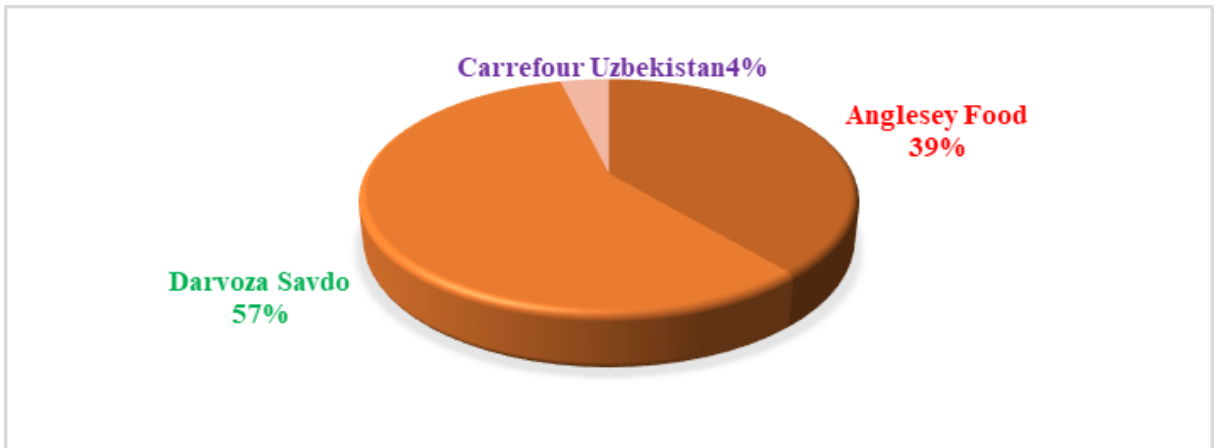
Şekil 4: İndirim Mağazalarının Markalara Göre Dağılımı



Havaş Gıda'nın çok sayıda şubesi ile pazarın büyük bir kısmını (%83) işgal ettiği görülmektedir. Bu bağlamda Anglesey Food ve Darvoza Savdo LLC şirketleri değerli rakipler olarak faaliyet göstermektedir.

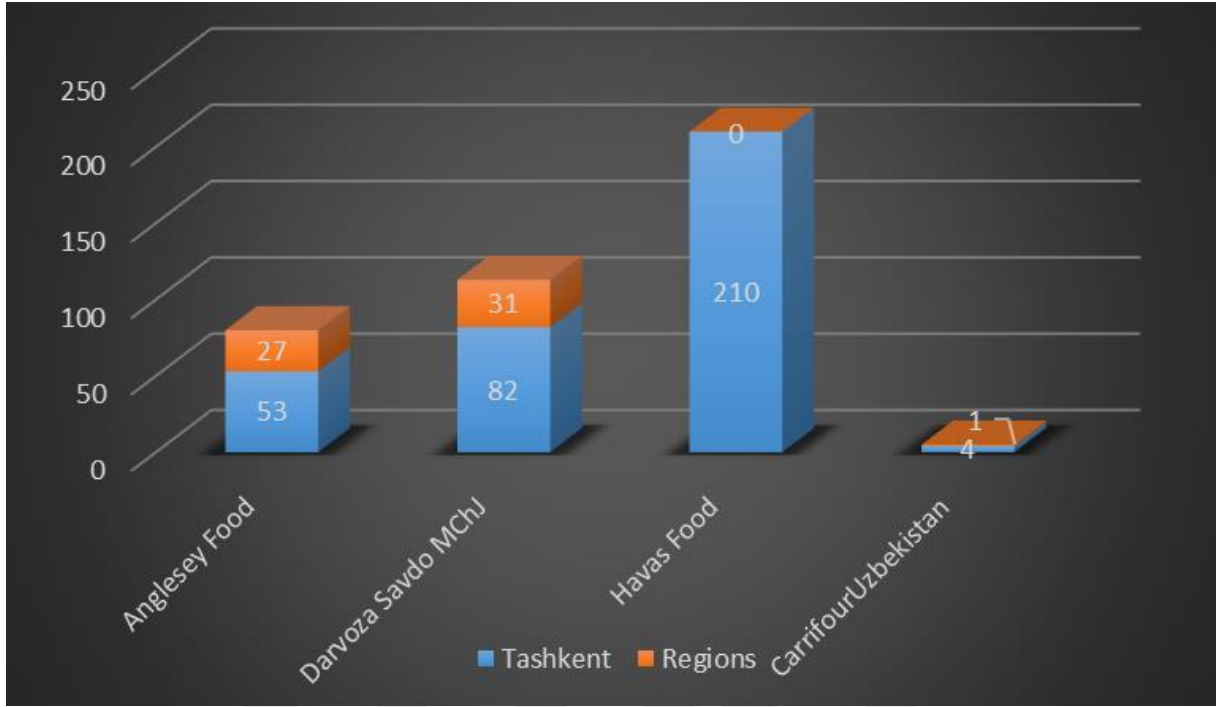
Şekil 5'de süpermarket formatındaki mağazaların dağılımlarına bakarak analize devam ediyoruz. Darvoza Savdo LLC, süpermarketlerinin çokluğu nedeniyle yüzde 57 ile (Şekil 5) pazarın en büyük payına sahiptir. İkinci sırada ise yüzde 39 ile Anglesey Food firmasının "Korzinka.uz" markalı süpermarketleri yer alıyor. Yabancı bir marka olan Carrefour Özbekistan'ın yüzde 4'lük payı var. (Karimov vd., 2021).

