



İŞ GÜCÜ PİYASASI MESLEKİ EĞİTİM UYUMUNDA BÖLGESEL MARKALAŞMA MODELİ

VOLKAN IŞIK, AHMET TÜRKMEN

İŞ GÜCÜ PİYASASI
MESLEKİ EĞİTİM UYUMUNDA:
BÖLGESEL
MARKALAŞMA MODELİ

COPYRIGHT © 2020

Bu yayının tüm hakları SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı'na aittir. SETA'nın izni olmaksızın yayının tümünün veya bir kısmının elektronik veya mekanik (fotokopi, kayıt ve bilgi depolama vd.) yollarla basımı, yayımı, çoğaltılması veya dağıtımı yapılamaz. Kaynak göstermek suretiyle alıntı yapılabilir.

SETA Yayınları 176
I. Baskı: 2020
ISBN: 978-625-7712-06-4

Uygulama: Said Demirtaş
Baskı: Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul

SETA | SİYASET, EKONOMİ VE TOPLUM ARAŞTIRMALARI VAKFI

Nenehatun Cd. No: 66 GOP Çankaya 06700 Ankara TÜRKİYE
Tel: +90 312 551 21 00 | Faks: +90 312 551 21 90
www.setav.org | info@setav.org | @setavakfi

SETA | İstanbul

Defterdar Mh. Savaklar Cd. Ayvansaray Kavşağı No: 41-43
Eyüpsultan İstanbul TÜRKİYE
Tel: +90 212 395 11 00 | Faks: +90 212 395 11 11

SETA | Washington D.C.

1025 Connecticut Avenue, N.W., Suite 1106
Washington D.C., 20036 USA
Tel: 202 223 9885 | Faks: 202 223 6099
www.setadc.org | info@setadc.org | @setadc

SETA | Berlin

Kronenstrabe 1, 10117 Berlin GERMANY
berlin@setav.org

SETA | Brüksel

Avenue des Arts 27, 1000 Bruxelles BELGIQUE
Tel: +322 652 0486

İŞ GÜCÜ PİYASASI
MESLEKİ EĞİTİM UYUMUNDA:
BÖLGESEL
MARKALAŞMA MODELİ

Volkan Işık, Ahmet Türkmen



SETA

SIYASET, EKONOMİ VE TOPLUM ARAŞTIRMALARI VAKFI
FOUNDATION FOR POLITICAL, ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH
مركز الدراسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

İÇİNDEKİLER

TAKDİM | 7

GİRİŞ | 9

BÖLGE TERCİHİ VE GENEL DURUM | 13

İŞ GÜCÜ PİYASASI-MESLEKİ EĞİTİM UYUMUNDA BÖLGESEL
MARKALAŞMA MODELİ | 15

Bölgesel Markalaşma Model İhtiyacının Gerekçeleri | 17

Modelin Uygulanması | 22

İyi Uygulama Örnekleri | 77

GENEL DEĞERLENDİRME: ÖNERİLEN MODELİN FAYDALARI | 81

KAYNAKÇA | 86

TAKDİM

Kalkınma tüm ülkelerin en temel hedefi ve amacıdır. Kıt kaynakların etkin kullanımını ile mevcut potansiyelden en uygun düzeyde yararlanma ve gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakma çabası günümüz dünyasının temel tartışma konularının başında gelmektedir. Bu kapsamda Birleşmiş Milletler 74. Genel Kurulu toplantısında da sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha duyarlı olunması ve bölgesel kalkınmaya yönelik politikalara ağırlık verilmesi öne çıkmıştır.

Bölgesel kalkınmanın önemi modern dünyanın inşasından beri hemen her dönemde gündemde olmuş, kalkınma planlarında bölgesel rekabet gücünü artırmaya yönelik hedefler sıklıkla vurgulanmıştır. Zengin bir bilimsel yazın alanına sahip konunun temelinde bölgelerin yapısal özelliklerinin kalkınmada büyük role sahip olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmalar, tek başına merkezi politikaların kalkınmada beklenen faydaları oluşturmada yetersiz kaldığını, bu nedenle bölgesel dinamiklerin tespit edilip desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bölgesel kalkınma sürecinin nitelikli olarak sürdürülmesi ve etkin politikalar üretilmesi için yerel ihtiyaçları dikkate alan, diğer bir ifadeyle yerel ihtiyaçlarla örtüşen sosyoekonomik politikaların üretilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte iş gücü piyasalarında uyumsuzluğun yoğun olduğu bölge potansiyellerinin doğru olarak tespit edilmesine imkan tanıyan araştırmalara ve bu potansiyellerin nitelikli kullanımına ilişkin geliştirilecek modellere ihtiyaç vardır. Özellikle günümüzde yeterince sanayileşememiş, halen emek yoğun üretim alanlarının ve tarımsal üretim arazilerinin yaygın olduğu bölge veya şehirler rekabet avantajı elde etmek

ve kalkınmada öne çıkabilmek için kendilerini farklılaştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçtan hareketle hazırlanan bu rapor kapsamında bölgesel kalkınmayı destekleyecek, coğrafya ile özdeşleşmiş markalar oluşturma ve bu sayede rekabet avantajı sağlama stratejisini esas alan bir model önerisi sunulmaktadır. Geliştirilen modelde marka değeri oluşturulması ve bölgesel markalaşmaya dayalı Ar-Ge ve pazarlama süreçlerinin planlanması ile bu süreçlerle uyumlu bir mesleki eğitim-iş gücü piyasası ilişkisinin kurgulanması hedeflenmektedir.

On Birinci Kalkınma Planı'nda da yer alan "Yöresel ürünler, coğrafi işaretli tarım ürünleri ile tıbbi ve aromatik ürünlerin tanıtım, pazarlama ve markalaşmaya yönelik iyileştirmelerle ürün değeri artırılarak ticarete konu olması sağlanacaktır" hedefi ile uyumlu olarak geliştirilen modelde; Türkiye'de bölgesel kalkınma düzeyleri ve illerde yaşam endeksi sıralamaları açısından düşük düzeyde gelişim sergileyen İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması Düzey-2 bölgeleri örnekleminde, bölgelerdeki markalaşma potansiyeli ön plana çıkartılarak markalaşma aracılığı ile bölgesel kalkınmanın nasıl sağlanacağına dair bir yol haritası belirlenmeye çalışılmaktadır.

Üç aşama üzerinden kurgulanan modelde öncelikle mevcut durum tespitinin yapılması ve bu sayede iş gücü arz ve talebinin mevcut durum ve ihtiyaçları, bölgedeki mesleki eğitim alanları, katma değeri yüksek üretim alanları, Ar-Ge alanları ve markalaşma potansiyeli gibi bileşenler özelinde bir görünüm ortaya konulması önerilmektedir. Mevcut durum değerlendirmesinin amacı modelin uygulanacağı bölgenin iş gücü piyasası ile üretim ve marka potansiyellerini görünür kılmaktır.

İkinci aşama bölgesel marka değeri oluşturabilecek ürün ve hizmetler ile bunların üretiminde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarının tespit edilmesi süreçlerini içermektedir. Bölgesel markalaşmaya yönelik pazarlama planlarının nasıl yapılacağına dair detaylı bir değerlendirmenin de yapıldığı bu aşamada bölgedeki mesleki eğitim alanlarının markalaşma süreçlerinde ihtiyaç duyulacak nitelikler doğrultusunda uyumlaştırılması ve bölgesel markalaşma için sürekli eğitim, girişimcilik ve sertifikasyon merkezlerinin yapılandırılması önerilmektedir.

Üçüncü ve son aşamada bölgesel markalaşmada öncelikli alanlara yönelik yatırım, istihdam ve Ar-Ge desteklerine ilişkin bir çerçeve çizilmektedir.

Bölgesel kalkınma için önemli bir adım olarak görülen markalaşma sayesinde kendi marka değerini oluşturmuş, Ar-Ge alanları olan, mesleki eğitim alanları yerel iş piyasası ihtiyaçları ile uyumlu ve kendi rekabet avantajına sahip iller bölgesel kalkınmada öncü illere dönüşebilecektir.

Prof. Dr. Burhanettin Duran
SETA Genel Koordinatörü

GİRİŞ

Kalkınmadaki bölgeler arası eşitsizlik ekonomik büyüme ve sosyoekonomik dönüşümün bölgeler arasında aynı hız ve oranda gerçekleşmemesinden kaynaklanmaktadır. Başta iş gücü piyasası problemleri olmak üzere eğitim, sağlık, çevre ve konut sorunları gibi sosyal politika problemlerini de beraberinde getiren ekonomik dönüşümün bölgeler arası eşitsizliği ise uzun vadede sosyal devlet fonksiyonuna zarar vermektedir. Bölgesel kalkınma eşitsizliğinin belirlenmesinde imalat sektörünün gayrisafi katma değerdeki payı, istihdam verilerine göre tarım ve hayvancılık sektörünün ağırlığı, iş piyasasının nitelik ihtiyaçları, kır-kent nüfus oranı, mesleki eğitim alanlarının iş piyasası ile uyumu, Ar-Ge, patent ve markalaşma gibi değer üretiminin mevcudiyeti gibi bileşenler önem arz etmektedir. Türkiye'deki bölgeler arası eşitsizlik bu bileşenler kapsamında incelendiğinde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması'na (İBBS) göre Düzey-2 kapsamındaki yirmi altı alt bölgeyi kıyaslamak uygun olacaktır. Bu kıyaslamaya göre toplam yirmi altı alt bölge içerisinde Erzurum, Ağrı, Malatya, Van, Gaziantep, Şanlıurfa ve Mardin illerini içeren Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin diğerlerine göre aynı oranda sosyoekonomik dönüşümden yararlanamadığı görülmektedir. Bu bölge içerisinde ise Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE) 2017 çalışması sonuçlarına göre en düşük gelişim düzeyini ifade eden altıncı kademe gelişmiş iller kapsamında TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari), TRC2 (Şanlıurfa, Diyar-

bakır) ve TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt) alt bölgelerinin en az gelişim sergileyen bölgeler olduğu görülmektedir.¹

Bölgesel kalkınma eşitsizliklerini giderme ve sosyoekonomik dönüşümün bütün bölgelerde yerel dinamikler doğrultusunda gerçekleşmesini sağlama amacı iş gücü piyasasını yerel dinamiklerle uyumlaştıran bir model ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyaçtan hareketle geliştirilen model Türkiye’de illerin ve bölgelerin sosyoekonomik gelişmişlik sıralamasında en az gelişim sergileyen dört Düzey-2 bölgesi (TRA2, TRB2, TRC2 ve TRC3) örneğinde kalkınmada bölgesel markalaşmayı temel almakta, markalaşmanın ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanları doğrultusunda ise mesleki eğitim alanlarını yapılandırarak iş gücü piyasası ile mesleki eğitimi uyumlaştırmayı hedeflemektedir.

İş gücü piyasası ile mesleki eğitim uyumunda bölgesel markalaşma modeli üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada modelin uygulanacağı hedef bölgenin mevcut durumu tespit edilmektedir. İş gücü arz ve talebinin mevcut görünümü ile ildeki meslek okulları eğitim alanlarının mevcut görünümünü içeren veri toplama aşamasında iş gücü arzına ilişkin demografik durum verileri ile işsizlik ve istihdam rakamları tespit edilmekte, iş gücüne dahil olmama nedenleri belirlenmektedir. İş gücü talebine ilişkin olarak ise bölgede istihdam potansiyeli olan mevcut sektörler, ekonomik faaliyet alanları ile birlikte belirlenmekte ve ilgili sektörlerin ithalat ve ihracat potansiyelleri tespit edilmektedir. Bununla birlikte yüksek katma değerli üretim alanları ile Ar-Ge alanları tespit edilerek mevcut sanayi envanteri çıkartılmaktadır. Mesleki eğitim alanlarının mevcut görünümü kapsamında ise bölgedeki mesleki ortaöğretim ve mesleki yükseköğretim alanları belirlenmektedir.

İkinci aşama olan uyumlaştırma sürecinde bölgesel marka değeri oluşturabilecek ürün ve hizmetler belirlenmekte, bu ürün ve hizmetlerin üretiminde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları tespit edilmekte, Ar-Ge ve pazarlama planlaması yapılmaktadır. Markalaşma için ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları bölgedeki meslek okullarının eğitim programlarının yapılandırılmasında kullanılmaktadır. Bununla birlikte mesleki eğitime destek vermek ve oluşturulan markaların yatırıma dönüşümünü desteklemek amacıyla Bölgesel Markalaşma için Sürekli Eğitim, Girişimcilik ve Sertifikasyon Merkezlerinin yapılandırılması gerekli görülmektedir. İlgili merkezlerde verilecek eğitim içeriklerinin KOSGEB Uygulamalı

¹ *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması SEGE-2017*, (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, Ankara: 2019), s. 61.

Girişimcilik Eğitimleri ve Turquality² Yönetici Geliştirme Programı Eğitimleri ile akredite olması sağlanarak bölgesel marka değerli ürün ve hizmetlerin üretimi, satışı ve pazarlanması süreçlerinde ihtiyaç duyulacak niteliklerin karşılanması hedeflenmektedir. Üçüncü ve son aşama ise bölgesel markalaşmada öncelikli alanlara yönelik yatırım ve istihdam teşvikleri ile Ar-Ge desteklerinin planlanmasını kapsamaktadır.

2 Turquality: Türkiye’de markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı olarak tanımlanmaktadır.

BÖLGE TERCİHİ VE GENEL DURUM

Avrupa Birliği'ne (AB) üye ülkeler arasında bölgeler arası eşitsizlikleri ortadan kaldırmak, bölgesel istatistikler üretmek ve az gelişmiş/geri kalmış bölgelerin Birliğin sağladığı fonlardan yararlanmaları için ortak bir zemin oluşturmak amaçlarıyla 1970'lerin başında üye ülkeler içerisinde bir bölgeleme sistemi oluşturulmuştur. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (Nomenclature of Territorial Units for Statistics, NUTS) adıyla oluşturulan sınıflandırmaya göre her bölgeye ait verinin karşılaştırılabilir nitelikte olması ve bölgeler arası farklılıkların görünür kılınması hedeflenmiştir.³ 1970'lerden 2000'lerin başına kadar uygulanan sınıflandırma yasal statüsünü 2003'te yürürlüğe giren 1059/2003 sayılı AB Komisyon Tüzüğü ile kazanmıştır. 1 Ocak 2018 itibarıyla geçerli olan NUTS 2016 sınıflandırması büyüklüklerine göre NUTS 1'de 104, NUTS 2'de 281 ve NUTS 3 seviyesinde bin 348 bölgeyi listelemektedir.

Türkiye'de ise AB'ye uyum süreçleri kapsamında bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak ve planlı bölgesel kalkınma çalışmalarında hedef bölgelerin belirlenmesini kolaylaştırmak amacıyla AB'deki sisteme uygun karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturulması çalışmaları sonucunda, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması'nın uygulanmasına karar verilmiştir. AB'nin bölgesel düzeyde uyguladığı müktesebata uyum çerçevesinde Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) çalışması tamamlanmıştır. Bu

³ "Background", Eurostat, 1999, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>, (Erişim tarihi: 10 Şubat 2020).

çalışma sonucunda Düzey-1 olarak 12, Düzey-2 olarak 26 ve Düzey-3 olarak da 81 (il) İBBS tanımlanmış olup Bakanlar Kurulunun 2002/4720 sayılı kararı 22 Eylül 2002 tarihli *Resmi Gazete*'de yayımlanmıştır. AB'deki sisteme benzer şekilde Türkiye'de de üç düzeyde bölge ayrımı oluşturulmuştur. Ayrıca dengeli bir kalkınma modeli oluşturmak ve bölgesel kalkınmanın desteklenmesi amacıyla 2006'da kalkınma ajansları kurulmasına karar verilmiştir.

2002'den itibaren uygulanan istatistiki bölge birimleri sınıflandırması kapsamında elde edilen veriler bölgesel kalkınma düzeylerinin görünürlüğüne önemli katkılar sağlamış, bölgesel kalkınma ajanslarının geliştirdikleri politika önerileri için önemli bir veri tabanı şekillenmiştir. İlgili veri tabanı incelendiğinde kalkınmadaki eşitsizlik ortaya çıkmakta ve özellikle İBBS Düzey-2 bölgeleri içerisinde sınırlı düzeyde gelişim sergileyen bölgelere ilişkin veriler bölgesel kalkınmaya yönelik model geliştirme ihtiyacının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan illeri için TRA2; Van, Muş, Bitlis ve Hakkari illeri için TRB2; Şanlıurfa ve Diyarbakır illeri için TRC2 ve Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt illeri için de TRC3 bölgelerinin politika geliştirme sürecinde öncelikli oldukları söylenebilir. Bunun nedenleri söz konusu alt bölgelerin hem çevre bölgelere hem de Türkiye geneline kıyasla yaşam endeks değerleri, kalkınma ve refah düzeyleri, tarım ve hayvancılığın yaygınlığı ile sanayileşmenin gelişmemiş olması, bölgedeki sınırlı üretim ve ticaret potansiyeli, iş gücü piyasası sorunları ve mesleki eğitim alanlarındaki uyumsuzluk problemleridir.

Türkiye'de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirli periyotlarda yapılan ve sonuncusu 2017'de yayımlanan İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE) sonuçları sağlıktan, eğitime, demografiden istihdama, rekabetçi ve yenilikçi kapasiteden yaşam kalitesine toplam elli iki değişken kullanılarak Türkiye'deki illeri gelişmişlik düzeylerine göre sıralamaktadır. İlgili SEGE çalışması sonuçlarına göre en az gelişmişlik düzeyine sahip iller TRA2, TRB2, TRC2 ve TRC3 Düzey-2 bölgelerinde bulunmaktadır. Bu çalışma sonuçları da dört bölgenin örneklem alınma gerekçesini destekler niteliktedir.

İŞ GÜCÜ PİYASASI- MESLEKİ EĞİTİM UYUMUNDA BÖLGESEL MARKALAŞMA MODELİ

Günümüzde dünya nüfusunun çoğunluğunun maruz kaldığı düşük yaşam standartları, nüfus artışına bağlı konut ve çevre sorunları, yoksulluk, yetersiz eğitim ve yaygın işsizlik gibi problemler küresel meseleler haline gelmiştir. Bu şartlar altında ulusal ekonomik kalkınma mücadelesi kamu politikasının sınırlarının ötesine geçmiştir. Yeni ekonomik düzen ile birlikte ekonomik kalkınma adeta bir rekabet pazarına dönüşmüştür. Bu rekabet ortamı içerisinde ise ülkeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan kaynaklarını geliştirmek zorunda kalmıştır.⁴

Zengin bir bilimsel yazın alanına sahip bu konunun temelinde bölgelerin yapısal özelliklerinin kalkınmada büyük role sahip olduğu ve bölgesel kalkınma hamlesinin başarılı olması için öncelikle bölge potansiyelinin (üretim potansiyeli yüksek ürün ve hizmetler, Ar-Ge potansiyeli, çalışma çağındaki nüfus, iş gücü niteliği, eğitim, altyapı vb.) doğru olarak tespit edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.⁵ Araştırmalar tek başına merkezi politikaların kalkınmada beklenen faydaları oluşturmada yetersiz kaldığını ve bu nedenle bölgesel

4 Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, (New York: 1989); Simon & Schuster Trade'den aktaran Philip Kotler ve David Gertner, "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, Cilt: 9, Sayı: 44, (2002), s. 45-46.

5 Sven Illeris, "An Inductive Theory of Regional Development", *Papers in Regional Science*, Cilt: 2, Sayı: 72, (1993).

dinamiklerin tespit edilip desteklenmesinin gerekliliğini elli yılı aşkın süredir ortaya koymaktadır.⁶

Bölgesel dinamiklerin tespiti; bölgesel üretim, Ar-Ge, ticaret ve çalışma alanlarının netleşmesine katkı sağlayacak ve böylelikle ilgili alanlara yönelik bölge ihtiyaçlarını ön planda tutan bir mesleki eğitim politikası oluşturulması suretiyle bölgesel iş gücü piyasası kendi iç dinamikleri ile uyumlaştırılacaktır. Dengeli ve sürdürülebilir bir kalkınmadan söz edebilmek için de ekonominin kendi iç dinamikleri ile gelişmesi, kendi üretim potansiyellerini dikkate alması ve sosyoekonomik yapısına uygun politika ve uygulama araçları geliştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde Myrdal'ın "Kümülatif Nedensellik Teorisi"nde belirttiği gibi sanayileşen bölgeler zamanla geri kalmış çevre bölgelerdeki üretim faktörlerini kendisine çekerek sanayileşen bölgenin hızla gelişmesine ve kaynakları azalan bölgenin ise hızla geri kalmasına neden olacaktır.

Bu ihtiyaçlardan hareketle sanayileşme ve teknoloji yoğun üretim süreçlerini yakalayamamanın getirdiği geri kalmışlıktan çıkış yolu olarak kurgulanan iş gücü piyasası ile mesleki eğitim uyumunda bölgesel markalaşma modeli aşağıdaki süreçleri içermektedir:

- Bölgesel marka eksenli ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Marka potansiyeli olan ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilerek ikincil ürünlerle dönüştürülmesi için Ar-Ge çalışmalarının yapılması
- Pazarlama karması ve hedef pazarların belirlenmesi
- Bölgesel markalaşmada ihtiyaç duyulacak uzmanlık alanlarının belirlenmesi
- Ar-Ge ve uzmanlık alanlarına yönelik bölgesel mesleki eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Bölgedeki meslek okullarının eğitim programlarının uyumlaştırılması
- Bölgesel marka üretim süreçlerinin nitelik ihtiyaçlarını karşılamak ve girişimci adayları yetiştirmeye yönelik KOSGEB ve Turquality ile akredite olacak şekilde sürekli mesleki eğitim ve sertifikasyon merkezlerinin yapılandırılması
- Devlet teşvik ve destekleri

6 Albert O. Hirschman, *The Strategy of Economic Development*, (Yale University Press, New Haven: 1958); Gunnar Myrdal, *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, (Harper & Row Publishing, New York: 1971); Niles Hansen, "Innovative Regional Milieu, Small Firms and Regional Development: Evidence from Mediterranean France", *Annals of Regional Science*, Sayı: 24, (1990), s. 107-123; Hal Hill, "The Challenge of Regional Development in Indonesia", *Australian Journal of International Affairs*, Cilt: 52, Sayı: 1, (1998); R. Hummelbrunner ve R. Lukesch, "Systemic Instrument for Regional Development", [http://www.wiram.de/toolkit/Downloads/Systemic Instruments.doc](http://www.wiram.de/toolkit/Downloads/Systemic%20Instruments.doc), (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020); Thilo Lang ve Franziska Görmar, *Regional and Local Development in Times of Polarisation Re-thinking Spatial Policies in Europe*, (Palgrave MacMillan, Londra: 2019).

İlgili süreçler sonunda özellikle sanayileşme sürecinde geri kalmış bölgelerin kendi marka değerleri üzerinden rekabet avantajı sağlamaları beklenmektedir.

BÖLGESEL MARKALAŞMA MODEL İHTİYACININ GEREKÇELERİ

Günümüzde yeterince sanayileşmemiş, halen emek yoğun üretim alanlarının ve tarımsal üretim arazilerinin yaygın olduğu bölge veya şehirler rekabet avantajı elde etmek ve kalkınmada öne çıkabilmek için kendilerini farklılaştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu farklılaşma ihtiyacı coğrafya ile özdeşleşmiş markalar oluşturma ve bu sayede rekabet avantajı sağlama stratejisi ile desteklenmektedir. Kotler'in ifadesiyle en genel anlamda marka bir firmanın ürün ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeye ve farklılaştırmaya yarayan isim, sembol, tasarım veya bunların birleşimidir.⁷ Bununla birlikte marka sadece işletme ve ürünleri değil çok daha geniş alanı kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Ürün ve şirketlerin yanında ülkeler (Türkiye, ABD, Hollanda), şehirler (İstanbul, Paris, Atina) ve insanlar da birer markadır.⁸ Gerçekten de mevcut durumda rekabet yalnızca ürünler veya firmalar arasında değil ülkeler, bölgeler ve şehirler arasında da yaşanmaktadır. Bu nedenle rekabet avantajı ülke, bölge veya şehirler için kendilerine özgü marka olmalarını sağlayabilecek özelliklerini belirleyip bunlardan faydalanmalarını gerektirmektedir. Bir coğrafyanın markalaşmasını ifade eden destinasyon markalamada oluşturulan marka değerinin etkili olması için istenen görüntünün gerçeğe yakın, inanılır, basit, çekici ve ayırt edici olması gerekir.⁹ Destinasyon markası ziyaret edilmeye değer bir coğrafyanın üstün yanlarının pazarlanmasıdır.

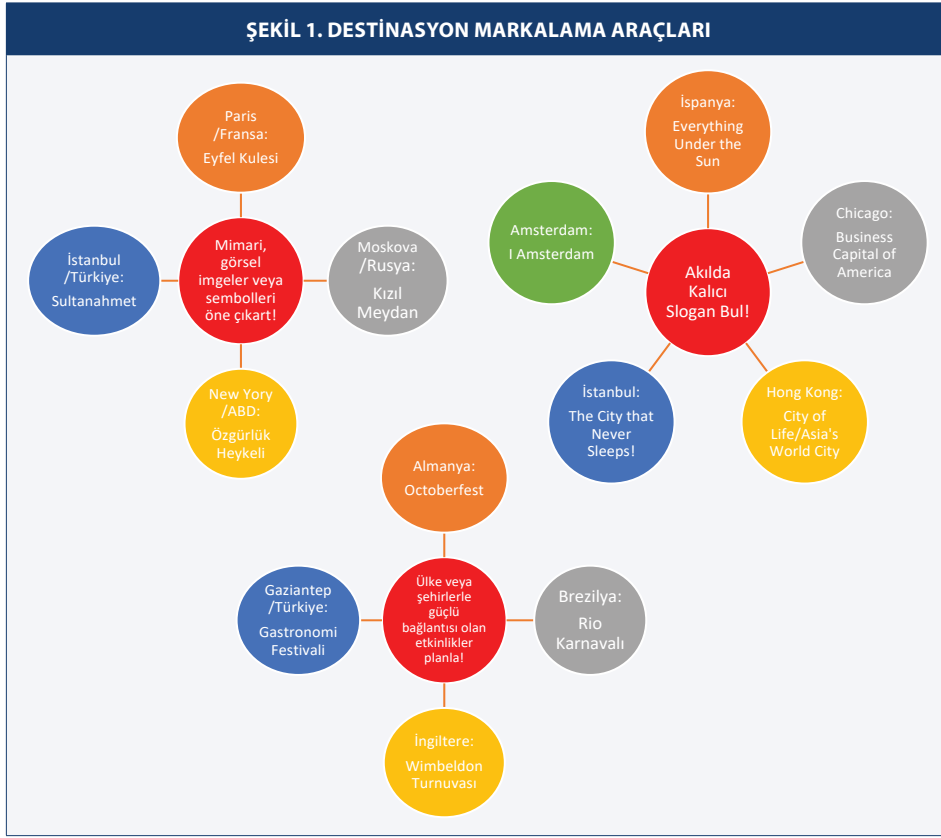
Magdalena Florek, markaların genel özelliğine paralel olarak destinasyon markalamada da kimlik kazandırma ve farklılaştırma olmak üzere önemli iki görevden bahsedilmektedir.¹⁰ Bu görevde marka yöneticilerinin kullanabileceği birkaç araçtan bahsetmek mümkündür.

7 Philip Kotler, *Marketing Management*, 9. Baskı, (Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey: 1997), s. 443.

8 Şuayip Özdemir ve Yusuf Karaca, "Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 11, (2008), s. 114.

9 Kotler ve Gertner, "Country as Brand, Product and Beyond", s. 249-261.

10 Magdalena Florek, "The Country Brand as a New Challenge for Poland", *Place Branding*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2005), s. 206.



Şekil 1’de marka yöneticilerinin kullanabileceği araçlardan bazıları dünyadan örneklerle birlikte verilmiştir. Mimari, görsel imge ve/veya sembolleri ön plana çıkartmak, akılda kalıcı slogan bulmak, ülke veya şehirlerle güçlü bağlantısı olan etkinlikler planlamak şeklinde sıralanan üç araç destinasyon markalama açısından büyük önem taşımaktadır.

Şehirleri marka değerine dönüştürme ve pazarlama çabası 19. yüzyıldan bu yana uygulanmakla birlikte¹¹ şehirler giderek artan bir şekilde özellikle son otuz yılda içe dönük yatırım rekabeti, turizm gelirleri, ürün çeşitliliği ve mekansal ölçeklerde yeni marka değerleri oluşturmaya odaklanmışlardır.

Sanayileşen ve teknoloji yoğun üretime geçerek nitelikli işlerin yaygınlık kazandığı bölgeler ile yeterince sanayileşemeyen, düşük nitelikli işlerin ve emek yoğun çalışma alanlarının halen ağırlıkta olduğu bölgeler arasındaki ayırım yıllar içerisinde bir çıkmaza dönüşme riski taşımaktadır. Bu nedenle günümüzde ülkelerin ve özellikle sanayileşme sürecinde geri kalmış bölgelerin slo-

11 Michalis Kavaratzis, “From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Springer, (Kasım 2004), s. 59.

gan, mimari imgeler ve etkinliklerinin ötesinde iş gücü piyasasına dinamizm kazandıracak ve mesleki eğitimi nitelikli hale getirerek iş piyasası ile uyumlaştıracak çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada bölgeye özgü üretime dayalı marka çeşitliliğinin oluşturulmasının hem destinasyon markalama ile desteklenebilmesi hem de iş gücü piyasasına etkisi bakımından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Ürün ve/veya hizmete dayalı bölgesel markaların oluşturulması ve marka çeşitliliğinin artırılması süreci üç temel soruya cevap arayarak başlamaktadır:

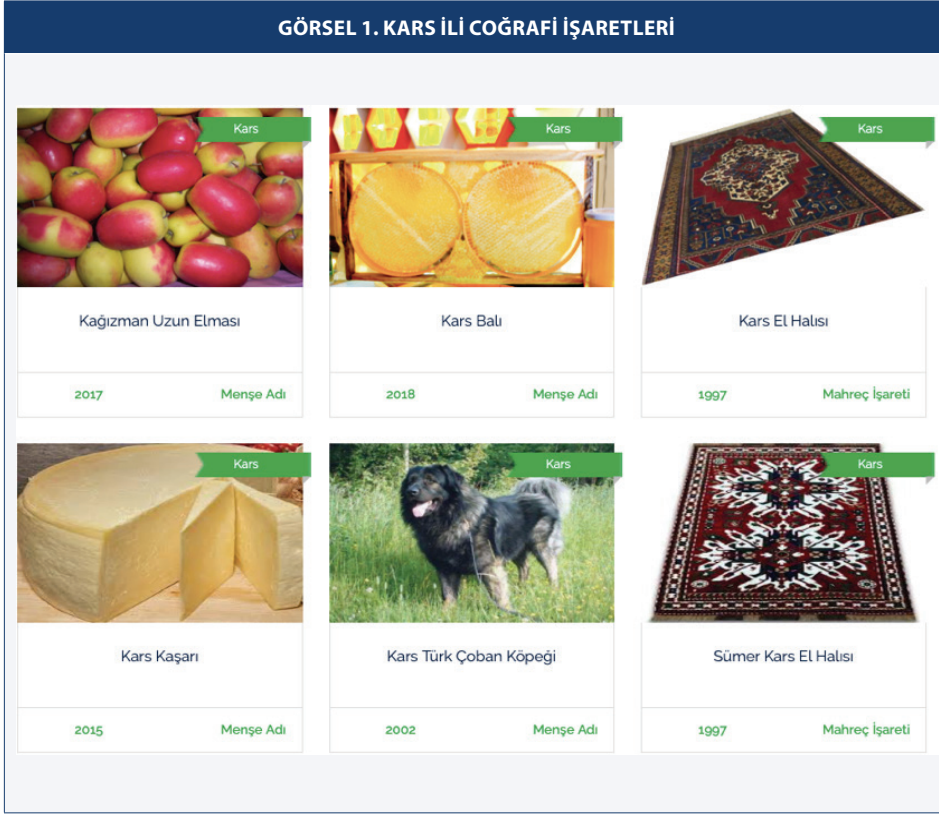
- Bölgede hangi ana ürünler/hizmetler marka değeri potansiyeline sahiptir?
- Bu ana ürünler/hizmetler nasıl ikincil ürüne/hizmete dönüşür?
- Ortaya çıkan ürünler nasıl pazarlanır?

