T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ GELİŞTİRME ÇALIŞMA VE UYGULAMALARI

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP GENEL

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ GELİŞTİRME ÇALIŞMA VE UYGULAMALARI

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP GENEL

Danışman: YRD. DOÇ. DR. EMİNE SAYILGAN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ZEYNEP GENEL nın BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ GELİŞTİRME ÇALIŞMA VE UYGULAMALARI adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.06.2008 tarih ve 2008-10/25 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi :	23/10/2008	
1) Tez Danışmanı :	**YRD. DOÇ.DR. EMİNE KOYUNCU SAYILGAN**	.....
2) Jüri Üyesi :	**YRD. DOÇ.DR. MEHMET ŞEVKET SAYILGAN**	.....
3) Jüri Üyesi :	**YRD. DOÇ.DR. EMEL KARAYEL**	.....

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

TABLO LİSTESİ VII

GİRİŞ 1

1.BASIN İŞLETMELERİ 7

1.1.Basın İşletmeleri İle İlgili Tanım ve Kavramlar 7

1.2. Basın İşletmelerinin Hukuki Yapıları 9

1.3. Basın İşletmelerinin Özellikleri 10

1.4. Basın İşletmelerinde İşletme Fonksiyonları 12

2. İŞ GELİŞTİRME VE İŞ GELİŞTİRME YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ....14

2.1. İşletmelerde İş Geliştirme ve Stratejik Yönetim.....14

2.1.1. İşletmelerde İş Geliştirmenin Yeri ve Çeşitleri 14

2.1.1.1.Bir Model Olarak İş Geliştirme Stratejisi 17

2.1.1.2.Konum Olarak İş Geliştirme Stratejisi.....17

2.1.1.3. Bir Bakış Açısı Olarak İş Geliştirme Stratejisi 18

2.1.2. İşletmelerde İş GeliştirmeYönetimi 18

2.1.2.1.İş GeliştirmeYönetiminin Temel Kavramları 19

2.1.2.1.1. Vizyon.....19

2.1.2.1.2. Misyon 20

2.1.2.1.3. Vizyon İle Misyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar 22

2.1.2.1.4. Strateji 24

2.1.2.1.5.Marka Kavramı ve İş Geliştirmedeki Önemi……25

2.1.2.2. İş Geliştirme Yönetiminin Özellikleri 27

2.1.2.3. İş Geliştirmenin Tasarlanması ve Uygulanması 28

2.1.2.4. İş Geliştirmenin Değerlendirilmesi.....28

2.1.2.5. İş Geliştirmenin İşletmeye Sağladığı Faydalar 29
2.2. İş Geliştirme Açısından İşletme Gelişimi ve Pazarlamada İşletme ,Swot Analizi 29
2.2.1. Dış Çevrenin Tanımlanması ve Çevre Analizi 30
2.2.2. İşletme Analizinin Tanımı ve Kapsamı 31
2.2.2.1. Fonksiyonel Analiz 33
2.2.2.1.1. Pazar Analizi 33
2.2.2.1.2. Kaynak Analizi 34
2.2.2.1.3. Karlılık Analizi 34
2.2.2.1.4. Rakip ve Ortaklık Analizi 35
2.2.3. İşletmelerde SWOT Analizi 36
2.2.3.1. Güçlü Yönlerin Belirlenmesi 37
2.2.3.2. Zayıf Yönlerin Belirlenmesi 37
2.2.3.3. Fırsatların Belirlenmesi 38
2.2.3.4. Tehditlerin Doğru Olarak Algılanması 39
2.2.4.İnsan Kaynakları Açısından İşletmede Çalışan Verimliliği 40
2.3.İşletmelerde İş Geliştirme Sürecindeki Sorunlar 41
3. BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ GELİŞTİRME 46
3.1. Dağıtım Kanallarının Genişlemesi ve Globalleşmesi Konusundaki Gelişmelerle Oluşan Pazar 46
3.2. Basın İşletmelerinde Çevre Faktörü Ele Alınarak Yapılan Yenilik Kampanyaları 48
3.3. Basın işletmelerinde İnsan Kaynakları Faktörüne Yönelik Geliştirilen Projeler 51
3.4. Marka Değeri Üzerinden Global Pazarda Patent Hakkı Yaratma ve Gelir Sağlama 52
3.5. Internet Yayıncılığı ve Internet Pazarında Yapılan Projeler 54
3.6. Ekler ve Promosyon Stratejileri Geliştirilerek Yaratılan Yeni Pazarlar 58
3.7. Yayın Tasarımı ve İçeriği Üzerinden Hareketle Yaratılan Pazarlar 59

4. HÜRRİYET GAZETESİ ve İŞ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK BİR MODEL ...63
4.1. Hürriyet Gazetesi İşletme Yapısı ve Kısa Tarihçesi 63
4.2. Hürriyet Gazetesi Reklam Kayıplarını Geri Kazanmaya
Yönelik Stratejileri: TurMarkt Projesi 64
4.2.1.TurMarkt Misyonu 65
4.2.2. TurMarkt İşletme Vizyonu 66
4.2.2.1. Pazar Analizi 67
4.2.2.2. Rakip Analizi 69
4.2.2.3. Swot Analizi 71
4.2.2.4. Ortaklık Analizi 72
4.2.2.5. Karlılık Analizi 74
4.2.2.6. Kaynak Analizi 75
4.2.3.TurMarkt İşletme Stratejisi 76
4.2.4. TurMarkt İş Planı 82
4.2.4.1. TurMarkt İş Planının Aşamaları 83
4.2.4.2. İş Planının Çalışma Sistemi 84
4.2.4.3. TurMarkt Zaman Planı 85
4.3. TurMarkt B&Z Leser Raisen Projesi 87
4.3.1. Bild Gazetesi ile İşbirliği Planı 88
4.3.2. Proje Tanıtım Faaliyeti ve Uygulamalar 89
4.3.3. Proje Geribildirim Değerlendirmesi 90
SONUÇ 93
KAYNAKÇA 99
EKLER

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo. 1. Guardian ve Odit Görevlisi İle Belirlenen Ton Kullanım ve Geri Dönüşüm Oranları ……50

Tablo 2: Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ülkelere Göre Dağılımı 68

Tablo 3: 2005 – 2007 Yılları Arasında Türkiye'de Turizm.....69

Tablo 4: Avrupa'daki Büyük Tur Operatörleri ve Ciro Rakamları 70

Tablo 5: Karlılık Analizi.....74

Tablo 6: Beş Yıllık Preforma Gelir Gider Tablosu.....75

Tablo 7: İşbirliği Pazarlama Fonksiyonu Tablosu……..82

Tablo 8: İş Planı Uygulama Ajandası 85

Tablo 9: Proje Bir Yıllık Gelir – Gider Tablosu.....91

GİRİŞ

Sanayi devrimi ve teknolojinin gelişimi ile işletmeler değişime ayak uydurmak ve yaşam döngülerini sürdürebilmek için toplum faktörlerini yapılarına eklemek zorunda kalmışlardır. Teknolojinin hızlı gelişimi, iletişimi kolaylaştırmış, kolay iletişim ağı sonucunda kitleler birbirlerinin ekonomik dalgalanmalarından etkilenir hale gelmişlerdir.

Böylelikle işletme kavramının içeriği yenilenmiş ve daha çok askeri bir ifade olarak kullanılan strateji, taktik gibi alt kavramlar eklenmiştir. İşletmeler için gittikçe daha fazla önem kazanan pazarda yaratılacak bir yeniliğe öncü olma hedefi, tüm iş sürecinin merkezine yerleşmiştir.

Daha önceleri işletme varlıkları uluslararası pazarlardaki payda olarak değerlendirilirken, çağımızda ismine olan güvenirliliği ve hedef kitle sadakati bir işletmenin katma değeri haline gelmiştir. İdari birimler işletmeye yeni bir yelpaze açmaya yönelirken, var olan kaynak ve çözüm ortaklarından daha fazla verim alma stratejileri geliştirme konusunda çaba göstermeye yoğunlaşmış, tüm bunların getirisi olarak işletme kapsamında; birçok yeni iş görevi tanımlanmıştır.

İkinci bölüm de detaylı olarak yer verilen strateji, işletmenin itibarının korunması konuları birbirleriyle bağıntılıdır. Strateji kavramı altında; misyon ve vizyon , strateji ve son yıllarda yeni iş geliştirme tanımları yer almaktadır.

İş geliştirme kavramı birçok aşama ile gerçekleştirilir. Bunlardan ilki hedef kitlenin belirlenmesidir. Belirlenen hedef kitle ve yeni iş stratejisinin yöneleceği pazarın nitelikleri, analizi, rakiplerin analizi, karlılık ve kaynak analizi işletme ve pazarın ne kadar uyuştuğunu ortaya çıkaran tablolardır.

İş geliştirme modelleri, teknoloji, ürün, hizmet ve pazar değeri konularına odaklı stratejileri kapsar. Doğru bir plana sahip iş geliştirme modelinin başlıca niteliği ölçümlenebilirliğidir. Uygulamanın geribildirimin kesin rakamlarla sağlanması bir sonraki adım için analiz teşkil eder. Ürün etkinliklerinin ölçümlenmesi, müşteri davranışlarının belirlenmesi, hizmet ve ürün potansiyellerinin tespit edilmesi ve pazar payının saptanması güçlü bir pazar araştırma sonucudur.

Bu konular, işletme için değerli bir içerik oluştururlar ve uygun erişimlerin

sağlanması ile güvenli bir şekilde korunması gereklidir. Bu bilgiyi detaylandırılıp, işletme yapısıyla sentezlenerek, gerekli pazar gelişim planlarını oluşturmak ve etkin kararlar vermek mümkün olabilmektedir.

Apple, Sony gibi inovasyon devleri ürünleriyle yeni bir pazar yaratıp, o pazarın lideri konumuna gelmektedirler. İş geliştirme, yeni iş kolları yaratma, var olanı farklılaştırarak kar elde etmek kurumsal yapıdaki işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur.

İşletme stratejisinin tanımlanması ve bütünleşik iş planlama süreci, bir işletmenin hiyerarşisinde tüm departmanlar ve seviyeler arasında işbirliğini gerektirir. Bütün aşamalar, sürecin ilk evrelerinde şekillenen bilgi tarafından yönlendirilir ayrıca, bu bilgilerin izlenmesi, gözetimi, başarılı strateji tanımı ve ortaklarla iş planlaması için çok önemlidir. Stratejik planlamaya ilgili tüm birimler katılmalı ve iş geliştirme modelini benimsemelidir.

Bu işletmeler, ulusal ve küresel pazarda, kar amacı hedefleyen işletmeler arasında her hareketi geniş kitleler tarafından takip edilmiş; göz önünde olmanın olumlu olduğu kadar olumsuzluklarını da yaşamışlardır. Bu yapıdaki işletme grupları, Birinci bölümde, basın işletmesi kavramı, basın işletmelerinin örgüt yapısı ve tarihteki işletme açısından gelişimleri hakkında bilgi aktarılmaktadır. Eylemleriyle büyük kitleleri hatta devlet yönetimlerini yönlendirmişlerdir.

Dünya genelinde, insan topluluklarının en güvendiği kitle iletişim aracı niteliğindeki basın işletmeleri, büyük çaba ve maliyetlerle ulaştıkları bu konumu korumak ve çağın gelişimlerine ayak uydurmak amacıyla birçok faaliyette bulunmuş ve yeni iş kollarına yönelmişlerdir.

21. yy da işletme kavramıyla özdeşleşen strateji, vizyon, misyon , yenilik ve iş geliştirme kavramları basın işletmeleri için de geçerli olmuştur. Marka değerinin bir işletmenin katma değeri olarak kabul edildiği günümüzde, tüm işletmeler tüketicinin hayat alışkanlıklarını veri kaynakları olarak değerlendirmekte ve tüketiciye ulaşabildikleri kanallarda var olabilmek için adeta yarışmaktadırlar.

