

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

YALIN MARKA ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

Kaan BAYRAKTAR

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YALIN MARKA ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Kaan BAYRAKTAR

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışman: Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN

İSTANBUL, 2019

T.C. BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tezin Adı : Yalın Marka Üzerine Bir Çalışma

Adı Soyadı : Kaan BAYRAKTAR

Tez Savunma Tarihi : 05/11/2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. İ. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof Dr. Fatma ULUCAN ÖZKUL
Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU

Üye

Prof Dr. Orhan FEYZİOĞLU

Üye

Prof Dr. Tunç BOZBURA

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim boyunca ve bu araştırma sürecinde ilgisini ve desteğini esirgemeyen beni her konuda en iyi şekilde yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN'a, bana her zaman güç veren desteğini esirgemeyen canın annem, babam, kız kardeşime ve sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım

İstanbul, 2019

Kaan BAYRAKTAR

ÖZET

YALIN MARKA ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Kaan Bayraktar

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. , Gülçin Büyüközkan

Aralık 2019, 66 Sayfa

Günümüz şartlarında markalar arası rekabet gün geçtikçe artmıştır. Marka yöneticileri, geleneksel yöntemlerin yetersiz olduğunu düşünerek değişen dünya pazarlarına yetişip, varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için yeniliklere ve piyasaya daha hızlı adapte olabilecek yeni marka yönetim yaklaşımlarını aramaktadırlar.

1950'lerden sonra dünyada etkilerini artıran Japonların, bu etkilerini artırmalarında Japon Yönetim Modeli Yalın Yönetimin etkisi büyüktür. Yalınlık kavramının kelime anlamı sadeleşmek olsa da, mükemmelliğe ulaşmayı ve mükemmelliğe ulaşırken ortaya çıkan tüm sorunların daha başlamadan tüm paydaşlarla ortadan kaldırılması ifade eder.

Bu tezin amacı yalınlık yaklaşımının marka yönetimine sağlayacağı katkıyı incelemektir. Tezde tüketiciler nezdinde yalınlık kavramı ve yalın marka kavramının ne ifade ettiği, geleneksel marka yönetiminde yapılan hataların ve gereksiz zaman kayıplarının önlenmesinde yalınlık yaklaşımının rolü aktarılmıştır. Ayrıca yazın taraması ve endüstriyel uzman görüşleriyle hazırlanan ve uygulanan anketten elde edilen cevaplar ile tüketicilerin yalın marka yönetimi anlayışı üzerine analizler yapılmıştır. Ankete katılan katılımcıların yüzde 74,5'u markaların sade ve anlaşılır olmasını istemişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Yalın, Yalın Yönetim, Marka Yönetimi, Yalın Marka, Yalın Marka Yönetimi



ABSTRACT

A STUDY ON LEAN BRAND

Bayraktar, Kaan

Master's of Business Administration Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr Gülçin Büyüközkan

December 2019, 66 Pages

In today's conditions, competition between brands has increased day by day. Brand managers are looking for new brand management approaches that can adapt to innovations and market faster in order to keep up their existence successfully and to keep up with changing world markets considering traditional methods are inadequate.

After the 1950s, the effects of lean management, which is the Japanese management model, have a great effect on the increase of the effects of the Japanese. Although the word meaning of lean management is to simplify, it means achieving excellence and to achieve excellence eliminating all problems with all stakeholders before they begin.

The aim of this thesis is to examine the contribution of lean management approach to brand management. In the thesis, the concept of lean management and what the concept of lean brand means to consumers, the role of lean management approach in preventing the mistakes and unnecessary time losses made in traditional brand management are explained. In addition, a survey on consumers' understanding of lean brand management is prepared with literature review and industrial expert opinions. The obtained responses are analysed. 74.5% of the respondents wanted the brands to be simple and understandable.

Key Words: Lean, Lean Management, Brand Management, Lean Brand, Lean Brand Management

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. YALIN KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
2.1 YALIN KELİMESİNİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	3
2.2 YALIN ÜRETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	4
2.2.1 Ürün.....	4
2.2.2 Yalın düşünce.....	5
2.2.3 Geleneksel görüş ile yalın görüş karşılaştırması.....	6
2.2.4 Yalın ürün geliştirme süreci.....	10
2.3 YALIN İLKELER.....	10
2.3.1 Üretim ilkeleri.....	10
2.3.2 Yönetim ilkeleri.....	13
2.4 YALIN YÖNETİMDE KULLANILAN ARAÇLAR.....	19
2.4.1 Değer akışı haritalandırma.....	20
2.4.2 5S.....	20
2.4.3 İş standartlaştırma.....	21
2.4.4 Kanban.....	21
2.4.5 Tam zamanında üretim (Just In Time).....	22

2.4.6 Süreç yaklaşımı.....	23
2.4.7	
Poke	Yoke
yaklaşımı.....	24
3.	
MARKA	KAVRAMI
VE	
ÖZELLİKLERİ.....	25
3.1	
MARKA	VE
ÜRÜN	
AYRIMI.....	26
3.2 MARKA	YÖNETİMİ
VE	TARİHİ
GELİŞİMİ.....	27
3.3	
MARKALAŞMADA	BİLİNMESİ
GEREKEN	
KURALLAR.....	29
3.4 MARKANIN	KULLANILDIĞI
ALANLAR.....	31
3.5 MARKA KONUMLANDIRMA.....	33
4.	
YALIN	MARKA
YAKLAŞIMI.....	37
4.1	
YALIN	MARKA
KAVRAMI.....	37
4.2	
YALIN	MARKA
SÜRECİ.....	37
4.3 MARKA YARATMA SÜRECİ VE YALIN ETKİSİ.....	38
4.4	
YALIN	MARKA
GELİŞİMİ.....	47
4.5	
GELENEKSEL	MARKA
İLE	YALIN
MARKA	
KARŞILAŞTIRMASI.....	48
5. TÜKETİCİLERİN MARKA TERCİHİNDE YALINLIK YAKLAŞIMI	
ÜZERİNE	BİR
ARAŞTIRMA.....	51

5.1	ARAŞTIRMANIN	AMACI	VE
	KAPSAMI.....		51
5.2	ARAŞTIRMADA	KULLANILAN	
	SÜREÇ.....		51
5.3	ELDE	EDİLEN	VERİLERİN
	YAPILMASI.....	ANALİZLERİN	52
	5.4 ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....		55
6. SONUÇ.....			59
KAYNAKÇA.....			61
EKLER.....			64

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Yalın Liderlik Modeli.....	7
Tablo 2.2: Klasik Motivasyon Teorileri ve Yalın Yaklaşım.....	8
Tablo 2.3: Niçin Analizi ile Sorun Çözme.....	19
Tablo 5.1: Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Sayısal Dağılımları.....	52

Tablo 5.2: Ankete Katılan Kişilerin Yaş Aralığına Göre Sayısal Dağılımları.....	52
Tablo 5.3: Ankete Katılan Kişilerin Mezuniyetine Göre Sayısal Dağılımları.....	52
Tablo 5.4: Ankete Katılan Kişilerin Medeni Durumuna Göre Sayısal Dağılımları.....	53
Tablo 5.5: Ankete Katılan Kişilerin Gelir Durumu Göre Sayısal Dağılımları.....	53
Tablo 5.6: Ankete Katılan Kişilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Yüzdesel Dağılımları.....	53



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Organizasyonu Destekleyen Süreçler.....	9
--	---

1. GİRİŞ

Geçtiğimiz 50 yıl içinde marka kavramının çeşitli türlerde karşımıza çıktığı görülmekte olup, markaların yönetsel sorunlarını da tespit etmemize olanak sağlamıştır. Marka, diğer ürünlerden ayrışmada ve tüketicinin sadece satın alması için bir ürün değil hayata bakışının, statüsünün ve yaşam biçiminin yönlendiricisi haline gelmiştir. Markaların doğuşundan, varlığının devam etmesi sürecinin tüm aşamalarında birçok israfın gerçekleştiği, süreçlerinde zaman kayıplarının yaşandığı, doğru konumlandırılmama ve zamana ayak uyduramama gibi birçok sebebin markaların batışına sebep olduğu bilinmektedir.

Yalın kavramı, tüm süreçlerde baştan sona, içsel ve dışsal tüm faktörlerin yer aldığı bir Japon felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Felsefenin ana kaynağı süreçte yer alan tüm israfların önlenmesi ve en iyiye ulaşmada kullanılan araçların neler olduğu anlatılmaya çalışılmaktadır.

Yalın Marka ile markaların doğuş aşamasından başlayarak oluşabilecek tüm sorunların daha başlamadan giderilmesi, süreç esnasında oluşan problemlerin anında giderilmesi ve süreçte yer alan herkesin katkısının sağlanması planlanmaktadır.

Tez için bu alanın seçilmesinin sebebi, tüketim toplumunda yaratılan markaların içinde birçok israfı barındırması, bu israflardan kurtulmayı, değerli olan ile değersiz olanın ayrıştırılması ve daha işlevli hale getirip farkındalık yaratılmasında katkıda bulunmaktır.

İlk bölümde yalın kavramı, özellikleri, nasıl ortaya çıktığı, hangi ilkelere sahip olduğu ve yalın yönetimde kullanılan araçların neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde markanın ne olduğu marka ile ürün ayrımını, tarihi gelişimini hangi alanlarda kullanıldığını, marka ile yalın marka karşılaştırılması anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde yalın marka kavramının ne olduğu, neden kullanılması gerektiği, ne faydalarının olduğu ve süreçleri neler olduğu özetlenmiştir.

Dördüncü bölümde tüketiciler üzerinde, marka ve yalınlık üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde uygulanan anketin amacı, süreci ve analiz yöntemi açıklanarak elde edilen sonuçların analizi yapılmıştır.

Son bölümde ise, çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmış, yalın marka yönetiminin faydaları ve sonuçları vurgulanmıştır.

2. YALIN KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

2.1 YALIN KELİMESİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

Yalınlık Kavramı; hatanın asgari düzeye indirgenmesi, firenin verilmemesi, ekstra maliyet oluşumunun engellenmesi, stok şişkinliğinin sıfırlanması, üretim alanı kullanımının en aza indirgenmesi, müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesini ifade eder.

Yalınlık, oluşumunda gereksiz unsur barındırmayan ve barınmasının önüne geçilmesini temel hedef haline getirmeyi ifade eder. (Top 2009, ss.304-306)

1990'ların başında Daniel T.Jones ve James Womack tarafından yazılmış “Dünyayı Değiştiren Makine” adlı kitapta ‘Yalın Fabrika’ kavramı ilk defa kullanılmış ve ortaya çıkan “*Yalın*” kelimesi; daha sonra 1996 yılında iki yazarın kaleme aldığı “Yalın Düşünce” kitabı ile sürmüştür. Bugün birçok ülkede faaliyet veren Yalın Enstitüler ile bütün dünyaya yayılmıştır.

‘Dünyayı Değiştiren Makine’ kitabında bahsedilen Toyota Motor Şirketi’nden başkası değildi. Bu kitapta oldukça fazla bahsedilen marka ve isim olarak telaffuz edilmeyen bu “Yalın Fabrika” o dönemde rakiplerine ürünlerin hem kalite, hem maliyet, hem üretkenlik ve hem de teslimat açısından oldukça geride bırakmıştı.

Toyota Motor Şirketinin Üretim Sistemi ve Yalın’ın kullanımı; 30’lu yıllar ve özellikle büyük dünya savaşında ürettiği otomobiller ile Toyota ailesi, üretkenlik becerileri ve stok yönetimi konusunda sistemsel değişiklikleri odağına almış, üretim sisteminde getirdikleri yenilikler, sürekli üretim kontrolü ve gelişim ile ilgili ortaya attıkları uygulamalar ile maliyet yönetimlerini rakiplerine oranla oldukça fazlasıyla kısmayı başarmıştı.

1929’da ürettiği ilk AA modeli ve Büyük Dünya Savaşı sonrası ürettiği modeller ile Amerikan pazarında tutunamayan Toyota; 1970’lerdeki Petrol Krizi sonrasında oldukça ünlenen düşük motorlu, Amerikan araçlarına göre daha az yakıt yakan otomobilleri ile Amerikan otomobil pazarında adeta yeniden doğmuştur.

Özellikle 1970’lerden sonra otomobil pazarında Japon otomobiller piyasaya hâkim olmaya başladı. Ve onları diğer Japon rakipleri takip etmiş ve Japon Otomobil üreticileri Amerikan pazarının neredeyse yarısına satış yapmayı başarmıştır. Düşük maliyetle olmasına rağmen yüksek kalitede otomobil üretmekle kalmayıp müşteri isteklerini karşılama konusunda da oldukça başarılı olan bu otomobiller Amerikan otomobil firmalarının piyasadaki hâkimiyetini büyük oranda sarstı.

2.2 YALIN ÜRETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ

2.2.1 Ürün

İstek veya ihtiyacın karşılanması için pazara sunulan her şeydir. Pazara sunulan ürünlerin özellikle fiziksel malları, hizmetleri, tecrübeleri, örgütleri, olayları, kişileri, yerleri, bilgiyi ve fikirleri içerir.

Ürün kavramı basitçe somut ya da soyut nesneleri kapsamaz. İşletmelerin tüketici tatminini sağlamalarında kullandıkları en değer verdiği unsurlardır. (Anderson 2004, s.264)

Yalın üretim bileşenleri ve ürün geliştirme özellikleri sayesinde Japon otomobil endüstrisi en büyük başarısını 1980 yılında Amerikan üretiminden daha fazla büyüyerek geride bıraktı. Japon endüstrisinin bu gelişimi ile beraber Massachusetts Teknoloji Üniversitesi’nde dünya otomotiv sanayi üzerinde çalışmalar yapan ‘Uluslararası Motorlu Araçlar Projesi (IMVP)’de araştırmacı ve öğrenci olan John Krafcik tarafından yalın üretim kavramı ilk defa ortaya atıldı.

Yalın üretim; Japon otomotiv sektörü üreticilerinin üretim, tasarım, taşeron ilişkileri ve satış gibi birçok işlevsel alanlara yaklaşımını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, yalın üretim, içerisinde gereksiz hiçbir unsur bulundurmeyen ve ilk seferde doğru ürünü elde etmeyi amaçlayan, stoksuz, müşteri memnuniyetini ve onun talep ettiği zamanda sevkini hedefleyen bir üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır. (Apilioğulları 2010, ss.23-27)

Yalın üretimi karakteristik özelliklerini ifade eden altı başarı unsuru vardır. Bunlar; *Proje yöneticisi, Ekip çalışması, Bilgi kültürü, Tedarikçilerle Entegrasyon, Eşzamanlı Mühendislik ve Tüketici Oryantasyonu*’dur

Yalın üretim; üretimdeki girdi ve çıktılara ilişkin israflardan kaçınmak üzere oluşturulmuş kolay uyum sağlayan ve bileşik bir yönetim tarzıdır. Yani üretim için gereksiz olan her şey elenir ve kabul edilebilir standartlara göre üretme yerine miktar, kalite açısından uygun üretime süreklilik kazandırır. Aslında yalın üretim el işi ve yoğun üretimin başarılı bir birleşimidir. Bu sistemde el sanatlarına dayanan üretimde olduğu gibi kalite ve esneklik önemlidir. Ancak esneklik ve kalitenin yanında, hızı ve birim başına düşen maliyetlerin düşük olduğu bir üretim söz konusudur. (Cesur 2004, ss.7-16)

TZÜ (Tam Zamanında Üretim), yalın üretimi destekleyen sürekli ve zorunlu problem çözme felsefesidir. Yalın üretim sürekli gelişme sayesinde tüketiciye ürünü onun isteğine uygun ve istediği zamanda tedarik etmektedir. Yalın üretim tüketici siparişinin “çekme”(Pull)’si ile harekete geçmektedir. (Womack & Jones 2016, ss.87-93)

Yalın üretim kısaca tanımlanırsa; minimum kaynakla, çok çabuk, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri isteğine de tam uyabilecek ve yanıt verebilecek şekilde minimum israf ve sonuç olarak bütün üretim faktörlerini en esnek biçimde kullanıp potansiyellerinin bütününden yararlanarak gerçekleştirmenin bir sonucudur. (Womack & Jones 2016, ss.23-24)

2.2.2 Yalın Düşünce

20.yy ortalarında Toyoda ailesinden mühendis Eiji Toyoda ve onunla birlikte çalışan zeki mühendis Taichi Ohno'nun liderliğinde ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkmasında öncü olan ilk adım birlikte yaptıkları Amerika gezisinde edindikleri bilgilerin doğrultusunda Ford'un kitlesel üretiminin birçok israflara neden olduğunun farkına varmış olmalarıdır. Bu farkındalık yeni bir üretim metodunun ve yönetim felsefesinin ilk adımlarının atılmasına yol açar.