Bilindiği üzere Türkiye’de coğrafi işaret ve geleneksel ürün adlarının tescilli için resmi mercii Türk Patent ve Marka Kurumudur (TürkPatent). 6768 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu’na göre coğrafi işaret belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri bakımından kökenin bulunduğu yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş ürünü gösteren işarettir. Coğrafi işaretlerin pazarda ürünleri ayırt ederek pazarlama aracı olmak, yerel üretimi ve kırsal kalkınmayı desteklemek, turizme katkıda bulunmak, ürün taklitçiliği ile mücadele etmek ve kalite göstergesi olmak gibi işlevleri bulunmaktadır. Coğrafi işaretler özellikle kırsal kalkınmanın desteklenmesinde önemli bir role sahiptir. Örneğin TRA2 bölgesi illerinden Kars, Görsel 1’de gösterilen yöreye ait altı tür ile TürkPatent coğrafi işaretler kapsamında işaretlenmiştir.¹² Buna göre Kars iline tescillenmiş Kağızman uzun elması, Kars balı, Kars el halısı, Kars kaşarı ve Sümer Kars el halısı olmak üzere bölgede üretime dayalı marka değeri olan toplam beş farklı işaret mevcuttur. Bunlardan Kağızman uzun elması, Kars balı, Kars kaşarı ve Kars Türk çoban köpeği “menşe adı”¹³ iken Sümer Kars el halısı ve Kars el halısı “mahreç işareti”¹⁴ olarak tescillenmiştir. Kars Türk çoban köpeği ise destinasyon markalama kapsamında turizme katkı bakımından önem taşımaktadır.

12 “Coğrafi İşaret”, TürkPatent, <https://www.ci.gov.tr/cografi-isaretler/liste?il=36&tur=&urunGrubu=&adi=>, (Erişim tarihi: 12 Ocak 2020).

13 Menşe adı: Bir ürünün, tüm veya esas nitelikleri belirli bir coğrafi alana ait doğal ve beşeri unsurlardan kaynaklanıyorsa bu durumdaki coğrafi işaretlere denir.

14 Mahreç işareti: Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibarıyla belirli bir coğrafi alan ile özdeşleşmiş olan; üretim, işleme ya da diğer işlemlerinden en az birinin belirlenmiş coğrafi alan içinde gerçekleşmesi gereken ürünlerin konu olduğu coğrafi işaretlere denir. Ham maddesi veya üretim, işleme aşamalarından bir tanesi yörede gerçekleşen bir ürün mahreç işareti olarak tescillendiğinde diğer üretim ve işleme aşamaları kaynaklandığı yöre dışında da gerçekleştirilebilir.

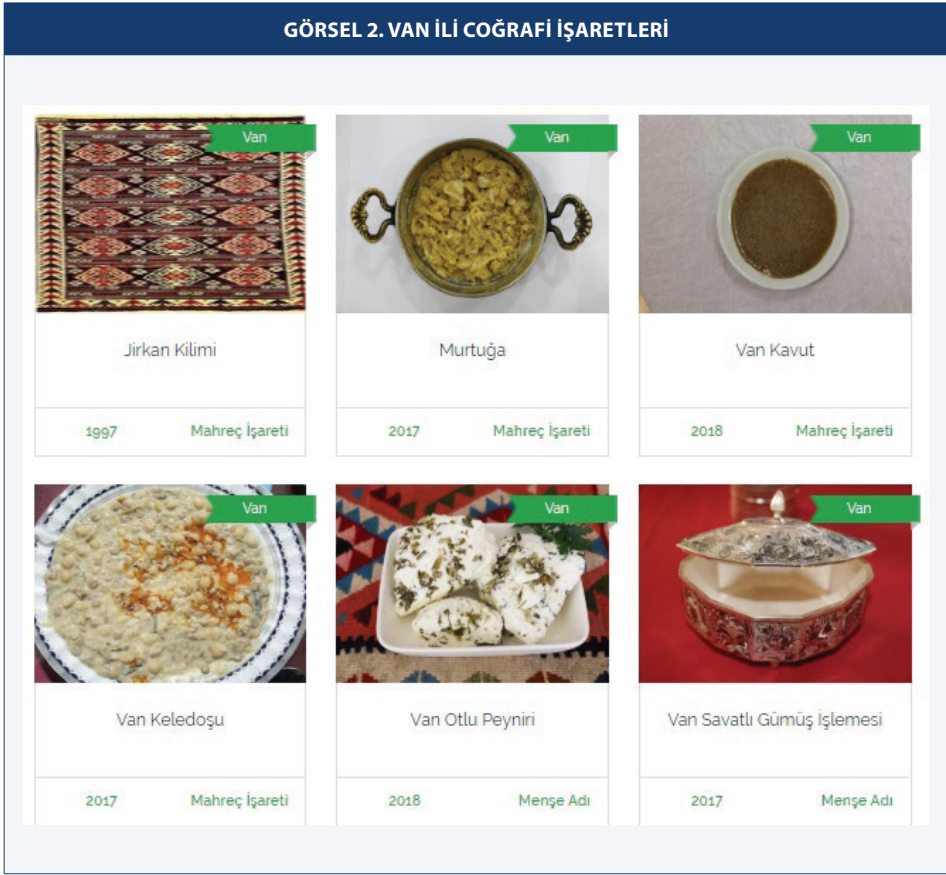


Kaynak: TürkPatent, Kars Coğrafi İşaretler

Bu işaretlerden menşe adı olarak ifade edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tümünün belirlenen coğrafi alanın sınırları içinde gerçekleşmesi gerektiğinden menşe adı olarak tescil edilen coğrafi işaretlerin kaynaklandıkları yöre ile bağları çok kuvvetlidir.

Örnekle alınan bölgeler içerisinde bir diğeri Görsel 2’de coğrafi işaretleri gösterilen Van’dır. TRB2 bölgesi illerinden Van’da tescillenmiş Jirkan kilimi, Murtuğa, Van kavut, Van keledoşu, Van otlu peyniri ve Van savatlı gümüş işleme olmak üzere ilde üretime dayalı marka değeri olan toplam altı farklı işaretin olduğu görülmektedir. Bu işaretlerden ise Van otlu peyniri ve Van savatlı gümüş işleme menşe adı olarak tescillenmiştir.

Farklı ürünlerin tescilli marka değeri taşıdığı Kars ve Van illerinde tarım ve hayvancılığa dayalı emek yoğun çalışma alanları yaygınken sanayi sektörünün bölgesel GSYH içerisindeki payı yaklaşık yüzde 10 seviyelerindedir. Dolayısıyla ilin sanayileşmiş bölge illerine karşı rekabet avantajı sağlamak için ilgili ürünleri katma değere dönüştürecek şekilde tasarlaması önerilmektedir.



Kaynak: TürkPatent, Van Coğrafi İşaretler

Örneklem bölgeler içerisinde yirmi dokuz işaret ile en fazla tescilli coğrafi işaret sahibi il TRC2 bölge illerinden Şanlıurfa'dır. Bu işaretlerden Birecik patlıcanı, Karaköprü narı, Şanlıurfa biberi ve Şanlıurfa sade tereyağı ise tamamen yöreye özgü menşe adları olarak markalama açısından ön plana çıkmaktadır.

Ana ürünler belirlendikten sonra yapılması gereken bu ürünlerin hangi ikincil ürünlere nasıl dönüşeceği tespit edilmesidir. Örneğin Van otlı peyniri için kurutulmuş peynir, Şanlıurfa Birecik patlıcanı için patlıcan reçeli, tatlısı veya lokumu, Kars kaşarı için kaşar tatlısı veya Kağızman uzun elması için elma kurusu, elma reçeli, elma tatlısı gibi ikincil ürünlerin üretimi için sistem kurulmalıdır. Bu aşamada ürün çeşitliliğini artırmaya yönelik Ar-Ge ve pazarlama çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Bölgeye özgü üretim ve marka potansiyeli yüksek ana ürünler üzerinden geliştirilen ikincil/alt marka ürünlerin üretimi, pazarlaması, lojistik ve ticareti için ise ilgili alanlarda nitelik sahibi iş gücüne ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Bu kapsamda bölgesel markalaşmaya dayalı bir mesleki eğitim planlanması kurgulanmalı; ileri gıda teknolojileri, lojistik ve ticaret, girişimcilik ve

pazarlama vb. yeni mesleki eğitim alanları ile mesleki eğitimi destekleyici olarak sürekli eğitim ve sertifikasyon merkezleri yapılandırılmalıdır.

Bölgeye/şehre özgü marka değeri taşıyan ürün yelpazelerinin oluşturulması sürecinin farklı niteliklere sahip insan kaynağı ihtiyacını ortaya çıkarması kaçınılmazdır. İlgili ürünlerin pazarlanması süreci bile tek başına girişimcilik, uluslararası pazarlama, fotoğrafçılık, sosyal medya yönetimi, yabancı dil, tasarım ve görsel sanatlar, reklam, web tasarımı ve benzeri pek çok beceri ve uzmanlık alanı ihtiyaçlarını şekillendirecektir. Ayrıca ilgili ürünün üretimi ve geliştirilmesi aşaması için yeni uzmanlık alanları ortaya çıkacaktır. Örneğin Kars kaşarı ve ikincil ürünleri için ileri gıda teknolojileri alanına ihtiyaç duyulacaktır. Bütün bu uzmanlık alanları ise bölgedeki/ildeki mesleki eğitim kurumları ile uyumlaştırılmalıdır. Dolayısıyla modelin mesleki eğitim üzerine kurgulanması önem taşımaktadır. Bu süreçler sağlıklı olarak planlanabilirse kendi marka değerini oluşturmuş, Ar-Ge alanları olan, mesleki eğitim alanları yerel iş piyasası ihtiyaçları ile uyumlu ve kendi rekabet avantajını oluşturmuş iller bölgesel kalkınmada öncü illere dönüşebilecektir.

MODELİN UYGULANMASI

Sanayileşmenin belli bölgelerde yığılması nedeniyle iller/bölgeler arasındaki gelir ve yaşam dengesizliklerini gidermek, rekabet avantajı oluşturmak ve bu sayede bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak amaçlarıyla kurgulanan bölgesel markalaşma modeli temel olarak üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bölgesel kalkınma için politika geliştirme sürecinde ilk adım mevcut durum tespitidir. Mevcut duruma ilişkin eldeki güncel verilerle yapılacak tespit ve değerlendirmeler sonucunda bölgesel ihtiyaçlar netleşmekte, politika geliştirme süreci doğru hedeflere yönelik kurgulanabilmektedir. Bu nedenle modelin ilk aşaması uygulanacağı bölgeye ilişkin durum tespitinin yapılması olarak belirlenmiştir. Bu aşamada il istihdam ve mesleki eğitim kurul üyeleri ile kalkınma ajanslarının katkılarıyla bölgedeki mevcut durum tespit edilecek, iş gücü arzı durumu ve nitelikleri, iş gücü talebi durumu ve beklentileri, mevcut mesleki eğitim alanları ile mevcut markaların görünümü analiz edilecektir. İlgili analiz sonucunda modelin altyapısını oluşturacak olan bölge ve il bazlı güncel verilerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Durum tespiti aşaması neticesinde iş gücü arzı ve talebi ile mesleki eğitim alanları arasındaki uyumsuzluklar belirlenecek, bölgedeki mevcut markalar tespit edilerek bu markaların üretimi ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan nitelikler görünür kılınacaktır.

Modelin ikinci aşaması ise ürün geliştirme ve iş gücünü uyumlaştırmaya yönelik olarak kurgulanmıştır. Ürün geliştirme aşaması markalama ve pazarlama süreçlerini içermektedir. Bu kapsamda öncelikle bölgedeki mevcut markalarla birlikte marka değeri taşıyan potansiyel ürün ve hizmetler tespit edilecektir. Sonrasında bölgenin jeopolitik ve stratejik konumu dikkate alınarak hedef pazarlar ve pazarlama karması belirlenecek, marka oluşturma sürecinde dikkate alınacak hususlar ile müşteri ilişkileri ve Ar-Ge çalışmaları planlanacaktır. Ar-Ge ve pazarlama planları ile birlikte yapılacak ürün geliştirme süreci bölgede marka değeri taşıyan ana ürünlerin yanında ikincil ürünlerin de tespit edilmesini sağlayacaktır.

Modelin ikinci aşamasındaki ürün geliştirme sürecini iş gücünü uyumlaştırma izleyecektir. Bu kapsamda oluşturulan markaların üretimi ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları ile mesleki eğitim alanları tespit edilecek, bölgedeki mesleki eğitim kurumları bu alanlar ile uyumlu hale getirilecektir. Uyumlaştırma aşamasına destek sağlaması amacıyla Bölgesel Markalaşma için Sürekli Eğitim ve Sertifikasyon Merkezinin bölgesel bazda yapılandırılması hedeflenmektedir. İlgili merkezde bölgesel markaların üretimi, geliştirilmesi ve pazarlama süreçlerinde ortaya çıkacak nitelik ihtiyaçlarını karşılamak ve yine bu markaların üretimine yönelik girişimci bireyler yetiştirmek amacıyla eğitimler verilecektir. Eğitim içeriklerinin KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri ve Turquality Yönetici Geliştirme Programı eğitimleri ile akredite edilmesi neticesinde katılımcılara KOSGEB ve Turquality onaylı sertifika verilecektir.

Ürün geliştirme ve uyumlaştırma süreçleri ile birlikte modelin üçüncü ve son aşamasına geçilecektir. Bu aşama bölgesel marka geliştirme sürecinin yatırıma dönüşme ve istihdam oluşturma kabiliyetini artırmak amacıyla devletin teşvik ve desteklerinden oluşmaktadır. Ayrıca kapsamı bölgesel markalarla sınırlı olmak üzere girişimcilere Ar-Ge destekleri ile yatırım ve istihdam teşvikleri de verilecektir.

Söz konusu modelin uygulanmasına yönelik aşamalar somut bölge ve markalar üzerinden örnekleme yapılabilmesi amacıyla TRA2, TRB2, TRC2 ve TRC3 Düzey-2 bölgeleri kapsamında açıklanmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri içerisinde yer alan ilgili bölge bu raporun başında belirtilen gerekçelerle sanayileşme düzeyinin sınırlı seviyede olması, kırsal yerleşim alanları ve tarımsal üretimin yaygınlığı, göç verme potansiyelinin yüksekliği, işsizlik ve kayıt dışı istihdamın yüksek, eğitim düzeyinin ise istenilen seviyede olmamasından dolayı tercih edilmiştir. Belirtilen nedenlerle yaşam endeksi sıralamasında son sıralarda yer alan bölge illerinde sınırlı sanayileşmeye rağmen bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu bağlamda marka potansiyelli ürün

ve/veya hizmetler üzerinde Ar-Ge çalışması yapmak, ana marka ve ikincil marka değerleri oluşturmak, ilgili markaları pazarlamak ve bütün bu süreçler için ihtiyaç duyulan iş gücünü yetiştirmek amacıyla sistemi mesleki eğitim üzerinde kurgulamak hedeflenmiştir.

Durum Tespiti Aşaması

Bölgesel markalaşma modelinin ilk aşaması bölgedeki iş gücü piyasası, mesleki eğitim kurum ve alanları ile mevcut marka değerlerinin belirlenmesine yönelik durum tespitinin yapılmasıdır. Veri toplama ve yorumlama süreçlerini içeren durum tespiti aşaması, ikinci aşamada bölgeye özgü marka ürünler geliştirme ve iş gücünü uyumlaştırma süreçleri için dayanak teşkil eden veri setlerinin oluşmasını sağlayacaktır.

Modelin temel amacında vurgulanan bölgesel kalkınmaya marka değerleri oluşturarak katkı sağlama hedefi bölgeye özgü markaların üretimi ve geliştirilmesine yönelik yatırımların şekillenmesi ve/veya yatırımcıları bölgeye çekecek ortamın sağlanması ile gerçekleşecektir. Girişimcinin yatırım kararında etkili olan pek çok faktör vardır. Literatürde konu ile ilgili çeşitli tartışmalar yapılmakla birlikte genel çerçeveyi ortaya koyması bakımından önem taşıyan bir sınıflandırma Kotler tarafından yapılmıştır. Kotler'e göre bir işletmenin yatırım konumu kararında etkili olan temel faktörler aşağıdaki gibidir:¹⁵

- Yerel iş gücü piyasasının durumu
- Yerel iş piyasasının durumu
- Müşteri ve tedarikçi pazarlarına erişim
- Ar-Ge ve ürün geliştirme tesislerinin kullanılabilirliği ve altyapı
- Lojistik
- Eğitim ve öğretim fırsatları
- Yaşam kalitesi
- Sermaye kullanılabilirliği
- Vergiler ve düzenlemeler

Yatırımcılar karar verme aşamasına potansiyel bölgeler hakkında bilgi toplayarak başlarlar. Bu aşamada yukarıda sıralanan alanlar çerçevesinde bölgesel markalaşma modelinin yapılandırılması aşaması için bölgedeki iş gücü arz ve talebinin görünümü, mesleki eğitim alan ve ihtiyaçlarının görünümü ile mevcut

15 Philip Kotler, Donald H. Haider ve Irving Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, (Free Press, New York: 1993), s. 232.

markaların görünümüne ilişkin doğru ve güvenilir bilgilerin önceden belirlenmesi önem taşımaktadır.

Modelin uygulanmasına yönelik durum tespiti verilerinin düzenli sağlanması amacıyla izleme merkezleri oluşturulabilir. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) koordinatörlüğünde il bazlı oluşturulacak izleme merkezlerinde bölgesel markalaşma için ihtiyaç duyulacak verilerin periyodik olarak toplanarak raporlama işlemi yapılacaktır. Raporlama aşamasında kamu ve özel sektör ile sivil toplum kesiminden farklı aktörlerin de sürece aktif katılımı önem arz etmektedir. Bu aşamada İŞKUR'un yıllık bazda periyodik olarak gerçekleştirdiği İşgücü Piyasası Araştırması çalışmalarından yararlanılabilir. Bu araştırmalar arz ve talep yönlü olarak il bazlı yapıldığı için markalaşma modelinin ihtiyaç duyacağı güncel verileri önemli ölçüde karşılayabilir. Hatta ilgili araştırmaya spesifik olarak marka potansiyellerine ilişkin sorular eklenebilir.

Uyumlaştırma Aşaması

Ekonomik kalkınma en dar tanımıyla “gelir düzeyindeki artış” ve buna bağlı olarak “yaşam standartlarındaki iyileşme” olarak algılanmaktadır. Klasik anlamda ekonomik kalkınma sanayileşme ile eş değer görünse de kalkınma kavramı ülkelerin milli gelir düzeylerinin yanı sıra eğitim düzeyleri, içinde buldukları sosyal, kültürel ve politik faktörleri de kapsayan daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Her ülke sahip olduğu üretim potansiyeli, tüketim alışkanlıkları, jeopolitik durumu, nüfus yapısı, sanayileşme süreci gibi pek çok dinamik ve değişken nedeniyle farklı gelişme düzeyine sahip olmakta, bu nedenle de tek tip bir kalkınma modeli bütün ülkelere uygulanamamaktadır. Her ne kadar 1980 sonrası neoliberal küreselleşme süreci farklı dinamiklere sahip toplumların özellikle tüketim alışkanlıklarını tek tip hale getirmiş olsa da diğer pek çok değişken kalkınma plan ve programlarının kurgusunu etkilemektedir. AB üyesi ülkeler arasındaki bölgesel eşitsizlikleri ortadan kaldırmak ve bölgesel istatistikler üretmek amacıyla geliştirilen NUTS bu duruma en iyi örneklerinden biri olarak gösterilebilir. Ülkelerin kendi iç dinamiklerini dikkate alarak planladıkları kalkınma programları ülke içerisinde de bölgesel dinamiklere göre değişkenlik göstermelidir. Türkiye’de NUTS model alınarak oluşturulan İBBS bu ihtiyacın bir ürünüdür. Bu sistemle de her bölgeye ait verinin karşılaştırılabilir nitelikte olması ve bölgeler arası farklılıkların görünür kılınması hedeflenmiştir.

Bir ülkedeki kalkınma düzeyinin bölgeler arasında eşit düzeyde gerçekleşmemesi İBBS'nin geliştirilmesi ile birlikte bölgesel kalkınma modelleri oluşturma ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaçtan hareketle geliştirilen markalaşmaya dayalı

bölgesel kalkınma modelinde her bölge öncelikle kendi iç dinamikleri dikkate alınarak mevcut durumu kapsamında değerlendirilmektedir. Mevcut durum değerlendirmesinin amacı bölgenin iş gücü piyasası, üretim ve marka potansiyellerini görünür kılmaktır. Bu başlık altında ise mevcut durum potansiyellerine yönelik markalaşma ve pazarlama planları yapılmakta, markalaşmada ihtiyaç duyulacak uzmanlık alanları belirlenmekte, iş gücü piyasası ve mesleki eğitim alanları ise bu ihtiyaçlarla uyumlaştırılmaktadır. Gerek ulusal gerek yerel ölçekte bir bölgenin markalaşması temelde iki sacayağı üzerine inşa edilmelidir. Bu sacayaklarının ilki söz konusu bölgenin kültürel, doğal ve beşeri kaynaklarını belirleyen iş gücü, ikincisi de markalaşma prensiplerinin doğru bir şekilde işlenip güçlü ve kalıcı markalar oluşturma maksadıyla dikkatle incelenmesi gereken pazarlama becerisi olarak ortaya konulabilir. Bu bölümün devamında bu iki prensip kolay takip edilebilmesini sağlamak için iki ana başlık altında incelenmekte ve örneklerle zenginleştirilerek çözüm önerileri sunulmaktadır.

Bölgesel Markalaşma ve Pazarlama Planının Yapılması

Marka ve markalaşma çabaları temelde pazarlama biliminin konusu olduğundan bölgesel olsun veya olmasın bir markalaşma çabasının temel pazarlama faaliyetlerinden izole düşünülmesi olanaksızdır. Her ne kadar bu çalışmanın amacı belirlenen bölgedeki ticari faaliyetlerin somut öneriler sunularak desteklenmesi olsa da bu amaca ulaşırken özellikle pazarlama perspektifinde yöntemlerin anlaşılması ve doğru kullanılması gereksinimi ortaya çıkmıştır. Çalışmanın devamında özellikle bölgesel markalar oluşturma ve bu markaların sürdürülebilir ve güçlü bir şekilde pazarlanmasını sağlama adına alt maddeler ve özet bilgilerin yanı sıra izlenmesi tavsiye edilen yollar belirtilmiştir. Söz geçen maddeler her ne kadar birbirlerinden ayrı ele alınsa da pazarlama faaliyetinin bir bütün olarak düşünülmesi her bir maddenin diğerleriyle aynı anda ve doğru yapılması gereği unutulmamalıdır. Çalışmanın devamındaki maddeler bir önem veya öncelik sırası içermemekte olup her bir maddenin diğerleriyle olan ilişkisinin göz önünde bulundurularak incelenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Her bir markanın adından pazarda hedeflenen kitle veya kitlelere kadar dursal değişiklik gösterecek esnekliğe sahip olması gerekir. Bundan dolayı hedeflenen ürünlerin markalaşma süreçlerinde her bir markanın herhangi bir unsuru farklı bir pazar veya ihtiyaca yönelik güncellendiğinde diğer bütün unsurların da bu değişikliğe adapte edilmeleri gerekmektedir. Bu adaptasyonu doğru yönlendirebilmek de doğru pazar analizi ve veri işlemeyle mümkündür. Her bir pazarın refleksi ve tepkileri birbirinden farklı olduğu gibi pazarlar arasında ekonomik ve

sosyal açıdan da çokça değişiklik gözlemlenebileceğinden stratejik seviyede farklı pazarlama unsurlarının adapte edilmesi bir pazarda başarı ve başarısızlık arasındaki temel fark olabilmektedir. Örneğin ulaştırma ve depolama maliyeti dahi olmayan dijital ürünler bile (bilgisayar oyunları, telefon uygulamaları, paket programlar vs.) pazardan pazara farklılaşmaya gerek duymaktadır. ABD satış fiyatı 15 dolar olan bir ürün Türkiye’de hem talep hem de gelir seviyesi farklılığından ötürü 15 doların 20 Kasım 2019 tarihine göre yaklaşık karşılığı olan 85 lira yerine 45 liraya satılabilmektedir. Eğer bir markalaşma hedefleniyor ve farklı pazarlarda yaklaşık olarak aynı marka imajı sürdürülmek isteniyorsa ürün ne olursa olsun pazara ve tüketiciye göre pazarlama karmasında kısmi değişiklikler içermeye mecburdur. İzleyen başlıklar altında potansiyel ürün ve hizmetlerle birlikte markalaşma ve pazarlama açısından gerekli bilgi ve teknik donanım özetle anlatılmış, mevcut durum analizi ve problem teşhislerine yer verilmiş, son olarak da genel bir değerlendirme ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Marka ve Markalaşma

Bölgesel marka ve bölge markaları çalışmaları için marka ve markalaşma kavramlarının temelleri ve pazarlama faaliyetlerine etkisinin temel seviyede işlenmesi gereği doğmuştur. Marka sözcüğünün literatürde ve genel kullanımda pek çok tanımı olmasına rağmen bu tanımlar genellikle markayı marka kimliğinin bir bölümü olarak tarif etmektedir. Farklı disiplinler ve bilim alanları markayı farklı anlamlarda inceledikleri ve kurguladıkları için marka tanımı da incelenene göre farklılıklar gösterebilir. Bu raporun konusu ve hedefi açısından öncelikle marka kimliği kavramı açıklanmakta ve sonrasında marka kişiliği üzerinden bilgi verilmektedir.

Marka kimliği sistemi öncelikle markayı “ürün olarak marka”, “kurum olarak marka”, “kişi olarak marka” ve “sembol olarak marka” şeklinde dört başlık altında incelemektedir. Bu dört unsurun hepsi markayı farklı açılardan tarif ettiği gibi hiçbiri marka kavramını yalnız başına açıklamaya yetmemektedir. Örnek vermek gerekirse marka Türk hukukunda şu şekilde tanımlanmaktadır:

Bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlama koşuluyla kişi adları dahil özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.¹⁶

16 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, madde 5.

Bu tanım marka kimliği açısından “sembol olarak marka” tanımına uymaktadır. Her ne kadar hukuk disiplininin ilgilendiği perspektif bu olsa dahi doğru olmakla birlikte bir marka bu tanımdan çok daha fazlasına karşılık gelmektedir. Öte yandan marka pazarlama literatüründe pazarlama karmasında “ürün” başlığı altında incelenmekle birlikte markanın pazarlama karmasının tamamıyla ilgili olduğu da kabul edilmelidir.¹⁷

Marka kimliği prensipleri dikkate alındığında bu raporun konusu olan Türkiye İBBS Düzey-2 kapsamında TRA2, TRB2, TRC2 ve TRC3 bölge illeri göz önünde bulundurularak uygun ve sürdürülebilir markalar oluşturulması gerekmektedir. Gerek ürün gerekse destinasyon olarak markalaşma açısından yeterli verinin bulunduğu bölgede çok sayıda markalaşma çalışması gerçekleştirilebilir. Bunun yanı sıra bölge bölgeyi oluşturan iller, her ildeki ürünler ayrı birer marka şeklinde birkaç ildeki destinasyonlar veya ürünlerden oluşan farklı markalar olarak da ele alınabilir. Ortaya çıkan pazarlamaya uygun değerler belirlendikten sonra yukarıda sayılan farklı varlıklar için bir veya daha çok pazar belirlenip her bir pazarda faaliyet gösterecek ürünler için ayrı ayrı markalaşma çalışmaları gerekecektir. Bunun yanı sıra aynı ilde üretilen ve aynı şirkete ait birden çok marka oluşturulması da gerekebilir. Bir firmanın aynı ürünü farklı adlar altında farklı pazarlarda farklı marka kimlikleriyle faaliyet gösterebilir veya aynı pazarın farklı segmentlerine ulaşmak için birden çok marka oluşturmak gerekliliği ortaya çıkabilir. Örneğin birbirine yakın kalitelere olmakla beraber farklı kitlelere hitap eden iki farklı margarin markası oluşturularak bu markalardan biri orta üst gelir grubundaki tüketiciye diğeri ise alt gelir grubundaki tüketiciye hitap edecek şekilde isimlendirilebilirler.