İkinci bölümde ele alınan iş geliştirme kavramı günümüz iş yaşamında ve finansal platformda “her şey” anlamını taşımaktadır. İnovasyon olarak dile getirilen kavram;

ölçülebilir ve en az maliyetle en yüksek faydanın sağlandığı yenilikleri kapsamaktadır.

İlk yıllarda yalnızca teknolojik yenilikler şeklinde algılanan kavram, incelendikçe her alanda uygulanmaya başlanmış ve işletmeler yatırımlarını iş geliştirme departmanlarına kaydırmışlardır.

Yeni iş geliştirme kavramı, bir işletmenin varolan kapasitenin yalnızca uzmanlığı alanında kullanılmakla sınırlı bırakılmayıp, marka değerinden ve işletme öz kaynaklarından faydalanılarak tatmin edici ve kurumsal davranışı yansıtan yeni iş modelleri veya teknolojik yenilikleri içermektedir. Aslında bir iş içerisinden yeni bir iş geliştirme veya hayat buldurma olarak pazar dilinde ifade edilmektedir.

Bir iş geliştirme stratejisi üç önemli özelliği içinde barındırmalıdır; işletmenin dokusuyla uyumlu olması, işletmenin sahip olduğu hedef kitle segmentine hitap etmesi, ve ölçülebilir olmasıdır. İkinci bölümde yer alan iş geliştirme ve bir iş geliştirme modeli ile ilgili bölümlerden sonra üçüncü bölümde basın işletmelerinde iş geliştirme örnekleri yer almaktadır.

İş geliştirmenin ilk adımı 'iç çevre analizi'dir. İşletmenin yönetim birimi beyin fırtınası yapmalı, rakiplerine kıyasla güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek belirlemelidir. Ortaya çıkan zaaflar var olan faaliyetlerin iyileştirilmesi için de önemli bir fırsat olabilir. İkinci adım ise , 'dış çevre analizi'dir. Hedeflenilen pazardaki nüfusun yaş dağılımı, aynı pazarda faaliyet gösteren firmaların ürünleri, vb. faktörler yeni iş alanında hayati rol oynayabilir. Dış çevre analizindeki bulgularla, pazardaki fırsat ve tehlikeleri ölçümlenebilir. Örneğin; hedef pazardaki yıllık ortalama gelir seviyesini göz önünde tutarak müşteriler gruplandırabilir. Pazardaki nüfusun çoğunluğu dar gelirli ise üretilen ürünlerin ucuz ve fonksiyonel olması avantaj sağlar. Tedarikçilerin mal, hizmet, yönetim ve kalite düzeyi işletmenin faaliyetlerini ve rekabet gücünü doğrudan etkiler. Mevcut ve potansiyel tedarikçi listeleri hazırlanmalı, olması gereken kalite ve fiyat düzeyi ile mevcut durum karşılaştırılmalıdır. Bir diğer unsur rakipleri iyi tanımaktır. Onlar hakkında mümkün olduğunca fazla bilgiye sahip olmak önemlidir. Müşteriler, bayiler, personelinizin görüşleri, tedarikçiler, toptancılar, acenteler, sermaye piyasası analistleri, bankacılar, hissedarlar, danışmanlar, üniversitedeki uzmanlar da bilgi kaynaklarını oluşturur. Bu tür bir bilgi toplama sürecinde rakipler hakkındaki gazete haberleri faydalı olabileceği çalışmamızdaki kaynak verilere bakıldığında gözlemlenmektedir.

Bu hızlı gelişimde medya en etkili iletişim kanalı olmuştur. Güven unsurunu en fazla içinde barındıran basın işletmelerinin birçoğu katı ideolojilerini esnetmiş ve bu gelişime ayak uydurmak için iş stratejileri ve teknolojik uygulamalar hayata geçirmişlerdir.

Gücünün farkında olan basın işletmeleri, hayatta kalmak ve tercih edilir niteliklerini koruyabilmek için dünya genelinde yenilik stratejisi izleyen markalar arasında yer almaktadır.

Her biri dev markalara sahip olan ve yıllar boyunca hayatta kalmayı başaran bu işletmelerin gerçekleştirdikleri bazı yenilik stratejileri üçüncü bölüm içerisinde yer almaktadır.

Henüz çok fazla yaygın olmayan yenilik kavramı, ülkemiz basın işletmelerinde en çok Hürriyet Gazetesi'nin odaklandığı unsurdur.

İş Geliştirme ve Avrupa'da bu konuda ayrı departman ve uzmanları bünyesinde bulunduran Hürriyet Gazetesi , Türkiye'nin en iyi markası olma unvanını korumayı ve bu prestiji yeni iş olanaklarına çevirebilmeyi hedefleyen basın işletmelerinden biridir.

Bu bilgiler ışığında dördüncü bölümde örnek bir iş geliştirme modeli olan TurMarkt çeşitli aşamalarıyla incelenmektedir. Hürriyet Avrupa Grubu tarafından geliştirilen bu proje turizm alanında basın işletmesinin kaynak ve gücünü kullanarak yeni bir iş kolu yaratmayı başarmıştır.

TurMarkt projesi Hürriyet gazetesinin iş geliştirme modelini uygulamaya geçirmek için oluşturduğu bir projedir. TurMarkt projesi ile Hürriyet gazetesi, Avrupa'daki hedef kitlesini ve imajını olumlu yönde geliştirmeyi ilk hedef olarak belirlemiştir.

Özellikle Avrupa'daki hedef kitleyi Türkiye'deki eğitimli hedef kitle seviyesine çekmek ve Avrupa'da yaşayan Türk aileleri ve Avrupa'dan Türkiye'ye gelmek isteyen kitleyi tatil olanakları ve eğlence seçenekleri ile ikna etmek amacını taşımıştır. Hürriyet gazetesi bu amaçla, çeşitli televizyon kanalları, gazeteler ve otellerle anlaşıp, belirli yaş grupları belirlemiş ve her grup için bir seçenek sunmuştur.

TurMarkt projesi ile Hürriyet bir ilki gerçekleştirmiştir.

Marka değeri açısından ise Hürriyet gazetesi, TurMarkt Platform'u ile, Bild Gazetesi , B&Z Reisen, QTA, Axel Spienger gibi dev markalarla birlikte hareket ederek marka değerini yükseltmeyi başarmıştır.

yönlendiren Doğan Medya Grubu Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı tarafından hazırlanan "TurMarkt Projesi" kapsamında ilk olarak proje misyonu ve vizyonu belirlenmiş daha sonra hedeflerin yer aldığı stratejik planlama yapılmıştır. Belirtilen hedefler doğrultusunda turizm pazarına ait pazar analizi ve pazara hakim paydaşların analizi gerçekleştirilmiştir. İşletmenin kendi öz kaynakları ve gereksinimlerinin tedarik edileceği çözüm ortaklarının analizi üçüncü aşama olarak gerçekleştirilmiştir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanacak operasyon planı ve fizibilite raporları da son iki aşamayı vurguladığı belirtilmektedir. Bu verilere çalışmanın ekler bölümünde yer verilmiştir.

Ayrıca projenin tanıtım faaliyetleri içinde yer alan SonnenKlar TV tanıtımları, medya satın alma planı , basında yer alan haber yansımaları , reklam ilan taslakları, Sat 1 yayın akışı ve B&Z Raisen gazetesinde yer verilen " Tatilde Flörtüm Olur musun ? " adlı televizyon programının tanıtımları da eklenmiştir.

Tur tatil paketlerine yer verilen projede, tatil paketlerinin içerikleri, hangi tesislerin hangi faktörler nedeniyle tercih edildiği, mali olarak avantaj ve dezavantajları maddeler halinde yer almaktadır.

Yeniden çağrı merkezi yapılandırma stratejisi uygulamak yerine, İstanbul merkezindeki çağrı merkezinden yararlanılan projede, yer verilen bir diğer uzman kadro ise Doğan Online ekibidir.

TurMarkt iş geliştirme ekibi, 2008 yılının Eylül ayında tanıtım faaliyetlerine başlayacak ve gençlik paketlerine dahil ettiği "mezuniyet tatili" projesini hayata geçirecektir.

Avrupa'da bir gelenek haline gelen mezuniyet tatilleri aileler tarafından önemsenerek teşvik edilmekte ve bankaların mezuniyete özel kampanyaları ile kredilendirilmektedir. Bu konuda basında yıl boyu haberler ve reklamlar yer almaktadır.

Banka kredisi kullanma avantajı sunan turizm paketleri, TurMarkt için riski en

aza indirgenmiş paketlerden bazılarıdır. Ayrıca mezuniyet tarihlerinin kış sezonuna denk gelmesi Türkiye'deki tesislerden de alınacak rakamların düşmesini sağlayacaktır. Ekonomik paketler halinde hayata geçirilecek " Mezuniyet Tatili"nin Avrupa'da bu avantajı ile rağbet görmesi ekip tarafından beklenmektedir.

Özet olarak dördüncü bölümde; TurMarkt projesi tanımı ve projenin amaçları, uygulama aşamaları ve buna yönelik analizler ve eklerde medyada yer alan basın yansımaları yer almaktadır. Projenin amacına uygun sonuçlar elde edip etmediği, pazar payı, gelir- gider tablosu, ülkelerden tatil amaçlı tercih oranları ve tur operatörleri ile ciro rakamlarına bakılarak değerlendirilmiştir. Son olarak ise iş geliştirme stratejisi ile elde edilen verimlilik oranı incelenerek ne gibi projeler üretileceği tartışılmaktadır.

1.BASIN İŞLETMELERİ

1.1.Basın İşletmeleri İle İlgili Tanım ve Kavramlar

Basın işletmelerine ilişkin kavramlardan, "basın" ve "işletme" kavramlarının değişik yönlerden değerlendirilmeleri, dikkatle incelenmeleri gerekmektedir.

Geniş anlamıyla basın; belirli zamanlarda basılıp, her çeşit haberi ve fikri topluma ulaştıran tüm yayın ürünleridir.[1] Ancak bizim konumuzu oluşturan basın, sadece gazete ve dergileri kapsamakta, diğer basın ürünleri bu kavramın dışında kalmaktadır.

Basını sadece yukarıdaki anlamlarıyla değerlendirmek yanlış olur. Basının yukarıda sayılan özelliklerden çok daha anlamlı bir misyonu vardır ki o da "dördüncü kuvvet" olmasından kaynaklanmaktadır.

Basın, sahip olduğu bağımsızlık ve prestij özellikleriyle devlet mekanizmasını en iyi ve etkin biçimde denetleyebilecek bir güçtür. Bu nedenle, basının yasama, yürütme ve yargılama kuvvetleri karşısında onlardan tamamen bağımsız bir denetim gücü olarak dördüncü güç oluşturduğu tartışılmaz bir gerçektir.[2] İşletme kavramının ise çok çeşitli tanımları yapılabilmektedir. En genel tanıma göre işletme; mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulmuş olan, doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim etmenlerini bir örgüt ve yönetim gücü ile bir araya getiren ekonomik amaçlı kuruluşlardır.[3] Bir diğer tanıma göre ise işletme; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iktisadi mal ve hizmet üreterek, bunları ihtiyaç sahiplerine sunan ekonomik birimlerdir.[4]

İşletme tanımları arasında en çok kabul göreni ise; "mal ve hizmet üreterek, kar sağlamak amacıyla kurulmuş olan ekonomik birim"[5], şeklindeki tanımlamadır.

Bütün işletme etkinliklerinin temel amacı, işgücü ve sermaye kaynaklarını etkin kullanmak, hedef müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılayabilmek için yüksek kalite ve standartlara ulaşmak, kar maksimizasyonunu sağlayarak, birikim gücünü korumak ve

---

[1] İnuğur Nuri **Basın ve Yayın Tarihi**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.19.
[2] Atılgan Semra**, Basın Ekonomisi ve Promosyon**, Marmara İletişim Dergisi, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları Temmuz Sayı: 3, İstanbul, 1993, s.233.
[3] **Büyük Ekonomi Ansiklopedisi**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1993, s30 1.
[4] Müftüoğlu M. Tamer, **İşletme iktisadi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994, s.10.
[5] Seyidoğlu Halil, **Ekonomik Terimler**, Ankara, 1992, s.415.

geliştirmektir.[6] Ancak günümüzde karı doruk noktaya çıkarma çalışmalarının yanı sıra, sosyal birtakım amaçlara da hizmet etmek, işletme faaliyetlerini yönlendirir olmuştur. Bu tarz amaçlarla çalışan kuruluşların başında ise "basın işletmeleri" gelmektedir.