En geniş tanımlama ile anlatırsak yalın düşünce; değeri tanımlamak, değer oluşturan eylemleri en iyiye ulaştıracak şekilde sıraya koymak, talep edildiğinde bu faaliyetleri kesintisiz olarak uygulamak ve onları giderek daha etkili biçimde gerçekleştirmek için tasarlanan bir süreçtir. Daha az insan, daha az donanım, daha az zaman ve daha az alan ile daha fazla olumlu sonucu elde etmenin yollarını bize öğretir ve böylece müşterinin firmadan tam olarak ne istediğine daha hızlı cevap vermeye yakınlştırır ve sürekli kendini geliştiren daha az israfli bir süreçtir. Müşteri isteklerinin daha az işçilik, zaman ve malzeme kullanarak ihtiyaç duyulduğu anda, beklenen kalite düzeyinde üretilmesi ve müşterinin memnuniyetinin sağlanması düşüncesi temel ilkedir. (Çelikçapa & Odman 2007, s.261)

2.2.3 Geleneksel görüş ile yalın görüş karşılaştırması

Geleneksel görüşte işi yönetici planlamakta iken yalın görüşte ise işi sadece yönetici değil takım üyeleri planlayıp belirlemektedir.

Geleneksel görüşte işler dar, yalında geniş bilgi ve beceri gerektirir. Geleneksel görüşte risk alma teşvik edilmediği gibi cezalandırılırken, yalın görüşte ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenmektedir. Geleneksel görüşte yöneticiler haricindekiler teknik beceriler üzerinde yoğunlaşırken, yalın görüşte sürekli öğrenme anlayışıyla birlikte yönetim ve teknik konular için eğitim de söz konusudur.

Geleneksel görüşte en iyi yöntemleri yöneticiler belirlerken, yalın görüşte ise süreçleri iyileştirmek için herkes çalışır.

Geleneksel görüşte bireysel çalışmalar bireysel ödüllendirilirken, yalın görüşte ise dayanışma ve yardımlaşma şeklinde bir çalışma vardır. Ödüller takım çalışmasına dayanır.

Gelenekselde yönetime uyulması istenen kurallar hâkim iken, yalında yönetim sürekli kolaylaştırıcı bir ortam sağlayarak çalışanlar tarafından otokontrole bağlı disiplin anlayışı hâkimdir.

Gelenekselde uzmanlaşma tek fonksiyona dayanırken, yalında çok fonksiyonlu esneklik ilkesi hâkimdir. (Liker 2003, s.19)

Tablo 2.1: Yalın Liderlik Modeli

Aşağıdan Yukarıya (Geliştirme)	Yalın Liderlik Modeli	
	Grup Kolaylaştırıcısı “Yetkilendirildiniz”	Öğrenen Örgüt Geliştiricisi “Amacınız ve doğrultunuz budur. Ben size yol göstericilik ve koçluk yapacağım.”
Yukarıdan Aşağıya (Direktifler)	Bürokrat Yönetici “Kurallara Uyun”	Görev Ustası “İşte size ne yapacağınız ve nasıl yapacağınız- Haydi Yapın !”
Genel Yönetim Uzmanlığı		Çalışmayı Derinlemesine Kavramak

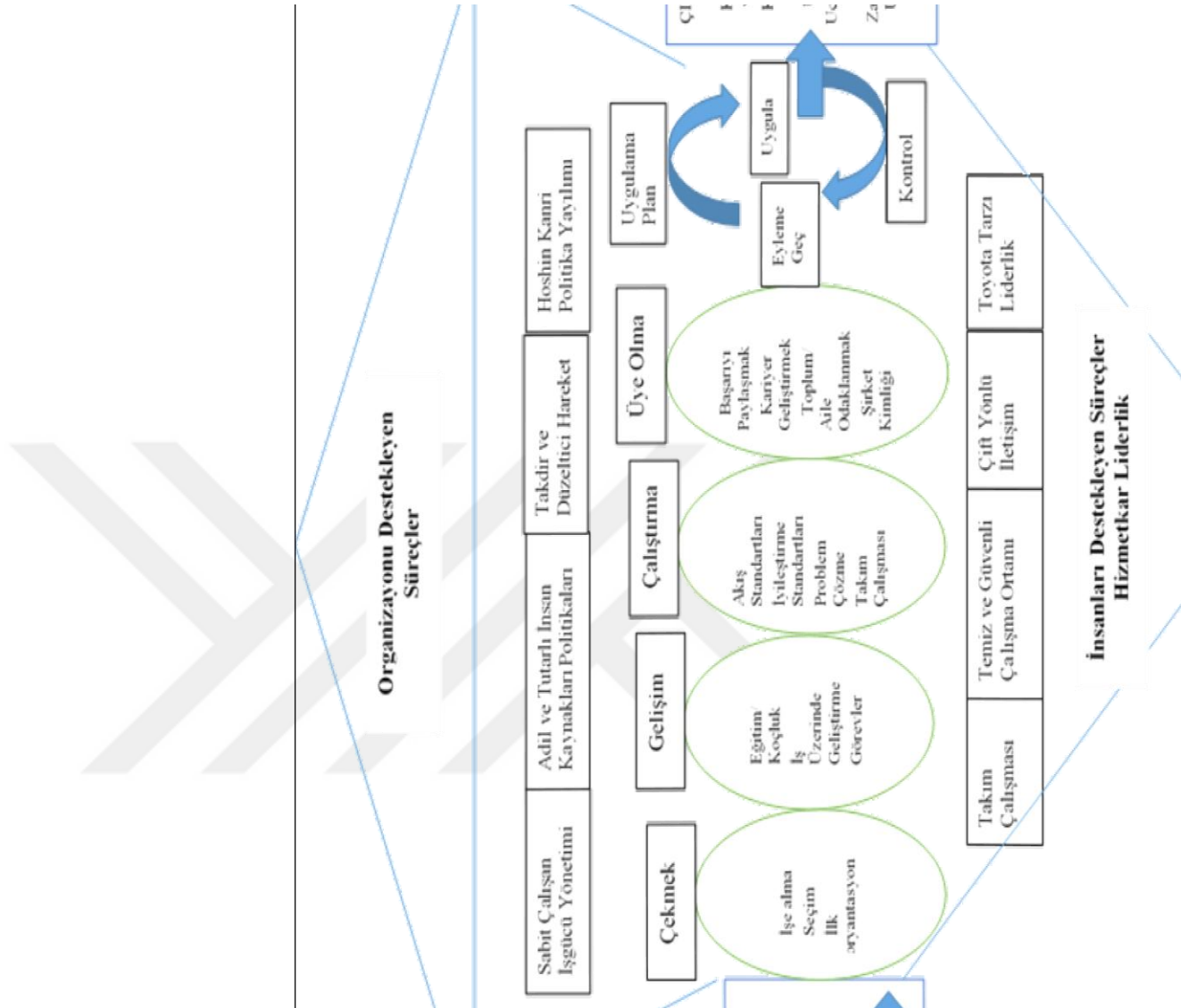
Kaynak: Jeffrey K.Liker, Toyota Tarzı 14 Yönetim İlkesi, Ümit Şensoy(çev), İstanbul: Orhan Holding Yayınları, 2005, s 229

Tablo 2.2: Klasik Motivasyon Teorileri ve Yalın Yaklaşım

İçsel Motivasyon Teorileri	Fikir	Yalın Yaklaşım
Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi	Çalışanların alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayın ve onları hiyerarşi içinde kendini gerçekleştirme yönünde yukarı çıkarın	İş güvenliği, iyi ücret, güvenli çalışma koşulları alt düzeydeki ihtiyaçları karşılar. Sürekli iyileştirme kültürü çalışanın kendini gerçekleştirme doğrultusunda yetişmesini destekler
Herzberg'in Görevi Zenginleştirme teorisi	"Hoşnutsuzluk yaratan" etmenleri(hijyen) tasfiye edin ve hoşnut edici olumlu etmenler(motive) oluşturun.	5S, ergonomi programı, görsel yönetim, insan kaynakları politikaları, hijyen etmenleri karşılar. Sürekli iyileştirme, dönüşümlü çalışma ve geri bildirim motive edicidir.
Dışsal Motivasyon Teorileri		
Taylor'un Bilimsel Yönetimi	Standart tasarlanmış görevleri bilimsel olarak seçin, yetiştirin ve standartlara uygun performansı parayla ödüllendirin.	Bütün bilimsel yönetim esasları uygulanır ama bireysel değil, grup düzeyinde ve çalışanların katılımına dayanır.
Davranış Değiştirme	Davranış doğal olarak ortaya çıktığında anında pekiştirin.	Kesintisiz akış ve andon, hızlı geri bildirim süresini kısaltır. Liderler devamlı atölyededir ve destek sağlar.
Hedef Belirleme	Somut, ölçülebilir ve erişilebilir meydan okuyucu hedefler koyun ve ilerlemeyi ölçün.	Hoshin kanri yoluyla bu ölçüleri karşılayan hedefleri koyar. Sürekli hedeflerle karşılaştırmalı ölçümler yapar.

Kaynak: Jeffrey K.Liker, Toyota Tarzı 14 Yönetim İlkesi, Ümit Şensoy(çev), İstanbul: Orhan Holding Yayınları, 2005, s 244

Şekil 2.1: Organizasyonu Destekleyen Süreçler



Kaynak; David P. Meiner ve Jeffrey K.Liker; Toyota Talent; New York: McGraw-Hill, 2005, s25.

2.2.4 Yalın ürün geliştirme sistemi

Ürün geliştirmede süreç

Müşteri için esaslı değer oluşturulur. Bu şekilde israftan arınmış, değer katan faaliyetleri ayrıştırmış oluruz. Ürün geliştirmeyi öne çıkaran, bununla birlikte alternatif çözümler henüz az iken baştan sona araştırma alanımız genişler. Ürün geliştirme süreçleri seviyelendirmede ön planda tutulmalıdır. Standartlaştırmalardan yararlanmak sapmaları azaltır, öngörülebilir sonuçlar yaratmamızı ve esneklik kazanmamızı sağlar.

Kalifiye insanların önemi

Başmühendis sistemini geliştirerek baştan sona geliştirmeyi bütünleştirilebilir. Organizasyonu belirlemek için çapraz işlevli bütünleşme ile işlev uzmanlığı dengelenebilir. Mühendislerin teknik yetkinliklerini geliştirir. Ürün geliştirme sistemi ile tedarikçilerinizi bütünleştirir. Sisteminize sürekli iyileştirmeyi ve öğrenmeyi yerleştirir

Bir kültür yaratarak bitmeyecek bir iyileştirme ve mükemmelliği sağlanabilir.

Kullanılan teknoloji ve araçlar

Teknoloji insanlara ve süreçlere uyarlanabilir. Organizasyonlar daha sade ve görsel iletişimle oluşturulabilir. Örgütsel öğrenme için güçlü araçlar kullanılabilir. (Morgan & Liker 2007, s.34)

2.3 YALIN İLKELER

2.3.1 Üretim ilkeleri

Yalın üretim gücüne, baştan itibaren ürüne ve sürece yalın ilkeleri uyguladığınız zaman ulaşırsınız. (Morgan & Liker 2007, s.323)

Yalın üretim beş adımlı bir süreçtir.

Değer; Yalın düşüncenin en önemli başlangıcı değerdir ve değer ancak en son müşteri tarafından tanımlanabilir. Değerin anlamlı olması için, müşterinin isteklerini belirtilen sürede belirli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün cinsinden ifade edilmesi gerekir. Yalın üretimde ilk soru her zaman şudur: “Müşteri bu süreçten ne bekliyor?” Değeri tanımlayan unsur budur. (Womack & Jones 2016, ss.41-45) Yanlış ürün ya da hizmetin doğru biçimde üretilmemesi israftır. Değerin tanımlanmasındaki en önemli görev, ürünü tanımladıktan sonra, belirlenen yetkinliklere sahip bu ürünü üretebilmek için, ancak süreçte göze çarpan tüm Muda (Değer katmayan; İş bitim sürelerini uzatan, bir malzemeyi ya da aleti almak için gereksiz hareketler yapmaya neden olan, stok fazlalığını yaratan ya da sonuçta beklemeye yol açan fire niteliğindeki hareketlerdir.) ortadan kaldırıldığında gerekecek emek ve kaynak miktarına bağlı olan ürün için

hedeflenen maliyet saptanmaktır. Bu aşama israfın önlenmesinde kritik bir rol oynayacaktır. (Womack & Jones 2016, ss.45-50)

Değer Akımı; Nasıl ki ölçülendirilemeyen faaliyetleri yönetmek mümkün değilse belirli bir ürünü geliştirmek için, sipariş alma ve imalat aşamalarını sorgulamak, iyileştirmek ve giderek mükemmelleştirmek için de öncelikle bunları doğru tanımlamak analiz etmek ve birbirleriyle ilişkilendirmek gerekir. Geçmişteki yönetim yaklaşımları, büyük ölçüde bütünlüklerin; süreçler, bölümler, firmalar yönetimine odaklanarak birçok ürünü bir arada değerlendirme yaklaşımını benimsemiştir. Oysaki asıl gerekli olan, farklı ürünlerin değer akımını, bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde iki ayrı yönetme becerisi kazanmaktır.

Akış; Her şey akışla başlar. Akış sistemi “Ya her şey çalışır, ya da hiçbir şey çalışmaz” şeklinde bir kalite anlayışını içermek zorundadır. Her ürün veya hizmetin akış yolu sade ve doğrudan olmalıdır. Eğer ürünler arasındaki geçiş işlemi sırasında bir zaman kaybına yol açıyorsa ya da herhangi bir makina üretiminde olmayan makinalarla uyumlu hızda çalışmıyorsa, Muda (İsraf) halen var demektir. Akış düşüncesinde nihai amaç, üretim sürecinin hepsinde beklemlerin sona erdirilmesidir. (Womack & Jones 2016, ss.67-70)

Değer akımını sağlamak için değeri belirledikten sonraki ilk adım, belirli bir ürün ya da faaliyet üzerine odaklanmak ve baştan sona kadar bunu gözden uzaklaştırmamaktır. İkinci adım, ürün ve ürün gruplarının sürekli akışını engelleyen tüm unsurların kaldırılmasıdır. Üçüncü adım ise, beklenmedik işi aksatacak, sistemin durmasının önüne geçilmesini sağlayacak bir çalışma yöntemi geliştirilmesidir. Bu sayede sipariş hattının sürekli akışı sağlanacaktır. (Womack & Jones 2016, ss.70-83)

Çekme Sistemi; En basit tanımıyla çekme; müşteri istemeden, herhangi bir ürün ya da hizmetin üretilmemesi anlamına gelir. Çekme düşüncesinin ana mantığı, müşterinin oluşturduğu talebin başladığı ve ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen tüm aşamaları geriye doğru araştırmaktır. (Womack & Jones 2016, s.87)

İtme sistemimde malların üretimi önceden hazırlanmış bir plana göre yapılır ve bu üretim ve satın alma siparişlerinin öngörülen müşteri talebine göre ayarlanması anlamına gelir. Faaliyet programa ayak uydurmaya uğraşırken durmadan fireye yol açar. Oysa müşteri talebi en ufak bir kıpırtıda değişebilir ve bir anda her şey tersine dönebilir.

Yalın üretim ise stok yönetimiyle değil, onu ortadan kaldırmakla ilgilidir. Toyota daha baştan, müşteriye talepte bulunmaya teşvik eden itme sistemi yerine anlık müşteri talebini temel alan stok çekme açısından düşünmeye başlamıştır. Yalın üretimde ideal; müşteriye istediği şeyi, istediği zamanda ve istediği miktarda vermektir. (Liker 2003, ss.140-142)

Sistemin asıl amacı israfların azaltılması ve müşteri de oluşan beklentilerinin karşılanmasıdır. Yalın üretimde değeri sistemin içinden çekmeyi öğrendikçe, müşteri siparişlerine anında yanıt verme becerisi de kazanır. Ayrıca talep değiştikçe firma bu değişime anında uyum sağlamaya başlar. (Kabadurmuş & Durmuşoğlu 2005, s.3)

Mükemmellik; Yalın düşüncenin ilk dört ilkesi erdemli bir çevrim boyunca birbirleriyle etkileşim içine gireceğinden, değer akışı hızlanacak ve değer akımında saklı kalmış Muda'nın açığa çıkması sağlanacak ve siz daha kuvvetli çektikçe, akışın önündeki engeller belirginleşerek ortadan kaldırılabilir. Akış ve çekme sistemini güçlendirmenin müşterilerle doğrudan diyalog içinde çalışan ürün odaklı gruplar, değeri daima doğru anlatmanın bir yolunu bulacaktır. (Womack & Jones 2016, ss.117-118)

Değer doğru tanımlanmaya başladığında organizasyonlar değer akımının hepsinin belirlenmesini ve sürekli akmasını sağlamakta, müşterilerde değeri işletmeden çekmeyi sağladıklarında müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına yaklaştırma ve iş yüklerini, maliyetlerini, zaman tasarruflarını, hataların en aza indirgenmesinin hiç bitmeden devam ettiğini görürler. Ve bu süreklilik mükemmele ulaşmanın çok çılgın bir fikir olmadığını bize gösterir.