Yöresel ve Geliştirilmiş Ürünler

Bu raporda konu edinilen bölgelere bakıldığında ürün bazında markalaşma için yeterli zenginliğin mevcut olduğu kanısına ulaşılabılır. Ne var ki bu ürün çeşitliliği her zaman sermaye büyüklüğüyle eş güdümlü olmamaktadır. Bir yörede üretilen temel ürünlerin yarı mamul olarak kullanılmasından ortaya çıkarılan yeni ürünler değer zinciri göz önüne alındığında temel üründen daha karlı ve faydalı hale gelebilmektedir. Ne var ki küçük ve orta ölçekli üreticiler kimi zaman bilgi yetersizliği kimi zaman da sermaye yetersizliğinden bu tür fırsatlardan yeteri kadar faydalanamamaktadır. Kooperatifleşme yoluyla özellikle sermaye yönündeki engellerden kurtulabilmek mümkün olsa dahi başarılı

17 David A. Aaker, *Güçlü Markalar Yaratmak*, (Mediacat, İstanbul: 2012).

örneklere rağmen kooperatifleşme konusundaki farkındalığın yeterli düzeyde olmaması bir başka sosyal engel olarak tanımlanabilir. Tablo 1’de bu raporun konusu olarak belirlenmiş iller, bu illerdeki bazı ürünler ve bu ürünlerin yarı mamul ya da ham madde olarak kullanılabilmesi başka ürünler ve tahmini fiyatları örnek olarak gösterilmiştir.

TABLO 1. TRA2, TRB2, TRC2 VE TRC3 ÜRÜN-GELİŞTİRİLEBİLECEK ÜRÜN DAĞILIMI		
İller	Ürün (kilogram/kg-Türk lirası/TL)	Geliştirilebilecek Ürün
Mardin	Mısır (Dane)/1 kg-1,1 TL	Mısır Gevreği/1 kg-22TL
Batman	Pamuk/1 kg-2,5 TL	Baskılı Pamuk Kumaş/1 mt-20 TL
Şırnak	Kavun	Kavun Dolması
Siirt	Fıstık	Fıstık Ezmesi
Ağrı/Siirt	Bal	Propolis
Kars	Kaşar Peyniri/1 kg-35 TL	Dilimli Kaşar Peyniri/1 kg-45 TL
Iğdır	Kayısı/1 kg-5 TL	Kuru Kayısı/1 kg 35 TL
Ardahan	Yulaf	Yulaf Ezmesi
Van	Karakaş ve Norduz Koyunu	Otlı Peynir
Muş	Domates	Salça
Bitlis	Fasulye	Pişmiş Fasulye
Hakkari	Çavdar	Çavdar Unu
Şanlıurfa	Mercimek	Hazır Mercimek Çorba
Diyarbakır	Karpuz (Tarla)	Karpuz (Market)

Bu ürünlere örnek olarak bakıldığında Iğdır’da kilosu yaklaşık 5 Türk lirası olan kayısının¹⁸ kurutulduğunda kilosunun 35 lira olduğu¹⁹ görülmektedir. Her ne kadar bir kilogram kuru kayısı elde etmek için yaklaşık 5 kilogram kullanıldığı var sayılsa da ortaya çıkarılan yeni ürünle birlikte önemli bir katma değer elde edildiği gözlemlenebilmektedir. Bunun yanı sıra ürünün özelliklerinin daha az değiştirildiği kaşar peyniri-dilimli kaşar peyniri örneğinde de görülebileceği gibi bir ürünün yalnızca kullanımının kolaylaştırılması dahi katma değer oluşturmaktadır. Taze kaşarın kilosu yaklaşık olarak 35 lira iken²⁰ dilimli kaşarın kilosu ise yaklaşık 45 lira²¹ olarak görülmektedir. Ne var ki buna benzer faaliyetler hem

18 “Iğdır Yaş Kayısı Fiyatları 2020”, Tarım Ziraat Hayvancılık Haberleri İlanları Sitesi, https://fiyat.tarimziraat.com/igdir_yas_kayisi_fiyatlari-b76,72.html, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

19 “Kuru Kayısı (Eko) Kg”, Migros Sanalmarket, <https://www.migros.com.tr/kuru-kayisi-eko-kg-p-7b70d7>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

20 “Onsüt Dilimli Tam Yağlı Taze Tost Peyniri 500 G”, Migros Sanalmarket, <https://www.migros.com.tr/onsut-dilimli-tam-yagli-taze-tost-peyniri-500-g-p-9a2e33>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

21 “Onur Dilimli Kaşar Peyniri Kg”, Migros Sanalmarket, <https://www.migros.com.tr/onur-dilimli-kaşar-peyniri-kg-p-9a3fd8>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

zaman hem de maliyet açısından üretip satmaya kıyasla daha geniş kaynaklar gerektirmektedir. Örneğin her ne kadar küçük üretici üretip sattığı domateslerin bir kısmını salça imalatına ayırmak istese de yeterli büyüklüğe ulaşmayan bu üretimle ölçek ekonomisinden faydalanamayacak, hedef pazar araştırması bölümünde tarif edildiği gibi bir pazarlık gücü elde etmek mümkün olmayacaktır.

Bunun yanı sıra söz konusu girişimcinin finansal okuryazarlık ve denetim, pazarlama ve markalaşma açısından eksikleri olacağı da hesaba katıldığında bir ürünün başka bir ürüne dönüştürülmesi için katlanılan maliyetlerden yeterli kurumsallık ve iktisadi büyüklük olmadığı sürece makul bir verimlilik elde etmesi neredeyse imkansız olacaktır. Raporun konusu olan illerdeki örneklerden de anlaşılacağı gibi hem yeterli ürün zenginliği hem de katma değeri daha yüksek yeni ürün fırsatları bulunmakla birlikte bu varlıklar uygun finans, pazarlama ve yönetim becerileriyle eşleştirilmediği sürece istenen ölçüde ticari başarı elde etmenin zor olduğu söylenebilir. Bu da göstermektedir ki yeterli ürün ve yeni ürün fırsatı olsa da üreticilerin bir araya gelerek piyasada aktör olabilmeleri için gerek bir araya gelmeleri gerekse bilgi ve donanımına erişimlerinde destekleyici faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Destinasyonlar ve Turistik Olanaklar

Bu raporun konusu olan illerin tarihsel, doğal ve turistik olanakları da en az önceki kısımda üzerinde durulan ürün çeşitliliği kadar zenginlik göstermektedir. Bu durum bölgenin topyekün veya ayrı ayrı iller olarak markalaşabilmesi açısından önemsenmesi gereken bir avantajı işaret etmektedir. Ne var ki destinasyon pazarlaması açısından düşünüldüğünde avantajlı olan bu durumdan faydalanmak için son derece karmaşık bir sürecin dikkatle yürütülmesi ve her bir aktörün görevini koordineli halde ve yeterli bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Tablo 2'de çalışmanın konusu olan ve destinasyon pazarlaması açısından potansiyel sahibi olduğu düşünülen yerler gösterilmektedir.

Raporun konusu olan bölge ziyaret edilebilecek yerlerin çokluğu ve çeşitliliği açısından zengindir. Bölgenin tarihi, doğal ve coğrafi destinasyonlarının bir kısmı UNESCO Dünya Mirası Listesi ve UNESCO Dünya Mirası Geçici Listesi'nde bulunmaktadır. Dünya Mirası Listesi'nde olan ve tabloda gösterilen destinasyonlar: Ani Harabeleri (Kars), Göbeklitepe (Şanlıurfa) ve Diyarbakır Kalesi (Diyarbakır) olarak sıralanabilir.²² Ahlat Mezar Taşları (Bitlis), Harran (Şanlıurfa), İshak Paşa

²² "Dünya Miras Listesi", 2019, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44423/dunya-miras-listesi.html>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Sarayı (Ağrı), Mardin Kültürel Peyzajı (Mardin), Selçuklu Kervansarayları Denizli-Doğubayazıt Güzergahı (Ağrı), Zeynel Abidin Camii ve Mor Yakup Kilisesi (Mardin), Akdamar Kilisesi (Van), İsmail Fakirullah Türbesi ve Işık Kırılma Mekanizması (Siirt), Malabadi Köprüsü (Diyarbakır) ve Van Kalesi, Van Tarihi Kenti ve Höyüğü (Van) ise bölgenin UNESCO Dünya Mirası Geçici Listesi'nde bulunan destinasyonlarıdır.²³

TABLO 2. TRA2-TRB2-TRC2 VE TRC3 DESTİNASYON PAZARLAMA POTANSİYELLERİ		
İl	Destinasyon	Önem
Mardin	Mardin Kalesi/Derinsu Mağarası	Mimari-Tarihi/Doğal
Batman	Hallan Çemi Höyüğü/Mereto Dağı	Arkeolojik/Dağcılık-Doğa Sporları
Şırnak	Cudi Dağı/Finik Ören Yeri	Doğal-Dinsel/Tarihi-Arkeolojik
Siirt	Sağlarca Kaplıcaları/Tillo Kalesi	Doğal-Rekreasyon/Tarihi-Panoramik
Ağrı	Ağrı Dağı/İshak Paşa Sarayı	Doğal-Dağcılık/Tarihi-Mimari
Kars	Ani Harabeleri/Sarıkamış	Tarihi-Arkeolojik/Doğal-Kayakçılık
İğdır	Şehit Türkler Anıtı/Ahura Harabeleri	Kültürel-Tarihi/Tarihi-Arkeolojik
Ardahan	Senger Tabyası/Şeytan Kalesi	Tarihi/Mimari-Arkeolojik-Panoramik
Van	Van Kalesi/Akdamar Kilisesi	Mimari-Arkeolojik/Tarihi-Dinsel
Muş	Malazgirt Kalesi/Alaaddin Bey Hamamı	Tarihi/Mimari-Deneyim
Bitlis	Ahlat Mezar Taşları/Nemrut Krater Gölü	Tarihi-Kültürel/Doğal-Dağcılık
Hakkari	Cennet Cehennem Vadisi/Zap Vadisi	Doğal/Dağcılık
Şanlıurfa	Göbeklitepe/Balıkli Göl	Arkeolojik/Tarihi-Dinsel
Diyarbakır	Meryem Ana Kilisesi/Diyarbakır Kalesi	Tarihi-Dinsel/Tarihi-Mimari

Kaynak: T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Dünya Miras Listesi ve Dünya Miras Geçici Listesi

Destinasyon zenginliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında ise bölgeye çekilebilen ziyaretçi miktarının düşük olduğu söylenebilir. Tablo 3'te 2018 için raporun konusu olan illerde mahalli idarelerce belgelendirilen konaklama tesislerinde tesislere geliş ve geceleme bilgileri verilmiştir. Buna göre bölge illerinde mahalli idarelerce belgelendirilen konaklama tesislerinde tesislere yabancı uyrukluların geliş Türkiye genelinin yaklaşık yüzde 3'ü düzeyinde iken yabancı uyrukluların geceleme oranları ise Türkiye genelinin yaklaşık yüzde 2'si seviyesindedir. Aynı değerler yerli ve yabancı toplamı üzerinden değerlendirildiğinde raporun konusu olan illere gelişlerin Türkiye geneline oranının yüzde 6,6 ve geceleme oranının da Türkiye geneline oranının yüzde 4,3 olduğu görülmektedir. Deniz turizmi dışında hemen hemen her türden turizm faaliyetiyle ilgilenen ziyaretçiyi konuk etmeye

23 "Dünya Miras Geçici Listesi, 2019", T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44395/dunya-miras-gecici-listesi.html>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

aday olan bu bölge hedeflenen ziyaretçi sayısına mevcut durumda ulaşamamaktadır. Ayrıca Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin bu bölgeye ilgileri sınırlı kalmaktadır. Bölgesel kalkınma ve markalaşma açısından başlı başına bir problem olan bu durum aynı zamanda bölgeye has ürünlerin tanıtılması ve iletilmesini de zorlaştırmaktadır.

TABLO 3. KONAKLAMA TESİSLERİNE GELİŞ VE GECELEME ORANLARI

İl	Geliş (Yabancı)	Geceleme (Yabancı)	Geliş (Toplam)	Geceleme (Toplam)
Mardin	9.729	19.419	219.448	400.785
Batman	1.385	2.658	49.296	87.428
Şırnak	241	465	34.600	54.282
Siirt	194	286	19.051	25.179
Ağrı	6.088	9.934	37.514	78.109
Kars	4.879	9.726	81.848	145.363
Iğdır	22.661	29.684	71.437	93.467
Ardahan	1.723	3.759	33.624	64.555
Van	121.723	216.056	340.095	596.734
Muş	940	1.523	77.448	174.409
Bitlis	900	2.174	68.281	145.659
Hakkari	1.518	2.112	40.282	68.574
Şanlıurfa	7.031	12.273	296.837	539.301
Diyarbakır	1.210	2.087	69.788	121.708
Bölge Toplamı	180.222	312.156	1.439.549	2.025.879
Türkiye Geneli	6.093.469	17.135.761	21.612.838	46.271.455

Kaynak: "2018 Yılı Belediye Belgeli Bülten", T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Bölgenin daha çok turist çekmesi yollarının aranması her ne kadar bu raporun temel konusu olmasa da bölgeye gelen ziyaretçilerin daha önceden belirlenmiş temalar ve programlar çerçevesinde bir deneyim yaşamaları bölgedeki markaların gücü açısından önemli bir tamamlayıcı unsurdur. İlk akla gelebilecek örnekler düşünüldüğünde birden çok ilde farklı inanışların ve farklı medeniyetlere ait mimari eserlerin bulunuyor olması tematik tur programlarının önünü açarken aynı zamanda ziyaret edilen her ilde önceden belirlenmiş ürünlerin deneyimlenmesini dolayısıyla hem bölgenin hem bölgesel markaların tanınırlığının artmasını beraberinde getirecektir. Ne var ki bunu başarmak tarif etmekten daha karmaşıktır ve hem kısa hem de uzun vadede başarıyla uygulanması gereken bir dizi görevi de beraberinde getirmektedir.

Hem bölgenin hem de bölgesel stratejiye uygun olarak bölgedeki illerin ayrı ayrı birer stratejik plana ihtiyacı olacaktır. Bunun yanı sıra stratejiye uygun olarak belirlenmiş adımların taktiksel boyutta eş güdüm halinde ilerlemesi gerekmektedir. Baker ve Cameron'ın yaptıkları literatür derlemesine göre destinasyon pazarlamasında genel anlamda otuz üç kritik başarı faktörü belirlenmiştir.²⁴ Çalışmanın devamında bu faktörler sıralanmış ve örneklerle geliştirilmiştir. Bu stratejik faktörler kendi aralarında dört grupta incelenmektedirler: stratejik oryantasyon, destinasyon kimliği ve imajı, paydaşların dahli ve uygulama, takip ve inceleme.

- Stratejik oryantasyon başlığı altında ilk vurgulanan konu ziyaret(çi) istatistiklerinin destinasyondaki temel pazarlara göre sayısallaştırılması ve bölümlenmesini içermektedir. Yani daha önce bahsedilen ziyaretçi sayısının yanı sıra bu ziyaretçilerin söz konusu destinasyonda etkileşimde buldukları firma ve/veya markaların ne kadarının önceden belirlenmiş olan stratejiye uygun olduğu ve var olan ziyaretçiler arasındaki belirgin kümelerin tespit faaliyeti destinasyon pazarlamasında önemsenmesi gereken bir bilgidir. Bunun yanı sıra benzer ilgileri olduğu belirlenen kümelere birbirine yakın olanakları sunan farklı illeri içeren paket programlar önerilerek bölgenin cazibesini artıracak program çeşitliliği de sağlanabilir.
- Markalaştırılmak istenen destinasyona benzer özelliklerde olup söz konusu destinasyonun marka değerine katkıda bulunmayan, eldeki potansiyeli bölün diğer unsurların neler olduğunun da ortaya konulması gerekmektedir.
- Turizm trendlerinin belirlenmesi hem küresel hem daha yerel anlamda ziyaretçilerin davranışlarında ve yeni ortaya çıkan trendlerdeki farklılıkların incelenip fark edilmesi çabasıdır.
- Uzun vadeli güdülenme sağlanmalıdır. Bu sayede bir destinasyonda belirli bir süre gerekirse sayısal bir gelişme görülmeyecek olmasına rağmen uzun vadedeki plana sadık kalınarak temel strateji korunmalıdır.
- Uluslararası rekabetçiliğin önemi fark edilmelidir. Yukarıda bahsedilen temel rakiplerle birlikte sıra uluslararası pazarda bölgenin ve bölge illerinin rekabetçi konumlarının gerçekçi şekilde anlaşılması teşhisin doğru koyulması açısından önem arz etmektedir. Bu husus aynı zamanda daha sonra da değinilecek olan ulus markası çerçevesinde de ele alınmalıdır.

24 Michael Baker ve Emma Cameron, "Critical Success Factors in Destination Marketing", *Tourism and Hospitality Research*, Cilt: 8, Sayı: 2, (2008).

- Altyapı geliştirme ihtiyaçları vurgulanmalıdır. Bölgesel markalaşma ve destinasyon pazarlama faaliyetleri başarıya ulaştığı takdirde gerek ziyaretçi sayısı gerekse iş gücü göçü kaynaklı bir nüfus yoğunlaşması kaçınılmaz olacaktır. Bu yoğunluk yalnızca barınak ve konaklama ihtiyaçlarını değil bununla beraber sosyal ve sıhhi olanaklardaki ihtiyaçların da artması anlamına gelmektedir. Bahsedilen faaliyetlerin başarı kısıtları belirlenerek markalaşmaya paralel olarak altyapı imkanlarının da iyileştirilmesi gerekmektedir.
- Ulusal ve/veya bölgesel turizm planlarına entegrasyon önemsenmelidir. Raporun konusu olan bölge ve/veya iller çekim merkezi konumuna yaklaştıkça ülkeye gelen turistlerin veya ülke içi turizm hareketinin bölgeye ilgisi artacaktır. Önceden de bahsedildiği gibi gerek tematik turlar gerekse bireysel turlar çerçevesinde ülke turizm planında markalaşmaya başlayan veya markalaşması istenen destinasyonların öne çıkarılması ihtiyacı oluşacaktır.
- Yerel yerleşiklerin turizme olan tavırları hesaba katılmalıdır. Bölge insanının konukseverliği kadar turizme yatkınlığı ve beceri çerçevesi değerlendirilmeli, gereken iyileştirmeler yapılarak farkındalık oluşturulmalıdır. Bu hususta ulusal olduğu kadar yerel aktörlerin de eğitim faaliyetlerine katkı vermesi sağlanarak eş güdüm oluşturulmalı, bölge halkı turizm ve destinasyon pazarlaması içeren deneyim pazarlamasına dahil edilmelidir.
- Yerel kültürler, değerler ve yaşam tarzları dikkate alınmalıdır. Raporun konusu olan bölgedeki kültürel ve tarihi miras Anadolu'ya hükmetmiş çokça medeniyetin izlerini barındırmaktadır. Bu çeşitlilik destinasyon pazarlaması için ayrıca bir avantaj olarak görülebilir. Birbirine yakın illerden oluşan bir coğrafyada ahenk içinde farklılıklarıyla bir arada yaşayan Türkiye toplumunun kültürel zenginliği öne çıkarılarak ziyaretçilerin zengin bir deneyim yelpazesinden faydalanmaları sağlanabilir.
- Temel hedefin bölge sakinlerinin yaşam standardının yükselmesi ile iş ve refah üretimi olması gerekmektedir. Raporun konusu olan iller yoğun olarak göç veren illerdir. Destinasyon pazarlamasının bölgesel markalaşmaya etkilerinden biri de göçe yol açan nedenlerin ortadan kaldırılmasını sağlamayı öngörmesidir. Dolayısıyla destinasyon pazarlama faaliyetleri bölge halkının refah seviyesini yükselterek göçe neden olan kısıtları en aza indirmeyi mümkünse yok etmeyi hedefler.
- Aşırı kalabalık sorunu dikkate alınmalıdır. Destinasyon pazarlamasında önemsenen meselelerden birisi de çok fazla rağbet gören destinasyonların

genellikle hem turistler hem de bölgede iş yapan kişilerin ilgisinden dolayı kalabalıklaşması durumudur. Raporun konusu olan bölge açısından mevcut durumda böyle bir problem olmasa da markalaşma sonucunda ortaya çıkacak olan yoğunluğun öngörülerek önlemlerinin altıncı maddede belirtildiği gibi önceden alınması gerekmektedir.

- Doğayla ilgili sorunlar dikkate alınmalıdır. Raporun konusu olan bölge ve illerdeki destinasyonların önemli kısmı doğal ve tarihi güzellikler barındırdığından artan ziyaretçi sayısından doğabilecek doğal veya yapısal tahribatın önceden hesaba katılarak cezalandırıcı ve caydırıcı tedbirler dahil önlemlerinin alınmış olması gerekmektedir.
- Mevsimsellik dikkate alınmalıdır. Mevsimselliğe verilen klasik örnek sevgililer günü olarak gösterilebilir. Kırmızı gül satan bir satıcının 14 Şubat'ta diğer günlere kıyasla elinde yüklü miktarda çiçek bulundurması gerekmektedir. Buradan çıkarılabilecek ders destinasyonların belli dönemlerde (mevsimlerde) diğer zamanlardan daha yoğun veya daha seyrek ziyaretçi alacak olması gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekliliğidir. Örnek olarak Hristiyan toplumu için kutsal olan günlerde (Noel, 15 Ağustos Ayini gibi) bölgede bulunan Roma dönemi Hristiyan tarihi mekanlarını ziyaret etme sıklıklarının artırılması hedeflendiğinde bu günlerde gelecek olan ziyaretçi sayısına uygun bir hazırlığın yapılmış olması gerekmektedir.
- Turizmin bölgeye katkısının sayısallaştırılması gerekir. Turizmin yoğunlaşması, ziyaretçilerin ilgi odağı haline gelmesi o bölgede doğrudan bir refah artışına neden olmayabilir. Hedeflerden biri (daha önce de bahsedildiği gibi) bölge halkının refahını artırmak olduğundan gelen ziyaretçilerin izole durumda bulunmasından ziyade ölçülebilir şekilde destinasyonun ekonomisine katkıda bulunması sağlanmalı ve bu katkının sayısal verilerle ifade edilmesi gerekmektedir.
- Çeşitli senaryolar oluşturulmalıdır. Stratejik hedeflerle ulaşılan durumlar kimi zaman yol üzerinde yapılan değişikliklerden ötürü kimi zaman da stratejik hesapların gerçeklerle örtüşmemesi yüzünden farklılıklar gösterebilir. Bu gibi durumlarla baş edebilmek için destinasyon stratejisinin birden çok senaryo üzerinde çalışması ve alternatif sonuçlara hazırlıklı olması gerekir.

Yukarıda bahsedilen maddeler çerçevesinde stratejiler oluşturulması aynı zamanda başarı kıstaslarının ve taktiksel hedeflerin belirlenmesinde faydalı

olacaktır. Destinasyon kimliği ve imajıyla ilgili hususları içeren başlıklar ise şu şekildedir:

- Bir marka kimliği oluşturma gerekliliği anlaşılmalıdır. Ulusal, bölgesel veya il bazında olmasından bağımsız markaların kimlik inşası önemlidir ve tüketiciyle bu kimlik aracılığıyla ilişki kurulması gerekir. Bu konu “Marka ve Markalaşma” başlığı altında daha detaylı incelenecek olsa da destinasyonun kimlik kazanmasının vurgulanması açısından marka kimliği oluşturma temel stratejiye uyumlu hale getirilmesi gerekliliğinin paydaşlara bu aşamada vurgulanması gerekmektedir.
- Marka çağrışımları belirlenmelidir. Özellikle stratejik plan kurgulanırken bir destinasyonun halihazırdaki imajı ve çağrışımı stratejik planda ulaşılacak istenen yere giderken başlangıç noktasını gösterecektir. Bu yaklaşıma göre elde bulunan çağrışımlardan istenen çağrışımlara ne şekilde ulaşılabilirliğini belirlemek, destinasyonun marka değerinin yükseltilirken göz önüne alınması gereken unsurlarındandır.
- İmaj geliştirme ihtiyacı fark edilmelidir. Yukarıdaki maddeyle uyumlu olarak belirli bir bölgenin veya destinasyonun varsa mevcut imajının tüketicinin beklentisini şekillendirmeye yönelik geliştirilmesi ve aynı zamanda talep olunan pazarın (tüketici topluluğunun) belirlenmesi görevinin gerçekleştirilmesi için önemlidir.
- Konumlanma tartışılmalıdır. Bir destinasyonun rekabet içinde olduğu diğer destinasyonlara göre mevcut konumunun bilinmesi pazarlama açısından oldukça önemlidir. Ne var ki aynı destinasyon farklı tüketici profillerine göre farklı pozisyonlarda olabilir. Bir destinasyonun pazar konumlanması farklı içeriklerle beraber bir tüketici segmenti için fiyat liderliği gibi bir konumlamaya muhtaçken daha farklı deneyimler sunan bir içerikle beraber başka bir tüketici segmenti için kültürel tüketime dönüştürülebilir. Konumlamada en önemli unsur iki veya üç boyutlu düzlemde eksenlerdeki değişkenlerin destinasyonun pazarda kendini farklılaştırabileceği ve bir boşluğu doldurabileceğinin kısıtlara göre belirlenmesidir (Örneğin x eksen: fiyat, y eksen: kalite, z eksen: süre).
- Sektör tanıtım faaliyetlerinde kullanılan materyal koordine olmalıdır. Bu çaba destinasyonun kimliğinin farklı noktalarda başkalaşmasının önüne geçeceği gibi aynı zamanda tüketicinin karşılaşacağı sıkıntıları da en aza indirmeye açısından önemsenmelidir.

- Pazarlama faaliyetlerinde tüketiciye verilen sözler gerçekleştirilmelidir. Tüketici davranışı ele alındığında tüketicilerin olumsuz deneyimleri olumlu deneyimlerden daha çok konuştukları bilinmektedir. Bunun yanı sıra tüketicilerin sadakat davranışları ile memnuniyetleri arasında lineer olmayan bir ilişki mevcuttur. Yani tüketicinin memnuniyeti bir miktar yükseldiğinde sadakat davranışları çok az etkilenmekle birlikte memnuniyet seviyesinde aynı miktardaki düşüş sadakat davranışını ciddi anlamda etkilemektedir. Buna benzer bir durumla karşılaşılması için temel olarak memnuniyet seviyesinin en azından verilen sözlerin tam ve eksiksiz olarak tutulmasıyla karşılanması gerekmektedir.
- Yeni ve inovatif iletişim kanalları değerlendirilmelidir. Günümüzde destinasyon pazarlaması da dahil olmak üzere pazarlamada tüketici odaklı pazarlama ve tüketici tarafından oluşturulan pazarlama önem kazanmaktadır. Bir başka deyişle bir tüketici aynı zamanda kendine benzeyen diğer tüketiciler için kanal oluşturmaktadır. Instagram, Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformlarında bir tüketicinin yaptığı paylaşım yüksek olasılıkla kendine benzer profile uyan takipçileri tarafından görüleceğinden her bir tüketicinin aynı zamanda birer iletişim kanalı olduğu unutulmamalıdır. Bunun yanı sıra yeni trendler ve farklı iletişim kanalları değerlendirilmeli, gerekli ve faydalı görülen kanallar pazarlama çabalarının parçası haline getirilmelidir.
- Markalaşma ve marka farkındalığı ihtiyacı fark edilmelidir. Yine “Marka ve Markalaşma” başlığı altında daha detaylı bilgi verilmiş olan bu konuda unutulmaması gereken tüketicilerin ister ürün isterse destinasyon olsun tüketirken markalaşmış varlıkları tercih etmeleri ve güven duymalarının kaçınılmaz oluşudur. Bu durumda bir ürünün veya bir destinasyonun kendiliğinden başarı elde edebileceği yanılgısına düşülmemesi güvence altına alınmalıdır.
- Maddi tekliflerden ziyade turist deneyimine odaklanılmalıdır Bir destinasyon markalaşma iddiasında ise ilk olarak elde etmesi gereken başarı turistlerin olumlu deneyimler yaşamaları, ilk aşamadaki sayısal başarının ikinci planda bırakılması gerekliliğidir. Burada kastedilen tüketici deneyiminin her durumda başlarda maddi başarısızlık getirdiği değildir. Yine de hatırlanması gereken şey bir seferlik yüksek satışansa sürdürülebilir, devamlı satışın tercih edilmesinin hem marka oluşturma açısından hem de tüketici deneyimi açısından daha faydalı olabileceğidir.

- Destinasyon pazarlamasındaki kritik başarı faktörleri için üçüncü ana başlık paydaşların katılımıdır. Destinasyon markalaşması bölgesel markalaşma veya ulusal markalaşma kritik başarı faktörleri altındaki birinci ana başlıkta sıralanmış olan gayelere ulaşmak istemekle birlikte destinasyon markalaşmasının ancak eş güdümlü bir çabayla mümkün olacağı unutulmaması gerekir.
- Planlamaya ulusal ölçekte devlet kurumları katılmalıdır. Destinasyon pazarlamasında hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için devletin ilgili bakanlıklarının ilgili birimlerinin bütüncül bir çabanın parçası olmaları ve gereken durumlarda iş birliğinin koordinasyonu, gereken kamusal düzenlemelerin yapılması veya rehberlik sağlamaları gerekmektedir. Söz konusu bölgede yapılacak bir destinasyon pazarlama girişimi illerin tarımını, turizm, reel sektörünü, kolluk kuvvetlerini, eğitim politikalarını ve aynı zamanda hane halkını da ilgilendiren bir konu olduğundan ciddi bir koordinasyon gerektirmektedir.
- Yerel yönetimler ve devlet teşkilatları planlamaya katılmalıdır. Belediyelerin ve il müdürlüklerinin destinasyon pazarlaması çabalarına katılımı yerinde yönetimin gelişmesi ve eş güdümün artması açısından stratejik anlamda gereklidir. İş ve görev paylaşımı, kaynak sağlama ve yönetme gibi alanlarda yerel yetkililerin destinasyon pazarlama faaliyetlerini destekleyici tavırları raporun konusu olan bölge açısından başarı ile başarısızlık arasındaki belirleyici faktörlerden biri olmaya adaydır.
- Yerel turizm ofisleri planlamaya dahil edilmelidir. Bir bölgenin markalaşması ve bölgedeki destinasyonların pazarlamasının doğru yapılabilmesi için bölgede çalışan turizm ofislerinin de önceden belirlenmiş stratejik plan çerçevesinde koordineli hareket etmeleri gerekmektedir. Bölgede marka imajına uygun destinasyonların ön plana çıkarılabilmeleri için turizm işletmelerinin mekanları tüketiciyle doğru şekilde buluşturmaları sayesinde hem daha kalifiye bir deneyim hizmeti sunulması hem de turizm sektöründeki firmaların bundan daha sağlıklı yararlanabilmeleri mümkündür.
- Yerel halk planlamaya dahil edilmelidir. Bir bölgenin markalaşmasında (daha önce belirtildiği gibi) söz konusu illerdeki ve/veya bölgedeki yerel halkın faydasının gözetilmesi temel gayelerden biri olarak benimsenmelidir. Bu durum sözü geçen bölgede eğitim, refah ve finans anlamında bir kalkınmayı beraberinde getirecektir. Ne var ki bazı durumlarda değişim ve farklılık korkutucu olabildiği gibi farklı inanç ve yaşam tarzı olan insanların

bir bölgeyi yoğun olarak ziyaret etmesi veya edecek olması bölge sakinleri tarafından tereddütle karşılanabilir. Bu gibi problemlerin kaynağında çözülmesi yalnız ve ancak bölge sakinlerinin planlamaya dahil edilmesiyle mümkün olabilir. Yöre sakinleri kendi hassasiyetlerini anlatırken aynı zamanda bölgesel markalaşmadan elde edecekleri kazanımları öğrenebilecekler kimi durumlarda taktiksel içerikler değiştirilebilecek ve/veya orta yol bulunarak anlaşmazlıklar ortadan kaldırılabilir.