Yukarıdaki işletme tanımlarından yola çıkarak, en basit anlamıyla basın işletmeleri; "haber ve fikir üreten iktisadi kuruluş" şeklinde tanımlanabilir.[7] Ancak basın işletmelerinin sosyal bir yönü de olduğu mantığından hareketle, bu tanımı; "bir yandan ekonomik ve ticari bir birim, bir yandan da sosyal yönü olan işletmeler[8] şeklinde genişletebiliriz. Bu noktada, basın işletmelerinin en önemli özelliği ticari bir işletme olmakla beraber, aynı zamanda düşünce ve fikir üreten, kamu hizmeti gören ekonomik birer kuruluş olmalarıdır. Sözü edilen bu ekonomik kuruluşlar, ulaşabildikleri insan gruplarını etkileyen, eğiten, bilgilendiren, onları sosyal bayatla bütünleştiren, toplumsal *fayda* sağlayan kuruluşlardır. Basın işletmeleri kendi aralarında, yazılı ve sözlü olmak üzere ikiye ayrılırlar Bunlar[9]

Yazılı Basın İşletmeleri

* Gazete İşletmeleri.

* Dergi İşletmeleri.

Sözlü ve Görüntülü Basın İşletmeleri

* *Radyo İşletmeleri*

* *Televizyon İşletmeleri*

Gazetecilik faaliyetinin klasik anlamı ve kapsamı ile günümüzdeki anlam ve kapsamı arasında bazı önemli farklar dikkati çekmektedir. Yüzyıllar boyu gazeteler ve dergiler tarafından yürütülen gazeteciliğe bugün radyo ve televizyon da katılmış bulunmaktadır.[10] Bugün "basın" kavramı tüm yazılı ve görsel basım kapsar hale gelmiş, birinin diğerinden ayrı değerlendirilmesi olanaksız olmuştur.

[6] Duran Oktay, **Basım Tekniği ve İşletmeciliği**, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1991, s.13.
[7] Berberoğlu Güneş, **Basın İşletmeciliği,** Gazeteciler Cemiyeti Yayınları: 34, İstanbul, 1991, s.23- 24.
[8] Özkan Işık, **Basım ve Basın İşletmeciliği**, Bilgehan Basmıevi, Izmir, 1989, s.7.
[9] Evliyagil Şevket, **Basın ve Basım İşletmeciliği Ders Notiarı,** Ajanst1rk Bilim Yaymian Serisi No:4, Ankara, 1972, s.22.
[10] İçel Kayıhan, **Kitle Haberleşme Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 1990, s.89.

1.2. Basın İşletmelerinin Hukuki Yapıları

Basın işletmeleri, kamu işletmeleri statüsündeki basın işletmeleri ve özel işletmeler statüsündeki basın işletmeleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Kamu statüsündeki işletmelerinin en önemli özelliği, sermayesinde kamusal mülkiyetin söz konusu olmasıdır. Ülkede mevcut bulunan kamu işletmelerinin faaliyetleri, o anda ülkede bulunan siyasal partilere, rejimlere ve ekonomik programlara göre şekillenmekte ve değişmektedir. Türkiye'deki kamu statüsüne dâhil kurum ve kuruluşlar şu şekilde sıralanabilir.

* Devletin merkezi idare teşkilat. (Eğitim, adalet, savunma.. .v.b.)

* Mahalli İdareler. (İl özel idareleri, belediyeler.. .v.b.)

* Sosyal güvenlik kurumları.

* Kamu iktisadi teşebbüsleri.

* Devlet bankaları.[11]

Özel işletmeler, sermayelerinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir. Faaliyet konusu ile ilgilenmeksizin üretim faktörlerinin mülkiyeti özel kişilere ait olan işletmelere, Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği hükümler uygulanmaktadır.

Özel işletmeler statüsündeki basın işletmeleri de bu nedenle hukuki yapılan açısından diğer sektörlerdeki işletmelerden farklılık göstermezler. Dolayısıyla özel işletmeler için geçerli olan aşağıdaki gruplandırmanın, basın işletmeleri için de geçerli olduğu söylenebilir.[12]

1- *Tek Kişi İşletmeleri*

2- *Şirketler (Ortaklık)*

A- Adi Şirket

B- Ticaret Şirketleri.

[11] Nadaroğlu Halil, **Kamu Maliyesi Teorisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1989, s.31.
[12] Özkan, a.g.e., s.36.

Be - Şahıs Şirketleri

* Kolektif Şirket.

* Komandit Şirket.

bb - Sermaye Şirketleri

* Anonim Şirket.

* Limited Şirket.

* Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket.

Basın işletmeleri açısından bakıldığında, bu işletmelerin genellikle "şirketler (ortaklık)" biçiminde kuruldukları görülmektedir. Uygulama açısından "ticaret şirketleri"; sermaye yapısı açısından da "anonim şirket" oldukları görülmektedir.

Anonim şirket, bir unvana sahip ana sermayesi belli, paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı sadece varlıkları ile sorumlu olan şirkettir. Anonim şirket, beş veya daha çok gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulur. Şirketin sermayesi, şirkete katılan ortakların koydukları para veya para dışındaki değerlerden oluşur. Alacaklılara karşı şirket kendi varlıkları ile sorumludur. Alacaklılar, şirket varlığından alacaklarını karşılayamazlarsa ortakların kişisel varlıklarına başvuramazlar.[13]

Günümüzde, basın işletmelerinin kullandıkları teknoloji ileri ve pahalı bir teknolojidir. Bu nedenle basın işletmeleri ilerleyen ve her gün yenilenen bu teknolojiye ayak uydurabilmek için, büyük sermayelere gerek duymaktadırlar. Günümüzde, basın işletmelerinin büyük bir bölümü "Anonim Şirket" şeklinde faaliyette bulunmaktadır.

1.3. Basın İşletmelerinin Özellikleri

Mal veya hizmet üreten tüm işletmeler birtakım ortak özelliklere sahiptir. Aynı zamanda, işletmelerin yaptıkları işe göre değişen bazı özellikler söz konusudur. Basın işletmeleri haber ve fikir üreten ve "kültürel endüstri"ye dâhil olan hizmet organizasyonlarıdır.

[13] Özkan, a.g.e., s.41.

Basın işletmeleri ilke olarak hizmet üretseler de, bu hizmet üretimi radyo ve televizyonlarda yani görsel basında daha belirgindir. Ancak bu iki üretim tarzında da izleyicinin ya da dinleyicinin elinde kalan maddi bir mamul yoktur.

Oysa gazete ve dergi işletmeleri başka bir deyişle yazılı basın kökende hizmet üretmekle birlikte, okuyucunun elinde kalan maddi bir varlık bırakmaktadırlar.[14]

Yazılı basın işletmesi, ürettiği hizmeti, yine kendi ürettiği mal aracılığıyla tüketicisine ulaştırır. Bununla beraber yazılı basın işletmelerinin üretiminde maddi bir varlık (gazete, dergi. .v.b.) ortaya çıksa da bu üretimin şartları daha çok hizmet üretimi şartları gibidir. Zira bir basın işletmesi ürünü olan gazete, raf ömrü en az olan ürünler sınıfındadır. Basıldıktan en geç yedi sekiz saat içinde değerini kaybetmektedir. Kitap, kaset, dolap gibi ürünler saklanabildiği halde, gazetenin ömrü yedi sekiz saat ile sınırlı kalmaktadır.

Yukarıda da ifadelendirildiği gibi basın işletmeleri temelde hizmet üretseler de bu üretimin diğer hizmet üretimlerinden ayrılan bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Basın işletmeleri, insan gereksinimlerinin doyumuna katılan ekonomik bir varlıktır Burada ifadelendirilen gereksinmeler,

* Haber alma gereksinmesi.

* Öğrenimi sağlayacak yayın gereksinmesi

* Çeşitli dünya görüşünü yayma ve öğretme gereksinmesi.

* Fikir yönü olmayan fakat bir yönden çalışmaları, diğer yönden insanlar arası ilişkileri kolaylaştıran basılı gereçler gereksinmesidir.

2. Basın işletmeleri de her işletme gibi tek başlı (monarşi) bir yönetime bağlıdır.

3. Basın işletmeleri, üretim araçlarıyla işbirliği yapmak zorundadır.

[14] Evliyagil, a.g.e., ss.22-23.

Bunun daha açık ifadesi, Dünya'da ve Türkiye'de çoğu basın işletmesi sadece fikir ve hizmet üretmekte, üretim konusunda makinelere sahip başka işletmelerden faydalanmaktadırlar.

4. Her işletme gibi basın işletmeleri de görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmek için hizmet ve üretim araçları arasında uygun ve uyumlu bir işbirliği kurmak zorundadırlar.

5. Basın işletmelerinin faaliyetleri şu üç işlevden oluşmaktadır.

* Diğer işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri pazardan sağlayarak kâğıt, mürekkep, fotoğraf gibi yayında bulunmak, üretim yapmak ve yayınların alıcılara ulaşmasını, başka bir deyişle dağıtımını yapmaktır.

6. Basın işletmeleri, dışa tümüyle açık, çevresiyle sürekli ilişkide olan karmaşık organizasyonlardır.

7. Basın işletmeleri, "ekip" çalışmasının önemli hatta zorunlu olduğu kuruluşlardır.

8. Basın işletmeleri, profesyonel ve düşünsel yeteneğe bağımlılığın çok fazla olduğu, işgücü yoğun organizasyonlardır. Kullanılan en ileri teknoloji bile yaratıcılık, yeni düşünceler yaratabilme gibi ihtiyaçları azaltmaz.[15]

1.4. Basın İşletmelerinde İşletme Fonksiyonları

En basit anlamıyla işletme, mal ve hizmet üretmek için kurulmuş olan kuruluşlardır İşletmelerin, yukarıda sözü geçen bu vasıflarını yerine getirebilmeleri için bir takım fonksiyonlara ihtiyaçları vardır. Bu fonksiyonlar, yönetim, üretim, pazarlama, finansman, personel, halkla ilişkiler, muhasebe'dir.

Bu sıralamada yer alan ilk dört fonksiyon, temel fonksiyon niteliğinde olup diğerleri ise destekleyici fonksiyonlar olarak tanımlanabilir.[16] Bu fonksiyonlardan birinin ya da birkaçının yetersiz işlemesi, işletmede birtakım sorunlar doğmasına ve işletmenin tam kapasite ile çalışmamasına neden olmaktadır.

[15] Berberoğlu, a..g.e., ss.30-32.
[16] Özkan, a.g.e., s 57

Basın işletmelerinin de mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulduğu düşünüldüğünde, diğer işletmelerden pek de farklı bir yanının olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yukarıda sayılan tüm fonksiyonlar, basın işletmeleri için de geçerlidir.

2. İŞ GELİŞTİRME ve İŞ GELİŞTİRME YÖNTEMİNİN İNCELENMESİ

2.1. İşletmelerde İş Geliştirme ve Stratejik Yönetim

İş geliştirme çalışmalarında stratejik yönetim, bir iş planının omurgasını oluşturmaktadır. Stratejik yönetim tanım olarak ise ; "Amaçlara ulaşabilmek için etkili stratejiler geliştirilmesi, bunların planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir."[17]

2.1.1. İşletmelerde İş Geliştirmenin Yeri ve Çeşitleri

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlanacak bir kavram olarak iş geliştirme, işletme birimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. İş geliştirme tanım olarak , ekonomik boyutta işletme gelişimi sağlamak amacıyla birçok teknik ve stratejiyi kapsayan bir gelişim kalıbıdır.[18] Bu teknik ve stratejiler tabiî ki teknolojik gelişim imkânı veya şirketin aktif, pasif varlıkları üzerine yapılandırılarak planlanmamakta olup, şirketin rakipleri ve kendi pazarı tarafından belirlenen piyasa değeri, çalışanları, tüm satış ve pazarlama kültürü, hedeflediği potansiyel pazarlar ve yaratıcı yenilikleri de içermektedir.