Şekil 5: Mağazaların Süpermarket Formatına Göre Dağılımı

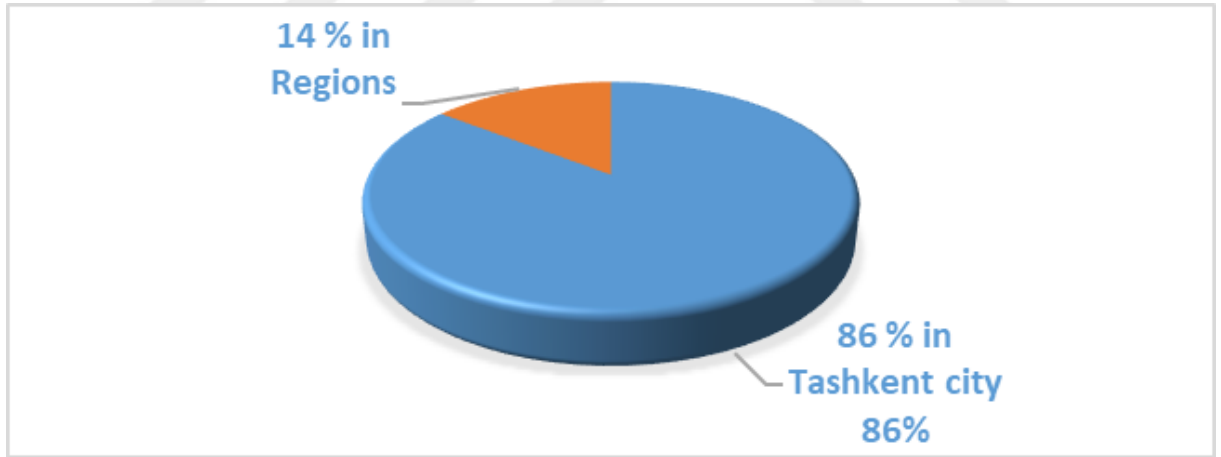


Mağazaların coğrafi konumu da teslimat hizmeti için çok önemli bir faktördür. Bunu dikkate alarak araştırılan 4 mağaza zincirinin Taşkent şehri ve bölgelerindeki mağaza sayılarını ele alacağız. Öncelikle mevcut 409 mağazanın ülkemiz geneline dağılımına bakalım (Şekil 6).

Şekil 6: Zincir Mağazaların Coğrafi Dağılım Payı



Şekil 7: Mağazaların Coğrafi Dağılımı



Şekil 6'da toplam 409 zincir mağazanın 59'unun bölgelerde, geri kalan 350'sinin ise Taşkent şehrinde yer aldığı görülüyor. Havaş Gıda henüz bölgelerdeki mağazalarını açmazken, CarrefourÖzbekistan Semerkant bölgesinde 1 mağaza açtı. Darvoza Savdo LLC'nin, Fergana Vadisi'nde (Namangan - 5, Fergana - 7, Andijan - 7) 19 mağazası olmak üzere bölgelerde 31 mağazası bulunmaktadır. Anglesey Food'un Taşkent bölgesi, 5 Semerkant bölgesi, 4 Buhara bölgesi, 4 Andijan bölgesi olmak üzere 27 bölgede 7 mağazası bulunmaktadır (Ganievich Karimov vd., 2021).