- Yerel işletmeler planlamaya dahil edilmelidir. Aynı yöre halkının endişeleri gibi yerel işletmelerin de bazı konularda endişe duymaları kimi durumlarda bir pazara hakim firmanın statüko değişiminin neticesinde güçsüzleşeceği algısına kapılmaları doğaldır. Bölgesel kalkınma faaliyetlerine katkıda bulunan ve stratejik planın bütünleyicisi olan firmaların zarar görmesinden ziyade marka değerlerini artırmaları, birlikte hareket ederek daha yüksek kaynaklara erişim sağlamaları ve pazarlık gücü elde etmeleri yeni pazarlama kanalları bulmaları açısından bölgesel markalaşma ve destinasyon pazarlaması faaliyetleri üreticinin ve firmaların faydasına olacaktır. Bu konuların planlama safhasında detaylı bir şekilde anlatılmaları ve özel sektör-devlet iş birliğiyle hem üretimin hem de marka değerinin gelişiminin önünün nasıl açılacağına müzakere edilebilmesi gelecekteki muhtemel problemleri ortadan kaldırmanın yanı sıra farklı perspektiflerden yararlanma olasılığı da sağlayacaktır.
- Paydaşların iletişiminin geliştirilmesi ihtiyacı fark edilmelidir. Farklı paydaşların farklı seviyelerde ve çoğunlukla bir arada eş güdümlü hareket etmeleri bütüncül bir stratejik destinasyon pazarlaması faaliyetinde yaşamsal olduğu kadar sosyal ve ekonomik açılardan yönetilmesi zahmetli ama bir o kadar da gerekli süreçler içermektedir. Devlet, özel sektör ve hane halkının birlikte hareket edebilmeleri ise farklı çıkarları ve gayeleri olan ama temelde destinasyon pazarlamasının ve bölgesel markalaşmanın temelini oluşturan sacayaklarının sürekli irtibat halinde bulunmaları ve aksayan noktalarda fikir ve kaynak alışverişinde bulunabilmeleriyle mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için gerekli durumlarda (veya tercihen bütün bir stratejik yönetim sürecinde) eş güdümü sağlamak için görev güçleri veya mümkünse yalnızca bu stratejik planı koruma ve yürütmeye görevli işlevsel mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir.
- Paydaşlara daha sağlıklı rehberlik verilebilmesi için liderlik dikkate alınmalıdır. Farklı paydaşların çıkarlarının korunması, varsa anlaşmazlıkların

ve tereddütlerin giderilmesi ve stratejik plana uyulması koordinasyon kadar liderlik de gerektiren bir süreçtir. Paydaşların çıkarlarını koruyabilen ve her bir paydaşın yeterli kazanım elde etmesini sağlayabilen bir liderlik yapısı gereklidir.

- Stratejik kritik başarı faktörlerinde son ana başlık, uygulama, izleme ve gözden geçirme adımlarını içermektedir. Bu safhada destinasyon pazarlamasında kullanılacak yöntemler ve başarı kriterleri belirlenmelidir.
- Her bir görevin zaman çizelgesi çıkarılmalıdır. Stratejik bir hedefe ulaşabilmek için taktiksel boyutta daha küçük hedefler belirlenmesi ve bu hedeflere ne kadar sürede hangi hata aralıklarıyla kabul edilebilir düzeyde ulaşılabileceği belirlenmiş olmalıdır. Hedef belirlemede özellikle işletmelerde belirlenen yöntemlerden biri de “SMART” hedef belirleme pratiğidir. İngilizce *specific, measurable, attainable, relevant ve time-based* sözcüklerinin ilk harflerinden ortaya çıkarılmış bir akronim olan SMART hedefler, bir hedefin özgül, ölçülebilir, başarılabilir, ilgili ve zaman kısıtlı olmasını salık verir. Taktiksel seviyede verilen bir hedefin yeterince açık olması gerekmektedir. Bu hedeflerin somut ve hangi kaynaklar kullanılarak başarılabileceği belirlenmelidir. Hedeflerin başarılıp başarılmadığının ölçülmesinde “başarı” unsuru tam olarak belirlenmeli, başarının neye göre ölçüleceği bilinmelidir. Bunun yanı sıra başarılabilirlik açısından verilen görevin eldeki personel ve kaynaklarla başarılabilecek olması önemlidir. Gerçek dışı hedefler stratejik planlara zarar verecektir. Ayrıca verilen taktiksel hedefler stratejik amaca uygun olmalı, sapma göstermemeli, tam olarak stratejik bütünlük içerisinde her bir hedefin tam olarak ne işe yarayacağı bilinebilir halde olmalıdır. Üzerinde durulması gereken bir diğer unsur da verilen hedeflerin bitiş tarihinin olması gerekliliğidir. Taktiksel hedeflerden birinin belirlenen sürede gerçekleştirilememesi bütün bir stratejik planı sekteye uğratabilecek, belki de yok edebilecektir.
- İzleme ve değerlendirme ihtiyacı anlaşılmalıdır. Destinasyon pazarlamasında bir stratejik hedef ve bu stratejik hedefe ulaşmayı sağlayacak olan birçok alt hedef oluşturulmalıdır. Bu hedeflere ulaşırken aynı anda birden çok taktiksel hedefin bir arada yürütülürken izlenmesi, gereken yerlerde düzeltme, yeni kaynak bulma veya hızlandırma gibi ihtiyaçların önceden farkına varılması açısından bir denetim mekanizması gerekmektedir.

Üzerinde durulan bu otuz üç kritik başarı faktörü her ne kadar sıralanarak yazılmış olsa da bu faktörlerden biri diğerinden daha öncelikli veya daha önce

yapılması gereken aşamalar değildirler. Bu kritik başarı faktörlerinin tamamı bir seferde ve aynı anda doğru şekilde hayata geçirilmelidir. Söz gelimi bir denetim mekanizması kurmak için ilk önce hane halkının planlamaya davet edilmesinin beklenmesine gerek yoktur. Stratejik başarı faktörleri ve destinasyon pazarlaması değerlendirilirken özellikle turizm açısından bakıldığında birbiriyle ilişkili rotaların da ortaya çıkarılması deneyim açısından daha yüksek tüketici tatminine katkıda bulunabilir. Örneğin Orta Çağ mimarisini konu alan bir tematik tur gerçekleştirilmek istendiğinde sırayla çalışmanın konusu olan illerin belki de tamamını içine alan turlar oluşturmak mümkün olabilir. Bu turlar içerisinde gerçekleştirilen aktiviteler sırasında bölgede daha önceden belirlenmiş ve bölgesel markalaşmaya hizmet edeceği düşünülen ürünler ve markaların da etkinliklere dahil edilmesi böylece bu markaların bir deneyim paketi içerisinde daha olumlu anılara dönüştürülmesi sağlanabilir.

Genel Fiyatlama Prensipleri

Genel fiyatlama prensipleri fiyat ve fiyatlama pazarlama karmasını oluşturan dört bileşenden belki de en az dikkat çekenini ama aynı zamanda uygulaması en zor olanı olarak gösterilebilir. Her ne kadar ürün, tutundurma, dağıtım ve fiyat bütünsel pazarlama eforunda birbirinden ayrılmaz öğeler olsalar da fiyatlamamanın yanlış yapıldığı durumlarda pazarlaması yapılan ürünün (yerin veya hizmetin) potansiyel finansal başarısı kayda değer ölçüde düşebilir. Öte yandan pek az stratejik karar bir kurumun karlılığını fiyat kadar etkileyebilmektedir. Ticari işlemler birer değer değişimi pratiği olarak ele alındığında fiyatlamamanın tanımı belli bir fiyat karşılığında tüketiciye değer transferi olarak tarif edilebilir.²⁵ Doğru veya doğruya en yakın fiyatlamamanın önemi fiyat gereğinden yüksek olduğu durumda mümkün olan en yüksek sayıda tüketiciyi cezbedemeyeceğinden ve gereğinden düşük olduğu durumda da eldeki tüketiciden hedeflenen düşük gelir sağlanacağından bir karlılık kaybına yol açacağı riskinden anlaşılabilir. Markalaşmayla birlikte üretilen ve üretilmesi önerilen ürünler pazarda talep görmeye başladıklarında tüketiciye ürün hakkında doğru bilgiler veren ve aynı zamanda bölgedeki üretici, aracı ve hane halkına yeterli finansal refahı sağlayabilen bir fiyatlama gereklidir. Ne var ki fiyatlama pek çok farklı faktöre bağlıdır. “Ürün veya hizmet pazarda nerede konumlanmak istiyor?”, “Tüketiciler genellikle hangi satın alma davranışlarını gösteriyor?” ve “Fiyatlar hangi pazarlar için hangi fiyatlarda sürdürülebilir halde

25 Tim J. Smith, *Pricing Strategy*, (Carnegie Learning, Ohio: 2010).

tutulabilir?” şeklinde sorular çoğaltılabilir. Unutulmaması gereken ise fiyatlamasının temelde pazar, ürün ve tüketiciye göre adapte edilmesi gerekliliğidir. Bunlara birer örnek vermek gerekirse farklı pazarlarda ürünün konumu farklı olacağından kiminde çoklu ve sert rekabet içerisinde olduğundan düşük fiyat, kiminde ise tam tersi durum yaşanabilir. Ayrıca her pazarın kendine has vergi ve ortalama gelir dinamikleri vardır ve aynı ürüne ödenebilecek gerçekçi tutar her bir pazarda farklı fiyatlara tekabül edebilir.

Bunların yanı sıra psikolojik faktörler de fiyat ve fiyatlamayı etkileyebilmektedir. Bir ürün veya hizmetin belirli bir sürede özel indirim girmesi durumunda gelecekte aynı ürün için daha yüksek bir miktar ödemek istemeyen tüketiciler tarafından gördüğü talebin artacağı düşüncesi genel olarak kabul edilmektedir. Ancak bunun tam tersinin de geçerli olabileceği durumlar mümkündür. Örneğin tüketicinin “Düşük fiyat bir düşük kalite göstergesidir” şeklinde veya bunun tam tersi bir ön yargısı varsa bu durum satılan ürün veya hizmetin fiyatıyla ona gösterilen talebin normal şartlarda beklenenin aksine doğru orantılı bir talep göstermesine neden olabilecektir. Geleneksel temel iktisat bilgisi bir ürünün fiyatı düşüktüğüne ona gösterilen talebin azalacağını öngörür. Bu yaklaşıma göre ürünün tüketicisi kendini toplumun genelinden ayırtırmak istiyor, yaptığı tüketimin kendine veya kendini ait hissettiği sosyal topluluğa özel olduğu hissini yaşamak istiyorsa “gereğinden düşük” olarak algılanabilecek bir fiyat bu tüketicinin söz konusu ürün veya hizmeti satın almadaki gönüllülüğünü azaltacaktır. Bunların yanı sıra idiosinkratik (duruma özgü, durumsal) uyumun da fiyatlamayla sağlanabileceği bilinmelidir. İdiosinkratik uyum prensibi bir tüketicinin aynı ürün veya hizmetin yanı sıra kendini daha avantajlı hissedebileceği tekliflerde satın alma gönüllülüğünün artacağını ileri sürer.²⁶ Bunu ürün ve hizmetlere ufak tefek eklemeler yaparak başarabilmek mümkün olduğu gibi aynı zamanda satın alınan bir paketin bir kısmının belirli bir tüketici grubuna daha avantajlı bir şekilde önerilmesiyle de başarılabileceği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Bu durum da göstermektedir ki satılan ana ürün veya hizmetin doğru kişiye doğru fiyatla ulaştırılarak değer oluşturulması fiyat açısından öncelik içermektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse satılan ürün veya hizmet türünden bağımsız olarak fiyatlamaya konusu aynı veya benzer ürün veya hizmeti muhtemel rakiplerden daha uygunu satma girişiminden çok daha karmaşık ve özen isteyen bir konudur. Dolayısıyla bir ürünün değeri onun fiyatı değil tüketicinin bu ürünle

26 Ran Kivetz ve Simonson Itamar, “The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs”, *Journal of Marketing Research*, Cilt: 40, Sayı: 4, (2003).

ilgili tam olarak ne algıladığıyla ilgilidir. Tüketicinin bir ürünle ilgili algısını belirleyecek olan faktörler ise fiyatlandırma dışında tutundurma faaliyetlerini de içerir. Bu da bir kez daha pazarlama çabalarının bir bütünün parçaları olduğunu ancak birbirine uyumlu halde çalışırlarsa istenen sonucu vereceğini hatırlatmaktadır.

Hedef Pazar Araştırması

Pazarlaması yapılacak ürün ve hedef pazarın uyumu her ikisi hakkında da mümkün olan en detaylı bilgilerle sağlanabilir. Pazar araştırması bir ürün veya hizmetin var olan veya potansiyel bir pazarda sunulması için tüketiciler ve potansiyel tüketiciler hakkında veri toplama ve işleme pratiği olarak açıklanabilir. En temel manada pazar araştırmaları verinin kaynağına göre birincil pazar araştırması ve ikincil pazar araştırması olarak, araştırmanın tekniğine göre nitel pazar araştırması ve nicel pazar araştırması şeklinde kategorilere ayrılır. Bu farklı araştırma yöntemleri birbirinden daha iyi veya kötü olmadığı gibi pek çok açıdan birbirini tamamlayıcı veya teyit edici özellik taşımaktadır. Aşağıda bu dört kavram kısaca tarif edilmiştir:

Birincil Pazar Araştırması: Bir kurum tarafından “sıfırdan” yapılan araştırmaların genel adıdır. Pazarla ilgili veri ve bilgiler direkt olarak kaynağından yani pazardan toplanır. Anketler, tüketiciyle yapılan yüz yüze görüşmeler ve gözlemler bu tür araştırmaya örnek olarak gösterilebilir.

İkincil Pazar Araştırması: Araştırmacı tarafından pazarla ilgili diğer açık kaynaklardan veri toplama olarak tarif edilebilir. Arşiv araştırmaları, veri tarama, veri madenciliği vb. açık kaynak örnekleridir.

Nitel Pazar Araştırması: Odak grubu araştırmaları ve yüz yüze görüşmeler nitel pazar araştırmalarına örnektir. Nitel pazar araştırmalarında ürün veya hizmet hakkında tüketicinin fikirleri, ön yargıları ve bilgi seviyesiyle ilgili görüşler toplanır.

Nicel Pazar Araştırması: Anketler ve veri taraması bu tür araştırmaya örnektir. Sayısal veya kayıt altında olan veriler yardımıyla istatistiksel çıkarımlar ve tahminler yapmak üzere kullanılır.

Yeterli pazar araştırması yapmadan bir pazara girmek ticari anlamda bir rekabete gözü kapalı girmekle eş değer görülebilir. Pazar hakkında yeterli bilgi edinmeden ürüne hangi tüketici kitlesinin ilgi gösterebileceğini kestirmek kolay olmayacaktır. Bunun yanı sıra pazardaki rekabet ve düzenleyici faktörlerin (devlet, kanunlar vb.) durumu hakkında yetersiz kalan bilgi hazinesi bu pazar için belki de çok başarılı olabilecek bir ürün veya hizmetin fark edilmeden yok olup gitmesine sebep olabilecektir. Anlaşılacağı üzere bir ürün veya hizmet bir pazara sunulmadan önce pazar araştırması yapılması hayatidir ancak pazar araştırması ürün veya

hizmet pazara sunulduktan sonra da pazardaki veya tüketicideki farklılıklar, yenilikler ve/veya trendlerden haberdar olabilmek için sürekli veya periyodik olarak yapılmalıdır. Bir pazar araştırması kurgulamak her ne kadar ürüne ve imkanlara bağlı olsa da içinde bulunulan veya bulunulması planlanan iş ekosistemi hakkında bilgi edinmek için sıklıkla kullanılan bazı analizler vardır. Bunlar içinde en temel ve gerekli olanlardan ikisi Porter'ın Beş Güç Analizi ve PEST analizi olarak gösterilebilir. Her iki analiz de pazarın durumu hakkında önemli bilgiler elde edilmesini sağladığından pazar araştırması derinleştirilmeden önce özellikle bu iki analizin yapılması faydalı olacaktır.

Raporun konusu olan bölge ve bölge illeri göz önüne alındığında bu bölgeden sunulan ürünlerle ilgili girilmek istenen pazar hakkında yeterli bilgi edinmeden diğer pazarlama kararlarının verilmesi faydalı olmayacaktır. Ürün ve destinasyon konusunda hem pazarın hem de tüketicinin mevcut durumunun bilinmesi bunların pazarlanmasında önemli bilgiler verecektir. Bölümün devamında bu iki analiz tarif edilip çalışmanın konusu olan bölge için önemi açıklanmıştır.

- **Porter'ın Beş Gücü**

Bu analizde pazarı kontrol eden beş gücün boyutları ve durumları araştırılıp piyasanın genel bir fotoğrafı çekilir. Pazarda bulunan güç eksenlerinin ve bunların durumlarının bilinmesi pazara girilmeden risklerin belirlenmesi ve çözümlerinin aranmasında önem arz etmektedir. Aşağıda bu beş faktör ve raporun konusu olan bölgenin markalaşmasında dikkat edilmesi gereken hususlar belirtilmiştir.

Sektördeki Rekabet: Bu güç boyutu ürün veya hizmetin içinde bulunduğu sektördeki rakipleri ve bu rakiplerin yapısını incelemektedir. Rakip markaların sayısı, finansal büyüklükleri, pazar payları gibi pek çok bilginin irdelenmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra rekabetin durumu yani ne kadar agresif veya pasif olduğu da bilinmelidir. Örnek olarak bölge markalaşmasında tarih turizmi gibi bir hizmet için sektördeki rekabete bakılırsa gerek Türkiye'de gerekse dünyada rakip olarak gösterilebilecek birçok destinasyon ve şehir olduğu görülebilecektir. Ürün olarak da Muş'ta markalaşan bir domates veya sebze üreticisinin aynı sektörde ve ilgilendiği pazarda rakiplerinin sayısını ve büyüklüklerini, fırsatları ve tehditleri bilerek adım atması gerekmektedir.

Tedarikçilerin Gücü: Bitkisel ürün veya bir destinasyon pazarlanabilir ürün ve hizmetin bir ham maddesi olmazsa ürünün ya da hizmetin tamamlanamadığı bir bileşeni olduğu unutulmamalıdır. Destinasyonlar için tur şirketleri, konaklama şirketleri gibi örneklerden bahsedilebilirken tarımsal ürünler için gübre, işçi, tarım makineleri, sulama makineleri gibi örnekler sunulabilir. Üretilen ürün veya

pazarlanan destinasyon için ham madde veya hizmet tedariki yapan kişi veya kuruluşların büyüklükleri, sayıları ve sundukları ham madde veya hizmetin benzersizliği tedarikçilerin gücünün seviyesini belirleyecektir. Örneğin raporun konusu olan bölgenin illerine tur düzenleyen şirket sayısı bir ise şirket yalnızca kendi için önemli ve verimli gördüğü destinasyonları ziyaret etmeyi tercih edebilir. Ürün açısından bakıldığında Muş'ta üretilen domatesin tohumlarının yalnızca bir tedarikçisi varsa kendi domateslerinden salça üretmek isteyen bir işletmeye karşı neredeyse mutlak bir pazarlık gücü olduğu söylenebilir.

Müşterilerin Gücü: Tedarikçilerin gücü bileşeninde olduğu gibi müşterilerin gücünü de müşterilerin sayısı ve büyüklükleri belirlemektedir. Bir ürün veya hizmeti satın alan kişi veya kurum sayısının çok az olduğu ya da alıcılardan birinin veya birkaçının pazarın geneline hakim olduğu durumlarda bu müşterinin pazarlık gücünün çok yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yine Muş domatesi örneğinden yola çıkılacak olunursa Muş'ta markalaşmak isteyen bir salça üreticisinin salçalarını bir tek kurumun satın aldığı durumlarda bu üreticiye ya söz konusu müşterinin belki de dayattığı şartlarla iş yapması ya ürettiği ürünü değiştirmesi ya da ürünü için başka bir pazar araması dışında bir seçenek kalmayacaktır.

İkame Ürün Tehdidi: Bu tehdit sağlanan ürün veya hizmetten elde edilen faydanın bir başka ürün veya hizmetle elde edilebildiği durumlarda ortaya çıkar. Örneğin tarladaki ürünlerin otomatik olarak toplanmasını ve paketlenmesini sağlayan bir makine satılıyorsa tüketiciler aynı faydayı emek yoğun olarak yani çok sayıda işçi istihdam ederek sağlamayı tercih edebileceklerdir. Muş'ta salça üreten kurumun ürünlerinin su karıştırıldığında salçaya benzer özellikler gösteren bir toz ürünle ikame edilme olasılığı göz ardı edilmemelidir. Benzer durumlar için markalaşması yapılması düşünülen ürün ve hizmetlerin eşsiz veya eşsizede yakın özellikleri tüketiciye tam ve eksiksiz olarak izah edilmelidir.

Sektöre Yeni Girenlerin Tehdidi: Bu boyut aynı zamanda "sektöre giriş bariyerleri" olarak da bilinmektedir. Ürün veya hizmet sağlayan bir kurumun sektördeki konumu ne olursa olsun her zaman için az ya da çok bir miktar yeni giren tehdidine açık olduğu söylenebilir. Sektördeki statükoyu bozmanın ne derece zor ya da kolay olduğu bu tehdidin boyutunu belirleyen asıl etmendir. Sektöre girişteki zorluklar finansal veya hukuksal olabildiği gibi teknolojik ya da sosyal kaynaklı da olabilir. Aynı ürünü üretmek isteyen potansiyel bir üreticinin yapması gereken yatırım miktarı, karşılaması gereken hukuki ya da prosedürden kaynaklanan kıstlar, teknolojiye erişim seviyesi ve toplumun yeni üreticiye veya üreticilere yak-

laşımı söz konusu bariyerlerin yüksekliğini belirlemektedir. Raporun konusu olan bölge ve iller göz önüne alındığında bu bölgenin markalaşabilmesi için bölgesel markaların veya genel bölge markasının önündeki bariyerlerin yasal ve iktisadi teşviklerle asgariye indirilmesi faydalı olacaktır.

- **PEST Analizi**

PEST analizi de Porter'ın Beş Güç analizi gibi iş çevresi veya muhtemel iş çevresinin temel bir görünümünü almaya yarayan bir analizdir. PEST analizi bir pazarın temel yapısıyla ilgili öncelikli bilgilerin edinilmesi açısından önemli olduğu kadar pazarın sistematik bir biçimde araştırılması açısından da avantaj sağlayan bir yöntemdir. Bu analiz bir iş çevresini veya pazarı o pazarı etkileyen politik, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik faktörleri ayrı ayrı değerlendirip stratejik planlamayı kolaylaştırmayı hedefler. Bu dört faktörle ilgili özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmıştır.

Politik Faktörler: Politik faktörler dendiğinde konuya aşina olmayan kişilerin aklına ilk olarak siyasi iklim veya ülke siyaseti gibi kavramlar gelebilir. Doğru olmakla birlikte bir pazardaki siyasi iklim ve ülkenin siyasi durumu PEST analizinde incelenmesi beklenen politik faktörlerden bir kısmını tanımlamaktadır. Politik faktörlerde ilk incelenecek başlıklardan biri söz konusu kuruluşu ilgilendiren hükümet politikaları ve yasalar olacaktır. Raporun konusu olan bölgenin markalaşması veya bölgedeki markaların güçlendirilmesi perspektifiyle bakıldığında yapılan üretimden iş hukukuna, pazarlama tekniklerinden rekabet yasasına kadar çok geniş bir yelpazede bilgi toplanması ve bu bilgilerin bölgede faal olan sektörleri, şirketleri ve genel olarak iş ortamını ne şekilde etkilediği ya da etkileyebileceği anlaşılmalıdır. Buna ek olarak özellikle uluslararası piyasaya açılmayı ve küresel anlamda markalaşmayı hedefleyen kuruluşların (veya genel anlamda bölge ya da ülkelerin) faaliyet gösterdiği diğer pazarların da politik faktörlerine hakim olmaları gerekmektedir. İki ülke arasındaki siyasi gerginlikler, ülkelerin birbirine uyguladığı kota ve tarifeler, eğer varsa yetkili araçlar ve kuruluşları karşılıklı olarak ilgilendiren pek çok başka konuyu politik analiz çerçevesinde değerlendirerek incelemek gerekecektir.

Ekonomik Faktörler: Ekonomik faktörlerin analizinin doğru yapılması da en az politik faktörler kadar hayati ve bir o kadar da zahmetlidir. Ticaretin konusu olan ürünü, sektörü, pazarı veya ticaretin kendisini etkileyen ya da etkileme potansiyeline sahip hemen her türlü iktisadi veri bu analizin konusudur. Başlangıç olarak kolayca erişilebilen işsizlik oranı, faiz oranları, döviz kurları, gayrisafi milli hasıla ve gayrisafi yurt içi hasıla gibi değerlerin güncel verileri ve eğer varsa trend-

lerin bilinmesi gerekecektir. Bu bilgiler gerekli olmakla beraber yeterli bir ekonomik analiz için bir zemin oluşturmanın ötesine geçmeyecektir. Genel piyasayı bilmek elbette önemlidir ancak raporun konusu olan bölge ve iller açısından bu illerdeki üretim, iş gücü piyasası ve girdi maliyetlerini etkileyen daha spesifik bilgiler gerekecektir. Söz konusu bir il ve bir de ürün olduğu varsayımında bu ildeki işsizlik oranı, potansiyel çalışanların eğitim seviyeleri, ilin nüfusu, beşeri sermayeye erişim gibi pek çok bilginin yanı sıra ürünü ilgilendiren alıcıların kim olduğu ve yıllık gelirleri, paranın satın alma gücü gibi başka bilgilere de ihtiyaç duyulacaktır. Yine uluslararası pazara girmek isteyen bir marka olduğu varsayımında örneğin 100 Amerikan dolarının farklı pazarlar için farklı anlamlara geldiğini de hatırlamak gerekecektir. Basit bir ifadeyle denebilir ki bir ülkedeki ortalama gelir seviyesinden çok bu pazara satılması planlanan ürüne talep gösteren kişilerin gelir seviyeleri ve gelirlerinin ne kadarlık bir kısmını söz konusu ürünün de içinde bulunduğu ürün grubuna ayırmayı planladıkları önemlidir.

Sosyokültürel Faktörler: Sosyokültürel faktörler bir pazardaki toplumun yapısı, demografik özellikleri, tüketicinin yaşayış ve tüketim alışkanlıkları gibi başlıkları içermektedir. Bunun yanı sıra her bir makro pazarın kendine has bir yaşama ve çalışma şekli olduğundan kabul gören ve görmeyen davranışlar ve hatta ürünler de pazardan pazara değişmektedir. Sektörel bazda bakıldığında ise çalışmanın konusu olan illerde yapılan üretim açısından hangi tüketicilerin bu ürünlere ne şekilde ihtiyaç duyduğunun bilinmesi ürünün pazarlanabilirliği açısından önemli bir bilgidir. Örneğin seçilen pazardaki tüketici kümelerinden birinin bir ürünü tercih etme sebebi onu diğerlerine göre sağlıklı bulması olabilirken bir diğer küme aynı ürüne fiyatından ya da paketlemesinden ötürü talep gösterebilmektedir. Ürünlerin pazarlaması yapılmaya başlandığında buna benzer bilgilerin mümkün mertebe eksiksiz ve hatasız bir şekilde toplanmış olması ve hedef tüketicinin sosyal alışkanlıklarının da hesaba katılması gerekmektedir.

Teknolojik Faktörler: Hızlı değişen teknolojik faktörler ve imkanlar bir pazarı, ürünü veya bütün bir iş ortamını olumlu ya da olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla bir pazarın veya sektörün teknolojik faktörlere ilişkin analizi yapılırken yalnızca olumlu değil olumsuz ihtimaller üzerinde de durulması gerekir. Mevcut bir ürünün üretilmesinde, bu ürünün ham maddesinin erişiminde ve ürünün pazara ulaştırılmasındaki teknoloji de dahil olmak üzere pek çok faktör bölge açısından önemlidir. Markalaşması için çalışılan bölge göz önüne alındığında herhangi bir ürünün ham maddesinin edinilmesi, ürün oluşturulurken kullanılacak olan teknoloji, ürün ortaya çıktıktan sonra gerekiyorsa saklama-

da ve pazara ulaştırmada ihtiyaç duyulan teknolojik diğer cihaz ve hizmetler gibi pek çok temel etmen hedef pazar ve ürünün üretildiği pazar açısından ayrı ayrı incelenmelidir. Bunun yanı sıra sektörü veya ürünü ilgilendiren teknolojik yeniliklerin ne kadarına ne şartlar altında ihtiyaç duyulduğu da net bir şekilde ortaya konmalıdır. Örneğin bir hafta içinde tüketildiği bilinen bir ürün için bir yıllık saklama ömrü sağlayan bir teknolojinin satın alınması belki de bir süre sonra yalnızca evden markete gitmek için bir tank satın almaya benzemeye başlayabilecektir. Dolayısıyla teknolojik bilgi, beceri ve donanım son derece önemli ve gerekli olsa da ihtiyaçtan fazla teknolojiye sahip olmaya çalışmak kimi durumlarda iktisadi anlamda israfa yol açma potansiyeline sahiptir.

Yukarıda açıklanan iki analizden elde edilen veriler sürekli olarak güncellenmeli ve bütüncül olarak değerlendirilmelidir. Bu temel analizler dışında pazar araştırması yapılırken pazarın doğasının ne olduğu, trendlerin nasıl oluştuğu, tüketicinin kim olduğu ve nasıl değiştiği gibi pek çok bilgi de pazar araştırmasının konularından olacaktır. Her bir ürün ve hizmet için ayrı ayrı pazar araştırmaları yapılması gerekebileceğinden öncelikle stratejik bir iş planı belirlenmeli, daha sonra ne derinlikte analizlere ve bu analizlerin hangi zaman aralığına hizmet etmesi gerektiğine karar verilmelidir. Ürün fikri ortaya çıkarken belirlenmiş olan tüketici kitlesiyle pazar araştırması yapıldıktan sonra ortaya çıkacak olan tüketici kitlesi aynı olabileceği gibi hiç beklenmedik ölçüde farklılıklar da gösterebilmektedir.