Bu nedenle dünya genelini gözlemlediğimizde teknolojik gelişimler, imaj değişimleri ve buna bağlı olan yenilikler daima tanım olarak karşılığında iş geliştirme veya iş geliştirme kavramlarını bulmuştur. Aslen yeni iş geliştirme veya iş geliştirme , var olan varlıklar üzerinden yeni bir iş modeli yaratarak gelir veya gelişim sağlamayı hedefleyen küçük iş planlarıdır. İş geliştirme modelleri kendi içinde işletmeye ait vizyon, misyon ve strateji gibi birçok kavramı barındırmaktadır.[19]

Vizyon, misyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar iş geliştirme yönetimini yakından ilgilendirmektedir. Çalışmamızın bu bölümünde işletmelerin iş geliştirmesi ve stratejik yönetimde önemli olan kavramlar ele alınacaktır.

Strateji tıpkı vizyon gibi, işletmenin mevcut durumuyla ilgili değil, geleceğiyle ilgili bir kavramdır. Vizyon daha soyut bir gelecek tanımlaması iken, strateji ona göre biraz daha somut bir nitelik gösterir ve daha gerçekçi bir istikamet verir. Bu sebeple, özellikle

[17] www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/2E%20-%20N.FATIH%20SENER.ppt -,18.10.2007, s.4.
[18] http://en.vikipedia.org/wiki/Businness_development, 14.10 2008
[19] http://www.developnewbusiness.com/resume.cfm, 03.07. 2008

stratejinin tanımlanması oldukça yoğun ve analitik çabalar gerektirir. Şüphesiz, vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir ilişki vardır: seçilen stratejiler işletme vizyonunun gerçekleştirilmesine yardım eder. Ancak, strateji gelecekte başarılacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon , kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe dair istikameti tayin eder.

Strateji, kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gönderme götürme ve gütme demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır.[20] Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "stratum"dan geldiğini belirtilmektedir.[21] Kelimenin kökeni konusunda ihtilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir.

20. yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatüre giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek' demektir. Kelime 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır.

V. Neumann ve Morgenstern (1944), stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır.[22] Kavram, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.

Strateji konusu üzerinde ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren A. D. Chandler (1962) stratejiyi; "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları

[20] Kenneth R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones – Irwin INc. , Homewood,Illinois,1971,s. 26-27.
[21] Tosun Kemal; **İşletme Yönetimi**, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul,1974, s.220.
[22] http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6WJ3-4N1SPDV-2-1&_cdi=6867&_user=10&_orig=search&_coverDate=11%2F30%2F2007&_sk=998629998&view=c&wchp=dGLbVzz-zSkWz&md5=e7bb91d172eb9f749161a8c8c6cb59a3&ie=/sdarticle.pdf,17.10.2008,s.8

gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamak"[23] olarak tanımlamaktadır.

Thiles ve Brian Quinn de benzer tanımlar vermiş ve kısaca stratejiyi işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bütünü olarak açıklamıştır.[24]

Stratejik Yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Igor Ansoff (1965), iki değişik strateji tanımı vermektedir: Saf strateji ve genel (veya karma) strateji.[25]

Ansoff'a göre saf strateji; işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Mesela, işletmenin takip ettiği bir mamul geliştirme programı gibi, genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır.[26] Bu tanımlar yakından incelendiği zaman, stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayışın olduğu, ancak aralarında bazı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Mesela, Ansoff stratejiyi işletmenin amaçlarından ayrı olarak incelemiştir. Ona göre strateji: Genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemidir. Daha dar anlamda, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır.[27]

Bu yazarların tanımlamalarının ortak noktası ise, hepsinin stratejiyi rasyonel bir planlama çabası sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak ele almalarıdır. Bu benzerlikten hareketle yukarıdaki tanımlar, stratejiye klasik yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Daha sonra gelen yazar ve araştırmacılar ise, stratejiye daha farklı anlamlar yüklemişlerdir. Henry Mintzberg(1978), stratejiyi mamul ve pazarlarla ilgili "kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisi"[28] olarak tanımlamaktadır. Buna göre, herhangi bir çaba olmaksızın da örgüt içindeki insanlardan kaynaklanan bir strateji olabilir.

Andrews'e (1971) göre strateji; işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır.[29] Bir başka tanım stratejiyi; işletmenin temel amaç ve hedeflerinin, bunlara ulaşmak için gerekli faaliyet programlarının seçilmesi ve işletmenin çevresiyle ilgili olarak kaynaklarını

[23] Chandler ,A.D.: **Strategy and Structure**, The MIT PresCambridge,Mass.,1962,s.13
[24] S. Tilles; **How to Evaluate Corporate Strategy**, Harvard Bussiness Review, July – August, 1963,s.112
[25] http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/ansoff.htm,17.10.2008
[26] Ansoff H. Igor; **Corporate Strategy**, Penguin Boks, Middlesex, 1975, s.105
[27] a.g.e, s.106
[28] Mintzberg Henry: **Patterns in Strategy Formulation**, Management Science, N.24,1978, s.934-948
[29] Kenneth: a.g.e.,s.28-37

tahsis etmesi[30] şeklinde açıklamaktadır. Michael Porter(1980), stratejiyi daha çok pazarla ilgili olarak açıklamaktadır. Porter'a göre pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji denilir.[31]

Yukarıdaki tanımlara bakıldığı zaman, stratejinin rasyonel ve mekanik değil, daha çok çevre ile uyumlu ve organik bir yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Bütün bu tanımlar yakından incelendiği zaman, stratejinin beş farklı yaklaşımla ele alındığı söylenebilir. Strateji kimileri tarafından bir plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır.[32]

2.1.1.1. Bir Model Olarak İş Geliştirme Stratejisi

Bir strateji, ister bir plan olsun, isterse özel durumlar için geliştirilen bir taktik, gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Bir niyet veya plan kendi başına etkili olamaz. Dolayısıyla strateji sonuç alan bir davranış olarak tanımlanmalıdır. Bu açıdan strateji, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.[33]

Yeni bir pazarda yer edinmek isteyen işletmenin izleyeceği tüm planlar ve oluşumların dayandığı nokta stratejisidir. Bu noktada güvenilir olmaya ve Pazar ve kendi örgüt dokusuyla bir bağlantı sağlayama odaklanmalıdır .[34]

Bir plan olarak stratejiler genel veya özel olabilir. Özel bir durum için geliştirilen örgütsel davranışlara strateji denilir. Strateji bir rakibi saf dışı bırakmak için niyet edilen bir manevra olarak görülür. Örneğin bir şirketin, rakibinin gözünü korkutmak ve onun cesaretini kırmak için üretim kapasitesini artırması bir stratejidir. Burada esas amaç, üretimi artırmak değil, rakibinin cesaretini kırmaktır.[35]

2.1.1.2. Konum Olarak İş Geliştirme Stratejisi

[30] McCarthy C.W., Minichiella R.J. ve Curan J. R.; **Bussiness Strategy and Policy: Concepts and Readings**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois,1977,s.49
[31] Porter Michael; **Competititve Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors**, The Free Pres, NewYork,1980
[32] Mintzberg .; a.g.e., s.13-21.
[33] Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul ,2003, s.20
[34] http://en.vikipedia.org/wiki/Businness_development, 13.10. 2008
[35] Dinçer, a.g.e.,, s.20

Strateji, örgütü kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Michael Porter, Hofer ve Schendel gibi bilim adamları, stratejiyi örgüt ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak görürler. Planlanmış bir çaba ile veya örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinen noktayı, çevre içinde örgüt kaynaklarının odaklandığı yeri,
mamul /pazar alanını belirtir.[36]

2.1.1.3. Bir Bakış Açısı Olarak İş Geliştirme Stratejisi

Konum olarak strateji örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkati çekerken, bakış açısı olarak strateji örgüt içine yoğunlaşır. Dış dünyanın ve örgütün algılanma şekli önem kazanır. Stratejiyi kavram olarak görür ve zihni bir tasarım olarak tarif eder. Her strateji bir niyettir ve örgütün davranışlarını düzenleyen bir model oluşturur.

Yeni bir strateji, şimdiye kadar süregelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabilir. Bu ise, yapı, politika ve süreçlerde yenileşme ve gelişmesi ile kaynakların yeniden tahsisi demektir. Başka bir ifadeyle, strateji çevre ve teknolojide meydana gelen değişmelere bağlı kalırken; yapı, kültür, kabiliyetler, süreçler ve tarzlar gibi örgüt içi unsurların şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar. Aksi takdirde, bu faktörlerde meydana gelecek yetersizleşme ve strateji ile aralarındaki uyumsuzluk sebebiyle uygulama sorunları ortaya çıkar ve beklenen başarı sağlanamaz.[37]

2.1.2. İşletmelerde İş Geliştirme Yönetimi

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yansından itibaren kullanılmaya başlamıştır. Vizyon, misyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar stratejik yönetimi yakından ilgilendirmektedir. Son yıllarda konu üzerinde önemle durulmasına rağmen, stratejik yönetimle ilgili kavramların tanımı üzerinde, henüz genel bir fikir birliği yoktur.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, bilindiği gibi, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi,

[36] age, s.20
[37] age, ss.21-22

koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.[38]

Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.[39]

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol) ve yaklaşımı, stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat olsun, isterse karşı konulması gerekli bir tehlike olsun, bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmiştekileri tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

2.1.2.1. İş Geliştirme Yönetiminin Temel Kavramları

2.1.2.1.1. Vizyon

"Vizyon bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumları ideal olarak hangi yollarla yaratılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir".[40] Öyleyse, vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış[41] olarak tanımlanabilir. Ayrıca, vizyon bilinçli bir felsefi temel oluşturma, örgüt için bir seçim, bir yaşam biçimi kurma anlamlarını

[38] a.g.e, s.35
[39] Hinterhuber Hans H. ; **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lala Uraz, Erler Matbaası, İstanbul ,a.g.e., s.1
[40] Thomas Peter ve Greenberger D.B.; **A Test of Vision Training and Potential Antecedents To Leaders Vision Ability**, Human resource Development Quarterly, Cilt 9, Sayı 1, 1998, s. 3-19
[41] Craigh R. Hickman ve Michael A. Silva; **Creating Excellence**, New American Library, Nw York, 1984, s.151

da içerir.[42] Başka bir açıdan vizyon, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir.

Kısaca, vizyon bir işletmenin kızıl elmasıdır. Sanayi alanında ilk 500 firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin, gelecek beş yıl içinde, ilk on arasında olmayı istemesi veya bölgesel bir şirketin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilenen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmelerin vizyonu sayılabilir. Mesela, Apple Bilgisayarlarının ortaklarından Steven Jobs, firmayı kurarken, "bütün yöneticilerin PC kullanmalarını sağlamayı" düşlemişti. 1909'larda Henry Ford'un vizyonu ise, "otomobili demokratikleştirmek' şeklinde ifade edilmişti.

Görüldüğü gibi, vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir.[43] Bu açıklamalardan sonra, bir vizyonunun üç önemli öğeden oluştuğu söylenebilir: Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, etkili bir imaj[44] ve öngörüdür.