Yukarıdaki analizlerimizden şu sonuca varıyoruz:

- İncelenen 4 mağaza zincirinde toplam 409 mağaza bulunmaktadır;
- Bunlardan 223'ü (%64) indirim mağazası, 26'sı ekspres mağaza (%7) ve 101'i süpermarket (%29) bulunmaktadır;
- Mağazaların 350'si (%86) Taşkent'te, geri kalan 59'u ise bölgelerde bulunmaktadır.

Tablo 2'de Özbekistan'da bölgelere göre Zincir mağazalar satışların son 5 yılda 144.263,4 milyon arttığı görülüyor.

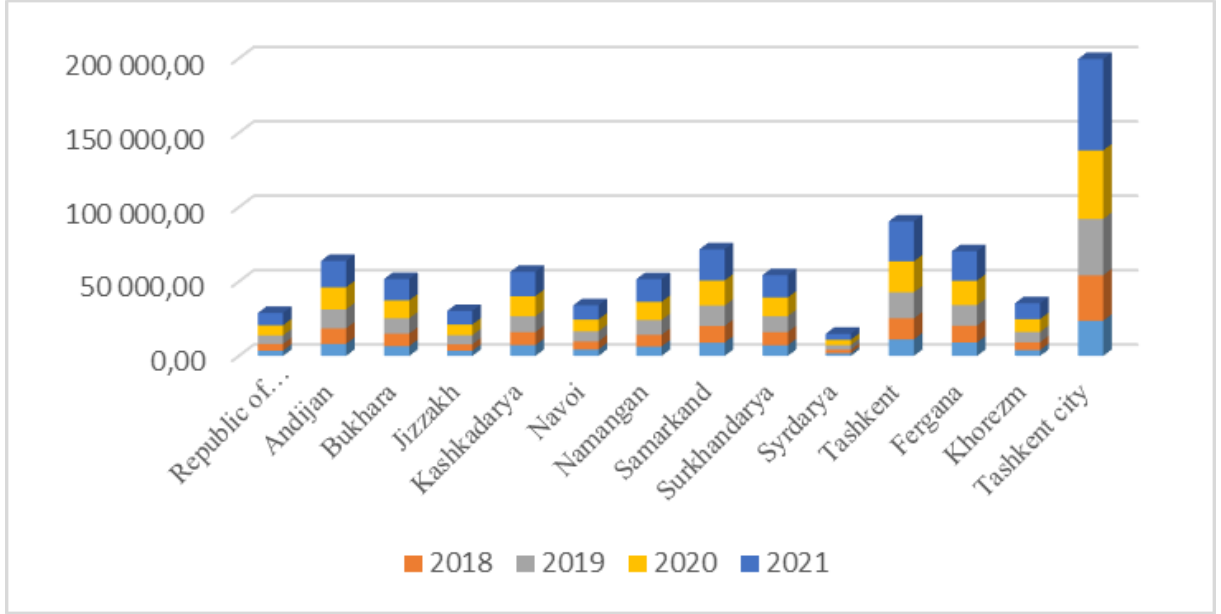
Tablo 2: Özbekistan Cumhuriyeti'nin 2022 Yılı Zincir Mağazalar Cirounun Büyüme Oranı

Bölgeler	2018	2019	2020	2021
Özbekistan Cumhuriyeti	133 195,2	166.094,4	199.518,8	249 493,3
Andican	10 367,9	12.816,5	14 810.1	17 715,9
Buhara	8 375.1	10 309.2	12.072,8	14 378,9
Cizzah	4 373,4	6 058.0	7 223,3	9 130.6
Kaşkadarya	8 818,5	10.665,7	13.523,9	16 320,5
Navoi	5 436,3	6 778,6	7 922,8	9 521,4
Nemengan	7829.0	10.002,8	12 233,8	15 191.6