Kültür ve Uluslararası Pazarlama

Bölgesel markalaşma ve bir bölgedeki markaların güçlendirilmesi gibi çabalar başarıya ulaştığı takdirde küresel anlamda başarı aranması da beklenir. Bunun yanı sıra destinasyon veya ürün pazarlamasında planlama ve pazar araştırması safhalarında ortaya çıkan verilere göre kimi ürünler veya destinasyonlar için halihazırda uluslararası pazarlarda bir boşluk veya belirgin bir talebin varlığı fark edilebilir. Öte yandan kültürün araştırılması özellikle uluslararası pazarlama faaliyetleri yapmak isteyen şirketler için hem bir pazardaki iş kültürünü öğrenme hem de satın alma ve tüketme davranışları üzerinde fikir sahibi olma açısından önemlidir. Karşılıklı beklentilerin şekillenmesi, karşılanması ve muhtemel anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması için hedef pazardaki kültürle ilgili en azından asgari seviyede bilgi edinilmesi gereklidir.

Uluslararası pazarlamada farklı topluluklara erişebilmek için bilinmesi gerekeni olan kültür, en güncel haliyle Michael R. Solomon tarafından “bir toplumun

kişiliği” olarak da tarif edilmektedir.²⁷ Bu tarif kültürün bir toplum tarafından sahip çıkılan değerler, yaşayış şekilleri, etik anlayışı gibi kavramsal ögeler yanında bir iş yaparken veya genel yaşamda hangi araçların, nesnelere kullanıldığıyla da ilgili olduğunu göstermektedir. Klasik bir örnek olarak Anadolu’da özellikle ekme-yerme sol elin kullanılmasının bazen hoş karşılanmaması verilebilir. Dolayısıyla bir toplumun değer yargıları bilinmeden bu toplumda yapılan tüketim şeklinin veya yönünün anlaşılması da kolay değildir.

Kültür ve değerlerle ilgili derinlemesine bir analiz ve pazar bilgisi gerekmektedir birlikte temel olarak kabul edilen, piyasada ve literatürde sıklıkla rağbet gören temel çalışmaların bilinmesinde fayda vardır. Sosyokültürel analizin derinleştirilmesi ve pazarın geneliyle ilgili daha sağlıklı bilgiler edinilmesi için faydalanılan çalışmalardan ikisi Inglehart ve Welzel’in Kültür Haritası ve Hofstede’nin Kültürel Boyutları olarak gösterilebilir. Bu iki aracın kısa tarifleri ve bölge markalaşmasında ve pazarlamada nasıl kullanılabilecekleri sonraki paragraflarda sade bir biçimde anlatılmıştır.

Dünya Değerler Araştırması (World Values Survey) veya daha bilinen adıyla Inglehart-Welzel Kültür Haritası bir ülke genelindeki kültür hakkında iki boyutlu, yüzeysel ama temel bilgiler vermeye yönelik bir çalışmadır. Çalışmanın çıktısı olan harita ve bu haritadan öğrenilebileceklerle ilgili, ilk bilginin bu haritada düşey ekseninde “geleneksel değerler” ve “seküler/rasyonel değerler” olduğu, yatay eksenindeyse “hayatta kalma ihtiyaçları” ve “kendini ifade etme ihtiyaçları” olduğu görülmektedir. Bu eksenler tek tek irdelenecek olunursa düşey eksenin bir toplumun genel yaşayış prensibinde temel eğiliminin gelenekler mi yoksa rasyonalite mi olduğunun ölçüldüğü görülmektedir. Bahsedilen geleneksel değerler din, aile değerleri, ast-üst ilişkilerinde saygı bağı gibi değerlere tekabül ederken rasyonel değerler ise daha çok bilgi, akıl, bilimsel yöntem gibi değerlere duyarlıdır. Her ne kadar temelde bir toplum veya kişi için bu iki değer çelişmesi şart değilse de davranışlara yansımaları ve ikileme kalındığında hangi değerlere yönelim olduğunu göstermesi açısından önemli veriler sunmaktadır.

Düşey eksenindeki değerler ise Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ne benzerlik göstermektedir. Eksenin bir ucuna gidildikçe hayatta kalma ihtiyaçlarına duyarlılık artarken diğer ucuna yaklaştıkça kendini ifade etme ihtiyaçlarına duyarlılığın arttığı görülmektedir. Hayatta kalma ihtiyaçları genel anlamda Maslow’un İhti-

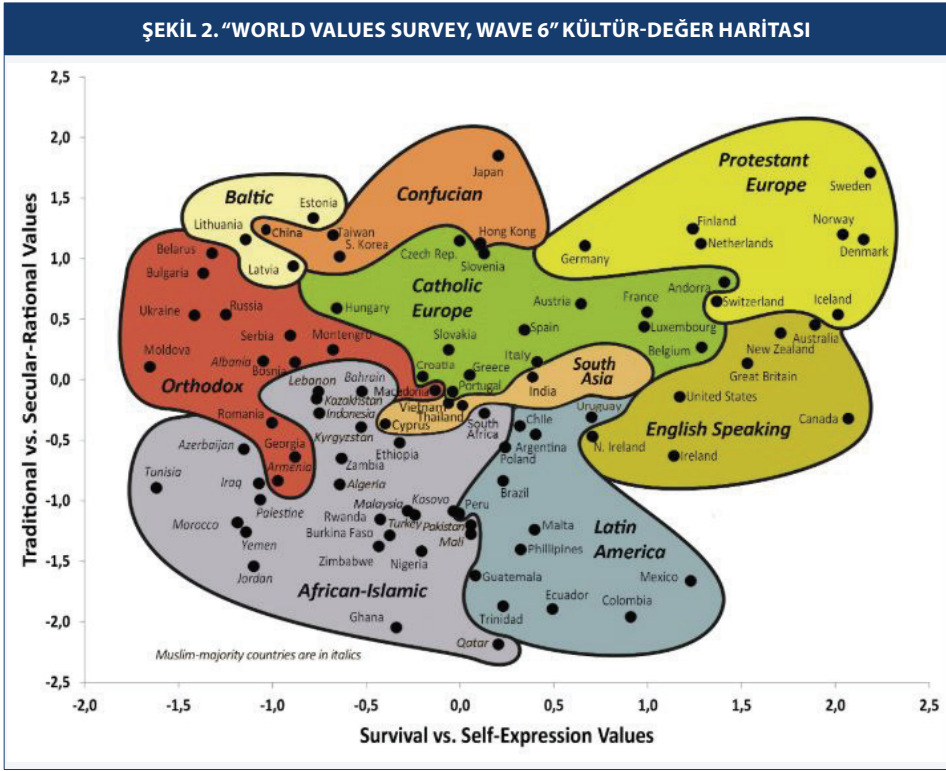
27 Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, (Pearson, İngiltere: 2018).

yaçlar Hiyerarşisi'nde alttaki iki basamakla; fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları basamaklarıyla benzeşmektedir. Haritada eksenin “hayatta kalma” tarafına yakın olan toplumların önceliklerinin daha çok toplumsal güvenlik, ekonomik güvenlik, iş güvenliği, barınak ihtiyacı gibi konulara daha duyarlı olduklarını göstermektedir. Öte yandan eksenin diğer ucuna yaklaştıkça toplumun ve kişilerin kendilerini ifade edebilme, cinsiyet eşitliği, yönetime katılım gibi konuları daha çok önemsedikleri söylenebilir. Örneğin bir öğrencinin “Sınavda ne soruluyor?” diye sorması hayatta kalma ihtiyaçlarını öncelediğini gösterirken “Bu ders bana ne katacak?” sorusunu sorması kendini ifade etme ihtiyaçlarına daha yakın olduğunu gösterebilir.

Şekil 2’de bu çalışmanın altıncı dalgası olan “World Values Survey, Wave 6” çalışmasının verilerinden elde edilen kültür haritası gösterilmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Türkiye düşey ekseninde yaklaşık -1 değerinde, yatay ekseninde ise 0 ve -0,5 değerleri arasında 0’a daha yakın bir yerde ölçülmüştür. Bu durum genel Türk toplumunun rasyonelden ziyade gelenekçi olduğunu ve hayatta kalma ihtiyaçlarını içeren değerleri kendini ifade etme değerlerine kıyasla biraz daha öncelediğini göstermektedir. Türkiye’nin önemli dış ticaret partnerlerinden olan Almanya’ya bakıldığında ise Alman toplumunun rasyonel değerlere yakın ve kendini ifade değerlerini daha önceleyen bir toplum olduğu görülebilir. Bu çalışmanın ve daha önce yapılan çalışmaların metodolojisi ve çıktıları çalışmanın resmi internet sayfasında açık kaynak olarak paylaşılmakta olduğundan özellikle uluslararası pazarlamada toplumun genelinin kültürünü önemsemesi gereken şirketlere ciddi imkanlar sunmaktadır.

Hofstede’nin Kültürel Boyutları çalışması ise metodolojisinin açıklığı bakımından eleştirilmesine rağmen çıktıların yalınlığı ve anlaşılabilirliği açısından sıklıkla tercih edilen çalışmalardan biridir. Kitabın yanı sıra “www.hofstede-insights.com” internet sitesinde de ülkelerin kültürel boyutlarıyla ilgili yapılmış ölçümlere kolay ve hızlı erişim mümkündür. Hofstede’nin altı boyutlu kültür modelinde boyutlar güç uzaklığı endeksi, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişlilik, belirsizlikten kaçınma endeksi, uzun vadeli güdülenme-kısa vadeli normatif güdülenme ve dışı vurum-baskılama olarak sıralanmıştır. Bu boyutların ne anlama geldiği ve pazarlama ve markalaşma açısından ne gibi ipuçları verdiği özet olarak şu şekilde anlatılmıştır:²⁸

28 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (McGraw Hill, New York: 1976).



Kaynak: "Findings and Insights", World Values Survey, <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Güç Uzaklığı Endeksi: Daha çok bireyler arasındaki eşitlik ve eşitsizlikle ilgilenen bir boyuttur. Yetki ve gücün ne derece merkezi olduğu, kişilerin unvanlarının hangi boyutta sosyal ilişkilerde rol oynadığını inceler. Yüksek güç uzaklığı toplum üyelerinin hiyerarşiye uyum sağladıklarını, bireylerin hiyerarşide belirli bir rol ve ast-üst ilişkilerine sadık kaldıklarını gösterir. Düşük güç uzaklığında ise hiyerarşik bir düzende alt kademelerde bulunan bireylerin eşitlik ve gücün daha orantılı dağılması beklentileri olduğu gözlemlenir. Gerek iş dünyasının davranışları gerekse tüketicinin satın alma davranışı açısından marka yöneticilerine ve genel anlamda pazarlamacılara ipuçları vermektedir. Güç uzaklığı yüksek olan toplumlarla düşük olan toplumlar arasında "güç" anlamında hem bir kişiden hem de bir markadan beklentilerin farklı olacağı sonucuna ulaşmak mümkündür. Hofstede'ye göre güç uzaklığı en basit şekliyle "bir toplumdaki kurum ve kuruluşlardaki daha güçsüz bireylerin gücün dengesiz dağıtılmasını bekleme ve kabul etme seviyeleri" olarak tarif edilmektedir. Bunun yanında aile ve benzeri yapıların da bir toplumu oluşturan kurumlar olduğu düşünülürse bir ailede ailenin yöneteni konumunda olan kişinin aile bireylerinin davranışlarını etkileme becerisinin

seviyesinin pazarlaması yapılan ürünün tüketiminde kimin daha çok söz sahibi olabileceğini de etkilemesi beklenmelidir.

Bireycilik-Toplumculuk: Toplumun bireylerinin gerek yetiştiriliş gerekse bilişsel düzeyde “biz” ve “ben” sözcüklerinden hangisine daha yakın olduklarını gösteren kültürel boyuttur. Bu ifade toplumların birlikte hareket etme yetenekleri veya iş birliğinin gücünü betimlemekten çok kişilerin kendilerini ve karşılarında-kileri kişiyi (veya kurumu) tekil olarak mı yoksa daha büyük bir bütünün parçası olarak mı ele aldığını göstermektedir. Bir toplumun bireyleri içerisinde “biz” algısı ne kadar güçlü ve ne kadar büyük bir topluluğa karşılık geliyorsa toplumculuğun o kadar yüksek olduğu söylenebilir. Örneğin bir kişi kendinden bahsederken bireysel ve kişisel olarak kendini değil de kendini ait hissettiği veya karşılıklı olarak değerlerini paylaştığı gruplara atıfta bulunuyorsa bu kişinin toplumculuk boyutunun bireycilik boyutundan daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Doğal olarak bu davranışın tüketim şekline de yansımaları beklenmelidir. Alışveriş davranışlarına bakıldığında eğer tüketim için satın alınan mal (örneğin gıda malzemesi) kişinin kullanımı için mi yoksa birlikte yaşadığı kişilerin tamamının birlikte tüketimine yönelik mi alındığının bilinmesi bireycilik-toplumculuk boyutunun satın almada ve pazarlamada kullanımının önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla bireycilik davranışı düşük olan pazarlarda ürünlerin bir kişinin tüketimine yetecek miktarda paketlenmesi, daha toplumcu ülkelerde ise “aile boyu” veya daha çok kişinin birlikte tüketebilecekleri şekilde paketlenmesi beklenebilir. Toplumlardaki bireycilik seviyesi hanede yaşayan kişi sayısını dahi belirleyebilen bir toplumsal boyut olduğundan özellikle pazarlama açısından toplum hakkında kıymetli ipuçları sunmaktadır.

Erillik-Dişillik: Hofstede eril (maskülen) toplumlarda cinsiyet rollerinin açıkça belli olduğunu; erkeklerin sert, dayanıklı ve materyal başarıya odaklıyken kadınların alçak gönüllü ve yaşam kalitesine önem verdiğini; dişil (feminen) toplumlarda ise cinsiyet rollerinin daha belirsiz, birbirine daha yakın olduğunu öne sürer. İlk bakışta bu boyut daha çok cinsiyet çalışmaları için önemli ve toplumsal cinsiyetle ilgili gibi dursa da aslında maskülen ve feminen değerler bazında incelendiğinde bir toplumda kabul görebilen tavır ve davranışlar açısından ele alınmalıdır. Ulusal kültür açısından değerlendirildiğinde eril davranışların başarı, kahramanlık, maddi başarı, rekabetçilik ve adalet olduğu, dişil davranışların ise iş birliği, tevazu ve eşitliğe yönelik davranışlar olduğu söylenebilir. Dolayısıyla pazarın yapısına göre ürün ve markanın erillik seviyesi ürünü kullanması hedeflenen kitlenin davranışıyla eşleşmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra toplumda

“hak ederek elde etme” ve “yardıma koşma” gibi davranışların da erillik ve dişillik açısından incelendiğinde pazarlama değerlerinin olduğu gözlemlenebilir. Örneğin daha dişil bir pazar için satın alınan bir üründen edinilen karın kimsesiz ve yoksullarla paylaşılacağı bilgisi daha anlamlıdır.

Belirsizlikten Kaçınma Endeksi: Bir toplumda bireylerin belirsiz durumlara verdikleri tepkinin yönünü belirlemeyle ilgilenen bir kültür boyutudur. Bir başka deyişle toplumun bireylerinde belirsiz durumlarla karşılaştığında hissedilen endişenin şiddeti olduğu da söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma endeksi yüksek olan toplumlarda bilinmeyen durumlar, muğlak ifadeler ve net olmayan kurallar, belirsizlikten kaçınma endeksi daha düşük olan toplumlara kıyasla daha yüksek bir endişe ve kaçınma davranışı oluşturacaktır. Bu durumda belirsizlikten kaçınma ihtiyacı ne kadar baskınsa toplumda belirsizlik oluşturan veya içeren öğelerin ortadan kaldırılması ihtiyacının da o derece yüksek olduğu söylenebilir. Örneğin belirsizlikten kaçınma endeksinin çok yüksek olduğu ülkelerde adı duyulmamış, kimliği bilinmeyen, markası daha önce görülmemiş ürünlere olan talebin daha düşük olması beklenebilir. Bu gibi bir pazara daha önce bilinmeyen veya olumlu bir çağrışımında bulunmayan bir adla (veya ülke adıyla) girilmesi durumunda tüketiciden yoğun bir talep beklemek çok da rasyonel olmayacağından en azından tüketicinin (varsa) ön yargıları kırılana ve markayla tüketici zihninde olumlu bir ilişki kurulana dek yerel bir ortakla çalışılması, yerel ortağın markasıyla veya tüketicide olumlu çağrışım yapabilecek bir marka adı altında pazarda bulunulması daha faydalı olacaktır.

Uzun Vadeli Güdülenme: Toplumu oluşturan kişilerin geleneklere ve geçmiş değerlere ne ölçüde bağlı olduklarını değerlendiren boyuttur. Bunun yanı sıra kısa vadeli güdülenme davranışı verilen emeğin kısa sürede ve mümkünse hemen sonuç vermesini, uzun vadeli güdülenme ise istenen sonuca ulaşmak için gerekirse uzun süre sabretmeyi gösterir. Bu durum kısa vadeli güdülenme görülen pazarlarda yapılan yenilik ve değişikliklerin uzun sürede umut vadetmelerine rağmen ilk birkaç çeyrek veya yılda kar getirmemeleri durumunda iptal edilme riski bulunmaktadır. Uzun vadeli güdülenmenin görüldüğü toplumlarda ise değişim ve yeniliklere geleceğe hazırlık ve yatırım gözüyle bakıldığından kısa vadeli güdülenme görülen toplumlara kıyasla gelenekten ziyade uzun dönemde fayda prensibinin ağır bastığı söylenebilir. Bir başka örnek olarak Hofstede'nin hazırladığı tabloda verilen örneğe bakıldığında kısa vadeli güdülenme görülen toplumlarda çocuklara verilen hediyeler eğlence ve sevgi bağı kurmaya yararken uzun vadeli güdülenme görülen toplumlarda çocuklara verilen hediyelerin eğitici ve öğretici

olması beklenmektedir. Pazarlama açısından bu farkın bilinmesi de bir pazarda başarılı olmak ile olmamak arasındaki ince çizginin ne tarafında kalınacağını belirleyebilir. Pazarların uzun veya kısa vadeli güdülenme durumlarına göre aynı ürünün bir pazarda eğlenceli yönü öne çıkarılırken bir başka pazarda eğitici yönü ön planda olabilir.

Dışa Vurma-Baskılama: Her toplum ve kültürün kendi kodları çerçevesinde kabul gören davranışlar ve bu davranışların ne ölçüde dışa vurulmasının olağan karşılandığı değişmektedir. Eğlence ve mutluluk içeren temel insan dürtülerinin dışa vurulmasına anlayış gösteren toplumlarda bu değer yüksek olduğu yani dışa vurma değerine daha yakın olduğu söylenebilir. Öte yandan ağırbaşlılık, duyguları kısıtlama gibi davranışların beklendiği toplumlarda ise bu boyutun daha düşük yani baskılamaya daha yakın olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Her toplum yukarıda bahsedilen boyutlara göre değerlendirildiğinde pazarlama faaliyetleri açısından çalışmayı yapan kişiye önemli ipuçları verecektir. Türkiye bu bağlamda değerlendirildiğinde Tablo 4'teki gibi görünmektedir. Bu tabloya göre Türkiye'de toplumun erillik-dişillik, uzun vadeli güdülenme ve dışa vurma-baskılama değerlerinin ortalamaya çok yakın oldukları söylenebilir. Dolayısıyla bu üç boyut için baskın bir davranış veya algı beklenmemeli, pazarlama faaliyetlerinde bu üç boyut açısından daha nötr öğeler seçilmelidir. Yüksek güç uzaklığı gösteren Türkiye pazarında pazarlama açısından bakıldığında güç ve yetkinin hiyerarşik olarak daha yukarıda olan bireyler tarafında toplandığı, yetki devrinin daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu durumda Türkiye'de faaliyet göstermek isteyen kuruluşların iş anlaşmalarını birlikte çalışmak istedikleri kuruluşun mümkün olan en yüksek yetkilisiyle birlikte yürütmeleri gerekebilir. Öte yandan toplum açısından bakıldığında kanaat önderlerinin davranışları ve görüşleri önemli olduğundan faaliyet gösterilen pazarda kanaat önderlerinin bir ürünü kullanıyor olması pazarlama faaliyetlerini kolaylaştıracaktır. Toplumculuk değerinin yüksek olması yani bireycilik değerinin düşük olması da Türk toplumunda kişilerin daha ziyade kendilerini ait hissettikleri topluluklarla özdeşleştirdiğini ve davranışlarını bu toplulukların şekillendirdiğini göstermektedir. Takımdaşlık, hemşehrilik, aile üyesi olma ve meslektaşlık gibi yakınlıklar bu toplumda ortalama kıyasla daha çok önemsenen değerler olacaktır.

Ayrıca yapılan tüketimin kişi için değil yüksek olasılıkla birlikte yaşanan kişiler de düşünülerek yapılacağı hesaba katılmalıdır. Dolayısıyla satılan ürün veya hizmetlerin tek bir tüketiciden ziyade bir grup tüketici hesaba katılarak tasarlanması gereği ortaya çıkmaktadır. Ortalamanın dışında olan diğer mad-

deye bakıldığında ise Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek olduğu, dolayısıyla bir ürün veya marka hakkında yeterli bilgi veya güvence olmaksızın tercih edilmesinin zor olacağı söylenebilir. Bu durumda yeni ürün veya markaların tanıtımının doğru yapılması ve belirsizliğin asgariye indirgenmesi gerekecektir. Ne var ki bir markanın piyasada güvenilirlik kazanması ve tüketici tarafından tanınması uzun zaman alabilir. Raporun konusu olan bölge ve illerde ortaya çıkarılacak markaların önündeki bu engelin kaldırılması açısından toplum nezdinde güvenilir bulunan kuruluşların destekleri toplumda marka bilincinin oluşturulmasını hızlandırabilecektir. Örneğin bulunduğu ilde tanınmış ve bilinen ancak Türkiye genelinde yeterli tanınırlık derecesine ulaşmamış olan bir tarımsal gıda markasının üzerinde “Türkiye Cumhuriyeti (...) Bakanlığı Tavsiye Ediyor” veya benzeri bir ibare bulunması tüketici algısındaki belirsizliği azaltabilecektir. Diğer başlıklarda olduğu gibi kültürel boyutlar da yalnız başlarına veya sırayla değil bütüncül bir şekilde aynı anda değerlendirildiğinde en yüksek fayda veren araçlardır.

TABLO 4. TÜRKİYE PAZARI KÜLTÜREL BOYUT GÖSTERGELERİ		
KÜLTÜREL BOYUT	DEĞER	ANLAMI
Güç Uzaklığı Endeksi	66	Yüksek Güç Uzaklığı
Bireycilik-Toplumculuk	37	Toplumcu
Erillik-Dişillik	45	Dengeli, Dişil Değerlere Daha Yakın
Belirsizlikten Kaçınma Endeksi	85	Çok Yüksek
Uzun Vadeli GÜdülenme	46	Dengeli, Kısa Vadeli GÜdülenmeye Daha Yakın
Dışa Vurma-Baskılama	49	Dengeli

Kaynak: Hofstede Insight, <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Bölgesel markalaşma ve bölgede markalaşmanın önünün açılmasında uluslararası pazarda faaliyet göstermek isteyen kuruluşlar tüketici kültürüne önem vermek ve ürünlerinde kullandıkları pazarlama karmalarını faaliyet gösterdikleri toplumun tüketim kültürüne uyumlu hale getirmek durumundadır. Bunun yanı sıra modern toplumda ticari barajların alçalması ve internetin yoğun kullanımından da kaynaklanan toplumsal yapının değişimi birtakım farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Pazarlama bakış açısında pazarlar genellikle coğrafi sınırlarla tarif edilmektedir. Ne var ki günümüzde özellikle sosyal medya ve sosyal portallar, forumlar gibi olanaklar birbirinden kilometrelerce uzak ama aynı istek ve ihtiyaçlara sahip insanları bir arada barındırdığından artık pazarları coğrafi kısıtlarla sınırlamak zorlaşmıştır. Örneğin “x sosyal ağ üzerindeki 20-40 yaşları arasındaki yüksek gelirli seyahat tutkunları” tarifi “Hollandalılar” tarifinden daha

belirleyici ve amaca yönelik olabilmektedir. Ürünün kime nasıl hitap edeceği kararı pazarlama açısından önemsenmesi gereken ve hedef kitlenin kimliğine göre sürdürülmesi gereken bir süreçtir.

Müşteri İlişkileri ve Veri Yönetimi

Sürdürülebilir ve güçlü olmak isteyen markaların arzuları erişebilecekleri her yerdeki her müşteriye ulaşmak değil güçlü ilişkiler kurabilecekleri ve uzun vadede karşılıklı değer alışverişini gelir yönetimi prensipleri altında sürdürebilecekleri kitleye erişmektir. Dolayısıyla bir kereye mahsus yüksek miktarda yapılan satışlar yerine müşteri memnuniyetinden doğan bir sadakat karşılığında elde edilmiş, uzun süreli ve düzenli satışlar hedeflemek daha gerçekçi ve daha geçerli bir yöntemdir. Müşteri sadakatinin elde edilmesi ve müşteri memnuniyetinin oluşturulması, ölçülmesi ve yönetilmesini içeren süreç de “müşteri ilişkileri yönetimi” (MİY) olarak adlandırılmaktadır. MİY, pazarlama faaliyetlerini köklerine döndürme pratiği olarak da tarif edilebilir.²⁹ Ürünlerin tüketiciye erişimi ve tüketici hakkında bilgi edinme ve saklamanın doğasına bakıldığında her gün karşılaşılan yerel bir satıcı ile mahalle sakini arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki hedeflenmektedir. Doğal olarak bu ilişkinin ortaya çıkabilmesi için satıcı rolünü üstlenen kuruluşların tüketicileri ve potansiyel tüketicileri hakkında yeterli bilgi edinmesi ve bu bilgiyi müşterinin memnuniyetini dolayısıyla sadakatini kazanmak için kullanması açısından küresel ölçekte mahalle bakkalı örneğini taklit etmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Anlaşılacağı gibi bir MİY faaliyeti gösterebilmek için var olan firmalarda mevcut müşteriler hakkında henüz faaliyete başlamamış firmalarda ise potansiyel müşteriler hakkında, yeterli bilgi birikimi olması gerekmektedir. Her ne kadar potansiyel müşteri hakkındaki bilgi de MİY’in parçalarından olsa da MİY öncelikle ve temelde elde bulunan müşterilerle ilgilenen bir pratiktir. Daha açık bir ifadeyle MİY yalnızca mevcut müşterileri elde tutma veya bütün müşterileri memnun etme gibi bir çaba değildir. MİY doğru müşterileri tanımlayıp onları kaybetmeme ve memnun etmeyle ilgilenmektedir.

Şirket açısından bakıldığında MİY karlılığı artırmak için girişilen bir çaba olmalıdır. MİY var olan müşterilerin daha uzun süre firmaya finansal kaynak sağlaması ve yaptıkları alışverişlerin sayı ve ebat olarak yükselmesini sağlamak ister. Öte yandan tanımlanmış yüksek faydalı müşteriler dışında kalan kişilere,

29 Roger J. Baran ve Robert J. Galka, *Customer Relationship Management*, (Routledge, New York: 2017).

firmaya çok fazla fayda getirmeyenlere yönelik pazarlama faaliyetleri yapılması kaynak israfını da önler. Dolayısıyla MİY faaliyetleri doğru yürütüldüğünde firmalara finansal, beşeri ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Bunun başarılması ise daha önce bahsedildiği gibi tüketicinin kim olduğunun tanımlanması ve tüketicinin neler yaptığının bilinmesiyle başlayacaktır. MİY için güçlü ve doğru bir veri yönetimi gereklidir. Raporun konusu olarak markalaşma becerisi, oluşan ve ticari faaliyette bulunan kuruluşlar için de ilk andan itibaren uygulanması gereken bir sistem olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu kuruluşların ticari faaliyetlerini kimlerle yaptığının kayıt altında tutulması, gerekiyorsa ürün veya hizmete talep gösteren kitlenin içinde kümeleme analiziyle aynı anda ürüne talep gösteren farklı tüketici profillerinin belirlenmesi MİY için ilk adım olarak gösterilebilir. Bunun için tüketicilerin ilişkilendirilebilir ve ilişkilendirilemez verilerinin isabetli bir şekilde tutulması gerekmektedir. İlk adım olarak tüketicinin kim olduğu ve tüketim davranışlarının neler olduğu ortaya çıkarıldıktan sonra MİY faaliyetleri için bir temel oluşturulması mümkündür. Her bir müşterinin diğerinden ayrılabilmesi için ilişkilendirilebilir veriler, farklı müşterilerin tüketim davranışlarının anlaşılabilmesi için ise ilişkilendirilemez verilerin kullanılması gerekmektedir.

Tüketicinin kim olduğu ve tüketim alışkanlıklarının şekli tanımlandıktan sonra MİY döngüsü adıyla bilinen uygulama hayata geçirilmelidir. Bu döngü “elde etme”, “elde tutma” ve “geri kazanma” adı verilen üç adımdan oluşmaktadır. MİY faaliyetleri yürütülürken öncelik eldeki müşterinin tatmin seviyesini korumak veya mümkün olan durumlarda artırmak, bu sayede de müşterinin daha çok ve/veya daha nitelikli tüketimini sağlayarak kuruluşa yüksek fayda vermesi olarak gösterilebilir. Bunu başarmak için ise tüketicileri kuruluşa katkılarına göre sınıflandırmak gerekmektedir. Tüketicilerin şirketle olan ilişkileri temel alındığında tüketicileri dört gruba bölmek mümkündür; yakın dostlar, kelebekler, yabancılar ve yapışkanlar.³⁰ Bu gruplandırma tüketicinin kuruluşla ilişki süresi ve fayda düzeyine göre yapılmıştır. Yüksek fayda getiren ve kuruluşla uzun süre birlikte kalan tüketicilere “yakın dostlar” denmektedir. Kuruma yüksek fayda sağlayan, farklı kuruluşları daha az tercih eden ve uzun vadede bir güven ilişkisiyle kuruma bağlılık gösteren bu tüketiciler MİY faaliyetlerinin ana öznesi olacaklardır. Raporun konusu olan bölgede ortaya çıkacak olan yeni markalar kapsamında bu tanıma uyan tüketici grubunu tespit etmek için zama-

30 W. J. Reinartz ve V. Kumar, “The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration”, *Journal of Marketing*, Cilt: 67, Sayı: 1, (2003).

na ihtiyaç vardır. Çünkü yüksek fayda getiren tüketicilerin söz konusu marka veya kuruluşla ne kadar uzun süre faydalı bir ilişki içinde olacaklarını net olarak bilmek için zaman verisine ihtiyaç vardır.