2.1.2.1.2. Misyon

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Bununla birlikte, çoğu kere yanlış kullanılması ve farklı anlamları üzerine vurgu yapılması sebebiyle tartışmalara; doğru anlamda kullanılmış olsa bile, resmi bir beyandan ibaret kalan uygulamalara konu olmaktadır. Misyon, stratejik yönetimde iki farklı anlamda kullanılmaktadır: Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken; ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler: 'Yaptığımız iş nedir?" ve "ne olmalıdır?" sorularına verilecek cevabı içerir. Bu yaklaşıma göre, misyon "otomobil üretmek" veya "hazır giyim işletmesi" olmaktır. Felsefi ve ahlaki anlamda misyon ise, ortak bir değer anlamı taşır Buna göre, misyon kültürel bir birlik sağlayan ve herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak bir duygu demektir. Bu yaklaşımda ise, misyon "statü sembolü

[42] Cüceloğlu Doğan: **İçimizdeki Biz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1996, s.14
[43] Hariri O.: **Three Vital Little Words, Managment Review**, Cilt 84, Sayı 11, 1995, s.25-27
[44] Collins James C. ve Porras Jerry I.; **Organizational Vision and Visionary Organizations**, California Managemet Review, Fall, 1991, s. 30-52

otomobiller üretmek" veya "en kaliteli ve dünya modasını etkileyen giyim işletmesi" olmaktır.

Gerçekte bu iki anlamın birbirinden bütünüyle ayrılamayacağı belirtilmelidir. Yukarıda verilen örneklerden de anlaşılacağı gibi, bir işletmenin pazara yönelik olarak belirleyeceği amaç ve görevler doğrudan misyon olarak tanımlanamasa bile, misyon bu amaç ve görevlerden bağımsız bir ahlaki içerik de taşıyamaz. Bu sebeple, inanç ve değer olarak ele alınan misyon mutlaka işletmenin pazara yönelik olarak tanımladığı amaç ve faaliyetlere kazandırılan ortak bir anlam veya duygu olarak ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, misyonun, sadece pazara yönelik doğrudan bir görev tanımı değil, aynı zamanda, bu görevi gerçekleştirirken yapılacak işlere kazandırılan anlam olduğu vurgulanmalıdır. Misyonun tanımında yapılacak görev belirlenirken, daha çok felsefi bir nitelik taşımalı ve bir göreve dayalı inanç olarak ortaya çıkmalıdır. Firmaların resmi görev ifadeleri, çoğu kere görev duygusu veremez. Sadece görev ifadesine dayalı misyon yaklaşımı, çalışanlara propaganda hissi vermekte ve iyi temennilerden öteye geçmemektedir. Görev kavramı ve "görev duygusu" firmanın faaliyet yönünün ve üyelerin davranış biçimlerinin tamamını kapsaması[45] halinde misyon niteliğini kazanacaktır.

Gerçekte, misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.[46] İşletme yönetimi açısından bu kavram, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir.

Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir.[47]

İşletme herkese gurur verecek "hangi işi yapmaktadır?", "faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, üyelerde en büyük doyumu sağlayacak değer nedir?" gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur. Bu ortak değer; örgüt yapısı, politikaları, bütçeler veya işlemler gibi somut değildir. Ancak herkeste aynı duyguları uyandırır.

---

[45] Koch Richard; **A'dan Z'ye İşletme ve Finans: Araç , Terim ve Teknikler için Tanımlayıcı Rehbe**r, Dünya Yayıncılık, İstanbul,1997,s.242
[46] Doğan D. Mehmet: **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982, s.700
[47] Donelly James H., Gibson James L. ve Ivancevich John M.: **Fundamentals of Managemen**t, 5th Ed., Bussiness Pub., Inc., Texas, 1984, s.131

Örgüt misyonu, paylaşılan değerler veya ortak inançlar demektir. Herhangi bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu sebeple, eğer bir örgüt değişen bir dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle, bir örgütün başarısında teknolojik veya ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı veya yenilikçilikten daha çok, temel felsefeler, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır.[48]
Örgüt misyonunun temel felsefesi; karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşımla belirlenen misyon, örgütün tabanındaki bütün insanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır.

Hizmet yönelişli olmak, üretim yönelişli olmak, maliyet yönelişli olmak, kalite yönelişli olmak vs. birer misyon alanlarıdır. Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerler şunlar olabilir.[49]

İnsanları canını dişine takarak çalıştıracak bir amaç olarak ortaya çıkmalı ve yol göstermelidir. Yani hem motive edici, hem de rehber olmalıdır. Bu açıdan en yüksek kaliteyi, mümkün olan en ucuza üretmek gibi bir amaç hiçbir zaman ortak bir değer oluşturmaz. Misyon firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir. Tepe yöneticilerinden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar herkesin ortak kanaatidir ve hepsini bağlayıcı bir nitelik taşır. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikte ilgili bir değerdir. Finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları, işletmedeki herkes için bir değer oluşturmaz veya aynı derecede önemli olmaz. Bu gibi oranlar, üst kademedeki belli sayıda yöneticiyi özendirebilir, ama hiyerarşinin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların hayatına bir çeşni katmaz.[50] Kurum haline gelen örgütler farklı bir görünüm kazanmaya başlar. Bunun sonucunda da toplumla resmi koordinasyonu aşan bir bütünleşme gerçekleşir ve örgüt hayatının tüm yönleri anlam kazanır.[51]

2.1.2.1.3. Vizyon İle Misyon Arasındaki Farklılıklar

[48] Thomas ve Greenberger; a.g.e.,s.383-384
[49] a.g.e.,s.388
[50] a.g.e..,s.384
[51] a.g.e.,s.137,153,385

Misyonun anlamının en çok karıştırıldığı kavramlardan biri vizyondur. Gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar taşır. n belirgin şekliyle, misyon bir firmanın var olma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise, firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler.

Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, misyon vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal; misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır. Vizyon işletmenin geleceği ile ilgili bir kavramken, misyon mevcut durumuyla ilgilidir. Vizyon, gelecekte "ne olacağız?" ve "nereye gideceğiz?" gibi soruların cevabını verir. Misyon ise, "ne yapıyoruz?'. "ne durum dayız?" ve "biz kimiz?" gibi soruları karşılar. Vizyon örgüte ve bir bütün olarak yönetime istikamet verip, rehberlik yaparken; misyon yöneticilere ve çalışanlara yol gösterir ve rehberlik yapar. Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir, yöneticilerin uzun vadeli ve temel kararlarını verirken, bir takım sınırlamalar koyar ve işletmenin kolayca başka istikametlere yönelmesini önler. Nitekim, Baum yaptığı bir araştırmada; bu konuda vizyonu olan örgütlerin, vizyonu olmayan örgütlere göre daha başarılı olduklarını belirlemiştir.[52]

Vizyonun bir diğer fonksiyonu ise, örgüte ve yönetime motivasyon ve sinerji sağlamasıdır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında, vizyon yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar. Ancak, bu faydanın elde edilebilmesi, örgütteki tüm üyelerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlıdır. Bu durumda paylaşılan bir vizyondan söz etmek gerekecektir.

Liderler, işletmelerini kuracakları veya köklü bir değişimi (transformasyon) başlatacakları zaman, mutlaka bir vizyona sahip olmalıdırlar. Vizyon liderin zihninde şekillendikten sonra, uygun iletişim becerileri ile diğer çalışanlara ulaştırılmalı ve onların benimsemeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, vizyon belirleme sürecine onların da katılımı sağlanarak, paylaşıma katılanların kişisel vizyonlarından esinlenilmesi ve sonucun birlikte belirlenmesi yararlı olacaktır. Ancak, bir kaç yıllık bir değişim sürecinden sonra, elde edilen tecrübe, daha güçlü ve dengeli vizyonun şekillenmesinde yararlı olacaktır. Bu sebeple, faaliyete geçtikten bir süre sonra veya değişim çabalarının sonunda, lider gözlerini ileriye doğru çevirerek vizyonu daha sağlam hale getirmelidir.
Misyon, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve ne yapacaklarını öğretir. Başka bir

[52]a.g.e.,s.3-19

ifadeyle, örgütün hayallerini gerçekleştirmesinde somut bir görev alanı oluşturur ve amaç tanımlar.[53] Bu sebeple, misyon, çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koyar. Bu hedef herkesin tek tek ne yapacağını değil, herkesin ortaklaşa ne yapacağını belirtir. Bu açıdan, misyon paylaşılan ortak bir değer olmak zorundadır. Diğer taraftan, önceki bölümlerde belirtildiği üzere, misyon, çalışanlara bir kimlik ve aidiyet duygusu kazandırır. Paylaşılan bu duygu, şevkle çalışmanın ve örgütsel etkinliğin en önemli gücüdür.

2.1.2.1.4. Strateji

Stratejik yönetimin dördüncü öğesi, mamul/pazar bileşimidir. Bu öğe ile ilgili olarak şu hususlar göz önüne alınmalıdır.[54]

Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü, işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkanları yüksek ve düzenli olacaktır. Yeni bir mamul/pazar alanı seçilirken, önceki faaliyetler arasında ortak bir bağ bulunmalıdır. Mesela ilaç sanayii ile bankacılık arasında, mamul/pazar alanı açısından ortak bir bağ bulmak oldukça zordur. Dolayısıyla bu gibi ortak bağlılığın bulunmadığı durumlarda tüm olarak işletmenin gelişme imkanları sınırlı kalmaktadır.

Mamul/pazarla ilgili gelişme vektörünün, yani faaliyet saha belirlendikten sonra yöneleceği istikametin tespit edilmesi gerekir Bu istikamet mevcut veya yeni mamullerle mevcut veya yeni pazarları durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar. Buna göre bir işletme;

a) mevcut mamullerle mevcut pazarlarda faaliyetlerini artırmaya,

b) mevcut mamullerle yeni pazarlara girmeye

c) yeni mamullerle mevcut pazarlarda gelişmeye

d) yeni mamullerle yeni pazarlarda çeşitlendirme yapmaya yönelebilir.

İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hakim olabilmek için mamullerde. üretim yöntemlerinde veya pazarlama

[53] Annacchino Marc A., **New Product Development**, 6.Baskı, Imprint of Elsevier,Amsterdam,2003,s.263-264
[54] Ansoff ,a.g.e., 1975,s.98-100

yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Bunun için yapılacak faaliyetlerde mamuller arasındaki ortak bağ, önemli bir katkı sağlayacaktır.[55]

Faaliyetler arasında sinerji göz önüne alınmalıdır. Sinerji, işletmenin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneğini arttıracaktır.

2.1.2.1.5. Marka Kavramı ve İş Geliştirmedeki Önemi

Marka, Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre," Bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da tüm bunların bileşimi'dir.[56] Geçtiğimiz yüzyılda bir işletme için uluslar arası pazarda var olmak katma değeri oluştururken bugün en önemli katma değer marka değeri olmuştur. Marka değeri, markanın göreceli ürün ve hizmet kalitesi dahil olmak üzere algılanış biçimi, finansal performansı, müşteri sadakati, memnuniyet ve markaya duyulan tam bir saygının toplamıdır. Her şey tüketici, müşteri, çalışanlar ve hissedarların bir marka için hissettikleriyle ilgilidir.[57]

İnsanlar algılarını düzene koyar, mevcut bilgileriyle karşılaştırır ve bir fikir oluşturabilmek amacıyla bulgular arasında bağlantılar kurarlar. Kişileri, nesneleri ve durumları önemli saydığımız boyutlara göre değerlendirerek olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirirler. Kişisel ya da toplumsal bazda istenen şeyler üzerine geliştirilen fikirlere değerler denmektedir. Marka çağrışımları, değerlerle de ilişkilendirilebilir. İşte buna da marka değeri denir.[58]

Marka değeri, kısaca pazarlama çalışmalarının doğrudan markaya atfedilir şekilde etki etmesi şeklinde tanımlanabilir.[59]

1991'de oluşturulan ve ilk amaçlarından biri, marka değeri kavramının tanımlanması olan Marka Değeri Komitesi, kavramın açık bir tanımı ve ölçümü üzer,ne sanılandan daha zor ir durumla karşılaşmıştır. Araştırmacıların marka denkliği tanımları, belli noktaları ve unsurları öne çıkarmaktadır. Bunlar, iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimi; tüketicilerin, dağıtıcıların ve satıcıların bir markanın rekabeti ile ilgili sahip oldukları