Bölgeler	2018	2019	2020	2021
Semerkant	11 123.1	13.783,6	16.816,8	21 004.2
Surhandarya	8 846.2	10.728,0	12.545,8	15.090,1
Sirderya	2 295,5	3 127,2	3 584.0	4 051.5
Taşkent	14 101.0	17 538,4	20 808.1	26.859,8
Fergana	11 277,6	13.807,1	16 414,8	19.869,2
Harezm	5 269,2	6 915,5	8 589,2	10.659,0
Taşkent şehri	30.585,5	37 858.1	46 111.6	61 434.4

Şekil 8'de görüldüğü gibi Zincir mağazalar satışlarda en büyük pay Taşkent şehri ve Taşkent bölgesine aittir. Sirdarya ve Cizzakh bölgelerinde ciro payı en düşük seviyededir. Bununla birlikte 2021 yılında Karakalpakstan Cumhuriyeti, Taşkent şehri ve diğer bölgeler diğer yıllara göre en yüksek büyümeyi gösterdi (Ismoilova ve Gulnora, 2019).

Şekil 8: Zincir Mağazalar Cirounun Bölgelere Göre Payı



Özbekistan'da bulunan zincir süpermarketlerin yukarıda bahsedilen karşılaştırmalı analizinden, Zincir mağazalarda en büyük artışın Taşkent şehrinde gerçekleştiği açıkça ortaya çıktı. Bu büyümenin ana nedenlerinden biri mağaza ve süpermarketlerin çoğunun Taşkent'te yer almasıdır. Yukarıdan, Zincir mağazalarda zincir pazarlama ve mağaza zincirlerinin faaliyetlerinin her geçen yıl arttığı sonucuna varabiliriz. Zincir mağazaların önemli noktalarına sahip zincir süpermarketlerin çeşitli kriterlere göre karakterizasyonu: sunulan ürün yelpazesine göre (özel mağazalar, büyük mağazalar, süpermarketler, bakkallar, kombine süpermarketler, genel amaçlı süpermarketler, alışveriş merkezleri ve Zincir mağazalar hizmet mağazaları). Özbekistan nüfusu arasında ağ markalarının farkındalık düzeyi artıyor, başarılarının anahtarı, Zincir mağazalar sektöründe faaliyet gösteren şirketler tarafından müşteri verilerinin işlenmesinde BİT'in yaygın olarak kullanılmasıdır (Upshaw, 1995). Günümüzde insanlar büyük marketlere giderek vakit geçirmek yerine evlerinin yakınındaki zincir süpermarketleri kullanmayı tercih ediyor. Tek tip süpermarketlerin artmasının nedeni budur. Sonuçlara göre önümüzdeki 5 yıl içinde Cumhuriyetimizde Zincir mağazalarla uğraşan girişimcilerin Özbekistan piyasa ekonomisi koşullarına bağlı olarak kendi markalarıyla yeni, küçük zincir süpermarketler açma talebinin geliştiğini söyleyebiliriz. hızlıca. Yazıdaki analizden bölgelerde süpermarket şubelerinin sayısının az olduğunu görüyoruz. Ancak zincir süpermarketlerin önümüzdeki 10 yıl içinde bölgesel ölçekte zincir süpermarketlerin Taşkent şehrinde şubeler açarak halka hizmet kalitesini artırması bekleniyor (Ismoilova ve Gulnora, 2019).