Mükemmelliğin herhalde en önemli hızlandırıcısı şeffaflıktır. Yalın sistemde herkes her şeyi tümüyle görebildiği için, değer yaratmanın daha iyi yollarını bulmak işi kolaylaştırır. İyileştirme yapan çalışanlara genellikle anında olumlu geri bildirim

sağlamaktadır ki bu yalın ortamların hızlandırıcı en ana unsurlardan birini oluşturmaktadır.

Yöneticiler değer akışını ve değerın müşteri tarafından çekilişini görmeyi öğrenmeleri gerekir. Görmenin nihai formülü ise, mükemmelliği berrak bir şekilde zihinde canlandırmak ve bu şekilde iyileştirmenin amacını görünür hale getirerek mükemmelliğin tüm işletmede algılanabilir bir gerçeklik haline dönüşmesini sağlamaktır. Mükemmellik sonsuzluk gibidir. Onu hayal etmek ve ona ulaşmak fiilen olanaksızdır, ne var ki bu çabalar, ilerlenen yolda gelişme sağlamak için gerekli esin kaynağı ve yön duygusunu oluşturacaktır. (Womack & Jones 2016, ss.120-126)

2.3.2 Yönetim ilkeleri

Değer yaratmak için yalın yönetimin 14 ilkesi şu şekildedir.

Jeffrey K. Liker 4P Modeli olarak adlandırdığı 14 ilkeyi 4 ana başlık altında bölümlenerek incelenmiştir. (Liker 2003, s.23)

Yönetim kararlarının uzun vadeli bir felsefeye dayandırılması.

Oluşturulan felsefenin uzun vadeli olması ve çalışanların bu düşünce etrafında birleştirilmesi en önemli adım olmaktadır. (Liker 2003, s.101)

Problemleri ortaya çıkarmak için durmaksızın bir süreç akışı yaratılması.

Akışın örgütün tüm alanında belirgin kılınması gerekmekte olup, süreçlerinin düzenlenmesi, sürekli iyileştirme ve çalışanların geliştirilmesi durmaksızın bir akış oluşması sayesinde olmaktadır. Bu şekilde tüm paydaşlar ve tüm diğer organizasyonlarla israfı ortadan kaldırarak çalışmak mümkün olmaktadır. (Liker 2003, s.112)

Gereksiz üretimden kurtulmak için "Çekme" sistemleri kullanılması.

Ne kadar tüketiliyorsa o kadar konulması gerekliliğini ifade eder. Üretimdeki süreçte müşterilerinize talep ettiklerini, istedikleri zamanda ve istedikleri miktarda temin edin felsefesi üzerine kurulmuştur.

Üretimde ilave katkısı olmayan faaliyetlerin azaltılması amaçlanmaktadır. Bu faaliyetlerin en başında taşıma ve saklama işlemleri gelir. Örneğin; Alışveriş mağazalarında raflarda günlük ortalama ürün taleplerine göre belirlenen ürünler yer almaktadır.

Müşterinin ürün bulunması için, ürünün satışının gerçekleştiği andan itibaren sistemden minimum stok miktarı tanımlanması ile sistemin bunu tespit edip minimuma düşen malzemelerin listesini ve tüketim miktarını depoya bildirmektedir. Bu şekilde tüketilen mal miktarı kadar depodan ürün tedarik edilip yerine konur. Sonuçta ise, çekme sistemi uygulanması sayesinde hem müşteriye cevap verme süresi kısalmış, hem de aşırı üretim engellenmiş olur. (Liker 2003, ss.112-116)

İş yükünün düzleştirilmesi. (Heijunka)

Asıl amacın çalışma programını düzleştirmek olması sayesinde üretimde sabit bir zaman diliminde belli bir sıra ile yapılmasına imkân sağlayan bir sistem oluşturulur.

Eşit yük dağılımı ve üretim düzeni bu düzleşmenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Eşit yük dağılımı, iş yükünün eşit dağılımını ifade etmektedir. Örneğin; İş yükünün bitirme zamanına göre eşit olarak dağılması gibi. (Liker 2003, ss.192-193)

Kaliteli ürünler elde etmek için problemleri çözmek üzere Durdurma kültürü geliştirilmesi. (Jidoka)

Jidoka kelimesi kısaca işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılması anlamına gelmektedir. Kaliteyi en baştan sağlamak için süreci sorun tespit edildiği an durdurma yetkisi verilmesidir. Bu sistemde çalışan her üye bir sorun olduğunu fark ettiği anda hattı durdurma yetkisine sahiptir. Çünkü anında müdahale ve yerinde tesit ürünün kalitesinin iş bittikten sonra kalite sağlanmasından çok daha etkili olmaktadır. (Liker 2003, ss.204-206) İlk yapıldığın da işin doğru yapılması; yalın yönetim felsefesinin kritik bir unsurudur.

Standartlaştırılmış görevler sürekli iyileştirmenin ve çalışanların yetkilendirilmesinin temelini oluşturur.

Standartlaştırma işçileri yetkilendirmenin ana temelini oluşturmaktadır. Standardizasyon sağlanırken bürokrasi yerine daha fazla olanak veren bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Yalın üretimde amaç; sorumluluğu mevcut yapının içinde en geniş alana yaymaktır.

Görsel kontrolü hiçbir problemin saklı kalmayacağı şekilde kullanılması.

Amaç düzenin sağlanması ve her şeyin görünür kılınmasıdır. Çalışanların standart durumda mı değil mi saptanması içinde basit göstergeler kullanılması üzerine eğilmiştir. 5S prensibi sayesinde anormalliklerin ortaya çıkması sağlanacak bir düzenin oluşturulması mümkün olmaktadır.

Yalın yönetimin en kritik unsuru çalışanların sağlığının ve güvenliğinin sağlanması, sistemin düzgün çalışması için bir araç olmaktadır. (Liker 2003, ss.206-210)

5S prensipleri;

Seiri (Sınıflandırma): Gerekliyi gereksizden ayırmalı ve gereksiz olanları elden çıkartılmalıdır. Kullanılması gerekip gerekmediği eğer gerekli ise ne kadar gerekli sorularının sorulmalıdır.

Seiton (Düzenleme): Elde kalanlar doğru şekilde yerleştirilmelidir. Her ürün için bir yer tanımlanmalı ve yalnız ait olduğu yere koyulmalıdır. Bütün nesneler kullanıldığı alanlar ve türlerine göre gruplandırılarak uygun yerlerine konulmalıdır.

Seiso (Temizlik): Temizlenmeli ve yıkanmalıdır. Tüm ortamın ve nesnelerin temizlenmesi gerekmektedir. Temizlik bir muayene ve de kontrol sağlamaktadır.

Seiketsu (Standartlaştırma): Baştaki 3S'in devamlı uygulanmasını temin edilmeli. Yapılan çalışmalar incelenmeli, kontrol edilmeli ve eksiklikler düzeltilerek bir standardizasyon sağlanmalıdır.

Shitsuke (Disiplin): Baştaki 4S'in sonuçlanması için disiplini sağlamalıdır. Oluşturulan düzenin sağlanmasında en zor basamak; disiplindir. Herkesin bu zaman diliminde sorumluluk alması ve kontrollerin yapılması aracılığıyla süreklilik sağlanmalıdır. (Morgan & Liker 2007, ss.192-193)

Sürece, insanlarınıza hizmet eden, özenle test edilmiş teknolojiyi kullanılmalı.

Yeni bir teknolojinin uygulamaya girmeden tüm boyutlarıyla araştırılmalıdır. Bu aşamada teknolojilerin; insanların yerine geçmesi değil, onlara destek sağlaması beklenmektedir.

Yenilikçi teknolojiye geçiş sancılı bir süreçtir ve dikkatli bir biçimde sağlanmayan geçişler hüsrarla sonlanabilmektedir.

Bu sebeple son teknolojiye, eski donanımlar çalışırken parça parça kaldırıp yerlerine yenilerini koyarak geçilmesi ve en ince detayı atlanmaması büyük önem taşımaktadır. (Liker 2003, s.201)

Başkalarına işi öğreten, işi iyi anlayan ve felsefeyi yaşayan liderler yetiştirilmeli.

Yönetimin üstünü de mutlaka sürece dâhil edin, yeni liderler oluşturmak için onları eğitin ve birer yalın lidere dönüşmelerine katkı sağlayın. Yalın yönetimde liderler örgüt içerisinden doğarlar. Herhangi bir zor duruma çözüm bulmak için dışarıdan getirilen liderlerin olduğu bir sistemde yalın yönetimden ve yalın liderlikten bahsetmek imkânsızdır.

Oluşturulmak istenen birlik, mevcut yapıda uzun sürede oluşan bir unsurdur. Bu kültürü; içinde bulunmamış ve öğrenmemiş, transfer ile gelen liderin birliğin sorunlarına çözüm bulması yalın yönetim tarzına zıttır.

Yalın liderler öğreticidir ve çalışanlarına koçluk yapar.

Çalışanlarını hata yapmaktan korkmaması için motive eder. Başarısızlığı bir fırsat olarak görmektedirler.

Gerçek sebepleri araştırarak ortaya çıkartma, oluşan sorunların aslında hatalardan ders çıkarmayı bu sayede de kendimizi geliştirme anlayışı benimsenmektedir. (Liker 2003, ss.247-248)

Şirket felsefesini izleyen istisnai insanlar ve ekipler yetiştirilmeli.

Yalın yönetime geçmek isteyen şirketlerin yaptığı en kritik hatalardan biri de yalın felsefeyi yerleştirmeden uygulamaya kalkmalarıdır. Bu da başarısızlığı getirmektedir. Yalın yönetimde başarıya ulaşmanın asıl kaynağı felsefesini doğru anlamakta ve yaşamaktadır.

Bu düşünceyi yerleştirmek için; işe alırken seçilecek insanların düşünceye uygun kişiler olması ve sonrasında bu kişilerin eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir.

Taiichi Ohno ‘İnsanları Toyota’ya çalışmak için değil, düşünmek için gelirler.’ sözleriyle işi devam ettirebilecek kişiler seçmenin yeterli olmayacağını, insanın bu sistem içerisinde çok daha önemli adımlarının olduğunu anlatmaya çalışmıştır. Yalın yönetim ilkelerinin en başında insana saygı gelmektedir. (Liker & Convis 2012, ss.68-73)

Geniş partner ve tedarikçi ağınızın, iyileşmeye, onları zorlayarak ve iyileşmelerine yardımcı olarak, saygı gösterilmeli.

Tedarikçiler ile olan ilişkilerinin artırılması hem işletmeleri hem de tedarikçilerin üretim gücünü ve verimliliğini arttırıcı bir unsurdur.

Bu sebeple sadece kendi işletme problemlerine yönelik değil, süreçte bulunan tüm tedarikçilerin sorunlarına yönelik çözümler de bulunmalıdır

Tedarikçilerle güven ve saygı çerçevesinde uzun süreli ilişkiler kurulmalıdır. (Liker & Convis 2012, ss.72-73)

Sorunu tam anlamak için gidip kendi gözünüzle görmelisiniz. (Genchi Genbutsu)

Sorunu yerinde görmeden sadece verileri analiz etmek ile anlaşılmaz. Oluşan sorunların en etkili şekilde çözümü bulunduğu yere (Gemba) gidip, oluşan sorunu direk tespit edilip çözüm yolunun araştırılmasıdır. Genchi Genbutsu (Git ve Gör)'de önemli olan problemin işe yarar potansiyel çözümleriyle ilgili bilgiye sahip olan kişiler tarafından ele alınmasıdır. (Liker & Convis 2012, ss.83-90)

Bütün seçenekleri iyice değerlendirerek, kararlarınızı acele etmeden, mutabakata varıp, aldığınız kararı hızla uygulayın.

PUKÖ döngüsü unsuru yalın yönetimde kullanılan araçlardan en vazgeçilmezidir. Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al sıralaması ile uygulanmak istenen karar alma aşamalarının daha etkin ve verimli alınabilmesi sağlanılmakta ve hızlıca uygulamaya sokulup sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir. (Liker & Convis 2012, ss.82-114)

(Hansei) Yansıtma ve (Kaizen) Sürekli iyileştirme yoluyla öğrenen bir örgüt haline gelmelisiniz.

Mevcut durumdaki küçük iyileştirmeler sürekli çabaların sonucu olarak kaizen diye ifade edilir. Beş niçin analizi *Kaizen*'in ayrılmaz bir parçasıdır. Bir soruna cevap ararken Niçin sorusunu beş kez sormak o sorunun kökenine inmemizi ve daha etkili şekilde çözüme ulaştırmamızı sağlayan bir yöntemdir ve yalın yönetimde sorunların çözümünde mutlaka kullanılmaktadır. (Liker & Convis 2012, ss.161-166)

Tablo 2.3: Niçin analizi ile sorun çözme

Problem Düzeyi	Buna Uygun Önlem Düzeyi
Atölye zemininde bir yağ birikintisi var	Yağı Temizlemek
Çünkü makine yağ akıtıyor	Makineyi onarmak
Conta bozulmuş	Contayı değiştirmek
İkinci sınıf malzemedен yapılmış conta kullanıyoruz	Contanın spesifikasyonlarını değiştirin
Çünkü contalar için iyi bir fiyat teklifi aldık	Satın alma politikalarını değiştirin
Satın almacılar kısa vadeli maliyet tasarrufuna göre değerlendiriliyorlar	Satın almacıların değerlendirme politikasını değiştirin

Kaynak; Jeffrey K.Liker, Toyota Tarzı 14 Yönetim İlkesi, Ümit Şensoy(çev), İstanbul: Orhan Holding Yayınları, 2005, ss 314-318.

Sorunun bir daha çıkmaması için sorunun kökenine inerek sorunun ortaya çıkmaması için engellemeye çalışmaktır.

Hansei'nin kelime anlamı 'yansıtma' derinlemesine düşünme, fikir yürütme, muhakeme etme anlamında kullanılmaktadır. Hansei yapılamazsa Kaizen'de yapılamaz. Hansei'de yapılan bir hatadan dolayı önce üzüntü duyulmalı ve ardından problemi çözmenin yolları araştırılmalı ve oluşan bu hatayı bir daha tekrarlamayacağınıza canı gönülden inanılmalıdır.

Başarıyla tamamlanan bir çalışmada bile Hansei ve Kaizen (yansıtma toplantısı) yapılmalıdır. Bu önemli bir iyileştirme yöntemidir. (Liker & Convis 2012, s.166)

2.4 YALIN YÖNETİMDE KULLANILAN ARAÇLAR

Yalınlaşmak için süreç yaklaşımı, 5S, iş yeri organizasyonu, Just in Time (JIT), değer akış haritalama, çekme sistemi, çalışanların katılımı, Kanban kartlarının kullanımı, poke-yoke yaklaşımı vb. yalın araçları kullanmak gerekmektedir.

2.4.1 Değer akışı haritalandırma

Değer yaratmayan faaliyetleri tanımlamak ve azalmasını sağlamak amacıyla akışı analiz ederek süreç içindeki faaliyetlerin haritalandırılmasına yardım eden yalın araçtır. (Womack & Jones 2016, s.34)

Değer akış haritalamayı uygulamak için belirli adımları yerine getirmek gerekmektedir. Bu adımlar aşağıdaki gibidir:

- a) Uygulama yapılacak hizmet süreci belirlenir
- b) Mevcut durum haritası oluşturulur
- c) Gelecek durum haritası oluşturulur
- d) Gelecek durumun uygulamaya geçilmesi sağlanır.

Yalın araçlardan olan değer akışı, ürünler için temel olan ve temel akış boyunca ürünü oluşturmak için ihtiyaç duyulan artı değer oluşturan ve oluşturmeyen faaliyetler bütünüdür. (Rother & Shook 1999, s.4)

İsrafları tespit edip ortadan kaldırılmasını sağlayan bu değer akışının bütün tedarik zincirine uyarlanma biliyor olması gerekiyordu. Bu gerekliliğin İngiltere’de konulanmış organizasyonlar üzerinde ve depo ortamındaki uygulamasıyla çalışmıştır.

2.4.2 5S

İşletmelerin düzgün ve standart bir şekilde çalışmasını sağlamak için kullanılan hem basit, hem de işletmenin en küçük ayrıntılarının denetimini sağlayan bir yalın araçtır. Bu yalın aracın temel hedefi, çalışılan ortamın sürekli olarak temiz ve düzenli olmasını sağlamaktır. (Womack & Jones & Roos 1990, ss.13-14)

5S tekniği, Japoncada Seiri (sınıflandırma), Seiton (düzen), Seison (temizlik), Seiketsu (standartlaştırma) ve Shitsuke (disiplin) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

5S aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- i. 1S; Gerekliyi gereksizden ayırma
- ii. 2S; Parçaları düzenli şekilde yerleştirmek için en iyi yeri planlama
- iii. 3S; Parçaları parlatma, temizleme ve belirleme
- iv. 4S; Temizlik için standardı oluşturma ve yerleştirme
- v. 5S; İlk 4 S'ı her zaman sürdürmeye yönelik disiplini kurma.