Öte yandan her yüksek faydalı müşteri de yakın dostlar tarifine uymayacaktır. Kısa süreli ama yüksek karlı tüketicilere “kelebekler” denmektedir. Bu tüketici tipi kuruma yüksek fayda getirmekle birlikte ilişki süresi kısadır. Dolayısıyla bu kesimin sürdürülebilir bir gelir kaynağı olarak düşünülmemesi gerekir. Markalaşma aşamasında olan kuruluşların büyük çoğunluğunun yalnızca yüksek getirden ötürü kısa süreli ilişkiler sunan bu tüketici tipine güvenmeleri muhtemeldir. Ancak bir kereye mahsus yüksek bir karlılık oranı olan bir satışansa uzun vadeli, nispeten daha az karlılığa sahip devamlı satışlar hem gelir yönetimi hem de sürdürülebilirlik açısından markalar için daha fazla kıymet görmelidir. Bunun yanı sıra uzun vadede bir kuruluşla ticari faaliyet yürüten her müşterinin de karlı olması beklenmemelidir. Bu tür tüketicilere “yapışkan” (*barnacle*) denmesinin nedeni budur. Reinartz ve Kumar’ın çalışmalarının orijinalinde kullanılan İngilizce *barnacle* sözcüğü ilk anlam olarak yaban kazı veya kaya midyesi olarak tercüme edilmekle beraber, gemilerin yüzeylerine yapışan kabuklulara da bu tabir kullanıldığından ve gemilere tüm yolculukları boyunca eşlik etmelerine rağmen bir faydası olmamalarından yola çıkılarak *barnacle* terimi bu raporda yapışkanlar olarak ifade edilmiştir. Bu tür tüketiciler de aynı yapışkan deniz kabuklusu gibi uzun süre şirketle birlikte hareket etmesine rağmen kayda değer bir fayda sağlamadığından üzerine yatırım yapılmasının bir anlamı olmayacaktır. “Yabancılar” ise hem kuruluşla fazla temasta bulunmayan hem de bu temaslarında fazla bir fayda sağlamayan tüketicilere verilen addır. Tariften anlaşılacağı gibi bu tüketiciler için de fazladan bir MİY faaliyetine gerek yoktur. MİY döngüsüne bakıldığında bir kuruluşun “elde etme” adımındaki temel arzusunun mümkün olduğunca çok sayıda yakın dost edinmeye çalışmak olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Yapılan pazar araştırmaları ve kuruluşun elinde bulunan verilerle tüketicilerin sınıflandırılması sonucunda hangi müşteri profilinin bu tarife en uygun olduğu kestirilip bu müşteriler üzerine odaklanılmalıdır.

Bireysel veya grup olarak müşterilerin değerlerini belirlemede raporun konusu olan şirketlere uygun olduğu düşünülen yöntemlerden biri RFM yaklaşımıdır. İngilizce *recency* (güncellik), *frequency* (sıklık) ve *monetary* (parasal) sözcüklerinin ilk harflerinden oluşturulmuş RFM adıyla anılan teknik tüketicileri sınıflandırmada ve sınıflandırılan tüketicilerin ortak özelliklerinin neler olduğunu incelemede kullanılır. Kuruluşun veri tabanında bulunan her bir tüketici-

nin üç haneden oluşan bir değeri ve bu üç hanenin ortalamasından ortaya çıkan bir genel değerinin olduğu bu sistemde temel varsayım tüketicilerin geçmiş davranışlarının kısa vadede değişmeyeceği üzerinedir. Bu durumda geçmişte sık sık ve yüksek miktarda alışveriş yapmış olan bir tüketicinin gelecekte de bu davranışını sürdürmesi beklenecektir. Tüketicilerin puanlanması ise kurumun pazarlama vizyonu ile koyduğu kriterlere göre olacaktır. Örneğin bir kurum için iki yıl önce yapılmış bir alışveriş güncelken bir başkası için iki gün önce yapılmış bir alışveriş yeteri kadar güncel olmayabilir. Ürünün ve pazarın doğasına göre belirlenen “en güncel” tanımına uyan bir zamanda alışveriş yapmış olan bir tüketicinin RFM skorunun ilk hanesi “5” olur ancak belirlenen güncellik süresinden uzaklaştıkça bu sayı düşecektir. İkinci hane tüketicinin alışveriş sıklığını ölçtüğünden en sık alışveriş yapan tüketicilerin ikinci hanelerindeki sayı “5”, alışverişleri arasında en uzun aralıklar bulunan tüketicilerin ikinci hanelerindeki sayı ise “1” olacaktır. Son olarak tüketicinin kurumun ürünlerine toplamda yaptığı harcamaların parasal değeri de yine aynı kriterlere göre puanlanarak her bir tüketici için bir RFM skoru ortaya çıkacaktır. MİY faaliyetleri temelde en yüksek getiriye sahip tüketicileri kazanmak, onları elde tutmak ve onların bağlılıklarını dolayısıyla parasal olarak onlardan daha fazla pay elde etmek olduğu için RFM skoru “555” veya yakın değerlerdeki tüketicilerle daha çok ilgilenmek, kodu “111” veya yakın olan tüketicilerle bağı koparmak beklenen MİY davranışları olacaktır.

Elde etme safhası var olan müşterilerle değil de potansiyel müşterilerle ilgilendiği için ilk bakışta MİY faaliyetlerinin bir parçası değilmiş gibi görünmektedir. Ancak elde var olan bilgiler ve planlanan genel pazarlama stratejisinin öngördüğü kitleyle alakasından dolayı MİY faaliyetlerinin konusu dahilindedir. Özellikle müşteri ile ürünü buluşturma ve üründen haberdar etme alanında daha önceden belirlenmiş tüketici profiline dikkat etmek önem arz etmektedir. Örneğin 30-45 yaş aralığında, yüksek gelir sahibi, bireyci ve yüksek güç uzaklığı gösteren yakın dost tanımlı müşteri kitlesine sahip bir markanın ürünlerinin veya reklamlarının söz gelimi “genç ev kadınları” tarifine uyan bir tüketici kitlesinin önüne gelmesi pazarlama kaynaklarının israf edildiğini gösterecektir. Dolayısıyla MİY faaliyetlerinin başlangıcı olan veri tutma ve değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgiler kullanılarak arzu edilen tüketici kitlesine ve eğer mümkünse bu kitle dışında kimseye görünmeme gibi bir yol izlenmelidir.

MİY döngüsünün ikinci basamağı şeklinde adlandırılabilir olan “elde tutma” adımı MİY faaliyetlerinin tanım gereği en yoğun olduğu safha olarak

gösterilebilir. Hem var olan müşteriyle ilgilenmesi hem de söz konusu müşterilerin daha fazla alışveriş yapmalarını ya da kuruluşun yukarı yönlü satışı başarmaya çalışması açısından MİY faaliyetlerinin odağında olması gereken basamak olduğu söylenebilir. Reicheld ve Sasser'ın çalışmalarına göre ABD'deki firmalar bir yılda müşterilerinin yüzde 10 ile yüzde 30'luk bir kısmını kaybetmektedirler. Öte yandan elde tutulan müşteri oranındaki yüzde 5'lik bir artışın yüzde 25'ten fazla bir karlılığa neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir başka deyişle bir kuruluşun karlılığını artıran temel etmenlerden biri elindeki müşterilerin ne kadarını tutabildiği olarak gösterilebilir.³¹ Tüketici tatmininin artırılması bahsi geçen davranışsal bağlılığı artırmanın temel yoludur. Hizmet kalitesi bir firmada tüketici tatmininin elde edilmesinde ve korunmasında başat rol oynamaktadır. Raporun konusunu oluşturan markaların da MİY faaliyetlerini ölçmede kullanması faydalı görülen SERVQUAL adlı sistem bu hizmet kalitesini ölçmeye yönelik bir anket içerir ve bir kuruluşun hizmet kalitesini beş ana başlık altında ölçmeyi hedefler. Bu başlıklar somutluk, güvenilirlik, tepkisellik, güvence ve empati olarak sıralanabilir.

“Somutluk” başlığı altında firmanın tesisleri, kullandıkları sistemler veya araçlar ve çalışanlarının görüntüleri gibi somut veriler değerlendirilmektedir. “Güvenilirlik” başlığı vadedilen hizmetin yeterli derecede, vadedildiği şekilde ve güvenilir olarak sunulup sunulmadığını inceler. “Tepkisellik” başlığı altında kuruluşun müşterilerine ihtiyaç duyduklarında yardım etmeye ne derece gönüllü olduklarını ve kısa sürede bir çözüm oluşturup oluşturamadıklarına bakılır. “Güvence” başlığı kurum çalışanlarının tüketiciyle olan temaslarında uygun ve yeterli seviyede nezaket gösterip gösteremediği, güven oluşturup oluşturamadıklarını inceler. Son başlık olan “empati” başlığı ise tüketicilerin kuruluş tarafından kişiselleştirilmiş bir ilgi görüp görmediklerini araştırmaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi ve geliştirilmesinin tüketici tatminini artırması, artan tüketici tatmininin davranışsal sadakati desteklemesi, artan sadakatin şirketin kaybettiği müşteri sayısını azaltması ve sonuç olarak kurumun karlılığını yükseltmesi beklenmektedir. Ölçülen tüketici memnuniyetinden sonra gerekli düzenlemeler yalnızca elde tutulması kurum açısından faydalı olan tüketiciler için yapılmalıdır. Aksi halde kuruma yeteri kadar fayda getirmesi mümkün olmayan bir tüketici kitlesi için gereksiz bir kaynak harcaması oluşacak ve karşılığında kurum kayda değer bir fayda sağlayamayacaktır. Tüketiciyi elde tutma yolları

31 F. F. Reicheld ve W. E. Sasser, “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, Cilt: 68, Sayı: 5, (1990).

çok olmakla birlikte her bir tüketici profiline uygun olan ve tüketiciye hitap eden ayrıcalıklar belirlenerek müşterilerin kuruluştan ayrılmalarının önüne geçmek mümkündür.

Örnek olarak müşteri bağlılık programıyla birlikte bir yukarı satış veya çapraz satış faaliyetiyle tüketicinin daha fazla ürünle buluşturulması veya daha nitelikli alışverişe yönlendirilmesi verilebilir. RFM yaklaşımından bir örnekle açıklanırsa eğer bir firmanın elinde “244” veya benzeri koda sahip tüketiciler çoğalıyorsa bu firmanın faydalı tüketicilerinin bir kısmını kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğu söylenebilir. “244” kodunun ne anlama geldiği incelendiğinde geçmişte sıkça alışveriş yapan ve toplam alışverişlerinin parasal değeri yüksek olan bir tüketicinin son zamanlarda hiç alışveriş yapmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda MİY açısından kurumun yapması gereken mümkün olan en kısa sürede bu tüketicilerin yeniden alışveriş yaparak kurumun kıymetli birer müşterisi olarak kalabilmesini sağlamaktır. Aksi halde geçmişte sıkça alışveriş yapmış ve yüksek miktarlarda parasal faydası olan bu müşteri veya müşterilerin kaybedilme ihtimali oldukça yüksektir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında ise MİY döngüsünün üçüncü basamağı olan “geri kazanma” faaliyetleri gündeme gelmektedir. Geri kazanma faaliyetlerine geçmeden hem elde tutmayı hem de geri kazanmayı ilgilendirebilecek bir örnek verilmesi faydalı olacaktır. Müşterilerin firmadan çıkışının önüne geçmenin yollarından bir tanesi değiştirme maliyetlerinin yükseltilmesi olarak gösterilebilir. Kontratlama olarak bilinen pazarlama araçları bu amaçla kullanılmaktadır.

Bu uygulama bir tüketicinin bir ürünü belirli bir süre boyunca belli aralıklarla ve yine önceden karar verilmiş miktarlarla satın alacağına karşılık bir taahhüt vermesi ve sağlayıcının da bu anlaşmada üzerine düşen şekilde belirlenen tarihlerde müşteriye söz verdiği ürünleri sağlamasıdır. Aynı durum hizmetler için de geçerlidir. Bir tüketicinin bir hizmeti belli bir süre kullanmaya söz vermesi karşılığında bir indirimden faydalanması veya başka bir hak kazanması da kontratlama çeşididir. Ülkemizde bu gibi kontratlar Türk Ticaret Kanunu'nun sağladığı yasal güvence altındadır ve Rekabetin Korunmasıyla İlgili Kanun tarafından düzenlenmektedir. Bu kontratların korunmasında özellikle TTK Md. 55/1-b'de belirtildiği gibi bir gerçek veya tüzel kişinin “Müşterilerle kendisinin bizzat sözleşme yapabilmesi için onları başkalarıyla yapmış oldukları sözleşmelere aykırı davranmaya yönelmek” yani “sözleşmeyi ihlale veya sonlandırmaya yönelmek” eylemleri haksız rekabet olarak

belirtilmiştir.³² Bir kuruluşa belirli bir süre için belirli bir hizmet veya ürün karşılığı sözleşme akdi bulunan bir tüketicinin başka bir üretici tarafından bu akdi bozmaya teşvik edilmesi hukuken suçtur. Günümüzde telefon operatörlerine bakıldığında birbirlerinin müşterilerine kendi operatörlerine geçmeleri koşuluyla tüketiciye fesih bedellerini ödeyecekleri güvencesini verdikleri görülmektedir. Normal şartlarda mümkün olamaması gereken bu durum yine hukuken bir muafiyet olarak tanımlanır. Rekabeti Korumayla İlgili Kanun'da 5. madde bu hususu düzenlemektedir.³³

Teşebbüslerin aralarında anlaşmaları durumunda kanun maddesinde belirtilen hallerde (yeni gelişme, iyileşme ya da ekonomik ve teknik gelişmenin sağlanması, tüketicinin faydası, rekabetin ortadan kalkmaması ve zorunlu olandan fazla sınırlamamak) benzer eylemlere izin verildiği görülmektedir. Telefon operatörleri örneğinde bu muafiyet antlaşması her ne kadar tarafların müşterilerini elde tutma olanaklarını kısıtlasa da antlaşmanın tarafları olan teşebbüslerden birisine daha önce fiyatını uygun bulduğu için başka bir operatörle uzun süreli sözleşmeler yapmış olan müşterilerini geri kazanma, bir diğerine ise yeni müşteriler elde etme fırsatları vermiş olması muhtemeldir.

Geri kazanma faaliyetleri bir kuruluşun müşterilerinin bir kısmının artık bu kuruluşla alışverişte bulunmadıkları ama faydalı birer müşteri olarak görüldüklerinden geri döndürülmelerinin kuruluş açısından çabaya değer görüldüğü durumlarla ilgilenmektedir. Bir başka deyişle kuruluşa yeterli faydası olacağına inanılmayan müşterilerin geri kazanılması gayretinde bulunulması için geçerli bir neden yoktur. MİY faaliyetlerinin temel konusu her ne kadar ilk etapta elde bulunan müşterileri kaybetmemek üzerine olsa da Porter'ın Beş Gücü analizinde de açıklandığı gibi tüketicinin pazarlık gücüne veya sektör içi rekabete bağlı olarak veya tamamen başka sebeplerden ötürü kuruluşların tüketicilerinin bir kısmını kaybetmeleri kaçınılmazdır. Dolayısıyla tüketicilerin kaybedilmesinin kurumun kontrolünde olan ve olmayan nedenler olarak ikiye ayrılması faydalı olacaktır. Kurumun elinde olmayan nedenlerin tüketicinin ölümü, taşınma sonucu ürünle veya kuruluşla irtibatının kesilmesi, ürünün kullanımı için bir sebebin kalmaması gibi etkenler olduğu söylenebilir. Kurumun elinde olan nedenlerinse hizmet kalitesizliği, yüksek fiyat, kurumun pazarlama karması ve süreç yönetimiyle engel olabileceği veya çözebileceği problemlerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Geri

32 Türk Ticaret Kanunu, madde 54/1.

33 Rekabeti Korumayla İlgili Kanun, madde 5.

kazanma çabaları aynı zamanda bir kuruluş açısından kazanma olasılığı henüz o kuruluşun ürünlerini satın almamış kişilere o ürünü aldirmaya çalışmaktan daha yüksek bir başarı oranına sahiptir.³⁴

MİY döngüsü göz önüne alındığında her bir adımın nasıl atılacağı, pazarlama karmasında hangi taktiksel değişikliklerin yapılacağı da yine pazar araştırmasının sonuçlarından yola çıkılarak hazırlanacak faaliyetler olmalıdır. Her ne kadar genel çerçevede bazı stratejik ve taktiksel önermeler mümkün olsa da her durum bir diğerinden farklıdır ve kendi başına ele alınarak kendine has çözümler bulunmasını gerektirir. Raporun konusu bir bölgeyi ve bu bölgedeki muhtemel markaları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek olduğundan MİY henüz ortaya çıkmamış markaların ve dolayısıyla kim oldukları henüz bilinmeyen müşterilerin olduğu bir senaryoda başlangıçta gereksiz gibi görünebilir. Oysa stratejik plan dahilinde kurumun müşteriler hakkındaki bilgileri nasıl toplayacağı, neye göre değerlendireceği, marka ve tüketici bağlamında tüketiciyle olan ilişkilerinin doğası ve muhtemel senaryolarda ne şekilde davranacağı genel stratejinin önemli parçalarıdır. Dolayısıyla MİY faaliyetlerinin henüz ortada bir marka olmasa dahi belirlenmesi, pazar araştırmalarının ve eldeki tüm verilerin değerlendirilmesiyle stratejik planlara diğer unsurlarla beraber en başından dahil edilmesi markaların sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Ar-Ge Planının Yapılması

Bölgeye özgü markalaşma süreci içerisinde Ar-Ge aşaması en önemli aşamalardan biridir. Ana ürünlerden ikincil ürünler ve markalar geliştirilmesi Ar-Ge ile mümkündür. Geliştirilen katma değeri yüksek ikincil ürünlerin bölgenin rekabet gücü üzerinde olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir. Örneğin TRC3 bölgesinde Siirt ilinde üretilen fıstık hem ülke içerisindeki fıstık fiyatlarından hem de İran fıstığı fiyatından kolaylıkla etkilenirken Ar-Ge yoluyla geliştirilen ve markalanan katma değeri yüksek ikincil ürünlerin ilin rekabet avantajını artıracığı düşünülmektedir. Bölgede üretilen ürünler göz önüne alındığında Ar-Ge faaliyetleri açısından dikkat, mesai ve kaynak gerektiren pek çok uzmanlık alanıyla ilişkilendirilebilecek konu mevcuttur. Ar-Ge faaliyetleri yalnızca halihazırda üretilen ürünlerin nasıl daha verimli ve/veya daha sürdürülebilir üretilebilecekleriyle ilgili yollar bulmakla ilgilenmekten ibaret değildir. Ar-Ge faaliyetleri düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de üretilen ürünlerin ve hatta bu

34 S. J. Thomas, R. C. Blattberg ve E. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 41, Sayı: 1, (2004).

ürünler işlenirken ortaya çıkan atıkların alternatif kullanım amaçları olmalıdır. Bölgesel markalaşma ve bölgede yeni markalar ortaya çıkarma çabaları stratejik plan safhasını geçtikten sonra üretilmesi ve markalaştırılması planlanan ürünler üzerinde benzer araştırmaların yapılması sağlanmalıdır. Pek çok ürünün alternatif kullanımları ve hatta kimi ürünler üretilirken ortaya çıkan fire veya atıkların farklı ürünlerin üretilmesinde nasıl değerlendirilebileceği gibi konular da yine Ar-Ge faaliyetlerinin alanına girmektedir. Bu gibi konular yüksek derecede uzmanlık ve kaynak gerektirebilmektedir. Örneğin bir tarımsal ürünün atıklarının söz gelimi kozmetik üretiminde kullanılıp kullanılmayacağı eğer kullanılabilirse bu kullanımın bir pazarlama değeri katıp katmayacağı gibi konular ancak detaylı araştırmalarla ortaya konabilmektedir.

Bölgesel Markalaşmada İhtiyaç Duyulacak Uzmanlık Alanlarının Belirlenmesi

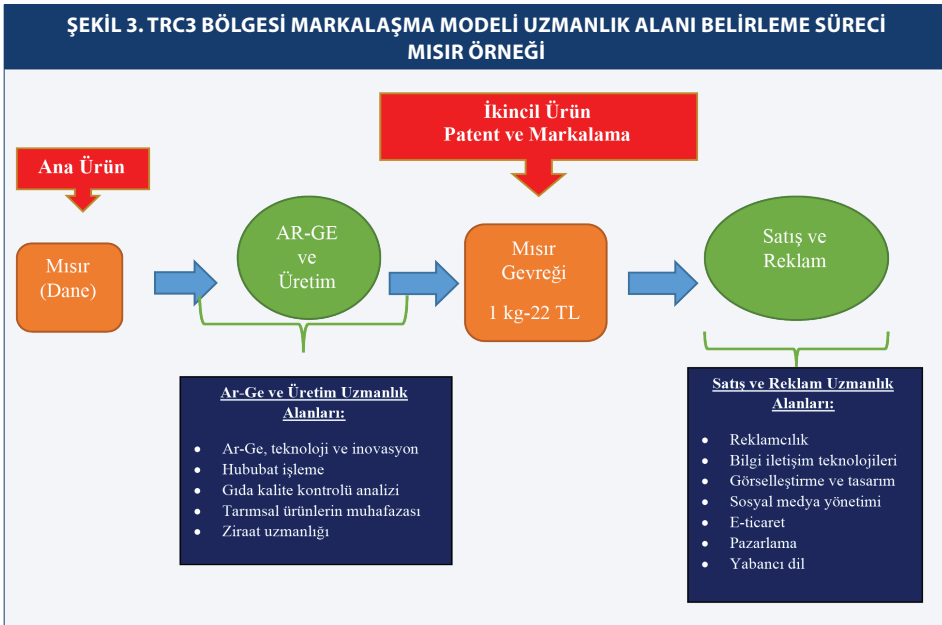
Bölgesel markalaşma ve pazarlama planları ile Ar-Ge planlarının tamamlanmasının ardından bütün bu süreçte ihtiyaç duyulacak uzmanlık alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Marka potansiyeli olan bölgeye özgü ana ürün ve hizmetlere ilişkin Ar-Ge faaliyetleri de dahil olmak üzere ikincil ürünlerin geliştirilmesi, bunların üretimi, pazarlama, lojistik ve reklam faaliyetleri süreçlerinin tamamı için spesifik uzmanlık alanları ortaya çıkacaktır. Örneğin tek başına reklam faaliyeti için bile bilgi iletişim uzmanı, fotoğrafçı, görselleştirme ve tasarım uzmanı, sosyal medya uzmanı, web tasarım uzmanı gibi uzmanlık ihtiyaçları şekillenecektir. Pazarlama ve markalama süreci için ise ürün geliştirmeden destinasyon markalamaya, fiyatlamadan hedef pazar araştırması ve uluslararası pazarlamaya kadar birçok alan için uzmanlıklara ihtiyaç duyulacaktır. Uzmanlık alanlarının belirlenmesi markalaşan bölgede farklı alanlarda iş gücü, beceri ve yetkinlik ihtiyaçlarını ortaya çıkartacaktır.

TRC3 bölgesi ele alındığında bölgede tahıllar ve diğer bitkisel ürünler bakımından ağırlıklı olarak buğday, arpa, mısır, pamuk, fiğ, yonca gibi yem bitkileri ve mercimek üretiminin öne çıktığı görülmektedir. TÜİK 2018 verilerine göre TRC3 bölgesinde tahıllar ve diğer bitkisel ürünler sınıfı içinde Türkiye'deki üretim payları açısından öne çıkan ürünler yaklaşık yüzde 15'lik pay ile buğday (durum), yüzde 11 ile mısır, yüzde 25 ile kırmızı mercimek, yüzde 42 ile dane burçak, yüzde 7 ile pamuk tohumu, yüzde 21 ile yem bitkilerinden burçak (yeşil ot) ve yüzde 7 ile pamuk (kütlü) ve lifli üretimleridir.³⁵ TRC3 bölgesi 2014-2023 Bölge Planı'nda

³⁵ "Bitkisel Üretim İstatistikleri", TÜİK 2018.

bölgede bitkisel ve hayvansal üretimin tarımsal katma değere katkısının düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle markalaşma potansiyeli olan ve üretimi yıllar içerisinde gelişen ürünlerin desteklenmesinin yanı sıra tanıtım ve pazarlama çalışmalarının koordineli olarak yürütülmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır.³⁶

Bölgede Siirt fıstığı, Zivzik narı, Pervari balı, Mardin kırmızı mercimeği, üzümü ve zeytini, Beytüşşebap ve Sason balları markalaşma potansiyeli olan ana ürünler içerisinde sıralanmaktadır. Bununla birlikte Ar-Ge çalışması sonucunda katma değeri yüksek ikincil ürünlere dönüşme potansiyeli arz eden bölgedeki mısır, mercimek ve pamuk tohumu ürünleri de öne çıkmaktadır. Bu potansiyeller belirlendikten sonra Şekil 3'te TRC3 bölgesinde Türkiye'deki üretim payı açısından yaklaşık yüzde 11'lik orana sahip olmakla birlikte tarımsal katma değere katkısı düşük (1 kilogram/1,1 Türk lirası) olan mısır ana ürünü ele alınmıştır. Mısır örneği üzerinden ise markalaşma modeli kapsamında katma değeri yüksek ikincil ürüne dönüşüm süreci (mısır gevreği) uzmanlık alanları belirleme süreci ile birlikte gösterilmiştir.



Şekil 3'te de görüldüğü üzere TRC3 bölgesinde üretim potansiyeli açısından öne çıkmakla birlikte bölgede kilosu yaklaşık 1,1 lira olan dane mısır markalaşmada ana ürün olarak ele alınmıştır. Mısır ana ürününe ürün geliştirmeye yönelik

36 "TRC3 Bölge Planı 2014-2023", Dicle Kalkınma Ajansı, s. 310, https://www.dika.org.tr/Sayfa/trc3_2014_2023_bolge_plani, (Erişim tarihi: 3 Kasım 2020).

Ar-Ge uygulandığında kilosu yaklaşık 22 lira olan mısır gevreği geliştirilmiştir. Bu işlem sonucunda ise önemli bir katma değer elde edildiği gözlenmektedir. Bölge mısırlarından üretilen mısır gevreğinin patentinin alınması ve marka değeri oluşturulması akabinde ise reklam ve satış sürecine geçilmiştir.

Genel hatlarıyla kurgulanan bu süreçte kısaca aşağıda sıralanan adımlar izlenmektedir:

- Ana ürünü tespit etme
- Ar-Ge uygulama
- Katma değeri yüksek ikincil ürüne dönüştürme
- Patenti alma ve markalama
- Tanıtımı yapma ve satma

İlgili adımların her birinde kuşkusuz insan kaynağına ve teknolojiye ihtiyaç duyulacaktır. Özellikle insan kaynağı açısından uzmanlık alanlarının belirlenmesi bölgeye özgü markalar için uygun mesleki eğitim alanlarının şekillenebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Şekil 3'teki örnek ele alındığında insan kaynağı uzmanlık alanlarının hem Ar-Ge ve ikincil ürün geliştirme süreci hem de ayrı satış ve reklam süreçleri için ayrı olarak iki kategoride kurgulandığı görülmektedir. Buna göre mısırdan mısır gevreği üretmek için Ar-Ge, teknoloji ve inovasyon, hububat işleme, gıda kalite kontrolü, tarımsal ürünlerin muhafazası, ziraat uzmanlığı gibi uzmanlık alanlarına ihtiyacın ortaya çıkabileceği öngörülmüştür. Benzer şekilde reklam ve satış süreci ise reklamcılık, sosyal medya uzmanlığı, e-ticaret, pazarlama, yabancı dil gibi alanlarda uzmanlar için istihdam açılacaktır.

Uzmanlık alanı gereksinimi girişimcilerin kendisi için de söz konusudur. Ürettiği dane mısırdan mısır gevreği üretmek isteyen girişimciler finansal okuryazarlık, pazarlama ve markalaşma konularında bilgi ve becerilere ihtiyaç duyacak, aksi takdirde katlanılan maliyetlerden yeterli kurumsallık ve iktisadi büyüklük olmadığı sürece makul bir verimlilik elde edilemeyecektir. Başka bir deyişle TRC3 bölgesi için mısır ve benzeri tarım ürünlerinde hem yeterli ürün zenginliği hem de katma değeri daha yüksek yeni ürün fırsatları bulunmakla birlikte bu varlıklar uygun finans, pazarlama ve yönetim becerileriyle eşleştirilmediği sürece istenen ölçüde ticari başarıya ulaşmanın zor olduğu söylenebilir. Uzmanlık alanları belirleme süreci bölgeye özgü bir mesleki eğitim haritası çıkarılmasının temelini oluşturmaktadır. Sonraki adımda ise bölgedeki mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile yükseköğretim kurumlarındaki program ve eğitim alanları ele alınacak, ilgili uzmanlık alanlarının karşılıkları belirlenecek ve eğitim alanlarında karşılığı

olmayan spesifik uzmanlık alanları için ise her bölgede oluşturulması planlanan sürekli eğitim merkezlerine yönlendirme yapılacaktır.

Uzmanlık Alanlarına Yönelik Mesleki Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Mesleki ve teknik eğitim sisteminin en önemli amaçlarından birisi vasıflı insan gücü yetiştirmektir. Bireyi toplumsal ve ekonomik hayata hazırlayan mesleki eğitimin başarısı mezun ettiği kişilerin vasfına yaptığı katkı ile ölçülmektedir. Türkiye gibi genç nüfusun ve genç işsizliğin yoğun olduğu gelişmekte olan ülkelerde mesleki ve teknik eğitimin önemi yadsınmaz. Teknolojinin hızla geliştiği ve sanayi üretiminde vasıflı ara elamanlara olan talebin giderek arttığı günümüzde istihdamı artırmak ve istihdam oluşturmaya bünyeye olgusundan uzaklaşmak için gençlere ve yetişkinlere iş gücü piyasasının ihtiyaç duyduğu vasıfların kazandırılması şarttır. Ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklar ve sermaye birikiminden üretim çıktıları elde etmek; üretim çıktılarını ise Ar-Ge, pazarlama ve markalaşma süreçleri ile birlikte katma değeri yüksek çıktılara dönüştürmek eğitilmiş insan gücü ile mümkündür. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim-istihdam dengesizliğinden kaynaklanan sorunlarından birisi bu dönüşümü gerçekleştirecek eğitimli beşeri sermaye yetersizliğidir.³⁷ Bu nedenle markalaşma modeli için ihtiyaç duyulan bölgesel nitelik ve beceri ihtiyaçlarının karşılanmasında bölgesel ihtiyaçları önceleyen dinamik mesleki ve teknik eğitim politikaları önem arz etmektedir.