[55] Dinçer, a.g.e., s.55-56
[56] Odabaşı Yavuz ve Oyman Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**,2.Baskı 2002, İstanbul, s360
[57] Knapp Duanne E., **Marka Aklı**, 1. basım, İstanbul: MediaCat Yayınları ,2003, s.5-6.
[58] Giep Franzen,**Reklamın Markaya Olan Etkisi**, 1. Basım İstanbul: MediaCat Yayınları,2005,s.53
[59] Keller Kevin Lane, **Conceptualizing, Measuring and Managing Custener Based Brand Equity**,s.1.

düşünce ve duyguların değeri ve markanın toplam değeri olarak özetlenebilmektedir. Marka olabilmek için, yani bu uzun maratonu koşabilmek için işletmenin ilk gününden itibaren marka çalışmasına başlamak gerekir. Dünyaca bilinen ve marka olmuş "Sony" firması bu ismi firmalarına koyarken günlerce düşünmüş ve dünyanın her tarafında rahatça söylenebilmesini ve akılda kalabilmesini sağlamak için Japoncada güneş anlamına gelen "Sony" ismini firmalarına koymuşlardır.[60]

Marka değeri, bazı unsurları ön plana çıkartır; tüketicilerin, satıcıların marka ile ilgili düşünce ve duyguları ve markanın toplam değerinin bilinmesi bu unsurlardır.[61]

Marka değeri, üç farklı boyutta anlatılabilir; markanın maddi yani mali değeri olması, yani markanın finansal değeri ilkidir. Sadık tüketici kitlesi oluşturma ile marka sadakati yaratmak ikinci bir boyutu iken , özelliklerine bağlı olarak tüketicinin zihninde oluşan algılamalar da markanın geleneksel değerini artıran bir diğer özelliktir.[62]

Finansal marka değeri imaj tarafından yönlendirilir. Bir markanın finansal – mali – bir değere sahip olmasının yolu, tüketicinin zihninden, dolayısıyla marka imajından geçmektedir. Feldwick de kendi geliştirdiği çerçevede tanımladığı marka gücü (sadakat), imajı (tanımlama) ve denkliğin (değer) birbirinden bağımsız olmayacağına dikkat çeker. Marka denkliği göstergeleri ve ölçütleri arasında marka imajının temel bir yer alması, bu değerlendirmeleri pekiştirmektedir.[63]

Güçlü bir markanın, marka değeri de yüksektir. Yüksek marka değeri de şirketlere birçok açıdan rekabet avantajı sağlar. Hem güven hem bağlılık hem de fiyat açısından marka değeri yüksekse şirket bu alanlarda koruma altına girmiş olur.

Bir iş geliştirme planıyla hizmet veya ürün olarak yeni bir pazarda yer bulacak işletme için marka yaratmak , konumlandırmak ve korumak bu açıdan bakıldığında oldukça önemlidir. Alışkanlık, bağımlılık ve yönelim yaratırken markalar birçok hedef kitlenin güven ve özdeşleşme algılarıyla hareket ettiğini göstermektedir.[64] Özellikle basın işletmeleri gibi tamamen güven ve özdeşleşme üzerine yapılandırılan iş geliştirme planlarının markanın konumu oldukça önemli yer tutar.

---

[60] http://www.kobitek.com/article.php?id=29, 25.09. 2008
[61] Uztuğ Ferruh, **Markan Kadar Konuş**,3. Basım İstanbul: MediaCat Yayınları,2005,s.46.
[62] http://www.tamertanacar.com/?p=146 , 27.11.2006.
[63] Uztuğ,a.g.e.,s.47
[64] Grant John, **Post İmaj Devri**,MediaCat Yayınları, İstanbul .2004, s.141-142

2.1.2.2. İş Geliştirme Yönetiminin Özellikleri

İş geliştirme yönetiminin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden fark olarak iş geliştirme yönetiminin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, iş geliştirme yönetimini ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır:[65]

İş geliştirme yönetimi, her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle iş geliştirme yönetimi, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Kendi görev ve yetkilerini örgüt içinden veya dışından uzmanlara devretmiş olsa bile, risk ve sorumluluk tepe yöneticilerine aittir. Tepe yöneticisinin veya örgütün liderinin desteği ve katılımı olmaksızın stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. Diğer taraftan tepe yöneticisi tarafından belirlenen vizyon, strateji ve misyon gibi kavramlar, örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmedikçe de örgütün ortak değeri ve amacı haline gelmez.[66]

İş geliştirme yönetimi, işletmeyi açık bir sistem olarak görür. İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla iş geliştirme yönetimi, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir.

Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur. Diğer taraftan, işletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

İş geliştirme yönetimi, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar. Stratejilerin işletme için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklılaşmalarını önler.

---

[65] Bosemann Gelnn ve Phatak Arvind; **Strategic Management: Text and Cases**, 2nd. Ed., John Willey – Sons, New York, 1989,s.14-16
[66] Dinçer, a.g.e., s.36

İş geliştirme yönetimi, alt kademe yöneticilerinin ihtiyaç ve görüşlerini de içermelidir. İşletmenin tümünün örgüt dokusuna uygun ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır.

İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır. Bu kapsamda, tüm kaynak ve yöntemlerin uygulanılabilirliği fizibilite edilmelidir..[67]

İş geliştirme yönetimi, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan iş geliştirme yönetimi dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

2.1.2.3. İş Geliştirmenin Tasarlanması ve Uygulanması

İş geliştirme tasarımı, yönetimin değerlerini ve örgütsel önceliklerini göz önüne alarak, işletmenin geleceğinin tanımlanması ve strateji amaçlarının belirlenmesi demektir. İşletme bu çabalarla, temel inanç ve değerleri rehber edineceğini ortaya koyar; işletmenin gelecekte ne ve nerede olacağını, nasıl bir şekil alacağını belirleyip, ulaşmak istediği yere nasıl gideceğine dair istikametini tayin eder daha kısa vadeli amaç ve hedeflerini oluşturur.

Bir örgütün iş geliştirme tasarımının yapılabilmesi için, öncelikle iş geliştirme analiz çalışmalarının sonuçlarına ihtiyaç vardır, çünkü uzun vadeli genel ve özel amaçların belirlenmesi rasyonel bir gelecek tahmini yapmayı gerektirir. Ancak, stratejik tasarım için bu yeterli değildir. Ayrıca örgütün ortak değerleri ve öncelikleriyle liderin ve çalışanların gelecek beklentileri de önemli bir yer tutar. Bu açıdan bir örgütün iş geliştirme tasarımı, dört temel öğe içermelidir: Yönetim felsefesi ve misyon, vizyon ve amaçlar. amaçlara ulaştıracak stratejiler ve işletme politikaları.

2.1.2.4. İş Geliştirmenin Değerlendirilmesi

Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, iş geliştirme stratejileri oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişil boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir.

[67] http://business-model-design/2005/11/what-is-business-model.html, 15.10. 2008

Stratejilerin kontrolü; stratejik uygulamaların nasıl gittiğin amaçların ve planların ne kadar başarıldığını gösterecek ve örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır.

Değerlendirme safhası, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, iş geliştirme safhası yeniden başlatılır.

2.1.2.5. İş Geliştirmenin İşletmeye Sağladığı Faydalar

İş geliştirme, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir; Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar. İş geliştirme stratejisinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır.

Ayrıca çevredeki değişikliklerin doğuracağı bilgi yetersizliği, işletme ile çevresi arasında bir açıklığa sebep olacaktır. Dolayısıyla işletmenin çevreye uyum kabiliyeti gittikçe azalacak ve başarısızlık meydana gelecektir. Kısaca ifade etmek gerekirse, bilinçli bir stratejik yönetime sahip olmayan işletmeler, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecek ve rekabet üstünlüğü sağlayamayacaktır.[68]

2.2. İş Geliştirme Açısından İşletme Gelişimi ve Pazarlamada Dış Çevre, İşletme ve Swot Analizi

İşletme stratejisini geliştirmede önemli bir hazırlık öğesi de işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesidir. Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, yöneticilerin hayal gücünün ötesinde gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. İşletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin bilinmesi, nelerin yapılabileceğinin veya yapılamayacağının ortaya konulması, kaynaklardan bağımsız bir şekilde oluşturulan vizyonu, rasyonel ve gerçekleştirilebilir stratejilere dönüştürmeye yardım edecektir. Örgütün kendini fark etmesi olarak değerlendirebileceğimiz bu içe dönük bakış, bir taraftan örgütün başarılarını ve

[68] Eren Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İ.Ü.İ.F. Yay. No:88, İstanbul, 1979, s. 307

eksikliklerini açığa çıkarırken; diğer taraftan, rakip işletmelerle karşılaştırma yapmayı ve dolayısıyla üstünlük ve zayıflıklarını görmesini sağlayacaktır.[69]

2.2.1. Dış Çevrenin Tanımlanması ve Çevre Analizi

Genel anlamda çevre kavramı, işletmeyle ilgili her şeyi kapsar. Dış çevre ise işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlayabiliriz.[70]

Bu tanım ilk bakışta basit ve kolay anlaşılabilir olmakla birlikte, uygulamada bir işletmenin kendi sınırını ve dolayısıyla dış çevresini tayin edebilmek oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini tespit etmek pek kolay değildir.

Dış çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Ancak bu faktörlerin hepsi, bir işletmeyi aynı şekilde etkilemez. Bunlardan bazılarının işletme üzerindeki etkisi çok ve kritik olmasına karşılık, bazıları hemen hemen hiç etkili olmayabilir. Ayrıca herhangi bir işletme üzerinde etkisi bulunan bir çevre faktörü, bir başka işletmeyi de etkilemeyebilir.

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içeriden en dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz: İşletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen ulusal çevre ve hem doğrudan hem e dolaylı olarak etkileyebilen küresel çevre.

Genel olarak belirtmek gerekirse, dünyadaki her bir ülkenin kendine özgü bir dizi dışsal çevre faktörü vardır. Bunların bir kısmı komşu olan ülkelerde benzerlikler gösterse de bazılarında da ciddi farklılıklar gösterebilir. Örneğin ; Avusturya ve Çek Cumhuriyeti'nin Orta Avrupa'da sınır paylaşımlarına rağmen, 1990'lara kadar Sosyalist Ekonomik Blok'a dahil olan Çek Cumhuriyeti, bu tarihte serbest piyasa ekonomisine geçtiğinde gerekli hiçbir ekonomik alt yapısı bulunmuyordu. Bu çerçevede her iki ülkede de faaliyet göstermeyi planlayan aynı işletmenin karşılaşacağı dışsal çevre faktörlerinde önemli farklılıklarla

[69] Epstein Davila, **Making Innovation Work**, Wharton School Publishing,5.Baskı 2007, New Jersey ,s.166
[70] Kempner Thomas; **A Handbook of Management**, Penguin Boks, Middlesex, 1980, s. 14; H. G. Hicks ve C.R. Gulet; a.g.e., s.305

karşılaşabilir.[71] Sonuçta, Avusturya'da iş kurma, eski uyuşuk devlet kontrollü işletmelerin, ne ihtiyaç duyulan malların kolaylıkla üretilebildiği, ne de ürünün etkin dağıtımının etkin bir şekilde yapıldığı Çek Cumhuriyetine göre önemli oranda kolaydır. Görüldüğü gibi birbirlerine sınır olan ülkelerde dahi ticari düzenlemelerde önemli farklılıklar kendini göstermektedir. Bu durum ise stratejik planlama sürecinde dış çevre analizinin önemini daha da artırmaktadır. Bu analizlerdeki eksiklikler ve hatalar, doğru bir stratejinin oluşturulabilmesinde önemli sorunlar doğmasına sebep olacaktır. [72]

İşletme öncelikle yerel ülke dış çevre analizi yapmalıdır. Bu analiz süreci, öncelikle strateji geliştirme sürecindeki analizleri kapsar. İlave olarak dikkate alınması gereken önemli nokta ise, yerel iç ve dış çevre faktörlerinin, işletmenin uluslararacılaşma sürecindeki etkilerinin analizidir. Örneğin, devlet düzenlemelerinin, ihracat teşviki gibi, işletme faaliyetlerini kolaylaştırıcı ne gibi etkilerinin olduğunun veya ülkenin sahip olduğu kültürel faktörlerin, işletme için ne tür bir kaynak sağlayabileceğinin analizidir. Yerel ülke çevre analizi sürecinde bu konulara daha fazla ağırlık verilerek inceleme yapılacaktır.