2.4.3 İş standartlaştırma

Standart iş, elde edilen faydalı verilerin sürdürülmesiyle ilgilidir. Kazanımları devam ettirebilmek adına, değişim harekete geçirmek için gerekli olan adımları birleştirir. Değer akışı haritalandırma süreci yukarıdan bakarken, iş standartlaştırma süreci inceleyip iyileştirilecek iş odaklarına bölmektedir. Standart işi hayata geçirmek beş adımdan oluşur.

- a) Mevcudu gözden geçirmek
- b) Fırsat alanlarının belirlemek
- c) Mevcut süreci değiştirmek
- d) İyileştirmeleri sayısallaştırmak ve doğrulamak
- e) Standart işi uygulamak (Liker 2003, s.161)

2.4.4 Kanban

Japonca 'da kart anlamına gelmekte olan 'Kanban' ancak günümüz sistemlerinde bazı bilgisayar ya da ışıklı sistemlerle çalışan üniteler birbirlerini uyarmakta ve esas mantığı sadece zorunlu stoku ellerinde bulundurmaktır.

Kanban ile üretimdeki düzen; son aşamadaki sayısal değer ile başlatılır ve her ara geçişte bir sonraki sistem bir önceki sistemin müşterisidir. Böylece sistem kendini kontrol eden bir mekanizma olarak müdahale gerektirmeden çalışan bir canlı sistem haline gelir. (Liker & Convis 2012, ss.101-105)

2.4.5 Tam zamanında üretim (Just in Time)

Türkçe karşılığı tam zamanında üretim olan JIT(Just in time), genel anlamda malzemelerin işlemlere ihtiyaç zamanında sürülmesini ifade etmektedir. JIT'in amacı daha az malzemeyle verimli bir şekilde daha çok çıktı elde etmektir.

Genel olarak bakıldığı zaman JIT bazı amaçlar ortaya koyar:

- a) Arızalı üretimden kurtulmak
- b) Sistemi esnek yapmak
- c) Hazırlama ve iş döngü zamanlarını minimuma indirmek
- d) Keşif maliyetlerini azaltmak
- e) İsraftan kurtulmak

JIT sistemi yönetimin daima tam zamanında anlayışı geliştirmesini gerektirmektedir. Bunun yanında uygun fiyatta ve maliyette olmasını istemektedir. JIT geçici bir uygulama olmayıp devamlı bir faaliyettir. (Womack & Jones 2016, ss.51-52)

En önemli yalın araçlardan olan JIT sisteminin dayandığı temelleri şöyle sıralayabiliriz:

- a) Ürünler ekonomik üretime yönelik tasarlama
- b) İmalat akışının kolaylaştırılması için işyeri düzenlemesi yapma
- c) Çalışan katılımı sağlayıcı programlar oluşturma
- d) Doğru veriyi elde etmeye yönelik çalışmalar yapma
- e) Üretim fire oranını azaltma
- f) Stokları azaltma
- g) Bütün alanlarda sürekli gelişmeyi sağlama

JIT sisteminin, diğer yalın araçlarla nasıl entegre edildiğini anlatan uygulamanın yapılabilmesi için gereken teorilerden özellikle kanban, bilgisayar sistemleri ve yenilikçi çözümlerden bahsetmektedir. (Ohno 2015, ss.20-21)

JIT faaliyetleri kârlılığını ve verimliliğini artırmak isteyen her işletme için uygundur. Verimliliğe erişmekte gerekli şartlar şöyledir; doğru ve tam bilgi, çabuk haberleşme,

kaliteye önem verme ve israfı ortadan kaldırmak için yenilikçi çözümler geliştirmek. (Ohno 2015, ss.20-21)

2.4.6 Süreç yaklaşımı

Süreç; tedarikçiden alınan belirli girdileri artı bir değer oluşturarak müşteri için faydalı çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer ortaya koyan faaliyetler dizgisidir. Süreç, kurumun müşterisine sunduğu ürün veya hizmetleri oluşturan işlerin tamamlanması için yapılan işlemler zinciridir.

Verimli ve etkin bir şekilde devam eden süreç; tanımlanabilirlik, dönüşüm, yinelenebilirlik, tutarlılık, ölçülebilirlik, kontrol edilebilirlik ve artı değer oluşturma gibi özelliklere sahip olmalıdır. (Womack & Jones & Roos 1990, ss.13-14)

İşletmelerde sürecin tanımlanmış olması işletmenin süreçlerle yönetildiği anlamına gelmektedir. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması ve analiz edilmesi (sürecin amacı, girdisi, çıktısı, eylemleri, tedarikçisi, müşterisi, uygulayıcıları, sorumlusu ve performans göstergelerinin belirlenmesi), süreçlerin kontrol edilebilmesi için en uygun sistemin geliştirilmesi, performanslarının belli aralıklarla takip edilmesi ve iyileştirmeye açık alanların belirlenerek iyileştirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Süreçlerin verimliliğini ölçmek için performans göstergeleri kullanılmaktadır.

Süreç yönetimi; birbiriyle ilişkili süreçlerin oluşturduğu sistemleri temel alan bir organizasyondur. İşletmedeki her tekil süreç diğer süreçlerle birlikte kapsayıcı bir süreç yönetiminin parçasını oluşturmaktadır.

Bir yalın araç olarak süreç yaklaşımı, yalın düşüncenin ve tekniklerin uygulanmasına yardım eder. Süreçler iyi şekilde analiz edilmesi sağlanıp, verimli ve etkin bir şekilde süreç yaklaşımı uygulandığı zaman israflar daha kolay tespit edilecek ve iyileştirmeler daha kolay ve doğru bir şekilde yapılacaktır.

2.4.7. Poke - Yoke Yaklaşımı

Japoncada hata yalıtımı anlamına gelmektedir. İnsanlar tarafından yapılması muhtemel hataların daha oluşmadan engellenmesi, düzeltilmesi ve bunların ortaya çıkarılması yaklaşımıdır. Hatasız ürünler ve sistemler yapılabilmesi için Poke-Yoke yaklaşımı yalın sistemin en önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. (Liker & Hoseus 2008, ss.88-93)



3.MARKA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Tüketicinin zihninde beliren, satın alma kararını etkileyen ve somut ürünlerin birbirinden ayrılmasını sağlayan pazarlama ve reklam faaliyetleridir. Ürünün benzerleri arasında fark edilmesini sağlamaktadır.

Marka bir “ Logo, misyon, ürün, sembol, slogan, ya da servis, reklam veya pazarlama faaliyeti ile sınırlanmamalıdır. Marka: Ürün ile hedef kitle arasında kurulan ilişki, soyut ve duygusal bağ, bir kalite güvencesi ve tutkudur. (Aktuğlu 2004, s.11)

Marka, sadece şekil, işaret, etiket, sembol ve alameti-farika değildir; çünkü marka, kullanıcının onu almadan ne hissettiği, hissettirdiğidir. Marka tüketicinin kalite garantisidir. Tüketicinin aldığı ürünü tanımasına yardımcı olurken diğer ürünlerle karıştırılmasını önler. Tüketicinin aldığı ürün markalıysa, tüketici ürünün satış garantisi hizmetlerinin, ürüne sahip olduktan sonra da devam edeceğini bilir. Tüketicie ürünün özelliklerini tanıtır ve bu konuda güvence sağlar.

Sözlükteki anlamı, bir ticari simge, özellikli emtia, kızgın demir ile yapılan tanımlama işareti, ticari marka ile etiketleme olarak tanımlanmıştır. (Rita 2014, s.19)

Damgalama ile ürünlerin diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlamasıdır Üreticilerin kendilerini daha güçlü hissetmeleri sayesinde ürünlerin markalama sürecinin başlamış olması ve marka adı ile birlikte görsel semboller ürünlerin farklılaştırılmasında ana araç haline gelmiştir.

Kurumlar, birçok sebepten dolayı en önemli değerlerinden birinin markaları olduğunu fark etmiş durumdadırlar ve markalarının kurumlara getirdiği faydalar aşağıdaki gibidir. En önemlisi fiyat hassasiyeti olup, müşteri sadakatinden, yapılan ciro ve pazar paylarına, perakende sektörüne karşın artan üstünlük ve bunların sonucu artan karlılık ve hisse senedi fiyatları, vizyonun daha net anlaşılması, kurum çalışanlarının hareket yeteneklerinin artması, ürün ve servis kategorilerindeki genişleme, yetenekli çalışanları firmaya çekebilme ve çalıştırabilmesidir.

3.1 MARKA VE ÜRÜN AYRIMI

Marka ile ürün arasındaki ayrımın yapılabilmesi için pazarlamanın içinde yer alan temel kavramlardan biri olan ürün: tüketicinin istek ve taleplerinin karşılanabilmesi için çeşitli kimyasal, teknolojik, fiziksel ve olgusal unsurların bir bütün olarak pazara sunulmasıdır. İşlevsel yarar sunan ürün, o işlevin ötesine taşıyıp değerini arttıran bir isim sembol veya tasarımıdır.

Aralarındaki en büyük fark biri üretilmekte iken diğeri yaratılmaktadır. Diğer ayrımlardan bahsedecek olursak ürün zaman ile değişmekte iken marka akılda kalıcı olmaktadır. Bir başka açıdan markaya bakıldığında ise satın alma ve kullanma sonrasındaki duyguların ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka ile ürün karakteristikleri birçok unsuru içlerinde barındırmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi ayırabiliriz.

- a) Kullanıcılar açısından
- b) Ülkeye özgü olması,
- c) Örgütsel olarak çağrıştırıcıların varlığı,
- d) Markanın kişiliği,
- e) Şekiller ve Semboller,
- f) Marka ile tüketici ilişkileri,
- g) Duygusal yararları,
- h) Bireysel duygu göstergelerinin yararları

Markayı üründen ayırtırmada onu piyasaya sunan kişi veya firmaların tanımlaması, basın ve yayın yoluyla kitlelere duyurulması, tanıtılması ve başkaları tarafından taklit edilmesinin ya da haksız davranışlar karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan, isim, sözcük, sözcük grubu, rakam, harf, şekil ve renk birleşiminin etkisi vardır.

Bir özdeyiş ile marka tanımı yapacak olursak ‘ürün fabrikada yapılan bir şey iken, marka tüketicinin zihninde yaratılan şeydir.’ Bir başka deyiş ise ‘ Her markanın içinde

bir ürün vardır ama her ürün bir marka değildir.’ Bu durum üretici açısından marka sadakati olarak tanımlanır iken, tüketici açısından düşünüldüğünde marka bağımlılığına dönüşmektedir. (Aktuğlu 2004, ss.14-15)

Ürün ile marka birbirlerine çok benzer olsa da aslında birbirinden oldukça farklı kavramlardır. Ürün ülkelere göre değişiklik gösterebilir ancak markanın konumlandırılması gereği tüm pazarlarda aynı olması durumunda başarıya ulaşılır. Örnek verecek olursak McDonald’s sunduğu ürünleri ülkeden ülkeye büyük farklılık gösterir. İçecekler de ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır. Hindistan’da daha fazla koyun eti ve sebze içeren, Çin de ise köpek etli hamburgerleri vardır. Ama dikkat edilirse McDonald’s markası farklı ülkelerde hep aynıdır.

Eklenen değer marka ile ürün arasındaki farklılıkları açıklığa kavuşturmaktadır. Tüketicilerin adlandırmakta zorluk çektiği duygusal değerler olarak açıklanabilir. Eklenen değer bir ürünün fonksiyonel değerinin ötesinde ve üstünde yer alan işlevsel olmayan yarar olarak ürünün yararına eklenen öznel ve gizli bir anlamı ifade eder. Bir başka deyiş ile ürünün pazarlanmasında ayırt edici özelliklerin sunumunda kullanılmaktadır. (Yeniçeri & Kocabaş 2005, s.67)

3.2 MARKA YÖNETİMİ VE TARİHİ GELİŞİMİ

Marka kavramı ortaya çıktığı günden pazarda var olmaya başladığı, markanın en iyi konuma gelebilmesi ve ömrünün en faydalı şekilde sürdürülebilmesi için harcanan tüm çabalara marka yönetimi tanımlamasını yapabiliriz. Marka var olduğu sürece marka yönetimi devam eden bir süreç olacaktır. Markanın geniş kitlelere ulaşabilmesi, en yüksek değere çıkabilmesi ve uzun yıllar hatırlanabilmesi için uygulanan tüm süreçlere, stratejilere ve çabaların tümü marka yönetimini oluşturmaktadır.

Parlak bir markaya sahip olmaları için şirketlerin uygulamaları gereken üç yol mevcuttur. Bunlardan birincisi, hiç kuşkusuz bir markanın ortaya çıkış sürecidir. Bir sonraki uygulanacak yol ise şirketin sahip olduğu marka adını ürünlerine taşıması ve en son olarak da uygun ve güçlü markanın satın alınmasıdır. Marka yönetimi, bu türdeki

uygulamaları planlayan ve yürüten süreçlerle ilgilenir. Marka yönetiminin iki temel konuyu içerdiği söylenebilir. Birincisi; marka farkındalığını oluşturarak marka imajının yaratılması ve markayı zamana ve diğer etkilere karşı daha dayanıklı kılmaktır. İkincisi ise markanın kuvvetlendirilmesidir. Marka yönetimi, her iki faaliyet açısından da kurumların, şirketlerin ya da işletmelerin stratejik yönetim ve ona bağlı stratejik planlama ve uygulamaları ile birlikte uyumlu olmak durumundadır. Bu nedenle marka yönetimi ve yapılandırma süreci, genel işletme stratejileri ve politikalarından ayrı düşünülemez. (Uztuğ 2003, ss.51-52)

Marka yönetimi markaya en önemli katkısı tüketicinin zihninde tekrarlanan satın alma davranışları, satışların arttırılması, pazarlama için harcanan maliyetlerinin azaltılması ve aynı zamanda firmanın rekabete karşı direnç gösterebilmesine yardımcı olur. Kısa sürede gerçekleşmeye ve karışık bir süreç olan marka yaratma süreci, devam eden süreçte işletmeye karlı bir yatırım olarak geri dönmektedir. İşletmeler, markalardan aşağıdaki faydaları elde etmektedir. (Uztuğ 2003, s.53)

Pazar Payı: Oluşan marka, şirketlerin ürettikleri ürünlerine pazarda bir yer sağlamaya yardımcı olur. Ürünün konumunu koruması için iyi bir marka adı ve imajı gerekir.

Yüksek Fiyat: Satıcılar istedikleri ürünleri mağazalarında bulundurmak ister, tüketicilerde almak istedikleri ürünlere inanmak ve güvenmek isterler. Markalı ürün burada devreye girer ve işletmeler hem satıcılara hem de tüketicilere benzer ürünlere göre yüksek fiyata ürünleri satabilirler.

Sabit ve Az Riskli Karlılık: Markaya bağımlı olan tüketiciler, benzer ürünleri almaktan çekinirler. Bu yüzden daha fazla satış yapan işletmeler, ölçek ekonomisine daha çabuk ulaşmakta ve bu da üretim maliyetinin daha az olmasına neden olmaktadır.

Marka Bağlılığı: Pazara yeni giren işletmelerin en ufak hatasında piyasadan silinmesi söz konusu olurken, güçlü markalarda tüketiciler aynı duyarlılığı göstermemektedir. Yeni müşteri kazanımı için yapılan harcama, mevcut müşteriye elinde tutmak için harcamadan oldukça fazladır.

Marka Giriş Engelleri: Bulunduğumuz çağda teknolojinin de etkisi ile çok çabuk ürünler taklit edilebilmektedir. Kopyalanması en güç olan ise markaların kimliğidir. İşletmeler kendilerini rakiplerine karşı bu şekilde korumaktadır.

Gelecekte Büyüme Potansiyeli: Büyük markaların standartları olması sebebiyle başka bir ülke pazarına girdiği zaman çok kolay adapte olmaktadır. Teknoloji sayesinde tüketicilerin değişen zevk ve yaşam standartlarına kolay adapte olmaktadır.

Şirket Kültürü: Çalışmak isteyenler öncelikle güçlü işletmeleri tercih ederler, özellikle tecrübesiz, genç nüfus güçlü şirketlerin kültürü içinde yetişerek şirkete bağlılıkları topluma da yansımaktadır. Güçlü işletmeler, şirket kültürlerinin de verdiği özgüven ile hükümet ve medya tarafından da desteklenip saygı görmektedirler.

Tanıtım Avantajları: Bir marka tüketicilerin zihnine girebilmiş ise harcamayacağı reklam geliri o ölçüde daha ucuzlamakta ve etkili olmaktadır. Bu tür tanınmış markaların reklamları daha imaj geliştirici tanıtım stratejileri kullanılmaktadır. İyi tanınan markaların yeni çıkardığı ürünlerde ise hem satış hem de satış sonrası markanın anımsanmasıyla daha etkilidir.

Marka Stratejisi: Algılanması istenen marka konumunu belirlerken, markanın sunduğu yararlar ve hedef tüketicilere bağlı olarak, firma içindeki tüm markaların bütün hale getirilmesi ve kurum stratejilerinin ele alınması gerekmektedir. Bütünleştirilmiş olan pazarlama karmaları ve kurum stratejileri konumlandırmanın oluşmasını sağlamaktadır.