Bugün, platform inovasyonu ile işletmelere dijital dönüşümünde güç veren öncü ve lider SaaS çözümü Mirakl ile dünyanın en büyük küresel iletişim ağlarından biri olan Havaş, e-ticaretin büyümesini hızlandırmak için benzersiz bir küresel ortaklığa imza attıklarını duyurdu. ve Zincir mağazalar medya. Her iki kuruluşun müşterilerinin ve ortaklarının sinerjisinden yararlanan bu ortaklık, Mirakl'ın pazar yerleri ve e-Ticaret için optimize edilmiş benzersiz yapay zeka destekli reklamcılık teknolojisini kullanan markalar ve Zincir mağazacılar için en güçlü bağımsız Zincir mağazalar medya ağını yaratacak. Bu ortaklık aynı zamanda Mirakl'ın çözüm paketini Havaş müşterilerinin Mirakl destekli pazaryerlerinde satış yapmaları için sorunsuz bir şekilde kullanılabilir hale getirecek ve Mirakl'ı Havaş müşterilerinin pazaryerlerini oluşturmalarına ve büyütmelerine yardımcı olacak stratejik bir ortak olarak konumlandırarak. Zincir mağazalar medyası, Zincir mağazacıların web sitesi ziyaretçilerinin satışa dönüşmeyen %97'sinden para kazanmasına olanak tanıyarak, 2027 yılına kadar dünya çapında 160 milyar doları aşması beklenen yeni bir gelir ve kârlılık kaynağının kilidini açıyor. Bu küresel ortaklık, Mirakl ve Havaş'ın müşterilerine olanak sağlıyor (Lau ve Phau, 2007). Mirakl'ın ödüllü teknoloji çözüm paketini Havaş'ın tam hizmet e-Ticaret teklifi Havaş Market'in uzmanlığıyla birleştirerek bu son derece karlı fırsattan yararlanacak araçlar. Mirakl Ads, e-Ticaret için de optimize edilmiş, Zincir mağazalarda ilk, pazara hazır tek reklamcılık çözümüdür. Benzersiz AI destekli teknolojiyi, tamamen entegre müşteri ve satıcılardan oluşan güçlü bir uluslararası ağ ile birleştiriyor ve yalnızca Mirakl'ın en iyi 200 müşterisi arasında yaklaşık 1,3 milyar aylık web sitesi ziyaretini temsil ediyor. Yeni markadan bağımsız platform, Zincir mağazacıların hedef kitlelerinden kolayca para kazanmalarına ve markaların, verilerinden ödün vermeden e-Ticaret web sitelerindeki dijital reklam harcamalarını optimize etmelerine olanak tanıyacak. Bu yeni çözümün Mirakl paketine yerel olarak yerleştirilmesiyle, dünya çapında 400'den fazla şirket, müşteriler için ilgi çekici, gelişmiş deneyimler yaratmak üzere tasarlanmış, banner'lerden sponsorlu aramaya kadar tüm formatlardaki Mirakl Reklamlarına erişebilecek. Ayrıca Havaş Market'in standart markaları, Mirakl Connect aracılığıyla Mirakl'ın özellikleri 400'den fazla pazaryerine sürekli ve özel erişime sahip olacak (Odabaşı ve Oyman, 2005).

Mirakl Connect tarafından çözülebilir esnek düzenleme çözümleri paketleri ve araçları, bu markaların Mirakl destekli anında fazla pazarda yerinde e-Ticaret stratejileri kolayca yönetilmelerine ve hızlandırmalarına yardımcı olacak. Buna karşılık Mirakl, ortak bir teklifin müşteri ağı arasında pazar yerlerini düzenlemek ve büyütme yardımcı olmak için Havaş'ın