2.2.2. İşletme Analizinin Tanımı ve Kapsamı

İşletmenin analiz edilmesi, bir anlamda, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır.[73] Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkânı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir.

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir.[74]

Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır.[75]

İşletme içi faktörlerin analizi, örgütsel çabaların çekirdeği olarak kabul edebileceğimiz örgütsel kapasite ve temel kabiliyetlerin ortaya konulması ve stratejik

[71] Epstein ,a.g.e., s.86
[72] a.g.e. , s. 101
[73] Eren; a.g.e.s.196
[74] Glueck:a.g.e.,s. 88
[75] McCarthy , Minichiello , Curan .; a.g.e., Richard D. Irwin Inc., Homewood III., 1975,s.107

maliyetlerin belirlenmesine yardım eder. Bu katıya ek olarak işletme analizinin başka yarar ve amaçları da bulunmaktadır.

İşletmenin analiz edilmesi, öncelikle, onun *güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması* ile ilgilidir. Çünkü işletmenin yapılmakta olan faaliyetleri, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilir ve yapmayı arzu ettiği faaliyetler gerçek durumdan değil, yöneticilerin hayal gücünden kaynaklanabilir.

Bir işletme bütün yönleriyle üstün veya zayıf olamaz. Ayrıca işletmenin her bölüm veya fonksiyonu da eşit özelliklere sahip olmalıdır. İşletmenin etkili olarak çalışabilmesi için bu parçalar arasında bit denge kurulamayabilir. Bazı işletmelerde finansman fonksiyonu güçlü iken, bir başkasında pazarlama veya üretim daha etkili kılınmış olabilir. Dolayısıyla, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin, işletmeye önemli bir stratejik ve taktik bilgi sağlayacağı açıktır.

İşletmeyi analiz etme çabası, ikinci olarak örgütün *temel ve ayın edici kabiliyetlerinin* belirlenmesi demektir. Çünkü işletmenin analiz edilmesi, mevcut faaliyetlerin ve işletmenin bulunduğu yerin belirlenmesini kapsar. Böylece işletmenin ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı tespit etmek mümkün olacaktır.[76]

Ayrıca işletmenin ciddi bir değerlemeye tabi tutulması, çevre ile arasındaki uyumu ve rekabet avantajını sürdürmeyi de kolaylaştıracaktır. Çünkü işletmenin sahip olduğu her üstünlük, bir çevre fırsatı için uygun olmayabilir veya her fırsat aynı üstün özelliklere ihtiyaç göstermeyebilir. Bu durum zayıflık ve tehditler için de geçerlidir. Gerçekte işletme temel kabiliyetlerini ve ayırt edici kabiliyetlerini çevreye uyum ve rekabet avantajını sürdürebilmek için daha etkin şekilde kullanma imkânına kavuşacaktır. Diğer taraftan bir maliyetleri düşürme fırsatı, bir eğitim programı ihtiyacı dağıtım kanallarında bir yenilik, karar verme sürecinde yeni bir kritik noktanın ortaya çıkması, haberleşme sisteminde bir değişme gereği, bu analizle ortaya çıkabilir.

Bütün bunlar ise yeni stratejilerin oluşturulmasında önemli hususlardır.[77]

[76] Epstein, a.g.e., s.104
[77] Dinçer, a.g.e., s.108

2.2.2.1. Fonksiyonel Analiz

2.2.2.1.1. Pazar Analizi

Bilindiği gibi, pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevreye açılan penceresidir. İşletmenin iş çevresi faktörlerinden tüketiciler ve rakipler, pazarlama fonksiyonuyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla bu analizde işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla üstün ve zayıf tarafları açığa çıkarılmış olacaktır.

Mal veya hizmet faktörleri: İşletmenin ürettiği mal veya hizmetler, faaliyetlerinin merkezini oluşturur. Çünkü onlar sayesinde işletmeler amaçlarını gerçekleştirirken, tüketicilerin ihtiyaçları giderilmiş olmaktadır. Dolayısıyla mal ve hizmetlerin analizi, işletmenin amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir araç niteliği taşır.

Mal veya hizmetin özellikleri: Mamulün kalitesiyle ilgili tat, renk, koku, standartlara uygunluk ve ihtiyaçları giderme özelliği yanında ambalajı, sunuluşu, müşteri üzerindeki etkisi ve marka imajı gözden geçirilmelidir. Ayrıca bir mal veya mal grubuyla ilgili pazar, üretim miktarı, satış hâsılatı, pazar payı ve karlılık durumu açıklığa kavuşturulmalıdır. [78]

Mamulün hayat safhası: Mamulün hayat eğrisi çizilerek hangi safhada olduğu belirlenir. Böylece o mamulün pazardaki durumu, zaman içindeki satış ve karlılık durumu, tanıtma ve finansman ihtiyacı gibi konularda karar vermek kolaylaşır. Ayrıca rakip mamullerin hayat safhasıyla karşılaştırarak rekabet özellikleri tanımlanmalıdır.
Fiyat faktörleri: İşletmeler belirli bir malı üretmeye başladıkları andan itibaren fiyatlandırma problemiyle karşılaşır ve bu problem hiçbir zaman gündemden çıkmaz. Bu açıdan piyasadaki arz-talep dengesi fiyatların genel seviyesi, bu dengede meydana gelebilecek değişmeler, mamul talebinin fiyat elastikiyeti, fiyatlandırmaya dayalı rekabet şartları ve fiyatlandırmada etkili olan diğer faktörler göz önüne alınmalıdır.
Dağıtım ve fiziki dağıtım faktörleri: İşletme ürettiği malları, hangi kanalları ve niçin kullanarak tüketiciye ulaştırdığını incelemelidir. Mevcut kanalların nasıl daha etkili hale getirilebileceği veya alternatif kanalların neler olabileceği tartışılmalıdır. Ayrıca üretilen yerden tüketiciye kadar mamulün takip ettiği fiziki dağıtım unsurları; depolanması,

[78] Shelton Robert, **Driving Success:How You Innovate**, 4.Baskı 2006, Pearson Education Yayınları, s.17, Londra

sınıflandırılması, nakledilmesi, koruyucu ambalajlama, stok kontrolü ve depo yeri seçimi vb. analiz edilmelidir. [79]

Tanıtma ve tutundurma faktörleri: Üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere duyurulması ve onlarla sürekli bir bağın kurulabilmesi için kullanılan tanıtma usul ve teknikleri, bunların etkisi ölçülmelidir. Halkla ilişkiler üzerinde durulmalı ve bunu geliştirecek yeni teknikler araştırılmalıdır.

Diğer satış çabaları; yani satış organizasyonu, satış elemanlarının sayısı, onları yetiştirme ve geliştirme ihtiyacı vs. gözden geçirilerek özellikle satış sonrası hizmetler incelenmelidir.

2.2.2.1.2. Kaynak Analizi

Kaynak analizi işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerini ortaya koymak için yapılır.[80]

Rekabette en büyük üstünlüğün üretim maliyetleri ve kalitesiyle sağlanacağını söylemek yanlış olmaz. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin özellikleri, teknolojiyi yenileme ve geliştirme imkânı, üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır.

2.2.2.1.3. Karlılık Analizi

İşletmenin sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkânları, bilinmesi gereken başka bir grup faktördür.
Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır.[81]

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve büyüyebilmek, firma değerini yükseltebilmek için kar etmek durumundadırlar. Kar etmek üzere finansal kararlarında

[79] a.g.e., syf.18
[80] http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1, 20.08. 2008
[81] Dinçer, a.g.e., s.109

isabetli, risk ve karlılık arasındaki dengeyi gözetecek şekilde plan yapan, finansal kararlar alan ve gerçekleştiren yöneticiler işletmelerine başarı kazandırırlar.

Karlılık analizleri işletmenin çeşitli alternatifler arasından en optimum kararın üretilmesine yararlar. Finansal planlarda kullanılacak temel kararların (Yatırım kararı, ürün çeşitlendirme, üret ya da satın al, borçlanma politikaları, satış fiyatı, firma kapasitesini kullanma seviyesini belirleme vb.) alınmasını ve analiz sonucu ortaya çıkan hedeflerin uygulamada gerçekleşme durumlarının mukayese edilmesini sağlarlar.

Alınacak finansal kararlarda bu analizlerden yararlanılmalı, ancak tek başına yeterli görülmeden diğer tablo, analiz ve tekniklerden de yararlanılması, bulunan sonuçların karşılaştırılması, birbirini desteklediğinin görülmesi gerektiği unutulmamalıdır.[82]

2.2.2.1.4. Rakip ve Ortaklık Analizi

Organizasyona bir şekilde ilgilisi olan diğer organizasyonlar, grular ya da bireyler paydaş olarak adlandırılırlar. Üç tür paydaş vardır:

1. İç paydaşlar; organizasyon sınırları içinde çalışanlardır. (müdür, çalışanlar, vb.)

2. Ara yüz paydaşlar; hem içeride hem dışarıda çalışanlardır.

3. Dış paydaşlar; organizasyon dışında çalışırlar (tedarikçiler, rekabetçiler vb.)

Bu paydaşların bir kısmı çok etkili, bir kısmı ise az etkilidir. Paydaşların belirlenmesi ve değerlendirilmesi, organizasyona yön veren kuvvetlerin anlaşılmasını sağlar.[83]

Rakip analizi ise dış çevredeki gelişmeleri belirlemek ve analiz etmek iş biriminin performansını etkileyecek trendleri ve olayları (meseleleri) belirlemek için faydalıdır. İş biriminin performansını etkileyen dış çevre olduğu kadar pazardaki rekabetçilerin durumudur. Bu aşamada daha odaklanmış bir çalışma olan rekabetçi analizi yapmak gereklidir.

[82] www.onlinekalite.com, 04.08. 2008
[83] www.iso.org.tr/egitim/yig, 04.08.2008

Rekabetçi analizi;

1. Yeni iş fırsatlarını belirlemek

2. Yeni doğan / gelişen fırsatları tespit etmek

3. Geleceği daha sağlıklı tahmin edebilmek / görebilmek

4. Pazarlama stratejileri geliştirmek için somut veriler sağlamak adına yapılan bir analiz çeşididir.[84]

2.2.3. İşletmelerde SWOT Analizi

İşletmelerde strateji geliştirme sürecindeki bir diğer adım da SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT kavramı Türkçe ifade edilecek olursa, güçlülük, zayıflık, fırsat ve tehdit kavramlarının kısa yazılışıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakipleri ile karşılaştırılarak söylenebilir. Varsayılan çevrede yapılacak analiz farklı stratejilerin başarısını etkileyecek konuları içermektedir. Çevresel analiz ile işletmenin içsel ve dışsal çerçevesinde olup, işletmeyi etkileyen bütün değişkenler hakkında verilerin sistematik olarak toplanmasıdır. Bu verilere pazar hakkındaki veriler yasal düzenlemelere ilişkin sorunlar, rakiplerin faaliyetleri, üretim sürecindeki maliyetler ve işgücü verimliliği gibi konular örnek olarak yenilebilir. Swot analizi süreci ile strateji geliştiren yöneticiler rakiplerine göre stratejik avantaj sağlayacakları rekabet avantajının hangi alanlarda olduğunu belirleme şansını elde ederler. SWOT analizi aynı zamanda düzeltilmesi gereken potansiyel problemlerin neler olduğunu da ortaya çıkarır. Yöneticiler SWOT analizinden elde ettikleri bilgileri kullanarak etkili stratejiler geliştirirler. Etkili stratejiler, çevresel fırsatları ve örgütün güçlü olduğu yönleri kullanma, çevresel korkuları bertaraf etme ve örgütün zayıf olduğu yönlerinden korunma şeklinde ifade edilebilir. Alınan otomobil üreticisi BMW ABD' nin Güney Caroline Eyaletinde otomobil üretmeye karar vermiştir. Bu durumda BMW, sahip olduğu güçlü marka imajı ile ABD pazarında avantaja sahiptir. Bu karar aynı zamanda işletmenin yüksek Alman işgücü ücretlerinin işletmeye verdiği içsel zayıflığı ortadan kaldırmıştır.