“Ürünler fabrikada üretilir, markalar ise zihinde.” *David Ogilvy*

3.3 MARKALAŞMADA BİLİNMESİ GEREKEN KURALLAR

Marka oluştururken dikkat edilmesi gerekenler, işin; hedef kitle için uygun iş olması, yapılan işe uygun, kapasite ve niteliğinin bulunması ve sistemi iyi kuracak ve yönetecek vizyon sahibi patronların ve yöneticilerin olması gerekmektedir.

Firmalar ne ürettikleri ürün ne de sundukları hizmet ile hatırlanırlar, hatırlanma marka ile gerçekleşmektedir. Markaları da hatırlanır kılan öncelikle isimleri, sonra amblem ve logolarıdır.

Üst yönetimin işe uygun seçilmesi; Doğru kararları, doğru karar alabilen insanlar vereceği unutulmamalı ve seçilecek olan beyin kadrosunun yani üst yönetimin nitelikli ve kapasiteli olmasına dikkat edilmelidir.

Çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurulması; Takım ruhunu oluşturmak için ‘biz’ duygusunu çalışanlar arasında yaratmak gerekmektedir. Eğer markanızı eşsiz kılmak istiyorsanız, markanız için iyi motive edilmiş çalışanlar tarafından sağlanacağını unutmayınız.

Ürün veya hizmetinizin kalitesi; İyi bir marka için kaliteli bir ürün veya hizmetin olması gerekmektedir. Yaratılmak istenen marka ne kadar iyi olursa markanızın değeri de o oranda artacaktır.

Markanın İsmi; İyi bir marka yaratılmak isteniyorsa isminin iyi seçilmiş olması gerekmektedir. Hedeflenen kitlenin kulağına hoş gelen, karakterine uygun, ürünü çağrıştıran, ismi duyulduğunda akla markanın geldiği, özel bir çalışma ürünü olması gerekmektedir.

Markanın konumlandırılması; Markanın konumlandırılması yapılırken birçok değişik faktör vardır. Bunlar; Kişisel faktörler, Sosyolojik faktörler, Psikolojik faktörler ve Demografik faktörler olarak ayrıştırabiliriz.

Ortaya çıkan mal veya hizmetin yukardaki faktörlerden en az birini hedeflemesi gerekmektedir. Unutulmaması gereken ortaya çıkan mal veya hizmetin herkese satılamayacağı gerçeğidir.

Markanın tanıtılmasının önemi; Marka, ürününüze kişilik kazandırır. Kalitesini belirler ve iletişimde etkili bir tanıtım aracı olmasını sağlamaktadır.

Markanın kişilik kazanması için, marka yaratma sürecindeki başarısı öne çıkmaktadır. Süreci başarıyla yürütülmesi için iyi ve etkili yapılması gerekmektedir. En önem verilmesi gereken alanlar; Görsel kimlik, reklam ve halkla ilişkilerle ilgili çalışmalardır. Görsel kimlik oluştururken yapılan en büyük hatalardan biri firma üst yönetiminin ve patronlarının zevkleri doğrultusunda yapılması ve yaptırılmasıdır. Başarısızlığa giden ilk yol budur. Aynı husus reklam içinde geçerli olmaktadır. İyi bir marka reklamı için en az birkaç sene değiştirilmeyecek bir fikrin yaratılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Pazarlama ve satış kanalları; Ürününün ya da hizmetin çok iyi olması ya da iyi bir tanıtımın yapılmış olması yine de yeterli değildir. İyi düşünülmüş ve iyi organize edilmiş bir pazarlama ve satış stratejisi yoksa başarı şansınız çok düşük olacaktır.

Dağıtım ve servis kanalları; Unutulmaması gereken tüketicinin ürünü veya hizmete ulaşmak istediği anda cevap verebilmektir. Planlama yapılırken Dağıtıma ve Servis kanallarını önemi unutulmamalıdır. Yoksa başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Kontrol ve değerlendirme; Bütün süreçlerde hem ileri aşamalar hem de süreci tamamlanmış olanların kontrol ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Değerlendirme yapılırken ayırım yapılmamalı, en yakından en uzakta kalan kim varsa dinlenmeli ve kulak verilmelidir.

Geliştirme ve ARGE faaliyetleri; Sürekli gelişim kalitenin de aynı oranda artışına işaret etmektedir. Çağa ayak uydurabilmek için Gelişime ve ARGE'ye önem vermemiz gerekmektedir. Değişimin en önemli göstergesi sürekli gelişimdir.

3.4 MARKANIN KULLANILDIĞI ALANLAR

Markanın konusunu oluşturan, ayrışması için koşulların yaratılmasını sağlayan, tanımlamalar kümesidir. Markalaşma günden güne önem kazanırken markaların kullanım yerlerine göre aşağıdaki kısaca açıklayacağız.

Marka 5 ana başlıkta inceleyebiliriz.

Bunları, 1) Garanti markası, 2) Kişisel Marka, 3) Hizmet Markası, 4) Ticaret Markası, 5) Ortak Marka olarak tanımlayabiliriz.

Garanti Markası; Bir sahibi bulunan ve kendi marka adını, hizmetlerini ve ürünlerini kullanan alt şirketlerin bulunur. Garanti markadan yararlanıcı şirketler, marka sahibinin tüm şartlarını kabul etmekte ve standartlara uygun hareket etmektedirler.

Kişisel Marka; Tek bir gerçek kişi veya tüzel kişiye ait olan markalardır. Ancak aksi belirtilmemişse birden fazla kişi tarafından da kullanılabilir. Kişisel marka, son dönemlerde popüler olmasına rağmen, küresel pazarda her bireyin bir marka değeri olduğu görülmekte ve bu nedenle yönetici ve yönetici adayı pozisyonunda bulunan her bireyin kişisel markalaşma çabasına girmesi gerekmektedir. Zamanla her bireyin bir marka değeri oluşacak olup, iş ve normal hayatında da kişisel markanın önemi daha fazla hissedilecektir.

Hizmet Markası; İşletmelerin birbirleri arasında ayrışmasına yarayan bir semboldür. Hizmet markaları oluştururken birden fazla kişi ya da kurum tarafından oluşturulabilir.

Ticaret Markası; Şirketlerin ürettikleri benzer ürünleri birbirlerinden ayırt etmeye yarayan işaretlerdir. Birden fazla kurum veya kişiler tarafından oluşturulabilmektedir.

Ortak Marka; İşletmelerin birleşerek hizmet veya ticaret faaliyetlerinin ortaklaşarak, diğer işletmelerden ayrılmasına üzerine oluşturulmuş işarettir. Ortak markanın sahipleri bir gruba üye olmalı, tescil için ortak hareket etmeli, teknik yönetmelik hazırlanmalı ve yenilemelerin ferdi başvurusunun yapılması gerekmektedir. Tarih buna verilecek en iyi örnektir.

Bunlar haricinde Uluslararası Marka, Topluluk Markası, Koruma Markası ve Tat, Koku, Ses vb. markalar da bulunmaktadır.

3.5 MARKA KONUMLANDIRMA

Marka konumlandırması sonrasında oluşan markanın ambalajından, ismine, sloganından, logosuna, web sitesinden, reklam mesajlarına, hedef kitlesinden, fiyatına, satış noktalarından, mağazasına kadar her şey eksiksiz belirlenmelidir.

Konumlandırma stratejileri marka yönetiminde yeri oldukça önemlidir. Çünkü tüketici zihninde nasıl yer alacağının belirlenmesi, algılanışı için kullanılan iletişim kanallarıdır.

Hedeflenen marka stratejileri için uygulanacak 5 temel nokta bulunmaktadır:

- a) Pazarlama kollarının kolaylaştıran bir süreç olması.
- b) Her türlü pazarlamaya uygulanabilir olması.
- c) Tüketicinin belli bir ürün için algıladığı konum, ürünün gerçekçi fiziksel karakterine veya tutundurma çabalarıyla, firma tarafından yaratılmış fiziksel varlığı olmayan imajlara dayanabilir.
- d) Konumlandırma müşteriye yönelik olmalıdır.
- e) Konumlandırma ancak dayandığı araştırma iyi olursa başarılı olur.

Yapılan araştırmalar, müşterilerin markayı konumlandırırken nelere ihtiyacı olduğunu neleri algıladığını ve ürünleri kullanımlarındaki tutumları ile başlamakta ve son olarak tüketicinin nasıl tepki verdiğinin saptanması ile bitmektedir. Konumlandırma burada markanın nerede durması gerektiğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. (Ries 2015, ss.17-26)

Tüketicinin fark etmesinin sağlanması; Tüketicinin ürünü satın alabilmesi veya tercih edebilmesi için öncelikle markayı fark etmesi gerekmektedir. Öncelikle marka farkındalığı yaratılarak markanın değerini arttırmış olursunuz. Farkındalığı yaratmada en etkili araç reklamdır. Reklamın tüketici üzerinde oluşturması beklenen ise ürünün dikkat çekmesi, ilgi ve arzu uyandırması ve tabi ki bu arzuyu satın alma işlevine dönüştürmesidir. Bu yüzden reklam tüm duylara hitap ederek markayı tüketicinin zihninde bir iz düşün bırakması istenmektedir. Tabi en önemli nokta hedef kitlenin iyi analizinin yapılması ve mesaj içeriğinin doğru oluşturulmasıdır.

Markanın öyküsü; Markayı daha akılda kalıcı hale getirmek için markaya özel hikâyeler yaratılmalı ve efsaneleştirilmelidir. Bu hikâyeler kimi zaman kuruluş, kimi zaman kurucuların hayat hikâyesinin efsaneleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Hikâyeler de dikkat edilmesi gereken tüketicinin algısını iyi yönde değiştirebilecek yararlı öykülerden oluşturulmasıdır.

Markanın imajı; İmaj; “Gerçekliğe yakın bir görsel sunum” olup, fiziki veya hayali olabilmektedir. Marka imajı, isimden öte markaya değer ve anlam katan inançlar bütünüdür. Ürün kişiliği, duygular ve zihinde oluşan çağrışımlar gibi unsurları içermektedir.

Tüketicilerin bir ürünü satın alırken ürünlerin ve markaların tüketici zihninde oluşturdukları imajı göz önüne alıp değerlendirmektedirler. Yani ürün veya markayı değil imajı satın almaktadırlar. Bu yüzden markalar yansıtılan algılamalarla tüketici zihninde yer almakta ve tüketiciler tarafından satın alınmaktadır. Marka imajının yapısal karakteristikleri şu şekildedir;

Tüketicilerin zihninde oluşan bir kavramdır. Tüketiciler tarafından oluşan duygusal bir bağ veya sebebe dayalı, sübjektif ve algısaldır. Ürünlerin genel özelliklerinden daha çok tüketicilerin özellikleri doğrultusunda yapılan pazarlama ile oluşturulmuştur. Gerçekten daha çok nasıl algılandığı ile ilgilidir. Marka imajının tüketiciye ulaşması için, görsel sunumlar ile özgün sembolleri tüketicinin zihninde yer etmesi için kullanılmaktadır.

İmaj geliştirme; İmaj geliştirmenin en önemli faktörlerinin başında Pazarlama ve Tutundurma gelmektedir. Marka imajı yaratmada temel faktörlerin başında ürün özellikleri ve faydaları gelmektedir. Bazı durumlarda bu özellikler birbirlerinden ayrılmayacak kadar benzerlik taşımaktadır. Bu benzerlikleri birbirinden ayırabilmek için en iyi yöntem pazarlama iletişimi ve reklamdır. Tüketicilerin zihninde farklılaşmayı sağlayan temel araçtır.

Reklamın işlevleri arasında hem tüketici ile duygusal bağ kurulmasını sağlamakta hem de ürün ile ilgili bilgi vermektedir. Tüketici tercihleri doğrultusunda ürün özelliklerinin konumlandırmasını yapmakta ve hedef kitle için dikkat çekici sembolik işaretler ile doldurmaktadır.

Dolayısıyla Marka imajını oluşturan ve tüketici için önemli hale gelmesini sağlayan reklamdır. Bilgilendirici reklam, tüketici için markanın faydalarına ilişkin bilgi vermekte ve tüketim kararında oluşan çelişkileri gidermesinde yardımcı olmaktadır. Dönüştürücü reklamda ise markanın kullanılması ile sosyal olarak bir dönüşüm yaşayacağını düşünmesini hedeflemektedir.

Marka imajını oluşturan unsurlar; Nitelikleri, yararları ve marka kişiliğidir. Oluşturulan ve iletilen marka kimliği, marka imajı olarak algılanmaktadır.

Marka kişiliği, benzerliklerin fazla olduğu kategorilerde rakiplerinden ayrışması için en önemli özellik olmaktadır. Markaya bir ruh kattığı gibi tüketicinin tercihinde, karar almasında ve marka değeri yaratması açısından önemli bir faktör olmaktadır. Marka kişiliği oluştururken genelde insan kişiliklerini yerleştirirler. Tüketiciler markanın ne olduğuna ne düşündüğüne değil, tüketicilerin nasıl hissettiklerine bakarlar.

Marka kişiliği ve ürün ilişkisi; Marka kişiliği oluşturmada reklam kullanılmaktadır. Marka kişiliği oluştururken hem doğrudan hem de dolaylı bir dil kullanılabilir. Marka kişiliği ile ürün arasındaki bağlantı kuracak tüketicinin kendisidir. Marka kişiliği ile kendi kişiliği arasında bir bağ kurulduğunda tüketici ile marka kişiliği arasında bir bağ kurulmuş olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken reklamın verdiği ile tüketicinin aldığı algının aynı olmasıdır. Yoksa marka kişiliği ya da imajı oluşmamış olacaktır. (Baş 2015, ss.49-63)

Marka bağlılığı; Marka bağlılığı oluşumunda müşteriler bilinçli ve bilinçsiz şekilde karar verebilmektedirler. Marka bağlılığı oluşumunda 3 aşama vardır. Müşterilerin satın alma alışkanlıklarını değiştirip yeni bir ürün denenmesi için yönlendirilmesi gerekmektedir. Mevcut alışkanlıkların kırılması için reklamlar

kullanılmakta ürünlerin baskın özelliklerinin vurgulanması veya promosyonlar ile duyurulması bu amaca yöneliktir. Müşterilerin ilk satın almasından sonra, tekrar satın almayı teşvik ederek süreklilik yaratılmalıdır. 3. aşamada müşterilerin alışkanlıklarını güçlendirmeyi sağlamak için satın alımlarının değerini gösterilerek cesaretlendirilmesi amaçlanmalıdır.(Baş 2015, ss.95-116)



4.YALIN MARKA YAKLAŞIMI

4.1 YALIN MARKA KAVRAMI

Yalın marka kavramı günümüzde bilinirliği az olması kullanılmadığı anlamına gelmemektedir. Hayatın her alanında markalarımız yalınlaşmaktadır.

Yalın marka ile vurgulanmak istenen pazarlama ve iletişim alanında günümüz dünyasındaki marka kaynaklı oluşan sorunların kökünden yok edilmesidir.

Yalın marka, oluşturulurken ürün veya hizmet için yalın sistemine uygun bir şekilde ortaya çıkması sağlanması gereklidir. Oluşturulan markanın (Muda) israftan arındırılmasına dikkat edilmelidir. Sistemi kurarken yönetimden, çalışanlara kadar organizasyonun benimsenmesi sağlanmalıdır.

Yalın marka yaratmak için, yalın düşüncenin süzgecinden geçirilip, yalın ilkelere uygun bir şekilde oluşturulmasına hassasiyet gösterilmelidir.

Yalın markayı tanımlayacak, ona değerini verecek olan son müşteridir. Değerin müşteri tarafından oluşturulduğu unutulmamalıdır. Ama değeri oluşturan unsurlar, şirketin kendi özvarlıkları ve yönetimden en alt kademe çalışanının devreye girmesiyle oluşturulur.

4.2 YALIN MARKA SÜRECİ

Yalın markanın oluşum sürecinde 3 ana husus çok önemlidir. Markanın ortaya çıkana kadar ki süreçteki sorun çözme görevi, müşterilerin marka ile oluşturacağı bağın başlangıcın noktasından, markanın algılanmasına kadar geçen bilgi yönetimi görevi ve müşterinin marka ile etkileşime girdiği ana kadar ki dönüşüm görevidir. Bu değer akış haritası ile ortaya çıkacak israflarda engellenmiş olacak ve akış süreci başlayacaktır.

Bir sonraki yalın hareket ise çekme işlemidir. Burada markanın müşterilerinden ne istediği ve ne zaman istediği iyi dinlenilmeli ve isteğe anında cevap verilmelidir. Müşterilerinizi de işin içine dâhil edeceğiniz çekme işlemi sayesinde son yalın hareket olan mükemmelliğe ulaşacaksınız. Oluşacak bu döngü yalın markanızın mükemmellik seviyesine ulaştıracaktır.

Yalın marka yaratırken yalın tekniklerin ve sisteminin uygulanması ve süreçlerin takibinin iyi yapılması gereklidir.