Bölgesel markalaşmada ihtiyaç duyulacak uzmanlık alanları belirlendikten sonra yapılması gereken bölgedeki mesleki eğitim ihtiyacının kurgulanmasıdır. Bu aşamanın bölgedeki sivil toplum, kamu ve özel sektör temsilcilerinin ortak katılımıyla gerçekleşmesi bütün sektörlerin önceliklerinin dikkate alınması bakımından önem taşımaktadır. İl Millî Eğitim Müdürlükleri, Kalkınma Ajansları, ildeki üniversite ve Millî Eğitim kurumlarından eğitimciler, İŞKUR İl Müdürlükleri, Ticaret ve Sanayi Odaları ile bölgede istihdam ve üretim potansiyeli olan sektör temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilecek çalıştaylar ihtiyaç belirleme sürecinin etkinliğini artıracaktır. İlgili çalıştaylar kapsamında oluşturulan sosyal diyalog masalarında sosyal taraflar bölgedeki mesleki eğitim ihtiyaçlarını tespit edeceklerdir. Sosyal diyalog masalarının ana ve ikincil marka ürünler baz alınarak oluşturulması ise her marka ürün için o ürüne özel ihtiyacın tespit edilmesini sağlayacaktır. Çalıştay sonucunda ortaya çıkan çıktılar değerlendirilecek,

37 M. Ali Büyükaşan, "Toplumsal Kalkınma ve Eğitim", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 4, (1995), s. 12-24.

bölgedeki markaların eğitim ihtiyaçları karşılaştırılacak ve kesişen ihtiyaçlar tespit edilerek mesleki eğitim ihtiyaç raporu oluşturulacaktır. Her bölge için hazırlanacak bu raporlar bölgedeki meslek okullarının uyumlaştırılması aşamasına kaynaklık edecektir.

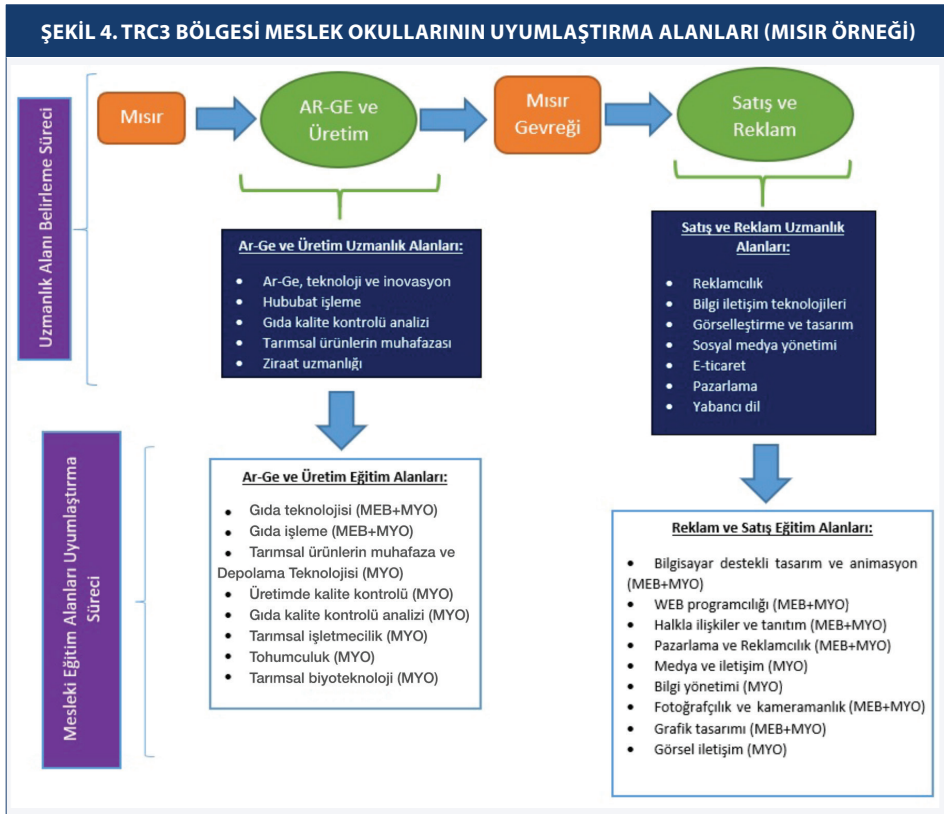
Bölgedeki Meslek Okullarının Uyumlaştırılması

Küreselleşen ekonomi ile birlikte bilgi toplumu çağının gereklilikleri artmaktadır. Bu gereklilikler ise sürekli değişen beklentileri karşılayacak iş gücünün yetişmesini mecbur kılmaktadır. Dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye’de de mesleki ve teknik eğitimin önemi bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırmanın yanında iş gücü piyasasında aktif rol almalarını sağlamak adına ön plana çıkmıştır. Eğitimin rolü Türkiye’deki genç nüfus potansiyeli ile birlikte düşünüldüğünde daha önemli hale gelmektedir. Planlanmış bir mesleki ve teknik eğitim nitelikli insan ve güçlü toplum hedefinde insan odaklı kalkınma sağlanmasında anahtar role sahiptir. Bu kapsamda genç nüfusun gerekli bilgi, beceri ve yetkinliği kazanmasını sağlamak adına mesleki ve teknik eğitimi yerel, ulusal ve uluslararası iş piyasalarının beklentilerine uygun yapılandırmak temel hedef haline gelmiştir. Mesleki ve teknik eğitimin kalitesini artırmak, bölgesel öncelik ve ihtiyaçlar ile mesleki eğitimi uyumlaştırmak, ara eleman yetiştirmede önemli fonksiyona sahip mesleki eğitime yönelimi teşvik etmek, mesleki eğitim, üniversite ve sanayi iş birliğini güçlendirmek gibi hedeflerin önemi gerek ulusal istihdam stratejisi eylem planında gerek bölgesel ve ulusal kalkınma hedeflerinde gerekse akademik literatürde sıkça vurgulanmaktadır.

Model kapsamında bölgesel mesleki eğitim ihtiyacının sosyal tarafların katılımı ile belirlenmesini takiben bölgesel öncelik ve ihtiyaçlarla uyumlu bir mesleki eğitim planı şekillendirmek amacıyla bölgedeki meslek okulları ihtiyaçlarla uyumlu hale getirilecektir. Bunun için modelin uzmanlık alanları belirleme süreci çıktıları ile mesleki eğitim ihtiyacı sonuç raporlarından yararlanılacaktır. Uyumlaştırma aşamasında öncelikle markalaşmada ihtiyaç duyulan bölgesel uzmanlık alanlarının Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi 5. Düzey (Meslek Yüksekokulu) temel alan programları ile Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü güncel mesleki ve teknik eğitim program alanlarındaki karşılıkları ayrıştırılacaktır. Bu ayrıştırma neticesinde markalaşma için ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarının mesleki eğitim alan karşılıkları belirlenecektir. Bu aşamadan sonra ilgili bölgede faaliyet gösteren meslek yüksekokulları ile mesleki ortaöğretim kurumlarında belirlenen alanların varlığı ve varsa

etkinliği sorgulanacaktır. İhtiyaç duyulan mesleki eğitim alanlarının bölgedeki meslek okullarında bulunmaması durumunda ilgili programların açılması sağlanacaktır. Bununla birlikte hem ilgili alanlara destek sağlamak hem de açılmayan alanların karşılığını oluşturmak amacıyla sürekli eğitim merkezlerinin oluşturulması planlanacaktır.

Şekil 4'te somut bir örnek üzerinden uyumlaştırma süreci gösterilmiştir. Buna göre TRC3 bölgesi için önceki başlıkta verilen mısır örneğinin uzmanlık alanları Şekil 4'teki bölge meslek okullarının uyumlaştırılmasında örnek olarak ele alınmıştır.



Şekil 4'te görüldüğü üzere TRC3 bölgesindeki mısır ana ürününün katma değeri yüksek mısır gevreği ikincil ürüne (mısır gevreği) dönüştürülmesi ve markalanarak pazarlanması süreçleri farklı uzmanlık alanları ihtiyaçlarını ortaya çıkartmıştır. Bu alanlar ana ürünün ikincil ürüne dönüştürülmesi aşamasında yapılacak olan Ar-Ge çalışmaları ve üretim süreci için ayrı markalanan ikincil ürünün reklam ve satışı için ayrı olmak üzere iki kategori altında oluşturulmuştur. Mısır ana ürününün Ar-Ge sürecinde ve üretim aşamasında ihtiyaç duyulacak iş gücünün Ar-Ge, bilgi ve iletişim teknolojileri, hububat işleme, gıda

kalite kontrolü analizi, tarımsal ürünlerin muhafazası gibi muhtemel uzmanlık alanlarında eğitilmiş olması beklenmektedir. Bu alanların Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Meslek Yüksekokullarındaki (MYO) karşılığını ifade eden 5. düzey karşılıkları ile Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Ortaöğretim (MEB) programlarındaki karşılıkları şu şekildedir:

- Gıda teknolojisi (MEB+MYO)
- Gıda işleme (MEB+MYO)
- Tarımsal ürünlerin muhafaza ve depolama teknolojisi (MYO)
- Üretimde kalite kontrolü (MYO)
- Gıda kalite kontrolü analizi (MYO)
- Tarımsal işletmecilik (MYO)
- Tohumculuk (MYO)
- Tarımsal biyoteknoloji (MYO)

Ürün geliştirmeye dayalı Ar-Ge çalışması ve üretim süreçleri sonucunda ortaya çıkan mısır gevreğinin reklam ve satış aşaması ise ayrı uzmanlık alanlarına ihtiyacı ortaya çıkartacaktır. Bu aşama için ihtiyaç duyulması muhtemel iş gücünün reklamcılık, bilgi iletişim teknolojileri, pazarlama, görselleştirme ve tasarım, sosyal medya yönetimi, e-ticaret, yabancı dil gibi alanlarda eğitilmiş olması beklenecektir. Bu alanların MYO ve MEB mevcut alanlarındaki muhtemel karşılıkları ise şu şekildedir:

- Bilgisayar destekli tasarım ve animasyon (MEB+MYO)
- WEB programcılığı (MEB+MYO)
- Halkla ilişkiler ve tanıtım (MEB+MYO)
- Pazarlama ve reklamcılık (MEB+MYO)
- Medya ve iletişim (MYO)
- Bilgi yönetimi (MYO)
- Fotoğrafçılık ve kameramanlık (MEB+MYO)
- Grafik tasarımı (MEB+MYO)
- Görsel iletişim (MYO)

Bu alanların bölgedeki meslek okulları ile uyumlaştırılması kapsamında olmayan alan ve programların açılması, olanların ise etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir.

Bölgesel Markalaşma için Sürekli Mesleki Eğitim, Girişimcilik ve Sertifikasyon Merkezleri Yapılandırılması

Endüstrinin dördüncü dönüşümünden/devriminden bahsedildiği günümüzde bilgi teknolojileri birçok alanda değişim, dönüşüm ve gelişim süreçlerinin eş zamanlı yaşanmasına sebep olmaktadır. İlerleyen teknoloji pek çok sektörde yeni mesleklerin doğmasına yol açarken mesleklerin sektörler içindeki yerlerini de değiştirmektedir. Bu değişim bazı mesleklerde revizyon zorunluluğunu ortaya çıkartırken bazılarının da tamamen ortadan kalkması ile sonuçlanmaktadır. İş gücüne alternatif olarak tasarlanan otomasyon sistemleri gibi yeni teknolojilerin kullanımı insan becerisine olan talebi dolayısıyla da istihdamı azaltmaktadır. Ancak yeni beceriler gerektiren yeni buluşlar eğitimli iş gücüne olan talebi artırmaktadır. Bu süreç eğitim ve öğretim kavramlarında da yenilikçi yaklaşımların hayat bulmasına yol açmaktadır. Bu çerçevede eğitim ve öğretim faaliyetleri yeni bir olgu olan “yaşam boyu öğrenme” kavramı ile buluşmuştur. Yaşam boyu öğrenme kavramı bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmek amacıyla kişisel, toplumsal, kurumsal ve/veya istihdam odaklı perspektif içinde hayat boyunca yapılan bütün eğitim ve öğrenme etkinlikleri olarak tanımlanabilir.

Bilindiği üzere Türkiye genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahiptir. Bu nüfustan tam verimlilikle yararlanmak amacıyla iş gücüne katılımın artırılması, eğitimin niceliksel ve özellikle niteliksel yapısının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik ise iş piyasasının ihtiyaçlarıyla uyumlu esnek ve dinamik yaşam boyu eğitim programlarına ihtiyacı ortaya çıkartmaktadır. Bu çerçevede model kapsamında geliştirilmesi planlanan Bölgesel Markalaşma için Sürekli Mesleki Eğitim, Girişimcilik ve Sertifikasyon Merkezi kurslarının hedef kitesinde öncelikli olarak aşağıdaki grupların yer alması hedeflenmektedir:

- İşsizler
- İstihdamda yer almakla birlikte çalışma hayatında tutunma becerilerini geliştirmek isteyenler
- Mesleğinde kariyer hedeflemesi olanlar
- Meslek değiştirmek isteyenler
- Kendi işini kurmak isteyen girişimciler
- Yönetici ve/veya işverenler

Merkezin eğitimlerinden öncelikle kadınlar ve genç işsizler olmak üzere tüm bireyler yararlanacaktır. Bölgesel dinamiklere dayalı bir yaklaşımla oluşturulacak merkezdeki eğitimlerin aşağıda sıralanan dört farklı amaca hizmet etmesi beklenmektedir:

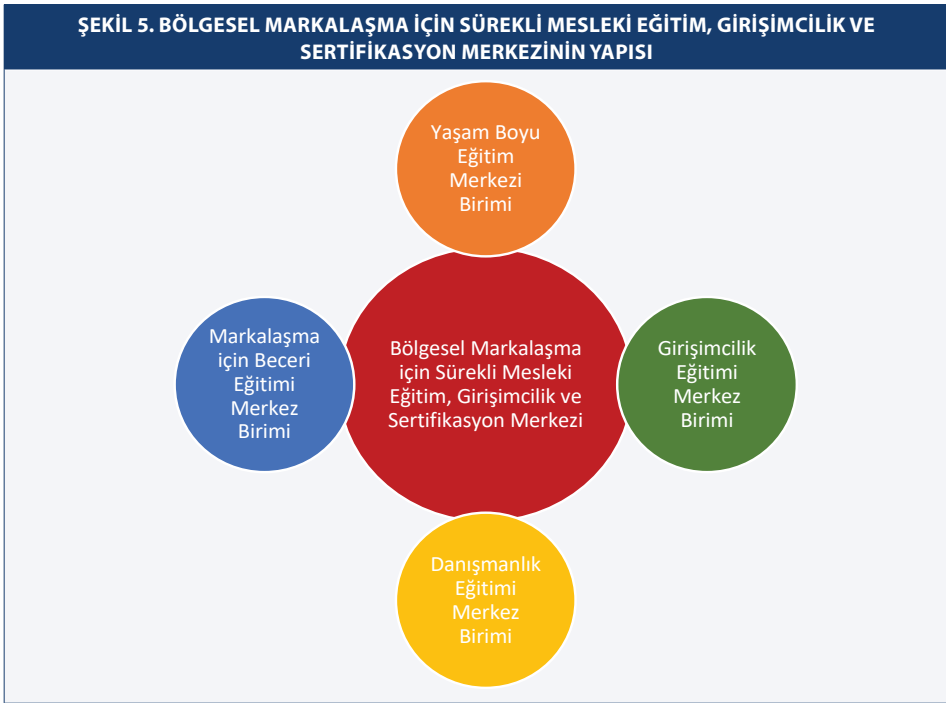
- Bölgesel markalaşmada ihtiyaç duyulan mesleki eğitim alanlarını destekleyici beceri eğitimlerinin verilmesi
- Çoğu sektörde karşılığı olan bilişim teknolojileri, yabancı dil, etkili konuşma becerisi vb. çoklu beceri setlerinin kazandırılması
- Bölgesel markalara yönelik girişimcilik kültür ve yeteneğinin kazandırılmasına ilişkin eğitimler verilmesi
- Bölgesel markalaşma kapsamındaki KOBİ'lerin profesyonelleşmesine yönelik yönetici ve/veya işverenlerin eğitimlerinin düzenlenmesi

Model kapsamında oluşturulması planlanan yaşam boyu öğrenme merkezlerine ilişkin iyi uygulama örnekleri bakımından örnek teşkil edebilecek ülkelerden biri Güney Kore'dir. Ekonomik büyüklüğü içindeki payı bakımından Güney Kore eğitime diğer birçok ülkeden daha fazla harcama yapmaktadır. Örneğin 2008'de GSMH'sinin yüzde 7,6'sını eğitim yatırımlarına ayıran Seul yönetimi bu oran ile yüzde 5,9 olan OECD ortalamasının oldukça üzerinde yer almıştır. OECD ülkeleri içinde de İzlanda'dan sonra eğitime en fazla yatırım yapan ülke olmuştur. Güney Kore Anayasası devlete yaşam boyu eğitimi geliştirme sorumluluğu yüklemektedir. Ayrıca 1999'da Yaşam Boyu Eğitim Kanunu çıkarılmıştır. Kanunda yaşam boyu eğitim okul eğitiminin (örgün eğitimin) dışında verilen her türlü eğitim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.³⁸ Güney Kore'de yaşam boyu eğitim yarı okul (*part school*) eğitimi, mesleki ve teknik eğitim ve genel eğitim şeklinde üç kategoriye ayrılmaktadır. Yarı okul eğitimi tam gün okula gidilmesini gerektirmeyen halk okulları, endüstri okulları, akşam okulları ve uzaktan eğitim kurumlarında verilen eğitimdir. Mesleki ve teknik eğitim ise Çalışma Bakanlığının denetimi altında çeşitli mesleki eğitim topluluğu merkezlerinde ve yerel eğitim ofislerine bağlı öğrenme merkezlerinde, Tarım ve Orman Bakanlığına bağlı tarım merkezlerinde, denizcilik ve balıkçılık işletmelerinde verilmektedir.

Bir diğer iyi uygulama örneği olarak Kanada Kariyer Kolejleri ya da Teknik Enstitüleri (CÉGEP), özel enstitüler tarafından kurulmuş öğrencilere pratik beceri ve iş imkanları sağlayan kısa süreli eğitim merkezleri verilebilir. Kalite standartlarına uygun bu kurslar medya, film, bilgisayar/internet, grafik dizayn, sağlık gibi birçok alanda öğrencilere kısa dönemli eğitim ve kariyer imkanı sunmaktadır. Bu okullarda ve bazı spesifik bölümlerde (işletme, bilgisayar teknolojileri, büro yönetimi ve yönetici asistanlığı) pratik beceriler geliştirilmektedir.

38 Bkz. Güney Kore Eğitim Bakanlığı, <http://english.moe.go.kr>

Bölgesel Markalaşma için Sürekli Mesleki Eğitim, Girişimcilik ve Sertifikasyon Merkezinin markalaşma sürecinin iş gücü piyasası ile mesleki eğitimin uyumlaştırılması aşamasına destek olması hedeflenmiştir. Bununla birlikte merkez kapsamında verilecek eğitimler sadece markalaşmaya yönelik beceri ihtiyaçları ile sınırlı kalmayacak aynı zamanda çoklu beceri setlerine yönelik yaşam boyu eğitim merkezi, girişimcilik, eğitim merkezi ve firmalar için danışmanlık eğitim merkezi gibi alt merkezlerden oluşacak Şekilde yapılandırılacaktır. Şekil 5'te Bölgesel Markalaşma için Sürekli Mesleki Eğitim, Girişimcilik ve Sertifikasyon Merkezinin yapısı gösterilmektedir.



Şekilde de görüldüğü üzere merkezde dört farklı eğitim birimi yapılandırılacaktır. Bu kapsamda verilecek eğitimler Şu Şekilde sıralanmaktadır:

- Bölgesel marka üretimi için ihtiyaç duyulacak nitelik ve becerilerin kazandırılmasına ilişkin eğitim programları “Markalaşma için Beceri Eğitimi Merkezi Birimi”nde verilecektir.
- Çoklu beceri setlerine ilişkin bilişim teknolojileri, yabancı dil, etkili konuşma becerisi, diksiyon vb. alanlarda verilecek eğitimler “Yaşam Boyu Eğitim Merkezi Birimi”nde verilecektir.
- Bölgesel markalara yönelik girişimcilik kültür ve yeteneğinin kazandırılmasını hedefleyen KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri ile akredite edilmiş eğitimler “Girişimcilik Eğitimi Merkezi Birimi”nde verilecektir.

- Bölgesel markalaşma kapsamındaki KOBİ'lerin profesyonelleşmesine yönelik yönetici ve/veya işverenlerin eğitimleri ise “Danışmanlık Eğitimi Merkezi Birimi”nde verilecektir.
- Markalaşma için ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları kapsamında daha önce belirlenen eğitim alanları merkeze bağlı “Markalaşma için Beceri Eğitimi Merkez Birimi”nde verilecektir. Buradaki amaç bölgedeki mesleki eğitim kurumlarına destek sağlanmasıdır. Yaşam Boyu Eğitim Merkezi ise bölgesel kalkınmaya destek sağlamak amacıyla sektör farkı gözetmeksizin ihtiyaç duyulması muhtemel çoklu beceri setlerine yönelik eğitimleri uygulayacak ve eğitimleri başarı ile tamamlayan bireyleri sertifikalandıracaktır.
- Girişimcilik kültürünün düşük olması da kalkınmayı engelleyen faktörlerden birisidir. Bununla birlikte mikro ve küçük işletmelerdeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun aynı zamanda işletmenin sahibi de olması işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle sürekli mesleki eğitim merkezinin girişimcilik eğitimleri ve başta ortak kullanım alanlarında olmak üzere mali/idari ve pazarlama konularında danışmanlık verecek şekilde kurgulanması planlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan Danışmanlık Eğitimi Merkezi biriminde özellikle bölgesel markalaşmayı önceleyen KOBİ'lerin profesyonelleşmesine yönelik yönetici ve/veya işveren eğitimleri verilecektir.
- “Girişimcilik Eğitimi Merkezi Birimi”nde ise bölgesel markalara yönelik girişimcilik kültür ve yeteneğinin kazandırılmasını hedefleyen KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri ile akredite edilmiş eğitimler planlanacaktır.

Teşvik ve Destek Aşaması

Markalaşma modeli kapsamında uyumlaştırma sürecinin tamamlanması iş gücü piyasası ile mesleki eğitim alanlarını uyumlu hale getirmeye katkı sağlamakla birlikte yatırımların şekillenmesi için yeterli değildir. Emek faktörü dışındaki sermaye, teşebbüs gibi diğer üretim faktörlerinin gelişebilmesi özellikle az gelişmiş bölgelere verilecek destek ve teşviklere bağlıdır. Finansal araçlara ulaşımın kolaylaşması için bölgesel markalaşmaya yönelik kalkınmada öncelikli üretim alanları belirlenip bu alanlara yönelik finansal araçlar geliştirilmesi gerekmektedir. Önerilen finansal destek araçları “yatırım ve istihdam teşvikleri” ile “Ar-Ge destekleri” olmak üzere iki ayrı program dahilinde planlanmıştır. Bu kapsamda bölgesel markalaşmada öne çıkan ürün ve/veya hizmetleri üretmek isteyen girişimci adaylarına yatırım ve istihdam desteği verilecekken mevcut girişimlerden markanın ana

ürün üreticisi olup Ar-Ge ile ikincil ürün üretimine yönelmek isteyen girişimcilere Ar-Ge desteği verilmesi önerilmektedir.

Yatırım ve İstihdam Teşvikleri

Teşvik ve destek aşamasının ilk destek paketi yeni girişimcilere yönelik yatırım ve istihdam teşvikleri planlanmasıdır. Bu aşamada her bölge için belirlenen marka değerlerinin üreticisi olmak isteyen gerçek veya tüzel kişilerin o bölgede bu üretimi gerçekleştirmeleri şartıyla çeşitli yatırım ve istihdam teşviklerinden yararlanmasını sağlanmalıdır. Türkiye’de bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını azaltmak, az gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde yatırımı artırmak ve istihdamı özendirmek amaçlarıyla 2012/3305 sayılı “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar” kapsamında devlet tarafından çeşitli yatırım ve istihdam destekleri sağlanmaktadır. 1 Ocak 2012 itibarıyla geçerli olan yeni yatırım teşvik sistemi Genel Yatırım Teşvik Uygulamaları, Bölgesel Yatırım Teşvik Uygulamaları, Büyük Ölçekli Yatırım Teşvik Uygulamaları ve Stratejik Yatırım Teşvik Uygulamaları olmak üzere dört ayrı kategoriden oluşmaktadır. Buna göre Türkiye gelişmişlik sıralaması açısından bölgelere ayrılarak her bölgede yapılacak yatırımlarla ilgili teşvik edilecek sektör ve yatırımlar ile teşvik araçları belirlenmektedir.

Bölgesel markalaşma modeli kapsamında özellikle KOBİ girişimcilerinin ihtiyaç duyacağı kuruluş desteklerinin sağlanması ile yatırım ve istihdam teşviklerinin uygulanmasında “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” esas alınabilir. Bu kapsamda ilgili tebliğin 4. maddesinde belirtildiği üzere gerçek kişiler, adi ortaklıklar, sermaye şirketleri, kooperatifler, birlikler, iş ortaklıkları, kamu kurum ve kuruluşları (genel ve özel bütçeli kurum ve kuruluşlar, il özel idareleri, belediyeler ve kamu iktisadi teşebbüsleri ile bunların sermaye bileşimindeki hisse oranları yüzde 50’yi geçen kurum ve kuruluşlar) ve kamu kuruluşu niteliğindeki meslek kuruluşları, dernekler ve vakıflar ile yurt dışındaki yabancı şirketlerin Türkiye’deki şubeleri (Ek ibare: RG-10/6/2018-30447) kullanıcı aracılığıyla Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı internet sayfasından elektronik ortamda teşvik belgesi düzenlenmesi için müracaat edebilir.

Teşvik başvurusunun uygun bulunması halinde verilecek teşvik belgesi ile yatırımcılara yine “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”de belirtilen bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında yardımlar yapılmalıdır. Buna göre bölgesel marka üreticilerine yapılması tavsiye edilen destekler şunlardır:

- KDV istisnası
- Gümrük vergisi muafiyeti
- Vergi indirimi
- Sigorta primi işveren hissesi desteği
- Yatırım yeri tahsisi
- Faiz desteği

Dolayısıyla yeni bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmaksızın mevcut düzenlemenin bölgesel marka yatırımcılarının da eklenmesiyle uygulanması yeterli görülmektedir. Bu kapsamda marka yatırımcılarına verilecek teşvik belgesi yatırımın yapılacağı bölge için belirlenen markaların üretimi koşuluna bağlanmalıdır.

“Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar” ile birlikte özellikle markalaşmaya yönelik bir diğer destek olarak T.C. Ticaret Bakanlığının yürüttüğü markalaşma programı olan “Turquality” gösterilebilir. Turquality programı kapsamında başvurusu onaylanan firmalara çeşitli destekler sağlanmaktadır. Program kapsamında firmalara yurt içinde ve yurt dışında markalaşma sürecinde verilecek desteklere ilişkin harcamalar, Türk markalarının pazara giriş ve tutunmalarına yönelik gerçekleştireceği her türlü faaliyet ve organizasyonlara ilişkin giderler ile olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi için yurt içinde ve yurt dışındaki her türlü harcamaların uluslararası kurallara göre Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonundan karşılanması amaçlanmaktadır.

Ar-Ge Desteği

Bölgesel markalaşmada öne çıkan ürün ve/veya hizmetleri üretmek isteyen girişimci adaylarına verilmesi önerilen yatırım ve istihdam desteği ile birlikte mevcut girişimlerden markanın ana ürün üreticisi olup Ar-Ge ile ikincil ürün üretimine yönelmek isteyen girişimcilere Ar-Ge desteği verilmesi gerekli görülmektedir. Ar-Ge destekleri sayesinde üreticilerin kendileri ve müşterileri için ekonomik bir fayda teşkil edecek ikincil ürünler geliştirmelerine, Ar-Ge çalışmaları ile ürünlerine yenilikler katmalarına ya da yeni ürünler geliştirmelerine yönelik inovatif fikirleri desteklenecektir. Rekabet gücünü artırabilmenin en önemli ve kalıcı bileşenlerinden biri teknoloji ve Ar-Ge'dir. Genç girişimcilerin desteklenmesi ve kurdukları işletmelerin markalaşması, kurumsallaşması, Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi, üretim kapasitelerinin artırılması amacıyla KOSGEB bütçesine ayrılan kaynak geçen yıla göre yüzde 9,4 oranında artırılarak 1,9 milyar TL'ye çıkartılmıştır.³⁹

39 “2019 Bütçesi Vatandaş Bütçe Rehberi”, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/01/Vatanda%C5%9F-B%C3%BCt%C3%A7e-Rehberi-2019.BASKI_.pdf, (Erişim tarihi: 2 Nisan 2020).

Türkiye’de Ar-Ge desteklerine ayrılan payın son yıllarda artmış olması olumlu bir gelişmedir. Türkiye’nin Ar-Ge kapasitesinin gelişmesi ve bu alana yönelik yatırımların çekilebilmesi için bu teşviklerin devamı, yaygınlaştırılması ve etkin kullanımı gerekmektedir. Ar-Ge faaliyeti sonucunda oluşturulan yeni/ ikincil ürünlere marka değeri kazandırılması ile bir işletmenin pazar değeri doğrudan etkilenecek ayrıca ilgili işletmenin kurulu bulunduğu bölgenin kalkınma düzeyine de olumlu katkı sağlanacaktır. KOSGEB’in 1 Ocak 2019 itibarıyla girişimci desteklerinde imalat ve Ar-Ge’ye yönelen *start-up* girişimcilere desteğini artırması, Ar-Ge odaklı girişimci fikirlere sağlanan teşviklerin çeşitlendirilmesi ve ayrıca Ar-Ge, teknolojik üretim ve yerleştirme destek programlarını hayata geçirmesi önemli adımlardır. Ar-Ge yatırımları riskli yatırımlar olduğundan bu alanda kamunun özel sektörü teşvik edici ve yönlendirici faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı özel sektörde Ar-Ge ve inovasyon yoluyla uluslararası düzeyde rekabet edebilirliği artırmak amacıyla önemli bir düzenleme yapmıştır. 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında yapılan ilgili düzenlemeyle şunlar amaçlanmıştır:

- Teknolojik bilgi üretimi
- Üründe ve üretim süreçlerinde yenilik
- Ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesi
- Verimliliğin artırılması
- Teknolojik bilginin ticarileşmesi
- Teknoloji yoğun üretim
- Girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ile Ar-Ge’ye ve yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişinin hızlandırılması
- Ar-Ge personeli ve nitelikli insan kaynağının desteklenmesi ve teşvik edilmesi

İlgili düzenleme kapsamında ayrıca Ar-Ge merkezlerine önemli destek ve teşvikler getirilmiştir.

İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Ana ürünlerden katma değeri yüksek ikincil ürünler üreterek marka değerine dönüştürmeye dair Türkiye’den ve dünyadan çok sayıda iyi uygulama örneği ve-

rilebilir. Öncelikle Türkiye'deki örneklere bakıldığında farklı bölge illerinde farklı sektörlerde il ve bölge ile özdeşleşmiş ürün ve hizmetler karşımıza çıkmaktadır. Örneğin 2002'de coğrafi işaretli ürün olarak tescillenmiş Malatya kayısı ana ürünü il ve bölgesi için önemli bir marka değeri taşımaktadır. Bununla birlikte Malatya kayısı Türkiye'de coğrafi işaret taşıyan ürünlerden 2017'de AB Komisyonu tarafından tescil işlemi gerçekleşen üç üründen biridir.⁴⁰ İhracat pazarlaması açısından son derece önemli olan AB tescili Türkiye'nin tarımsal ihracatını da son derece olumlu etkilemektedir.

Malatya kayısı ana ürün olarak tek başına tescilli marka değerine sahip olmakla birlikte Malatya kayısından üretilen katma değeri yüksek çok sayıda ikincil ürün bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Malatya Valiliğince belirtildiği üzere şu şekilde sıralanabilir:⁴¹

- Minimal işlenmiş kayısı
- Dondurulmuş kayısı
- Kayısı konservesi, pulpu ve nektarı
- Kayısı meşrubatları, kayısı pulp konsantresi
- Kayısı jölesi, reçeli, marmelatı ve kreması
- Yeşil kayısı turşusu ve kayısı pestili
- Toz ve kuru kayısı (çir, gün kurusu ve patik)
- Kıyılmış ve doğranmış kuru kayısı ürünleri
- Ekstruzyon kayısı mamulâtı ve kayısı şekerlemeleri
- Kayısı ekstraktı ve esansı
- Kayısı pasta, kek, dondurma ve gofret türü mamulâtı

Benzer şekilde Gümüşhane ilinde duttan yapılan 2004'te tescillenenek coğrafi işaretler kapsamına alınan dut pestili ile önemli bir marka değeri oluşturulmuş ve bu sayede hem Gümüşhane hem de bölgesi için bir kazanım elde edilmiştir. Yine Türkiye'den bir diğer örnek lavanta bitkisini hem katma değeri bitkinin kendisine göre yüksek lavanta yağına hem de "Lavanta Köyü" ya da "Lavanta Kokulu Köy" isimleriyle destinasyon markasına dönüştüren Isparta'ya yaklaşık 47 kilometre uzaklıktaki Keçiözümlü ilçesine bağlı Kuyucak köyüdür. Türkiye'nin Göller Yöresi bölgesinde yer alan Isparta önemli aromatik ve tıbbi bitki üretimi yapılan

40 "Malatya Kayısı", Avrupa Komisyonu Tarım ve Kırsal Kalkınma Programı, <https://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/registeredName.html?denominationId=11500>, (Erişim tarihi: 7 Nisan 2020).

41 "Kayısidan Elde Edilen Ürünler", Malatya Valiliği, <http://www.malatya.gov.tr/kayisidan-elde-edilen-urunler>, (Erişim tarihi: 17 Şubat 2020).

destinasyonlardan biridir. 2006'da Isparta gülü, 2019'da ise Isparta gül yağı Coğrafi İşaretili Ürünler kapsamında tescillenmiştir. Gül ve gül yağından yapılan gül suyu, gül konketi,* gül lokumu, gül reçeli ve gül şerbeti gibi ikincil ürünler de marka değeri kazandırılmış ikincil ürünler olarak öne çıkmaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda gülden boya elde edilmeye de başlanmıştır.

Gül ana ürününden katma değerli gül yağı üreterek kayda değer düzeyde istihdam alanı oluşturulurken ihracat potansiyeli de önemli ölçüde artmaktadır. Gül çiçeğinin işlenmesiyle elde edilen gül yağı ve gül konketi iç ve dış ticarete ürün olarak kullanılmakta ve gül çiçeğinden elde edilen bu ürünlerin tamamına yakını ihraç edilmektedir. Ayrıca yine gül çiçeğinden elde edilen gül suyundan da özellikle iç piyasada önemli bir gelir elde edilmektedir. Gül çiçeğinden elde edilen ürünler tarımsal ekonominin bir değerinin olmasının yanında ciddi bir döviz geliri de sağlamaktadır. Kozmetik sektörü açısından değerli bir ürün olan gülün yaklaşık 3 bin 750 kilogramı ile 1 kilogramlık konsantre yağ elde edilmekte bu işten ise 40 bin civarında insan kazanç sağlamaktadır. Ana ürün ve/veya ham madde ürün olarak ifade edilebilecek olan gül çiçeğinin dünya piyasalarındaki satış fiyatı 2018'de 1,70 dolar/kilogram civarında iken gülden üretilen katma değeri yüksek gül kontretinin fiyatı 800 avro/kilogram ve gül yağının fiyatı da 7 bin 500 avro/kilogramdır.⁴²

Isparta ili gülden yakaladığı başarıyı lavanta yetiştiriciliği ve pazarlamasında da yakalamak üzere son yıllarda önemli girişimler başlatmıştır. 1 ton lavanta çiçeğinden yaklaşık 25 kilogram civarında üretilen lavanta yağının satış fiyatı da 100 avro/kilogram civarındadır. Isparta'da Fransa'nın Provence bölgesi örnek alınarak yapılan lavanta projesinin Isparta'nın turizmde kalkınmasını ve gastronomideki eksikliğini gidermesinde etkin bir rol oynayacağı belirtilmektedir.⁴³ Hazırlanan projenin amacı bölgenin öncelikle Türkiye'de ve daha sonra dünyada lavanta üreticisi olarak markalaşması, mevcut kalkınma sorunlarının, göç ve istihdam problemlerinin çözümünün sağlanması ve bölgesel kalkınma için alternatif gelir kaynakları oluşturulmasıdır. Sunulan proje önerisi kabul edilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Lavanta çiçeğini katma değerli lavanta yağına dönüştüren Isparta ili aynı zamanda lavanta üretimi ile ünlenen Keçiözümlü ilçesi Kuyucak köyünü de

* Gül konketi: Fermantasyona uğramamış, rengini ve kendine has yapısını bozmamış, son derece taze pembe güllerin *extraction* metodu ile işlenmesinden elde edilen krem kıvamında, koyu vişneçürüğü rengi görünümünde katı gülyadır. Parfüm ve kozmetik sanayiinin ham maddelerinden biri olan absöüt üretiminde kullanılır.

42 2018 Yılı Gül Çiçeği Raporu, (Ticaret Bakanlığı Esnaf, Sanatkarlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, 2019), s. 9.

43 Yasin Akşap, "Gastronomik Bir Değer Olarak Lavanta", *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2018), s. 33.

marka değerine dönüştürmüş ve tarımsal ekonomi yanında turizm ekonomisini de canlandırmıştır.

Dünyadaki iyi uygulama örneklerine bakıldığında ABD ve Kanada'da önemli bir üretim potansiyeline sahip balkabağından üretilen kurabiye, pankek, kahve, kahvaltılık gevrek, yoğurt ve hatta şampuan gibi katma değeri yüksek ürünler gösterilebilir. Aynı zamanda "Halloween" (Cadılar Bayramı) sembollerinden biri olarak da kullanılan ve destinasyon marka haline gelen balkabağı ABD ve Kanada'da hem tarımsal ekonomi hem de turizm üzerinde önemli etkilere sahiptir.

AB Komisyonunca incelenerek tescil edilmiş AB ülkelerindeki coğrafi işaretlerden üretilen ikincil ürünler de iyi uygulama örnekleri içerisinde belirtilebilir. Örneğin Hırvatistan'da tescilli işaret sahibi Paški sir (Pag peyniri) incelendiğinde bu ülkenin Pag Adası'nın kendi adıyla anılan koyun sütünden üretilen peynirden Paskinjice⁴⁴ adında çikolata üretildiği görülmektedir. Zadar çikolata üreticisi Dubravko Vitlov ile iş birliği içinde geliştirilen peynirli çikolatalar marka potansiyeli yüksek üründen katma değeri yüksek ikincil markalar oluşturulmasına iyi bir örnektir.

AB tescilli coğrafi işaretlerden bir diğer örnek Güney Fransa şehirlerinden Provence'a menşe adı (*thym de provence*) olarak tescillenmiş kekiktir. Bölgede kekik ana üründen başta kurutulmuş kekik⁴⁵ olmak üzere kekik çayı, kekik yağı ve kekik balı gibi katma değeri yüksek çok sayıda ikincil markalar geliştirilmiştir.⁴⁶

Britanya'da ise yine AB tescilli menşe adı olarak işaretlenmiş yenilebilir deniz yosunundan (*welsh laverbread*) turşu, peynir, ezme vb. çok sayıda katma değeri yüksek ikincil markanın oluşturulduğu görülmektedir.⁴⁷

44 Paška sirana, <https://www.paskasirana.hr/hr/proizvodi/paskinjice>, (Erişim tarihi: 7 Nisan 2020).

45 "Thym de Provence", Ducros, <https://www.ducros.fr/produits/poivres-herbes-et-epices/les-herbes/thym-de-provence>, (Erişim tarihi: 7 Nisan 2020).

46 Örneğin 1,7 gramlık 10 kapsül kekik konsantresi 15 avro gibi bir fiyata satılmaktadır. Bkz. "Capsule INFUSION THYM de PROVENCE bio + Miel de Sauge Bio", Capsule Bio, <https://www.capsulebio.fr/produit/capsule-infusion-thym-provence-miel-citron-confit>, (Erişim tarihi: 7 Nisan 2020).

47 Zara Whelan, "12 Traditional Welsh Foods You Must Try", North Wales Live, 4 Mart 2017, <https://www.dailypost.co.uk/whats-on/12-traditional-welsh-foods-you-12689302>, (Erişim tarihi: 7 Nisan 2020).

GENEL DEĞERLENDİRME: ÖNERİLEN MODELİN FAYDALARI

Kalkınma plan ve programları içerisinde bölgesel kalkınma politikaları hemen hemen her dönemde dikkate alınan ve önemini koruyan konuların başında gelmektedir. Bölgeler arası eşitsizlikleri ortadan kaldırmadan ulusal kalkınmadan bahsedilemeyeceği bir diğer ifadeyle tek başına merkezi politikaların kalkınmada beklenen faydaları oluşturmada yetersiz kaldığının görülmesi bölgesel kalkınma konusunu kritik önem taşıyan bir mesele haline getirmiştir. Zengin bir bilimsel yazın alanına sahip konunun temelinde bölgelerin yapısal özelliklerinin kalkınmada büyük role sahip olduğu ve bölgesel kalkınma hamlesinin başarılı olması için öncelikle potansiyelinin (çalışma çağındaki nüfus, iş gücü, üretim potansiyeli, eğitim, altyapı vb.) doğru olarak tespit edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bölgesel kalkınma sürecinin nitelikli olarak sürdürülebilmesi için yerel/bölgesel ihtiyaçları dikkate alan ve yerel ihtiyaçlara cevap verebilecek politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bölge potansiyellerinin doğru olarak tespit edilmesine imkan tanıyan araştırmalara ve bu potansiyellerin nitelikli kullanımına ilişkin geliştirilecek modellere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle günümüzde yeterince sanayileşmemiş halen emek yoğun üretim alanlarının ve tarımsal üretim arazilerinin yaygın olduğu bölge veya şehirler rekabet avantajı elde etmek ve kalkınmada öne çıkabilmek için kendilerini farklılaştırmaya ihtiyaç duymaktadır.

Bu önem ve ihtiyaçtan hareketle geliştirilen İş Gücü Piyasası-Mesleki Eğitim Uyumunda Bölgesel Markalaşma modelinde bölgesel marka değerlerinin oluşturulması ve bölgesel markalaşmaya dayalı Ar-Ge ve pazarlama süreçle-

rinin planlanmasıyla bu süreçlerle uyumlu bir mesleki eğitim-iş gücü piyasası ilişkisinin kurgulanması hedeflenmiştir. Model, bölgesel kalkınmayı coğrafya ile özdeşleşmiş markalar oluşturma ve bu sayede rekabet avantajı sağlama stratejisi ile desteklemektedir.

Modelin uygulanması üç aşamada gerçekleşmektedir:

- Birinci aşamada modelin uygulanacağı hedef bölgenin mevcut durumu tespit edilmekte, iş gücü arz ve talebi ile mesleki eğitim alanlarının bölgedeki mevcut görünümü belirlenmektedir.
- İkinci aşama olan uyumlaştırma süreci ise modelin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Bu aşamada bölgesel marka değeri oluşturabilecek ürün ve hizmetler belirlenmekte, bu ürün ve hizmetlerin üretiminde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları tespit edilmekte, Ar-Ge ve pazarlama planlaması yapılmaktadır. Markalaşma için ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları bölgedeki meslek okullarının eğitim alan ve programlarının yapılandırılmasında kullanılmaktadır.
- Üçüncü ve son aşama ise bölgesel markalaşmada öncelikli alanlara yönelik yatırım ve istihdam teşvikleri ile Ar-Ge desteklerinin planlanması süreçlerini kapsamaktadır.

Uyumlaştırma sürecinde kurgulanan pazarlama faaliyetleri modelin en önemli sacayaklarından biridir. Pazarlama günümüzde bütüncül ve senkronize yapılması gereken stratejik faaliyetlerdir. Bütünleşik bir pazarlama çabası için ortaya çeşitli görüş ve öneriler sunulmakla beraber üzerinde durulmaya karar verilen planın stratejik bir plan olduğu ve uzun vadede başarılı olabilmesi için hem taktiksel hem de stratejik boyutlarının titizlikle yürütülmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Toplu ve entegre bir pazar varsayımında mümkün olan her kurumun yetki alanı ve beceri seviyesi ölçüsünde katkıda bulunarak dahil olduğu durumda stratejik planlamanın önündeki muhtemel engellerin büyük çoğunluğunun ortadan kalkacağı tahmin edilebilir. Stratejik olarak bölgesel markalaşmayı yöneten kişi veya kişilerin tümdengelimci bir yaklaşım izlemesi durumunda ilk olarak bütün bir bölgenin marka kimliği tartışılmalı ve belirlenmelidir. Bölgedeki ürünler tarihi ve kültürel zenginlik ve doğa ele alındığında bölge marka kişiliğinin yeterli, çok yönlü, bilge ve doğal olmasına karar verilmesi mümkündür. Bölgesel marka kişiliği belirlendikten sonra bu kişiliğe uyumlu bir şekilde temalara, illere karma şekillere göre alt markaların bölümlenmesi yapılabilir. Örneğin Ağrı'da İshak Paşa Sarayı'nda alınan izinle Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ev sahipliğinde uluslara-

rası bir mimarlık kongresi düzenlendiğini düşünelim. Kongreye gelen katılımcılar bölgede aynı tarihlerde planlanan bir etkinliğe ve Ağrı Dağı dahil olmak üzere şehrin ve çevre şehirlerin mimari yapılarını içeren bir tura dahil edilebilir. Bu tur ve konferans süreci yerel markalara sponsorluk ve tanıtım faaliyetleri yoluyla sözü geçen spesifik pazar için bir marka değeri oluşturma imkanı doğuracaktır. Hem destinasyon pazarlaması hem ürünlerin tanıtımı hem de bölgenin duyurulması açısından bu pazarın uygun olduğu sonucuna ulaşırsa farklı coğrafi pazarlarda ortaya çıkan farkındalık bu pazarların kendilerine has kültürel yapılarına göre düzenlenmiş olan pazarlama faaliyetlerine dahil edilmeleriyle devam edebilecektir. Katılan akademisyenlerin bölgede ve bölgedeki markalarla ilgili kendi sosyal medya hesaplarından paylaştıkları görseller de birer “e-WOM” (*electronic word of mouth*) yani elektronik ağızdan ağıza pazarlama faaliyeti olarak değer katacaktır. Tüketici tarafından yürütülen bu pazarlama faaliyetinin temel faydası ise yine tüketici üzerinden bu kişilerin referans gruplarına ulaşılması yani benzer yaşam tarzları ve beğenilere sahip kişilerin de görseli paylaşan kişinin hesabında ekli oldukları durumlarda yeni pazarlama kanalları oluşturmaları şeklinde bir fayda sağlayacaktır. Öte yandan akademik unvanı olan kişilerin bölgeyi ziyaret etmeleri ve bölgedeki markalardan alışveriş yapmaları markaların bu kişilerle özdeşleştirilerek muhtemel olan tüketici kitlesinde saygın bir imaj uyandırabilecektir. Örnek detaylandırılabilir ve genişletilebilir ancak görev paylaşımı ve yeterli pazar araştırması yapmadan ortaya atılan fikirlerin farazi kalmaları kaçınılmazdır.

Hem raporun konusu hem de markalaşmanın doğası göz önüne alındığında bölgesel markalaşma faaliyetleri ve bu faaliyetleri yürütmesi beklenen insan kaynağı açısından izlenmesi gereken yolun yerel sivil toplum örgütleri, devlet ve özel teşebbüslerin el birliğiyle yürütülmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunu başarmak için öncelikle bölgesel marka kimliği ve kişiliği ortaya çıkarılmalı, bu kimliğe uygun destinasyon ve ürün faaliyetleri belirlenmeli, Ar-Ge ve pazarlama faaliyetleriyle bölgede bulunan potansiyel gerçeğe dönüştürülmelidir. Bölge markası ortaya çıktıktan sonra il veya iller bazında üretimin koordinasyonu ve üretimden elde edilen ürünlerin daha nitelikli ürünlere dönüştürülmesi ve bu yeni ürünlerin pazarların özelliklerine göre dağıtımının yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla yalnızca finansal teşvikler ve mevzuatta yapılacak geliştirme/kolaylaştırma faaliyetleri değil aynı zamanda nitelikli insan gücünün de bölgeye çekilebilmesi için çalışılmalıdır.

Bölgede üretilen ana ürünlerin katma değeri yüksek ikincil ürünlere dönüştürülmesi, bu ürünlerin markalanması ve satış süreçleri ile hem küresel hem de

ülke pazarına aktarılması nitelikli üretim gücü ve kurumsal beceriler gerektirir. Bu nedenle bu becerilerin mesleki eğitim müfredatlarına dahil edilmesi ve eğitimcilerin eğitimi gibi ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda uyumlaştırma süreci içerisinde kurgulanan mesleki eğitim faaliyetleri de pazarlama aşaması gibi modelin en önemli sacayaklarından birisidir. Markalar bir günde oluşmadığından ve geliştirme faaliyetleri zaman aldığından stratejik bir yol planı yapılmadan ve yatırımların belli bir dönem finansal karşılığının gecikeceği bilinmeden atılacak adımlar hayal kırıklıklarıyla sonuçlanabilir.

Farklı pazarlara ürünler sunulacağından bu pazarların ithalat ve ihracattaki gereksinimlerini bilen ve buna adapte edilmiş üretim ve pazarlama faaliyetleri gösterebilecek kişilerin yetiştirilmesi ve istihdam edilmesi gerekmektedir. Bütün bu gereklilikler pazarlama safhasının uyumlaştırılmasında kurumsal bir yaklaşım gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir operasyon yöneticisinin bütün bu markalaşma sürecini şirket mantığıyla hane halkının ve devletin dahil edilerek koordine edilmesiyle yönetmesi gerekmektedir. Bunun yanında Ar-Ge faaliyetleri genellikle tarımsal ürünler için olacağından ziraat mühendisliği ve benzer alanların halihazırda üretimi yapılan ürünlerin nitelikli ürünlere dönüştürülmesinde katkıları gereklidir. Ürün aynı kalsa da ürünün farklı pazarlarda farklı kişiliklere bürünmesi kültürel kodlar ve pazara özgü demografik değişkenlerden ötürü zorunlu olacaktır. Bir diğer ifadeyle yeni üretilen her bir markanın veya marka grubunun birer pazarlama yöneticisine ihtiyacı olması kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra tur rehberleri, işletme personeli ve pazarlama koordinatörlerine de ihtiyaç ortaya çıkacaktır.

Kurumsal bir yapının yanı sıra bir koordinasyon ekibi gerekli olduğu gibi daha alt bölgelerde yönetim ve pazarlama departmanları ve turizm, üretim ve pazarlama başlıkları altında özellikle bölgedeki ihtiyacı karşılayabilecek mesleki eğitim alanlarının oluşturulması ve istihdamın ilk aşamada buradan sağlanması gerekmektedir. Özellikle kısa vadede bahsedilen eğitim kurumlarının istenen düzeyde ve yeterlilikte iş gücünü yetiştirmesi zaman alacağından model kapsamında Bölgesel Markalaşma için Sürekli Eğitim, Girişimcilik ve Sertifikasyon Merkezlerinin yapılandırılması önerilmiştir. İlgili merkezler mesleki eğitime destek vermek ve oluşturulan markaların yatırıma dönüşümünü desteklemek amacıyla kurgulanmıştır.

Tesis yerleşimi ve dağıtım kanalları konusu da stratejik faaliyetler açısından dikkat edilmesi gereken hususlardan olacaktır. Ürünlerin üretildiği yerler ve bu ürünlerin daha nitelikli ürünlere dönüştürüleceği tesislerin yerleri ve dağıtım için

kullanılacak yöntemler belirlenmeden önce bir stratejik planın ortaya çıkarılması ve paydaşların katılım düzeylerinin bilinmesi gerekmektedir. Üretim tesislerinin insan kaynağına ve aynı zamanda üretim tesislerine mesafesi ve tam olarak nereye, hangi tesisin kurulacağı kararları markalaşma açısından stratejik bir planın yokluğunda verilebilecek kararlar olmadığından tesis yerleşimi ve dağıtım kanalları gibi konular stratejik plan belirlendikten sonra irdelenmelidir. Ortaya çıkarılacak markaların yapacakları üretim için kaynak sağlayacak olan üreticilerden toplanacak ham maddeler depolama, üretim, paketleme ve servis özelliklerine göre farklı pazarlara farklı şekillerde sunulacağından ciddi bir süreç yönetimi ihtiyacı doğacaktır. Modele ilişkin bütün süreçler sağlıklı olarak planlanabilirse kendi marka değerini oluşturmuş, Ar-Ge alanları olan, mesleki eğitim alanları yerel iş piyasası ihtiyaçları ile uyumlu ve kendi rekabet avantajına sahip iller bölgesel kalkınmada öncü illere dönüşebilecektir.

KAYNAKÇA

2018 Yılı Gül Çiçeği Raporu, (Ticaret Bakanlığı Esnaf, Sanatkarlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, 2019).

Aaker, D. A., *Güçlü Markalar Yaratmak*, (Mediacat, İstanbul: 2012).

Aaker, J. L., *Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale*, (Stanford University, 1995).

Akşap, Y., "Gastronomik Bir Değer Olarak Lavanta", *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2018).

Baran, R. J. ve R. J. Galka, *Customer Relationship Management*, (Routledge, New York: 2017).

Baker, M. J. ve E. Cameron, "Critical Success Factors in Destination Marketing", *Tourism and Hospitality Research*, Cilt: 8, Sayı: 2, (2008).

"Background", Eurostat, 1999, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>, (Erişim tarihi: 10 Şubat 2020).

"Bitkisel Üretim İstatistikleri", TÜİK, 2018.

Büyükaslan, M. A., "Toplumsal Kalkınma ve Eğitim", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 4, (1995).

"Dünya Miras Geçici Listesi, 2019", T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44395/dunya-miras-gecici-listesi.html>, (Erişim tarihi 18 Ağustos 2020).

"Dünya Miras Listesi, 2019", T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44423/dunya-miras-listesi.html>, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

"Employment and Skills Strategies in Turkey", OECD, 2017.

"Endüstri 4.0 Kapsamında Sanayi ve Mesleki Ortaöğretim Haritası", Milli Eğitim Bakanlığı, 2019.

"Eurostat Statistics Explained", Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP, (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Florek, M., "The Country Brand as a New Challenge for Poland", *Place Branding*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2005).

Hansen, N., "Innovative Regional Milieu, Small Firms and Regional Development: Evidence from Mediterranean France", *Annals of Regional Science*, Sayı: 24, (1990).

Hill, H., "The Challenge of Regional Development in Indonesia", *Australian Journal of International Affairs*, Cilt: 52, Sayı: 1, (1998).

Hirschman, A. O., *The Strategy of Economic Development*, (Yale University Press, New Haven: 1958).

Hofstede, G. J. ve M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (McGraw Hill, New York: 1976).

Hummelbrunner, R. ve R. Lukesch, "Systemic Instrument for Regional Development", [http://www.wiram.de/toolkit/Downloads/Systemic Instruments.doc](http://www.wiram.de/toolkit/Downloads/Systemic%20Instruments.doc), (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Illeris, S., "An Inductive Theory of Regional Development", *Papers in Regional Science*, Cilt: 2, Sayı: 72, (1993).

İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması SEGE-2017, (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, Ankara: 2019).

"Kars Coğrafi İşaretler", TürkPatent, [https://www.ci.gov.tr/cografi isaretler/liste?il=36&tur=&urunGrubu=&adi=](https://www.ci.gov.tr/cografi%20isaretler/liste?il=36&tur=&urunGrubu=&adi=), (Erişim tarihi: 18 Ağustos 2020).

Kavaratzis, M., "From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands", *Place Branding and Public Diplomacy*, Springer, (Kasım 2004).

Kivetz, R. ve S. Itamar, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 40, Sayı: 4, (2003).

Kotler, P., *Marketing Management*, 9. Baskı, (Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey: 1997).

Kotler, P. ve D. Gertner, "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, Cilt: 9, Sayı: 44, (2002).

Lang, T. ve F. Görmar, *Regional and Local Development in Times of Polarisation Re-thinking Spatial Policies in Europe*, (Palgrave MacMillan, Londra: 2019).

Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

Myrdal, G., *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, (Harper & Row Publishing, New York: 1971).

Özdemir, Ş. ve Y. Karaca, "Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 11, (2008).

"Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, Cilt: 67, Sayı: 1, (2003).

Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, (Simon & Schuster Trade, New York: 1989).

Reicheld, F. F. ve W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Cilt: 68, Sayı: 5, (1990).

Reinartz, W. J. ve V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, Cilt: 67, Sayı: 1, (2003).

Rekabeti Korumayla İlgili Kanun, madde 5.

Smith, T. J., *Pricing Strategy*, (Carnegie Learning, Ohio: 2010).

Solomon, M. R., *Consumer Behavior*, (Pearson, İngiltere: 2018).

Thomas, S. J., R. C. Blattberg ve E. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 41, Sayı: 1, (2004).

"TRC3 Bölge Planı 2014-2023", Dicle Kalkınma Ajansı.

Türk Ticaret Kanunu, madde 54/1.

VOLKAN IŞIK

Yüksek lisans eğitimini 2008'de Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda tamamladı. Doktora eğitimini ise 2016'da yine Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda "Çalışmanın Değişen Anlamı ve Üçüncü Sektör İstihdamı Çerçevesinde Türkiye'deki Sosyal Girişim İstihdamının Analizi: ASHOKA Örneği" isimli teziyle tamamladı. İş gücü piyasası problemleri, sosyal politikalar, sosyal girişimcilik ve sosyal sorumluluk alanlarında çalışmalar yaptı. 2007-2016 arasında Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak, 2017-2018 arasında ise Aksaray Üniversitesi İşletme Bölümü'nde doktor öğretim üyesi olarak görev yaptıktan sonra 2019'da Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu'na doktor öğretim üyesi olarak atandı. Halen öğretim üyesi olarak Hacettepe Üniversitesi'ndeki görevini sürdürmektedir.

AHMET TÜRKMEN

Yüksek lisans eğitimini 2009'da Bournemouth Üniversitesi'nde Uluslararası Pazarlama Yönetimi Bölümü'nde tamamladı. 2014'te Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü'nde doktor unvanıyla mezun oldu. 2010-2014 arasında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görev yaptı. 2014'te Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak, 2015-2019 arasında aynı bölümde doktor öğretim üyesi olarak görev yaptıktan sonra 2019'da Akdeniz Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Sigortacılık ve Aktüerya Bölümü'nde doktor öğretim üyesi olarak halen görevini sürdürmektedir.

İŞ GÜCÜ PİYASASI MESLEKİ EĞİTİM UYUMUNDA BÖLGESEL MARKALAŞMA MODELİ

VOLKAN IŞIK, AHMET TÜRKMEN

Bölgesel kalkınmanın önemi modern dünyanın inşasından beri hemen her dönemde gündemdedir. Zengin bir bilimsel yazın alanına sahip konunun temelinde bölgelerin yapısal özelliklerinin kalkınmada büyük role sahip olduğu ve bölgesel kalkınma hamlesinin başarılı olması için öncelikle potansiyelinin (çalışma çağındaki nüfus, iş gücü, üretim potansiyeli, eğitim, altyapı vb.) doğru olarak tespit edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Bölgesel kalkınma sürecinin nitelikli olarak sürdürülebilmesi için yerel ihtiyaçları dikkate alan bir diğer ifadeyle yerel ihtiyaçlara cevap verebilecek politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bölge potansiyellerinin doğru olarak tespit edilmesine imkan tanıyan araştırmalara ve bu potansiyellerin nitelikli kullanımına ilişkin geliştirilecek modellere ihtiyaç vardır. Bu raporda söz konusu önem ve ihtiyaçtan hareketle geliştirilen modelde Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması'na (İBBS) göre Düzey-2 kapsamındaki yirmi altı alt bölge içerisinde Ağrı, Van, Şanlıurfa ve Mardin illeri diğer bölgelere göre aynı oranda sosyoekonomik dönüşümden yararlanamaması nedeniyle örneklem olarak seçilmiştir. Bu illerdeki bölgesel kalkınmanın nasıl sağlanacağına dair bir yol haritası belirlenmeye çalışılmıştır. Örneklem alınan dört hedef bölgeye (TRA2, TRB2, TRC2 ve TRC3) ait marka değeri oluşturulması ve bölgesel markalaşmaya dayalı Ar-Ge ve pazarlama süreçlerinin planlanması ile bu süreçlerle uyumlu bir mesleki eğitim-iş gücü piyasası ilişkisinin kurgulanması hedeflenmiştir.