tercih ettiği bir ortak olacak. Mirakl, 2012'den bu yana en güvenilir B2B ve B2C'nin 400'den fazlasının platformlarına güç veriyor ve 2022'de 6 milyar doların üzerinde Brüt Ürün Değeri (GMV) elde ediyor. Kaliteleri ve kaliteleri nedeniyle seçilen 65.000 üçüncü taraf satıcıdan oluşan bir ekosistemle Mirakl, Mirakl, Leroy Merlin, B ve Q, Auchan, Catch, Decathlon, Macy's, Madewell, NBCUniversal ve Galeries Lafayette dahil olmak üzere tüm sektörlerdeki pazar liderleri, platformlarını 40'tan fazla ülkede faaliyet gösteriyor, işletmek ve büyütmek için büyütmek. Stratejik bir tam hizmet e-Ticaret teklifi olan Havaş Market, 2020'deki lansmanından bu yana, 23'ten fazla ülkede çok çeşitli sektörlerle hizmet veren 200'den fazla e-Ticaret'ten ve 500'den fazla Zincir mağazalar medya uzmanına ulaştı. Teklif, Brezilya, Arjantin, Polonya, İsveç ve Hong Kong dahil olmak üzere yeni pazarlara giren 80'den fazla marka için yeni randevular ve projelerle 2023'ün ilk yarısında yeni işlerde üç haneli büyüme kaydetti. Havaş Market ile, yurttaşlar için anlamlı alışveriş yaşantıları yaratmak ve markaların tüm satış kanallarında gelirlerini artırmak amacıyla en iyi çözümleri bulmak için bunların saklanabileceği bütünsel, müşteri odaklı bir bakış açısı belirlenebilir karar vermemiz gerekir.(Ismoilova ve Gulnora, 2019). Bölgelerde Zincir mağazalar dönüşümünü sağlamak, sektördeki lider sağlayıcılarla ortaklık sınırları ve Mirakl ile hem bölünme hem de organizasyonlarımız için büyüme sağlamak gerçek anlamda sinerjik bir teklifler oluşturuyoruz. Havaş Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su" B2B ve B2C şirketlerinin faaliyetlerini daha da dijitalleştirmekten başka seçenek yok. Pazar yerleri ve dropship'in yanı sıra Zincir mağazalar Medya gibi platform modelleri, yeni büyüme ve kârlılık kaynakları yaratmanın en güçlü araçları arasında yer alıyor. Havaş ile güçlerimizi birleştirerek, Tüketicilerin, Operatörlerin ve Üçüncü Taraf satıcıların depolanan platform modellerinin küresel ölçekte benimsenmesini hep birlikte hızlandıracamız (Odabaşı ve Oyman, 2005). Ağın gücü ve Havaş ile Mirakl'ın uzmanlığının birleşimi, Zincir mağazalar Medyasında ortaklaşa ayrılmak için değer yaratımını genişletecek küresel bir lider yaratacaktır. 1835 yılında Paris'te kurulan Havaş, 100'den fazla ülkede 22.000'den fazla kişi tek bir misyonun paylaştığı dünyanın en büyük küresel iletişim ağlarından biridir: markalar, durumlar ve insanlar için anlamlı bir fark yaratmak. Havaş, dünya çapında 70'i aşkın Havas Köyü aracılığıyla tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan tam entegre bir model geliştirdi. Havas Creative Network, Havas Media Network ve Havas Health ve You olmak üzere üç iş biriminden oluşan ekipler, çeviklik ve mükemmel bir sinerji içinde genel olarak, olumlu dönüşümlerde onları destekleyen, kişiye özel, iyi çözümler sunuyor. Havas, herkesin kendine ait olduğu, kendisinin olabileceği ve gelişebileceği, çeşitlilik içeren bir kültür inşa etmeye kararlıdır. Havaş, Aralık 2017'de medya, eğlence ve iletişim alanında dünya lideri Vivendi'ye entegre oldu.

SONUÇ

Yukarıdan, Zincir mağazalar zincir pazarlama ve mağaza zincirlerinin faaliyetlerinin her geçen yıl arttığı sonucuna varabiliriz. Zincir süpermarketlerin önemli noktalarla karakterizasyonu gereklidir. Çeşitli kriterlere göre Zincir mağazalar: sunulan ürün yelpazesine göre (özel mağazalar, büyük mağazalar, süpermarketler, bakkallar, kombine süpermarketler, genel amaçlı süpermarketler, alışveriş merkezleri ve Zincir mağazalar hizmet mağazaları). Düzeyi Özbekistan halkı arasında ağ markalarının farkındalığı büyüyor, başarılarının anahtarı BİT kullanımının yaygınlaşmasıdır. Faaliyet gösteren şirketler tarafından müşteri verilerinin işlenmesinde Zincir mağazalar sektörü güzel yerlere gelmektedir. Günümüzde insanlar giderek daha fazla tercih ediyor. Vakit geçirmek yerine evlerinin yakınındaki zincir süpermarketleri kullanın ile büyük pazarlara gidiyoruz. Tek türün artmasının nedeni budur süpermarketlerin. Sonuçlara göre önümüzdeki 5 yılda şunu söyleyebiliriz. Yıllardır Cumhuriyetimizde Zincir mağazalarla uğraşan girişimciler, Özbekistan'ın piyasa ekonomisi koşullarında talep kendi markalarıyla yeni, küçük zincir süpermarketler açmaları hızla gelişti. Makaledeki analizden şunu görebiliyoruz. Bölgelerde az sayıda şube süpermarketi bulunmaktadır. Ancak zincir süpermarketlerin hizmet kalitesini artırması bekleniyor. Şehirde zincir süpermarketlerin şubelerinin açılmasıyla nüfus önümüzdeki 10 yıl içinde Taşkent'in bölgesel ölçekte büyüyor. Özbekistan süpermarket kurmak için çok popüler bir yer. Ülkenin nüfusu yaklaşık 34 milyondur ve GSYİH büyüme oranı %5'in üzerindedir. Oldukça cazip bir demografik yapıya sahip olan ülke, yerel ve uluslararası süpermarket zincirlerine pazar olanağı sağlıyor. Özbekistan aynı zamanda belirli sebze ve meyvelerde en fazla ihracat yapan ülke konumunda olduğundan küresel bir lider ve uluslararası pazar için bir tedarikçi kaynağıdır. Havaş zincir marketleri Özbekistan'daki Zincir mağazalar gelişmelerine odaklanıyor.