Markanızın yaratılma sürecinde yararlanılacak teknikler ise 5S, Poke-Yoke, Jidoka, tam zamanında üretim, Heijunka, toplam üretken bakım, Kaizen, yalın üretimin 6 kuralı, yalın düşüncedir.

Yalın marka oluştururken öncelikle kimin için marka yaratıldığına, doğru yerde mi oluşturulduğuna, faydalanıcıların analizinin doğru yapıp yapılmadığına, yaratılan hikâye ile markanın uyumlu olup olmadığına, müşteriler ile bağlantısının nasıl olduğuna dikkat edilmelidir.

4.3 MARKA YARATMA SÜRECİ ve YALIN ETKİSİ

Al & Laura Ries'in marka yaratma sürecine ilişkin yaklaşımlarını yalın yaklaşım ile benzer yönlerini ve farklı yönlerini aşağıda belirtilmektedir.

Yayılma ve Daralma Kuralı; Markanın adını birçok alanda kullanmak kısa vâde de kâr getirirse de markanın imajına zarar vermekte ve yayılma kuralının tersine işlemesine sebep olmaktadır. Güçlü marka oluşturmak isteniyorsa markanın alanının daraltılması gerekmektedir.

Markanın gücünü artırmak için markanın hitap ettiği alanın küçültülmesi markanın gücünü ve etkisini büyötmektedir. Eğer alan büyürse tüketici zihnindeki algısı da zayıflar. Bu da markada daralma kuralının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Burada kilit rol odaklanmadır. Marka birden fazla sektöre odaklanırsa bu başarıyı da düşüren bir etkiye dönüşür.

Yalın yaklaşımla bu kurallara bakıldığında, her oluşturulacak markanın kendi oluşum çevresinin zorlukları dikkate alınır. Müşterinin ne istediği iyi analiz edilir. Mükemmel marka oluşumu için sürekli Kaizen yapılır. Marka oluşumu o günün koşulların, bulunduğu yerin şartlarına bağlı olarak evrilir. Marka her şarta hazır hale getirilir. Bulunduğu ülkenin kültürünü benimsenir. Yalın anlayış ile harmanlanır. (Ries & Ries 2018, ss.17-28)

Tanıtım ve Reklam kuralı; Markanın, tüketiciler ile tanıştırılması tanıtım vasıtasıyla gerçekleşir. İlerleyen süreçte markanın tutundurulması için reklamlar kullanılmaktadır. Büyük markalar yüksek reklam bütçeleri harcayabilirler ancak bu bir markanın doğuşunu sağlamamaktadır. Bu tür markalar, marka olma sürecini tamamlamış artık markanın bilinirliğini koruma yolundadırlar.

Oluşturulan markanın ne dediğinden çok, tüketicilerin o marka hakkında ne konuştukları daha önemlidir. Marka hakkında başkalarının söylediği, reklamdan daha etkili bir yoldur.

Markayı oluşturduktan sonra markanın zihinlerde diri kalması için reklama ihtiyacı vardır. Reklam sizin bir şey satın almanızı sağlamaz ama pazarlamanızın en önemli kalemini oluşturmakta ve markanın sürekliliğini sağlamaktadır.

Yalında ise müşteriler markanın en iyi reklamını kendileri yapar. Çünkü müşterilerin isteğine göre marka yaratılır. Sürecin en başından itibaren sürece dâhil olan müşteriler marka ile bağ oluşturmuşlardır. Oluşan bağ sayesinde yüksek tanıtım giderleri ve reklam giderlerine çok fazla gerek kalmamaktadır. (Ries & Ries 2018, ss.29-40)

Kelime Referans ve İsim kuralı; Kelime etkisi markanın tüketiciler zihninde yer etmesi ve o kelimenin o marka ile özdeşleşmesi demektir. Bir kez o marka, o kelimeye sahip oldu mu rakiplerin o kelimeye hâkim olması neredeyse imkânsızdır. Volvo'nun en güvenilir araba üretmesi gibi, aslında diğer markalarda çok güvenli araba üretebilir ama

kelime Volvo ile eş değer hale gelmiştir ve tüketici zihninde bunu değiştirmek çok zordur.

Referans kuralı; Başarılı olması için özgünlük ilkesi önemlidir. Akılda kalıcı referans noktaları markanın kalıcılığını kolaylaştırır.

İsim kuralı; Bir marka için uzun vadede bir isimden başka bir şey değildir. Markanın farklılaşmasında ise en önemli pazarlama kanalı ismidir. Güçlü bir marka ismi için; ismin kısa ve öz olması gerekmektedir. Başka marka isimleri ile karıştırılmamalı, çağrışım dâhi yapmamalı, Göze ve kulağa hitap etmeli, vermek istediği mesajı iletmeli ve telaffuzu kolay olmalıdır. Örneğin; isim ile ilgili sorun yaşayan markayı yazmak istersek; Reebok piyasaya 'İncibus' isimli bir ayakkabı çıkarmıştır. Incubus ismi geceleri uyuyan, kadınlarla cinsel ilişkiye giren ruhun adı olması sebebiyle kadınlar tarafından çok tepki gördüğü için Reebok özür dileyip ürünlerini geri çekmiştir. Bir diğer örnek ise Arçelik yurt dışında zor telaffuz edilmesinden dolayı Beko markasını oluşturmuştur.

Tüketici nezdinde markanın imajı o kadar önem arz etmektedir ki, yapılan en ufak hata firmanın üretimini durdurmasına kadar gitmektedir. Keza markaya harcanan emeklerin karşılığında firma marka adıyla anılmaya da başlayabilmektedir. Burada önemli olan tüketicinin gözünde markanın imajıdır. Zamanla markanın konumlandırması ve kurum isminin etkisi önemini arttırmaktadır.

Çağımızda kurum isimleri eskisi gibi kurucu ortaklarının adını veya soyadını taşıma geleneğinden büyük çoğunlukla vazgeçilmiştir. Burada kapatılan veya isim değişikliğine giden firmalarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki birçok firma telaffuzu zor olan isimlerden dolayı kurban olmuştur. Özellikle yurt dışına açılan firmalar isim değişikliğine gittiği görülmüştür. Örnek verecek olursak Arçelik - Beko, Turkcell - Lifecell, Koton yurtdışında 'Ole' markasını, Adopen 'Wintech'i', İnci 'Balance'ı' kullanmaktadır.

Bu nedenle isim seçilirken, evrensel düşünölmelidir. Özellikle seçilen isimler kısa ve öz olmalıdır. Verilmek istenilen mesajı taşımali, tüketiciler telaffuz ederken kolay olmalıdır. Yanlış yapılan başka bir husus ise, seçilen isimlerin başka firmalar tarafından kullanılıyor olmasıdır. Bu isim karmaşası hem ürünün algısına hem de imajına büyük zarar vermektedir. Ayrıca marka ismini kendi alt markalarında da kullanılmasının sakıncalı olduğunu birçok marka uzmanı teyit etmektedir. Alt markalarda oluşabilecek en ufak sorunda firmanın problem yaşamasına sebep olacaktır. Türkiye’de ise isimler evrensel düşünölerek verilmemektedir. Yurt dışına çıkıldığında isimlerini değıştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Marka ismi oluştururken sözlükte yer alan yaklaşık 80 bin civarında kelime kullanılmış ve patenti alınmıştır. Yılda 40 bin patent alındığı düşünöldüğünde ilerleyen dönemlerde marka tescili için kelimeler yetersiz kalacaktır. Buna müteakiben firmalar türetme isimler kullanarak kendilerini daha özel kılmaya devam edeceklerdir.

Yalın marka yaklaşımı ile kelime kuralında bulunulduğu gibi yöreye özel kelimeler seçilebilmektedir. Yapılan analiz sonucunda sade, basit, akılda kalıcı, dikkat çekici ve zihinde semboller oluşturan kelimeler kullanılmalıdır. Seçilen ismin bulunduğu bölgedeki manası, anlamı ve çağrışımları dikkate alınır. (Ries & Ries 2018, ss.40-58)

Kalite, Kategori ve Şirket kuralı; Kalite önemlidir. Markanın konumlanmasındaki yerin belirleyicisidir. Ancak kalite tek başına yeterli sayılmaz. Lider marka yaratmak isteniliyorsa, öncelikle hedefi daraltmalı, ana ürünün arkasından birden fazla ve alakasız ürünler eklenmemelidir. Bir markanın arkasına börek ismi konumlandırılmışsa, sütlü tatlılardan makarnaya, çay ürünlerinden kurabiyeye, birçok ürünü dâhil etmesi markanın gücünü zayıflatmaktadır.

Şirket kuralının en önemli noktası marka isminin, şirket isminin önünde yer alması kuralıdır.

Yalın marka anlayışında da mükemmellik ön planda olduğu için kaliteden ödün verilmez. En iyiye ulaşma süreklilik arz eder. Markanın olabildiğince sade olmasına farklı kategoriler içinde yer almamasına özen gösterilir. Şirketler ile markalar gizli bir el

ile ayrılmıştır. Toyota'nın lüks segment için Lexus markasını çıkarması gibi. (Ries & Ries 2018, ss.59-74)

Genişleme, Arkadaşlık ve Jenerik kuralı; Nasıl şirket ismi ile marka ismi aynı olmaması gerekiyorsa, marka isminin de her ürüne verilmemesi gerekir. Çünkü bir üründe sorun yaşanırsa tüm ürünler bundan etkilenir. Burada genişleme isteniyor ise alt markalar yaratılıp bölümlere ayrılmalıdır.

Yeni bir kategori yaratılacak ise, lider marka diğer markaları da davet etmesi gerekir. Jenerik marka kavramı ise bir ürün ile o markanın özdeşleşmesi ile ortaya çıkar. Burada Jenerik marka olmanın her zaman iyi bir şey olmadığını, eğer markanızın iyi reklamını ve tüketiciye farkını anlatma yoluna gitmezseniz başarısızlığa giden en kısa yolda olduğunuzu unutmamalısınız. Selpak, Orkid, Neskafe, Jilet bunlardan bazılarıdır.

Sayılan markaların hepsi sektörünün öncü markaları, ilk bakışta bu marka sahibi için güzel görünse de, satış hedeflerinde ki sonuçlar bu şekilde olmaya bilmektedir. Örnek verirse selpak istediğiniz zaman sizin kâğıt mendil istediğinizi ve selpak yerine başka bir ürünü size verildiğini düşünün. Burada marka sahibinin yapması gereken en önemli nokta markanın reklamını ve tanıtımını iyi yapması ve selpak istediği zaman aslında gerçekten selpak markalı kâğıt mendili istediğini, eğer yok ise almamanızı sağlamalıdır.

Marka yaratma sürecinde markanın Jenerik olmasına önem verirken, eğer sektöre ilk giren marka değil ise kendi alanında ilk olmanın veya bir unsuruyla ön plana çıkmak için kaizen yapılmalıdır. Markanın kesinlikle bir isim veya başka bir yapıyı çağrıştırmamasına dikkat edilmelidir. (Ries & Ries 2018, ss.81-102)

Biçim ve Renk Kuralı; Bir markanın adının gücü, tüketicinin zihnindeki oluşan kelimelerin anlamından gelir. Çoğu marka için sembollerin zihindeki bu manayı yaratma etkileri azdır ya da hiç yoktur.

Markayı işaretler ve semboller ile sadece anlatırsak bu markanın amblemi olur, isimler ile dizayn eder isek bu da logosu olur. Amblem ve logosuz isime marka denemez.

İsimleri birçok kişi tarafından bilinse de markalaşamamış birçok firma vardır. Kısaca Marka bir birey ise, logo kişinin imzasıdır.

En iyi logo için müşterilerinizin gözlerine bakmanız yeterlidir. Müşterilerinizin gözleri yan yanadır. Logo da bu şekilde yatay konumlandırılmalıdır. Böylece yatay bölüm perakende satışlarda önem kazanır.

Fontlarda binlerce stil ve ağırlıktadır ancak tüketiciler bu farkların pek ayırımında değildir. Fontları seçerken en önemli unsur okunurluktur. Elbette fontların yarattığı bir algı vardır. Bazıları modern bir hava katarken, bazıları eski moda daha erkeksi veya daha kadınsı bir görüntü verebilir. Nike sembolüne anlamını veren isimdir. Semboller önemlidir ama isim kadar güçlü bir etki yaratamazlar. Semboller markayı bize hatırlatan işaretlerdir. Bir sembolün ürün ile ters orantılı olarak reklam harcamaları artmaktadır. Sembol markayı ne kadar hatırlatıyorsa o oranda reklam harcaması az olmaktadır. Shell bir petrol şirkettir ve deniz kabuğunu sembol olarak kullanmaktadır. Shell eğer reklam harcaması yapmaz ise yeni girdiği pazarda algılanması zorlaşacaktır ve zamanla sembol ve marka arasında bağlantısızlık oluşacaktır.

Renk; markayı ayırt edilir yapmanın en önemli yollarından biridir. Ancak renk seçimi, üzerinde çalışması zor bir özelliktir. Renk yaratmak için kullanabileceğiniz ana renk âdeti çok azdır. Kırmızı renk yaklaşıyor izlenimi verirken, mavi renk uzaklaşıyor izlenimi verir. Sarı nötr bir renktir. Beyaz saflığın, siyah lüksün, kırmızı enerji ve heyecan, mavi huzur veren sakinleştirici, yeşil çevre ve sağlığı, mor asaletin rengidir.

Markada oluşturulmak istenen ruh halini renkler yardımıyla tüketiciye aktarılmaktadır. Renk seçiminde pazardaki rakiplerin önemi büyüktür. Rakip yoksa markanın pazardaki satmak istediği ürüne göre renk seçimi önemlidir. Bir marka, ana rakibinin kullandığının tam tersi bir renk kullanmalıdır. (Ries & Ries 2018, ss.125-136)

Alt Marka, Tekillik, Sınırlar ve Kardeşler Kuralı; Bir markanın temelini oluşturan, tüketici zihinde elde edebileceği nitelik, fikir veya pazar segmentidir. Alt marka

oluşturma, markayı tam ters yöne götüren bir süreçtir. Markalamanın markada yapmaya çalıştığını, alt markalama yıkmaktadır.

Zihinde oluşan markaları üst kimlik ile lanse etmek onun toplumda oluşmuş marka algısını değiştirmemektedir. Ford, bir dev marka olduğunu söylemektedir. Markalarına ise Aspire, Contour, Escort, Mustang olarak lanse etmektedir. Olayları farklı gören bir pazarda marka sisteminizi uygulayamazsınız. Üreticilerin marka gördüğünü tüketiciler model; dev marka gördüğünü marka olarak kabul ediyor olabilir.

Daha basit düşünün, müşteri gibi düşünün; göreceksiniz markanız daha başarılı olacak. Holiday Inn Express, Holiday Inn Select, Holiday Inn SunSpree Resorts ve Holiday Inn Garden Court gibi alt markalarıyla, Holiday Inn Bir dev marka haline geldi. Pazar araştırmasında “Güzel bir otel ama Holiday Inn için biraz pahalı” cevabı ile karşılaşınca şirket mesajı aldı ve kurumsal bağları kesme süreci başladı. Bundan sonra oteller Crown Plaza olarak adlandırılmaktadır.

Marka için en önemli yn, tek görüşlü olmasındır. Marka tekilliliğini kaybederse zayıflama başlar. Büyük markaların ürün kümesini genişletmesi pazarda varlıklarını koruyabilmek için olsa da markalarının eski gücünü kaybetmesinin de en büyük nedenidir. Atari markasını ele alırsak; video oyunlarının lideri iken bilgisayar olmaya kalkmış ve hayatını kaybetmiştir. Mesela bir peçete değil de neden Selpak isteriz! Öncelikle her markaya ikinci veya üçüncü marka yaratma kuralı uymaz. Kardeş marka yaratmak için her kardeş markanın kendi kimliğini kazandırmak gereklidir. Ana markanın devamı veya bağımlısı görüntüsü verilmemelidir.

Bazı CEO’lar kardeş markaların birbiriyle savaşmalarına izin verir. Bu markaların güçlenmesinden daha çok zayıflamasına ve birbirlerine çok benzeyen kardeş markaların çoğalmasına sebep olmuştur.

Kardeş markaların tamamen birbirlerinden bağımsız yönetilmesi, markaların birbirlerine benzemelerinin önüne geçilmesi ve aralarındaki farklılıkların korunması sağlanması için önemlidir. Kardeş marka yaratmak için sektöre sunabileceğiniz bir avantajınız olmalı ve

fiyat avantajı bunun için en yaygın olanıdır; bir başka fırsat ise arasında lojistik, yaş, cinsiyet, koku, tat ve boyut gelir. Potansiyel karışıklığı önlemek için bir avantaj yeterli olacaktır. Her oluşturulan markanın benzersiz ve özel olmasına özen gösterin. Burada birden çok marka yaratmak başarı için yeterli değildir. Oluşturulan markaların bir aile markası yaratılması yerine marka ailesi yaratılması önemlidir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise aliterasyon yaratılması kardeş markalar için olumsuz bir etki yaratacağıdır. Örnek ile açıklayacak olursak Honda lüks bir marka yaratıp piyasaya sürerken Honda Plus veya Honda Premium diye adlandırmayıp, Acura ismi ile yeni bir marka yaratıp Amerikan pazarında ithal markalar arasında en fazla satılan araç olma başarısı göstermesidir.

Marka hiçbir sınır tanımamalıdır. Bir küresel markalamada engeller yoktur. Yapılan en büyük hatalardan biri kendi ülkelerinde pazar payı önemli ölçüde arttırılamayacağı ve büyümek zorundalığı düşüncesidir. Bu düşünceler markaları kategorilere böler ve tehlikeli olduğunu bile bile büyümek için bunu yaparlar. Büyümek için tek yol bu değildir. Bir küresel marka yaratmak en iyi çözümdür.

Küresel marka yaratmanın da en önemli yolu bulunulan ülkede markanın hedefini daraltmak ve küresel davranmaktır. Markanın geldiği ülke markanın değerini kazandırabilir veya kaybettirebilir. Her ülkenin kendine özel bir imajı vardır. Marka, ülkesi ile benzer bir imaja sahip ise; küresel bir marka olma ihtimaline sahip demektir. Örneğin; İsviçre saati, Alman arabası gibi. Ülkelerin karakteristik özellikleri markaların algısında önemli yer etmesinin yanında, markanın isminin de küresel marka olmada önemli bir yeri vardır. Üretildikleri ülkenin dilinde olmasa da İngilizce kullanılması küresel marka yaratmada bir adım öne geçmeye yarar sağlamaktadır. (Ries & Ries 2018, ss.111-130)

İstikrar, Değişim ve Ölümlülük Kuralı; Bir marka istikrarı yakalarsa eğer zihinlerde kalıcı yer yapar. Ne var ki, kalıcı yer yaptıktan sonra üreticiler firmalar değişiklik yapmak için nedenler aramaya başlarlar. Pazarın değiştiği söylemi altında markayı değiştirmeliyiz söylemi yapılan sık hatalardandır. Pazarlar değişiyor olsa bile

markaların değişmemesi gereklidir. Değiştirilecek olsa bile temel karakteristik özellikleri değiştirilmemelidir.

Ülker bir çikolata markasıdır. Peki, Ülker ne yaptı? Coca Cola gibi Pepsi gibi küresel firmaların domino ettiği pazara Cola Turca ile giriş yaptı. Peki, Coca Cola'nın pazarını etkileyebildi mi? Tabi ki de hayır. Peki, Ülker'in diğer pazarlarını etkiledi mi? Kesinlikle Evet.

Markanın istikrar sağladığı konudan sapması veya kafa karışıklığına sebep olması markanın intihar etmesi ile aynı kefededir. İstikrar sağlanan karakteristik özelliğin bir günde inşa edilmediğini unutmayın! Markalama süreci içerisinde Değişim kuralı en büyük istisnalardan birini oluşturur. Çünkü markanın değişimi tüketicinin zihninde değişmektedir, şirketin içinde değil. Markanın değiştirilmesinin 3 doğru yolu vardır. (Ries & Ries 2018, ss.145-162)

Markanızın tüketici zihninde ya çok zayıf bir etkiye sahip ya da hiç yeri olmaması gerekmektedir ki bu durum en kolay olanıdır. Çünkü tüketici zihninde oturmamış bir algı varken değiştirmek en kolaydır. Xerox bilgisayarlarını mı hatırlıyorsunuz yoksa Xerox yazıcılarını mı?

Markanızı besin zincirinin ilk basamağına yerleştirirseniz burada oluşturduğunuz algı sayesinde tüketiciler daha fazla değer sahibi olduklarını düşünecekler. Bazen sürekli indirimler markanızın algısını kötüye değil iyiye yönlendirebilir. Malbora'nın fiyatını indirdikten sonraki Pazar payını artışı gibi.

Markanız zamanla değişimi kabul ettirebilir ki bu her sektör için geçerli olmayabilir. Citicorp (Citibank'a bağlı bir şirket) Kurumsaldan tüketiciye bir yönelişi simgeler. Zamanla kurulduğundaki algı değişmiştir. Her sektör bu sistemin gerçekleşmesini bekleyecek kadar zamanı olamayabilir. Kentuck Fried Chicken kızarmış anlamına gelen 'Fried'dan uzunca bir süre kurtulmaya çalıştı ismini KFC olarak kısalttı. Ama Tüketicinin zihninde o kızarmış tavukçu olmaktan kurtulamadı ve firmada bizim asıl işimiz bu diyerek kızarmış tavuğu ön plana çıkarmaya devam ediyorlar. Ancak tüketicilerin zihninde bir yeriniz varsa markayı değiştirmek risk almaktır. Bu süreç, uzun zor ve çok pahalı hatta imkânsız bir süreç olacaktır.

Hiç bir marka sonsuza kadar yaşayacağını düşünmemelidir. Bazı zamanlar en iyi çözüm, ötenazinin uygulanması olacaktır. Her yenilik bir öncekinin sonunu hazırlamaktadır. Zamana uyum sağlayamayanın sonu ölüm ile bitmektedir.

Yeni bir marka yaratırken çok fazla bir harcama yapılmak istenmemekte iken eski bir markayı ayakta tutmak için milyonlarca lira harcanmaktadır. Aslında ölecek olan markaya harcanan paralar ile yeni marka ve yeniliklere harcansa paralar markalar üzerindeki baskıyı da azaltır.

Burada yanlış anlaşılması gereken konu markanın bilinirliğinin temsil ettiği konudur. Eğer modası geçmiş bir alanda tanınıyorsa hiçbir değeri yoktur.

Kodak geleneksel fotoğrafçılık alanından başka hiçbir marka gücü yokken dijital fotoğrafçılıkla yarışmaya devam etmek istemektedir. Peki, başarabilmiş midir? Elbette hayır.

4.4 YALIN MARKA GELİŞİMİ

Günümüz pazarlama iletişimde mesaj odaklı problemler vardır. Öncelikle genel ve yaygın olanları listeleterek konunun bağlamını ve çalışma zeminini oluşturmakta fayda var.

Ürün ötesi amaç ortaya koyamama, markanın, zihinlerde duygusal bir yere sahip olamaması, markanın özünün ve atıfta bulunan özelliklerin belirsizliği ya da yokluğu, zihinlerde bir fark ortaya koyamayıp metalaşmaktadır. Örneğin; un, pirinç, petrol ve doğal gaz gibi emtia ürünler gibi markanın diğer emtia halini almış markalarla beraber anılması. Mesaj kirliliği, Satış kaygısıyla yapılan iletişimin marka imajının önüne geçmesi şirket tarafından markanın ayrı bir varlık olarak ele alınamaması gibi organizasyonel sorunlar, marka yapısının bizatihi karmaşık olması ki başarılı bir marka algısının tüm paydaşlarca ortak bir kültür halinde benimsenmesi gerekir.

Sektörel veya kategoriyle alakalı sorunlar ise, konuyla ilgili problemler bazı durumlarda doğrudan markanın kendisiyle alakalı olmayabilir. Kategorinin kendisi de benzer problemleri yaşıyor olabilir. Kategori o kadar iç içe ve bir birinden farksızdır ki emtia duruma düşmüş olabilir.

Tercih psikolojisi; Tercih yapmak bir başka ifadeyle karar vermek bilindiği üzere stresli durumlardır. Zira her verdiğimiz kararda, diğer alternatiflerden vazgeçeriz. Seçimimizin faydalarının olup olmayacağını ve potansiyel zararlarını tahmin etmenin zorluğu ise başka bir stres kaynağıdır. Pazarlama iletişiminde insanların zihinlerinde ki karmaşanın önüne geçmenin ve sadeleşmenin önemini vurgularken; tercih konusunun psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi temel bilimlerde de yer bulduğu görülmektedir.

Sadeleşme akımının pazarlama iletişiminde ki yeri; Öncelikle bir anlam ayrımını tekrar belirtmek isterim, sadeleşmeden kasıt sadece şeklen ve ürün tasarımı ile bir sadeleşme değildir. Soyut bir kavram olan marka algısı ile ilgilidir. Tüketicilerin yani “insanların” gerçek duygularıyla ve değerleriyle ilgilidir.

Marka algısında nasıl sadeleşmeye gidilebilir; Her ne kadar büyük bir şirket olursanız olun, her ne kadar sunabildiğiniz ürünler çok ve çeşitli olursa olsun markanızın / markalarınızın hitap ettiği insanların zihninde net ve basit bir şekilde algılanabilir olmalıdır. Bunun için yapılabilecekleri şu şekilde sıralanabilir;

Satış taktikleri gereği ürün ve hizmetlerin bölümlenmesi bazı durumlarda genel marka algısı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Marka bakış açısıyla bakılırsa marka değerinin satış gelirlerinin ötesine geçebilmesi gibi bir başarı sağlanabilir. Bu bakış açısıyla her adımda “markam ne der” düşüncesiyle hareket edilir. Markanız oyunu yalınlıktan yana kullanıyorsa, harekete geçilebilir.

Markanızın Mantra’sı üzerinde gerçekten iyi çalışmalı ve mümkün olduğunca az kelimeyle markanızı tanımlayabilmelisiniz. Markanızı oluşturan değerler, markanızın konumlandırılmasının ve kurumsal kültürünün aynası olmalıdır. Dağınıklık, karmaşıklık ve kafa karışıklığından arındırılmalı ve bunu iletişim karması stratejisinde uygulanmalı.

Ayrıca iletişim süreçlerinizin tüm paydaşlarının da bu bakış açısını kazanması, bir başka deyişle kültür olarak benimsenmesi bu konudaki başarıyı arttıracaktır.

4.5 GELENEKSEL MARKA İLE YALIN MARKA KARŞILAŞTIRMASI

Standart marka felsefesi toplu üretim döneminde çıkmıştır ve talebin sınırsız biçimde genişleyeceğini düşünen bir endüstri modelidir. Toplum fabrikanın bir uzantısı haline dönüşüyordu ve “Company Town” bu sistem mantığı üzerine kurulmuş ve biçimlenmişti.

Yalın marka ise “tükenmiş piyasa” koşullarında gelişmiştir. Artık piyasayı oluşturan sistem değildir. Müşterinin değişen tercihleri ve ruh halleri, üretim yapısını ve üretimi belirler olmuştur. (Ohno 2015, s.26)

Geleneksel marka ile yalın marka arasındaki en çarpıcı farklılık aslında amaçlarında yatmaktadır. Standart markalar kendilerine sınırlı bir hedef tayin ederler: “Yeterince iyi.” Bu da, kabul edilebilir sayıda bozuk mal, azami kabul edilebilir seviyede stoklar, çeşidi az sayıda, standardize edilmiş ürünler anlamına gelir. Diğer taraftan, yalın markalar kesin olarak kusursuzluğu hedef almışlardır: devamlı düşen maliyetler, sıfır bozuk mal, sıfır stok ve sonu gelmeyen ürün çeşitliliği gibi. Bu mükemmelliği arayış yolculuğudur.

Geleneksel markada, yapılan işin kapasitesine göre ayarlanmaktadır. Talep tahmini yapılmamış, bitmiş ürünler doğrudan satıcıya gönderilmiş ve satıcılarda stoklar meydana gelmiştir, müşteri isteklerine önem verilmemiştir. Yalın markada ise marka müşterinin satın alma hızına göre belirlenmektedir. (Womack & Jones & Roos 1990, ss.74-81)

Geleneksel marka ve yalın marka fiyat oluşumu konusunda farklı yaklaşımları vardır. Standart marka da maliyetler hesaplanıp üzerine kar koyarak ürün fiyatını hesaplarken, Yalın markada öncelikle ürünün pazarda satılabileceğine inandıkları fiyat belirlenir. Ondan sonra arzulanan karı sağlayabilmek için katlanılacak maliyetleri hesaplanır. Bu

yöntem, yöneticilerin hedef fiyat koymalarına izin verir ancak fiyatı müşteri belirlemektedir.

Geleneksel markada her bölümün üretim miktarları ve üretim zamanları da şirket yönetimini tarafından belirlenmektedir. Bilgilendirme ve iletişim hiyerarşik ve bürokratik zincir içinde tabandan tabana doğru genişlemektedir. Standart markaların üretim yerlerinde işçiler birbirleriyle konuşma ihtiyacı hissetmez ve profesyoneller nadiren atölyeye inerler. Yalın marka ise iletişim tamamen tabandan tavana doğru gelişmektedir. İşçiler arasındaki yüz yüze iletişimin daha kolay olabilmesi için mümkün olan en az alan kullanılır. Çalışanların üretim problemlerini çözmek ve sürece ilişkin iyileştirmeler geliştirebilmek için sürekli birbirleriyle konuşması temel bir gerekliliktir. (Womack & Jones & Roos 1990, ss.74-81)

Geleneksel marka için ürün oluştururken, imalat ortamında rekabet avantajı elde edebilmek için, büyük tezgâhları; direkt işgücünü azaltacak ve çıktıyı artıracak şekilde birbirine bağlayarak otomatize etmeleri ve hızlandırmaları gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca bu pahalı tezgâhlara yapılan sermaye yatırımını karşılamak üzere, gerek tezgâhların gerekse işgücünün tam kapasitede kullanılması çok önemlidir. Yalın marka da ise yüksek hızlı makinelerle üretimin, karmaşık makina ağının sağlanması ve koordinasyonun sürdürülmesi israf olarak görülmektedir. (Womack & Jones 2006, s.75) Her iki sistemin çalışanlara bakış açısı da farklıdır.

5. TÜKETİCİLERİN MARKA TERCİHİNDE YALINLIK YAKLAŞIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Geleneksel marka kavramının, yalın marka kavramıyla kesişen yanlarını ve müşterilerin marka kavramında bulunmasını istedikleri özellikleri, yapılan anket çalışması ile tespiti amaçlanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket, Google Forms yardımıyla, marka yönetimi üzerine çalışmaları bulunan kişiler seçilerek ve 200 kişi ile sınırlandırılarak, LinkedIn vb. sosyal medya kanalları aracılığıyla gönderilmiş ve anketlere verilen cevaplar kayıt altına alınmıştır.

5.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SÜREÇ

- a) İlgili literatürün incelenmesi
- b) Taslak anket formunun oluşturulması
- c) Taslak anket formunun uzman kişilerce gözden geçirilerek finalize edilmesi
- d) Anketlerin uygulanması
- e) Sonuçların değerlendirilmesi

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde konu ile ilgili literatür dikkate alınmış ve taslak form oluşturulmuştur. Endüstriyel uzmanlarla gözden geçirilerek finalize edilen anket formu 2 bölümden oluşturulmuştur. 1. Bölümde demografik özellikler; cinsiyet, yaş, gelir durumu, medeni durum ve mezuniyet durumu sorgulanmıştır. 2. Bölümde 20 adet soru sorulmuş ve cevaplarda 5’li Likert ölçeği b  z alınmıştır. Bunlar “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindedir. Uygulanan anket çalışmasıyla, müşterilerin markalara karşı bakış açıları ile markalardan “yalınlık” üzerine beklentilerinin neler olabileceğinin saptanması amaçlanmaktadır.

Yapılan anket formlarının cevapları kodlanmış ve cevapların analizinde Yüzdesel Analiz metodundan faydalanılmıştır. Ek olarak tabloların hazırlanmasında ve analizinde Microsoft Word’  n Grafik uygulaması kullanılmıştır.

5.3 ELDE ED  LEN VER  LER  N ANAL  ZLER  N YAPILMASI

Tablo 5.1: Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Sayısal Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	99	49,5
Erkek	101	50,5
Toplam	200	100

Ankete 200 ki   katılmıştır. 99’u Kadın, 101’i Erkektir.

Tablo 5.2: Ankete Katılan Kişilerin Yaş Aralığına Göre Sayısal Dağılımları

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde
25 altı	35	17,5
26-35	110	55
36-50	47	23,5
51 ��st��	7	3,5

Ankete katılanlar şu şekilde oluşmaktadır; 25 yaş altı 35 ki  , 26-35 ya   aralığına da 110 ki  , 36-50 ya   aralığına da 48 ki  , 51 ya   üstü 7 ki  dir.

Tablo 5.3: Ankete Katılan Kişilerin Mezuniyetine Göre Sayısal Dağılımları

Mezuniyet	Sayı	Yüzde
İlköğretim	4	2
Lise	18	9
Önlisans	19	9,5
Lisans	115	57,5
Yüksek Lisans	44	22

Ankete katılanların eğitim durumu şu şekildedir; 4’u ilköğretim, 18’i lise, 19’u önlisans, 115’i lisans ve 44’u yüksek lisans mezunudur.

Tablo 5.4: Ankete Katılan Kişilerin Medeni Durumuna Göre Sayısal Dağılımları

Medeni Durumu	Sayı	Yüzde
Evli	108	54
Bekâr	92	46

Ankete katılanların 108’i evli 92’si bekârdır.