KAYNAKÇA

- Aaker D.A. (2011). *Building strong brands*. - M.: Publishing House Grebennikova, 340 p.
- FO Nabieva, (2019). “*Ekonomik Büyümenin Geleceği – Yeni Ekonomiler ve Sosyal Medya*”, “*Modern İletişim Olanakları*” konulu XXXIV uluslararası bilimsel-teknik konferans koleksiyonu, Minsk, Belarus.
- FP Kerimov. (2011). “*E-Ticaret Büyümesini Etkileyen Faktörler: Orta Asya Geçiş Ekonomileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, Uluslararası E-benimseme Dergisi (IJEa) 3(4), DOI: 10.4018/jea.2011100103.
- Ganievich Karimov, N., Abdulkarimovna Khamidova, F., Sherzodovich Saydullaev, S. ve Abdurasulovna Parpieva, R. (2021). *Ekonomik Güvenlik İçin Yeni Bir Zorluk Olarak Ekonomide Dijital Dönüşüm*. ACM Uluslararası Konferans Bildiri Serisinde sunulan bildiri, 348-355. doi:10.1145/3508072.3508129 www.scopus.com adresinden alındı
- Gülsoy, T.; Özkanlı, Ö. və Linç, Richard. (2009). *Effektiv beynəlxalq genişlənmə strategiyalar of inkişaf etməkdə olan ölkələr: Bəzi ilkin Türkiyə istehsalı olan sübutlar və televiziya ixracı*. Journal of Global Strategic Management, c. 3, №. 2 (dekabr), səh. 28-51.
- Hoch, S.J. (1996), “*How should national brands think about private labels?*”, Sloan Management Review, Winter, pp. 89-102.
- Hsiao L. (2022), *Store brand promotion, retail competition and manufacturers' coping strategies*. 2022)
- Ismoilova, G., Nabieva, F., Umarova, G., Rahmatullaev, M. (2020). “*Makroekonomik gelişme ve bunu etkileyen faktörler*”; Uluslararası Bilimsel ve Teknoloji Araştırmaları Dergisi, 9(3), s. 3542–3545.
- Ismoilova, Gulnora, et al. (2019). “*Dijital Ekonomi için Sağlam bir BİT Tabanı Oluşturmak*.” 2019 Uluslararası Bilgi Bilimi ve İletişim Teknolojileri Konferansı (ICISCT). IEEE, 2019.
- Karimov, N. ve Khujanazarova, N. (2021). *TURİZM SEKTÖRÜNDE DİJİTAL EKONOMİ*. ACM Uluslararası Konferans Bildiri Serisinde sunulan bildiri, 816-819. doi:10.1145/3508072.3508228 www.scopus.com adresinden alındı
- Kim J.C. (2018), The effects of cannibalism and competition on a manufacturer's retail channel strategies: Implications for the multichannel business model. Decision. Support System.
- Lassar, W., Mittal, B. ve Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. Journal of Consumer Marketing, 12(4), 11-19.