Tablo 5.5: Ankete Katılan Kişilerin Gelir Durumu Göre Sayısal Dağılımları

Kişinin Aylık Geliri	Sayı	Yüzde
0-3500 TL	81	40,5
3501-7000 TL	80	40
7000 TL üstü	39	19,5

Ankete katılan kişilerin aylık gelirleri; 0-3500 TL olan 91 kişi, 3501-7000 TL olan 80 kişi, 7501 TL üzeri olan 39 kişidir.

Tablo 5.6: Ankete Katılan Kişilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Yüzdesel Dağılımları

		Kesinlikle Katılıyor m	Katılıyor um	Kararsızım	Katılmıyor um	Kesinlikle Katılmıyor m
--	--	------------------------	--------------	------------	---------------	-------------------------

1	Markanın "Yalın" olması tercih etmemi etkiler	% 21	% 53,5	% 17,5	% 8	% 0
2	Markanın çalışanlarına değer vermesi tercih etmemi etkiler	% 51,5	% 38	% 5	% 5	% 0,5
3	Satın alma sonrası hizmet tercih etmemi etkiler	% 64,5	% 32,5	% 1,5	% 0,5	% 1
4	Markanın tüketicilerle ilgili sorun yaşaması tercih etmemi etkilemez	% 7,5	% 9,5	% 4,5	% 33,5	% 45
5	Markanın çevresel sorunlarla mücadelede destek vermesi tercih etmemi etkilemez	% 6,5	% 23	% 13	% 34,5	% 23
6	Markanın israfa karşı duyarlı olması tercih etmemi etkiler	% 36	% 49,5	% 8	% 5,5	% 1
7	Markanın kişiselleşmesi tercih etmemi etkiler	% 57	% 40,5	% 1,5	% 1	% 0
8	Markanın kişiselleşmesi tercih etmemi etkiler	% 20,5	% 31,5	% 31,5	% 14,5	% 2
9	Markanın fiyatı tercih etmemi etkilemez	% 6,5	% 11	% 7	% 44	% 31,5
10	Markanın isteklerime tam zamanında cevap vermesi tercih etmemi etkiler	% 53,5	% 43	% 1,5	% 1,5	% 0,5

11	Markanın güvenilir olması tercih etmemi etkiler	% 72	% 27	% 1	% 0	% 0
12	Markanın gösterişli oluşu tercih etmemi etkiler	% 13,5	% 16,5	% 27,5	% 33	% 9,5
13	Markaya istediğim zaman ulaşabilmek tercih etmemi etkiler	% 50,5	% 45	% 2,5	% 1,5	% 0,5
14	Markanın çalışanlarına değer vermesi satın almamı etkilemez	% 6,5	% 14	% 8,5	% 38	% 33
15	Markanın yeniliklere çabuk adapte olması tercih etmemi etkiler	% 31	% 54	% 11	% 4	% 0
16	Markanın sürekli daha iyisi için çabalaması tercih etmemi etkiler	% 45	% 50	% 4,5	% 0,5	% 0
17	Markanın kalitesi tercih etmemi etkiler	% 65,5	% 32,5	% 1,5	% 0,5	% 0
18	Markanın kullandığı iletişim kanallarının karmaşık oluşu markayı tercih etmemi olumsuz etkiler	% 28,5	% 39	% 18,5	% 13,5	% 0,5
19	Marka standartlaşması tercih etmemi etkilemez	% 13	% 22,5	% 19,5	% 31	% 14
20	Markanın oluşturduğu algı tercih etmemi etkilemez	% 5,5	% 15	% 16,5	% 46	% 17

5.4 ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

200 kişi üzerinde yapılan sonuçlardan elde edilen verilere göre markanın yalın olması tercih etmemi etkiler sorusunu “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 74,5 ile Markanın daha anlaşılır, sade ve açık olmasını istedikleri anlaşılmaktadır.

Markanın çalışanlara değer vermesi tercih etmemi etkiler sorusunu “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler toplam yüzde 89,5 ve bir diğer soruda markanın çalışanlara değer vermesi satın almamı etkilemez sorusuna “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 71 olmuştur. Yalın Marka, çalışanlarına, yalın yönetimin değişmez özelliği olan ve çalışanları ile birlikte hareket etme, onları genel marka yönetimi anlayışından farklı olarak markanın değişmez değerleri olduğunu hissettirmesi, tercih ediciler içinde ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Satın alma sonrası hizmet sorusunu yüzde 96,5 “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevabından da anlaşılacağı üzere markaların satışından sonra da hizmetini önemsediğini göstermektedir. Yalın marka anlayışında yer alan sürekli iyileştirme ve mükemmellik anlayışı tam bu noktayı işaret eder.

Markanın tüketiciler ile ilgili sorun yaşaması da “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğini seçenler yüzde 88,5 ile markanın tüketicilerin kullanımına sunulduğunda ve sonrasında sorun yaşamak istemediği göstermektedir.

Markanın israfa karşı duyarlı olması sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 85,5 olmuştur. Büyük bir çoğunluk ile yalın markanın değişmez kuralı israfa (Muda) karşı önleyici olmanın tüketiciler nezdinde çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Markaların kişiselleşmesi sorusunu “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını yüzde 97,5 ile işaretlenmesi, markanın kendine ait bir kişiliğinin olması ve tüketiciler ile bağ kurmasının önemini göstermektedir.

Markanın fiyatı tercih etmemi etkilemez sorusuna “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 75,5 ile fiyatında markanın tercih edilmesinde önemli bir husus olduğunu göstermektedir.

Markanın isteklerime tam zamanında cevap vermesi sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 96,5 ile yalın markanın tam zamanında üretim ve çekme kavramlarının tüketiciler nezdinde tercih edilmesinde önemli olduğunu göstermektedir.

Markanın güvenilir olması sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 99 gibi yüksek bir oran ile markanın güven algısının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

Markaya istediğim zaman ulaşabilmek sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 95,5 olması yalın markanın içinde bulunan iş standartlaştırması (Heijunka) kavramı ile birebir örtüşmesi, yalın marka tezinde sonucu olan ve tercih edicilerinde önem verdiği bir husustur.

Markanın yeniliklere çabuk adapte olması sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 85, markanın sürekli daha iyisi için çabalaması sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 95, markanın kalitesi tercih etmemi etkiler sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 98 olmuştur. Tüketiciler çağımızın hızla değişmesine ve değişim geçirirken, her yenilikte kaliteden ödün vermeyen markaların satın alındığını ve alınacağını vurgulamaktadırlar. Yalın marka ile ilişkilendirirsek Çekme ve Sürekli öğrenme (Kaizen) kavramları bu noktaya işaret etmektedir.

Markanın kullandığı iletişim kanallarının karmaşık oluşu markayı tercih etmemi olumsuz etkiler sorusuna “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 67,5 olmuştur. Tüketiciler karışık olan iletişimden uzak durduğu, basit ve anlaşılır olanı tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Marka standartlaşması tercih etmemi etkilemez sorusuna ankete katılanlar 5 şık içinde birbirine yakın cevap vermiştir.

Markanın oluşturduğu algı tercih etmemi etkilemez sorusuna “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şıklarını işaretleyenler yüzde 63’u oluşturmuştur. Marka algısının tüketiciler tarafından nasıl algılanması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır.

6. SONUÇ

Bu çalışmada marka yönetiminde marka algısı ve bilinirliği konularındaki problemler ele alınırken “yalınlığın / sadeleşmenin” marka yönetimine sunabileceği faydaların ve önerilerin irdelenmesine çalışılmıştır.

Zaman kavramının çok önemli olduğu günümüz dünyasında, başarı potansiyeli olan yaklaşımlardan biri olarak sunulan “Yalın Marka” olgusu, mevcut markaların güçlü kalmasını, geleceğin markalarının ise kendilerine yer bulmalarını sağlayabilecek bir yapıdır. Yalın Marka ile markalama algısının sadeleşme olgusu içinde değerlendirebiliriz.

Yalın Marka ’da odak noktası sadece maliyetleri kesmek olmayıp, değer yaratacak bir sistem oluşturmaktır.

Mevcut sistemde bulunan markaların kendilerini günün koşullarına göre yenilemede ne kadar yeterli olduğu sorgulanmalıdır.

Yalın felsefenin vurgu yapmamızdaki amaç, mevcut koşulların durmadan yenilenmesi ve geliştirilmesi üzerine kurulmasından yola çıkarak, mevcut markaların kendilerini yenilememesini ve günün koşullarına uyum sağlayamamasını gösterebiliriz.

Ana amacının tüketici isteklerinin göz önüne alınması ile markayı en hızlı zamanda müşterilere sunulması, yeni yaratılan veya eski markanın devamlılığının sağlanmasında

kullanılacak yalın yöntemler ile kaliteli markaların oluşturulması ve oluşturulurken masrafların en aza indirilmesidir.

Yalın Marka anlayışıyla geliştirip, mevcut markaların hem bulunduğu çağdan geri kalmamasını ve bu zamana kadar oluşturduğu ama markaya bir katkı sağlamayan bir başka değişle israfa yol açan düşüncelerinden kurtulması için uygulanması gereken sistemdir. Bu sistem sadece marka düşüncesi ile sınırlı kalmayıp, markayı marka yapan tüm süreçlerde uygulanması ve paydaşlar ile de bu uygulamanın koordinasyonu sağlanması en iyi verimin alınmasına katkı sağlayacaktır.

Yalın dönüşümün öncelik verdiği nokta verilerdir. Verileri iyi işleyip okuyabilirsiniz israfın nereden geldiğini ve nasıl engellenebileceğini bulabilirsiniz.

Marka Özvarlığı, markayı oluşturan tüm süreçlerin bütünüdür. Özvarlığın içinde Marka adı bilinirliği, Marka sadakati, Algılanan kalite, Marka çağrışımları bulunmaktadır. Marka yaratmada bu bileşenler markanızın değerini belirleyen etkenlerdir. Marka özvarlığı oluştururken standart yöntemler markanızın değerini sıradanlaştıracaktır. Burada müşteri odaklı yaklaşım ile yalın sistemin kullanılması marka değerini artırıcı bir etmendir. (Aaker 2016, ss.21-24)

Odak nokta; markanızı yalınlaştırırken, artık markanızın müşterinizi ana noktaya koyduğu unutulmamalıdır. Müşteri ile bağ kuramazsanız markanız yalınlaşmamış ve yapılan yalınlaşma tam anlamıyla Yalın Marka olmamış olacaktır. Yalın Marka süreçlerinin en önemli noktalarından biri tam zamanında üretim ve çekme sistemidir. Bu da müşterinin talebi doğrultusunda gerçekleşmektedir. Müşteri ile kurulan bağın kuvveti Tam zamanlı üretim ile Çekme sisteminin en iyi şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

Uygulanması gereken prensipler; markanızı Yalın Marka haline getirmek için markanızı öncelikle 5 S prensiplerinin uygulanması sağlanmalıdır. Yani öncelikle markanızın en önemli unsurlarını sırasıyla belirleyin ve en son neyin, ne kadar gerekli, ne kadar gereksiz olduğuna karar verin. Gereksiz olduğunu düşündüğünüz unsurlardan kurtulun.

Daha sonra gereklilik sıralamasını yapın. Bu sıralamanın temizliğini yapın ve parlaklığını sağlayın. Bu sayede eksikleri ve hataların kontrolünü sağlamış olursunuz. Bu 3 ilkeyi standartlaştırmaya çalışın ve en sonunda da bu standartların disiplin haline gelmesini sağlayın. (Cristol 2001, ss.38-53)

Yalın sisteme geçmede sorun yaşandığı takdirde ise, tüm süreçleri en ince ayrıntısına ayırıp, sonra birleştirirken en sade şekilde birleştirmeli, markanın gereksiz unsurlardan ayrılması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aaker D.A. , 2016. “*Güçlü markalar yaratmak*” 4.Baskı. Çevirmen Erdem Demir, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Acar N. , 2003. “*Tam zamanında üretim*” 6. Baskı. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Aktuğlu Karpat I. , 2004. “*Marka yönetimi*” 6.Baskı. İletişim Yayıncılık,

Anderson V. , 2004. “*Strategic Marketin Management*” Second Edition

Apilioğulları, L. , 2010. *Yalın Dönüşüm*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Baş M. , 2015. “*Marka Yönetimi*” İstanbul: Detay Yayıncılık,

Cristol S.M. - Sealey P. , 2001. “*Simplicity marketing- end brand complexity, clutter, and confusion*” Kindle Edition

Çelikçapa Odman F. , 2007. “*Üretim Yönetimi ve Teknikleri*” Bursa: Alfa Aktüel Yayınları

Keller M. , 1996. “*Otomobil devlerinin yarışı*” İstanbul: Güncel Yayıncılık, Çevirmen Figen Görmüş,

Liker J.K. , 2003. “*The toyota way*” McGraw Hill Professional,

Liker J.K. - Convis G. L. , 2012. “*Toyota tarzı yalın liderlik*” İstanbul, Optimist Yayınları, Çeviri Ayşe Soydan,

- Morgan J.M - Liker J.K. , 2007. “*Toyota ürün geliştirme sistemi*”, Çeviri: Aysel Yılmaz, İstanbul: Fabra Yayınları,
- Ohno T. , 2015. “*Toyota ruhu*” İstanbul: Scala Yayınları Çevirmen: Canan Feyyat,
- Ries A. - Trout J. , 2015. “*Konumlandırma*” İstanbul: Mediacat Yayıncılık. Çevirmen: Ebru Kızıldağ,
- Ries L. - Ries A. , 2018. “*Marka yaratmanın 22 kuralı*” İstanbul: MediaCat Kitapları, Çevirmen Atakan Özdemir,
- Rita C. , 2014. “*Markalar ve markalaşma*” İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, Çevirmen Meral Çiyan Şenerdi.
- Rother M. - Shook J. , 1999. “*Görmeyi öğrenmek*” İstanbul: Yalın Enstitü Yayınları, Çeviri Ayşe Soydan
- Top, S. , 2009. “*Toplam kalite yönetimi bağlamında sürekli iyileştirme anlayışı*” İstanbul: Beta Yayınları
- Uztuğ F. , 2003. “*Markan kadar konuş*” İstanbul: MediaCat Kitapları,
- Womack J.P. , Jones D.T. ve Roos D. , 1990. “*Dünyayı değiştiren makine*”, İstanbul Otomotiv Sanayi Derneği
- Womack J.P. , Jones D.T. , 2006. “*Yalın çözümler*” İstanbul: Petrol Ofisi Yayınları, Çevirmen Saadet Özkal
- Womack J.P. , Jones D.T. , 2016. “*Yalın düşünce*” 3.Baskı. İstanbul: Optimist Yayınları
- Yeniçeri M., Pira A., Kocabaş F. , 2005. “*Küresel pazarda marka yönetimi ve halkla ilişkiler*” 2. Baskı. İstanbul: Dönence Basım Yayın

Sürekli yayınlar

Cesur, N. , 2004. “*İşletmelerde yeni ilke; yalın üretim* ”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 28, ss.7-16

Kabadurmuş Ö. - Durmuşoğlu M.B. , 2005. “ *Aksiyomlarla tasarım ilkelerini kullanarak çekme/kanban üretim sistemlerinin tasarımı*”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt:18, Sayı: 2, ss.2-28



- 1) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 2) Yaşınız: () 25 yaş ve altı, () 26–35, () 36-50, () 51 yaş ve üzeri
- 3) Medeni Haliniz: () Evli, () Bekâr
- 4) Eğitim Durumunuz: () İlköğretim, () Lise, () Ön Lisans, () Lisans, () Yüksek Lisans
- 5) Gelir Durumu: () 0-3500 TL, () 3501-7000 TL, () 7001 TL ve üzeri

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Markanın ”Yalın” olması tercih etmemi etkiler					
2	Markanın çalışanlarına değer vermesi tercih etmemi etkiler					
3	Satın alma sonrası hizmet tercih etmemi etkiler					
4	Markanın tüketicilerle ilgili sorun yaşamaması tercih etmemi etkilemez					
5	Markanın çevresel sorunlarla mücadelede destek vermesi tercih					

	etmemi etkilemez					
6	Markanın israfa karşı duyarlı olması tercih etmemi etkiler					
7	Markanın kişiselleşmesi tercih etmemi etkiler					
8	Markanın kişiselleşmesi tercih etmemi etkiler					
9	Markanın fiyatı tercih etmemi etkilemez					
10	Markanın isteklerime tam zamanında cevap vermesi tercih etmemi etkiler					
11	Markanın güvenilir olması tercih etmemi etkiler					
12	Markanın gösterişli oluşu tercih etmemi etkiler					
13	Markaya istediğim zaman ulaşabilmek tercih etmemi etkiler					
14	Markanın çalışanlarına değer vermesi satın almamı etkilemez					
15	Markanın yeniliklere çabuk adapte olması tercih etmemi etkiler					
16	Markanın sürekli daha iyisi için çabalaması tercih etmemi etkiler					
17	Markanın kalitesi tercih etmemi etkiler					
18	Markanın kullandığı iletişim kanallarının karmaşık oluşu markayı tercih etmemi olumsuz etkiler					
19	Marka standartlaşması tercih etmemi etkilemez					
20	Markanın oluşturduğu algı tercih etmemi etkilemez					