- Lau, K.C., ve Phau, I. (2007). Extending symbolic brands using their personality: Examining antecedents and implications towards brand image fit and brand dilution. *Psychology and Marketing*, 24 (5), 421-444. 286
- Lee D. et al. *Private brand promotion and investment impact in online platform-based supply chains* .2021
- Low, G. S. ve Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 350-368.
- Mick, David Glen: "The End(s) of Marketing and the Neglect of Moral Responsibility by the American Marketing Association". *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 26 (2) Fall 2007, 289–292
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). Tüketici davranışı. (7. bs), İstanbul: MediaCat Yayınevi
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M., (2005), Pazarlama İletişimi Yönetimi, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Özsomer, A. (2012). “The Interplay Between Global And Local Brands: A Closer Look At Perceived Brand Globalness And Local Iconness”, *Journal of International Marketing*, 20(2), 72-95.
- Park, C. S. ve Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288.
- Perry, Alycia ve David Wisnom. Markanın DNA’sı. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2003. - Pitta, Denis A., Franzak Frank F., 2008, Foundation Of For Building Share For Heart in Global Brands, *Journal of Product&Brand Management*, 17(2), 64-72.
- Philip Kotler. (2014). Gary Armstrong. (15. baskı) “*Pazarlamanın ilkeleri*” Pearson, 719p.
- Randall Geoffrey, (2005). Markalaştırma (Branding 2nd Edition), Rota Yayın, İstanbul.
- Recio, M. and Roma’n, M.V. (1999), “Posibilidades de gestio’n estrate’gica de las marcas de distribuidor”, *Distribucio’n y Consumo*, Vol. 45, Abril-Mayo, pp. 13-29.
- Ries, A, Ries, L., (2006). “Marka Yaratmanın 22 Kuralı”, Media-Cat Yayınları, İstanbul.
- Ringold, Debra Jones and Weitz, Barton (2007). "The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator". *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 26 (2), 251–260
- Sanyal, S. N. ve Datta, S. K. (2011). The effect of country of origin on brand equity: Anempirical study on generic drugs. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 130-140.
- Schiffman, L. G. ve Kanuk, L. L. (2000). *Consumer Behavior* (7th ed.). Wisconsin: Prentice Hall.

- Steenkamp, J.B.E., R. Batra ve D.L. Alden (2003). How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of Business Studies*. 34.1, 53-65.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J., ve Dubelaar, C. (1993). The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 23-45. 287
- Tim Amber, Chris Styles, Brand Development vs. New Product Development: Towards a Process Model of Extension Decisions, *Marketing Intelligence and Planning*, 14/7, 1996, s: 10-19.)
- Trout, Jack, “Yeni Konumlandırma”, *Optimist*, (2006) sf.57-58. - UEZ, (2014) “Globalleşen Türk Şirketleri: Yeni Arayışlar ve Büyüme Stratejileri”. Bursa: Uludağ Ekonomi Zirvesi.
- Upshaw, L.B., *Building Brand Identity – A Strategy For Success In Hostile Marketplace*, New York, John Wiley&Sons. 1995.
- Uztuğ, Ferruh, (2003), *Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri*, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- Uzunoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik Açısından Bir Slogan Çözümlemesi: Moda Vakkodur. *GletiÇim Dergisi*. Yıl:1, Sayı:9. 149-161.
- Üner, Mithat M. “Pazarlama Tanımı Üzerine”, *Pİ*, Cilt:4, Sayı:4, 2003.
- Van Auken, Brad, 2003, *Brand Aid, An Easy Reference Guide to Solving Your Toughest Branding Problems and Strengthening Your Marketing Position*, Amacom, New York
- Vardar, N. (2010) *Türk Markaları - Cilt 3, Reklamcılık Vakfı Yayını*, Aralık. - Wroblewski, L. (2000). *Site Seeing-A Visual Approach to Web Usability*. (1. Baskı). New York.
- Yan N. (2020), *Strategic dual-channel pricing plays with e-retailer financing*. *European J. Opera. Res.* 2020)
- Yoo, B. ve Donthu, N. (2002). Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process. *Journal of Product & Brand Management*, 11(6), 380-398.
- Yüksel, Ü. Yüksel, A: *Mermud, Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*, Beta yay., 2005, İstanbul, s. 6)
- Zambardino A, Goodfellow J (2007) Being "affective" in branding. *Journal of Marketing Management* 23(1-2): 27-37.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A meansend model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zincir mağazaların resmi web siteleri: www.korzinka.uz, www.makromarket.uz, www.havasfood.uz, www.carrifouruzbekistan.com.

Zinkhan, George M. and Williams, Brian C.: "The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment". *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 26 (2) Fall 2007, 284–288 288



ÖZGEÇMİŞ

Marjona kodirova, academic lyceum under uzbekistan state world languages university, tashkent, uzbekistan (foreign philology) ve uzbekistan state world languages university, tashkent, uzbekistan (foreign philology) eğitimlerini tamamlamıştır. Samglobal danışmanlık ve havas markets' lerde yönetici olarak çalışmıştır. İstanbul kent üniversitesinde işletme yönetimi tezli yüksek lisans programına devam etmiştir.