ABD Dolarına karşı artan Alman Markını değerine bağlı olarak, Amerika Birleşik Devletleri pazarındaki müşterilerini kaybetme riskini de ortadan kaldırmıştır.[85]

[84] www.onlinekalite.com, 04.08. 2008

Genel olarak ifade ettiğimiz SWOT analizinin unsurlarını daha detaylı olarak inceleyelim.

2.2.3.1. Güçlü Yönlerin Belirlenmesi

İşletmenin güçlülüğü(güçlü olması), rakiplerine göre göreceli olarak üstün becerilere, kaynaklara ve diğer avantajlara sahip olmasıdır. İşletmenin sahip olabileceği potansiyel güçlü yönleri, işletmenin karakteristik rekabetçi yapısı, yönetimin beceri zenginliği, teknoloji avantajı, iyi marka imajı, nakit fazlalığı, iyi kamuoyu imajı, faaliyet gösterdiği ülkelerde güçlü bir pazar payına sahip olması sayılabilir. Kısaca belirtmek gerekirse, işletmenin güçlü yönleri personel mükemmelliği ve kaynak zenginliğidir. Her ürün için üretim faktörleri eşit oranda öneme sahip değildir. Bu sebeple kritik faktörleri tanımlamak ve doğrudan veya dolaylı olarak ürünün performansım artırmaya çalışmak gerekir. Örneğin, daha iyi bir ürün geliştirmek, ilaç sanayi için kritik bir değer taşırken, kozmetik endüstrisinde imaj oluşturmak için reklam bir kritik faktör olabilir. Diğer taraftan satış sonrası hizmet, fotokopi makinesi, bilgisayarlar gibi ürünler için kritik bir faktördür. Örneğin, BMW' nin güçlü yönü dendiğinde akla ilk gelenler, iyi donatılmış işgücü, yenilikçi mühendisler ve yüksek kaliteli otomobiller üretebilme becerisidir.[86]

2.2.3.2. Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

İşletmeler strateji geliştirme sürecinde, işletmenin zayıf yönleri hakkındaki bilgilerinde dikkate alınması gerekmektedir. Bu zayıflıklar, işletmenin rekabet gücünü olumsuz olarak etkileyen beceriler, kaynaklar ve diğer faktörlerdeki rakiplere göre zayıflıklardır. Bu zayıflıklara, uluslararası pazarlardaki zayıf dağıtım şebekesi, zayıf işgücü ilişkileri, yöneticilerin becerilerindeki eksiklikler veya rakiplerin gerisinde kalan ürün geliştirme çalışmaları sayılabilir. Örneğin, BMW' nin Almanya' daki üretiminde ortaya çıkan zayıflığı, olağanüstü yüksek işgücü maliyetidir. Bu durum rekabet edebilme becerisini önemli şekilde etkilemektedir.[87] Kişisel bilgisayarlar örneği ile, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyabiliriz. 1987 yılında Apple, IBM, Tandy, Güney Kore ve Tayvan çıkışlı ürünler sektördeki en büyük rakiplerdi. Kişisel bilgisayarlar (PC)ler de ki başarı üç temel alanda uzmanlaşmaya bağlı idi.

---

[85] Epstein, a..g.e., s.142
[86] a.g.e.,s.356.
[87] http://www.top-consultant.com/UK/Editorial/Article_display.asp?ID=1039, The Financial Times, Nisan 2004, "A hard-headed approach to selling a dream" – Gary Silverman, 09.06.2008

Bunlardan ilki düşük maliyetli üretimdir. PC donanımları artan şekilde standart hale geldiğinden, aynı ücret için daha fazla değer sunmak satışları önemli şekilde etkilemekteydi. Dağıtım diğer bir uzmanlaşma alanıydı. Perakendeciler rafları sadece iki veya üç çeşit ürün ile doldurursa, sadece bu ürünler müşterilere ulaşabilirdi. Yazılım ise üçüncü alandır. Bilgisayar satışları, şayet uygulama sayısını artırmak için geniş bir yazdım seçeneği önermez ise, yetersiz kalmaktaydı.

Bu üç alanda işletmenin güçlü olmaması, işletmenin bilgisayar sektöründeki başarı şansını azaltmaktadır. Bu sebeple, Texas Instruments 1 983 yılında sektörden ayrılmak zorunda kalmıştır. Çünkü işletmenin yeterince yazdım uygulaması yoktu. Fortune System 1984 yılında iflas etti. Zenith Electronics 1990'ların başlarında sektörden ayrıldı. Tandy önemsiz bir rakip konumuna geldi. Hatta Tayvan ve Güney Kore ihracatçıları, PC sektöründeki hızlı değişimle başa çıkamadılar. Sektördeki yatlar %20 den fazla düştü ve ürün hayat eğrisi 6 ay gibi çok kısa bir süreye geriledi.[88] Yöneticiler yukarıda ifade edilen örnekte olduğu gibi kendi işletmelerinin zayıf yönlerini belirlemek zorundadırlar. Örneğin bu işletmenin finansal açıdan zayıf bir yapısı varsa, bir satın alma stratejisi ile ilgilenmesi gerekir. Gerçekçi olmayan kabuller, motivasyonlar, beceriler ve yöneticilerin amaçlarını içeren pek çok teşhis sıklıkla strateji geliştirme sürecini olumsuz etkilemektedir. Sonuçta bazı işletmeler, temel oyuncularının hedef bilgilerini değerlendirmedeki yetersizliklerinden dolayı zıt stratejilere doğru yönelebilmektedirler.

2.2.3.3. Fırsatların Belirlenmesi

Fırsat analizi, işletmenin bir ekonomik misyon oluşturmasına bir girdi olarak hizmet etmektedir. Fırsat analizi, bireysel olarak ürünlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de faydalıdır. Fırsatlar çevresel değişimlerden ortaya çıkar. Bu sebeple çevresel analiz fırsatların tanımlanmasında en önemli faktördür. Faaliyet gösterilecek yabancı ülkenin işletmeye sunacağı fırsatların doğru şekilde analiz edilmesi bu açıdan çok önemlidir. Öncelikle fark edilmesi gereken, ekonomi dünyasının, sahip olunan veya sahip olunmayanlarla oluşmadığıdır. Kaynak zengini ülkeler, OPEC ve Afrika' nın bazı bölgeleri, işgücü zengini ülkeler gelişmekte olan Singapur, Meksika, Brezilya gibi ülkeler vardır. Bu ülkeler işgücü olarak diğer ülkelere göre daha iyidirler. Fakat büyüyemezler. Aynı zamanda pazar zengini olan ülkeler, Brezilya, Filipinler, pek çok

[88] Jain Subbash C. 1997 "**Marketing Planning and Strategy"**, South Western College Publishing, Ohio,ss.168-169.

Güney Amerika ülkesi benzer durumdadırlar. Yukarda ifade edilen her bir durum işletme için farklı fırsatlar sunmaktadır.

Örneğin; Northern Electric, Kanada pazarına yöneldiğinde, bu ülke pazar büyümesi için önemli fırsatlara sahipti. Batı Avrupa ve Japonya' da GSMH yüksektir.[89] Bu sebeple işletmenin büyümesi için önemli fırsatlar sunar. Yabancı ülkelerin sahip oldukları hammadde ve enerji kaynaklarının işletme tarafından doğrudan kullanılmasına getirilen kısıtlamalar, işletmelerin yerel işletmeler ile geliştirdikleri ortaklıklar ile aşılabilmektedir.

Faaliyete geçilmesi düşünülen ülkenin ekonomik yapısının güçlü olması, diğer bir fırsattır. Bu tür ülkelerdeki yerel işletmeler ile kurulacak ortaklıklar ile işletmeler kendi finansal yapılarını da güçlendirmiş olacaklardır.[90] Fırsat analizine karşı ilginç bir yaklaşımı Andrews tarafından aşağıdaki gibi geliştirmiştir. "Eşleme (güçlü yönlerin fırsatlarla eşlenmesi) örgütsel zayıflığı en alt düzeye indirmek ve güçlü yönleri en üst düzeye çıkarmak için tasarlanır. Herhangi bir durumda riske eşlik eder ve mevcut ayırt edici bir rekabeti aşmak için fırsat göründüğünde daha sonraki gerekli düzeyi oluşturabilecek strateji için neredeyse kumar oynamak zorunda kalır. İçinde bulunduğu örgüte ve insanlara meydan okur. Herhangi bir durumda bir işletmenin potansiyel becerisinin önceden tahmin edilebilirliğine doğru yönelmesi, doğru gibi görünebilir.[91]

2.2.3.4. Tehditlerin Doğru Olarak Algılanması

İşletmeler için en önemli tehdit rakiplerdir. İşletme sahip olduğu içsel kaynaklar ile bu tehdidi ortadan kaldırabilir. Eğer işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri kendisinin zayıf yönünü oluşturuyor ise, kalitesiz üretim ve teknolojik yetersizlikler gibi, alanda rekabetçi bir yapısının olması güçleşecektir. Ayrıca faaliyet gösterilen ülkenin yasalar ile geliştirdiği bir takım kısıtlayıcı önlemlerin de devreye girmesi ile bu durum işletme için tamamen bir tehdide dönüşecektir. Rekabet dışında, işletmeler için oluşacak tehditleri dört ana başlık, altında incelemek mümkündür.[92]

---

[89] Shelton, a.g.e., s. 85
[90] Lawrence R. Jauch. Glucck William F. Ağustos 1988,"**International Management: Managing Across Borders and Cultures"**, Harper Collins College Publishers, New York,s.129
[91] Shelton ,a.g.e.,s.172.

[92] a.g.e. s.174

1. Politik Risk — Savaş, yabancı güçler tarafından ele geçirilme, bölgesel taleplerle otorite boşluğunun doğması, ideolojik farklılıklar, ekonomik yönelimlerle ilgili çalışmalar, bölgeselleşme, politik riskler içerisinde değerlendirilebilir.

2- Sosyal Risk— İç savaş, gelir dağılımı adaletsizliği, isyanlar, militan birlikler, inanç uyuşmazlıkları, sosyal sınıflar arasında çalışma, sosyal riskler içerisinde değerlendirilebilir.

3-Ekonomik Risk— Sürekli düşük GSMH büyümesi, grevler, üretim maliyetlerinde hızlı artış, ithalat kazancındaki azalış, yiyecek ve enerji ithalatındaki ani artış, ekonomik risk içensinde değerlendirilebilir.

4- Finansal Risk Döviz kurundaki dalgalanma, sermayenin ve karın ev sahibi ülkeye tekrar aktarılması, vergi politikalarındaki değişmeler, finansal risk içerisinde değerlendirilebilir. Bazı durumlarda ülke yönetimi işletmeyi devletleştirebileceği gibi, işletmeler döviz kurundaki aşırı iniş veya çıkışlarla önemli miktarda para kaybedebilirler. İşletme SWOT analizi ile faaliyete geçmeden önce bu tür tehditlerin ne düzeyde olduğunu belirlemek zorundadır.

İşletmelerde çevresel analizler yapıldıkları ve SWOT analizi gerçekleştirildikten sonra, pek çok alternatif strateji ile karşılaşılır. Bu açıdan işletme için en uygun stratejinin belirlenmesi gerekir. İşletme oluşan alternatif stratejilerden en uygununu seçmek için her bir alternatif strateji belirli analizlere tabi tutarken uygun stratejiyi belirler. Günümüzde strateji seçimi, işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır.[93] Bu aşamada kullanılacak analiz teknikleri içinde portföy analizinin kullanılması, işletmeler için daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Çünkü işletmeler farklı bölgelerde ve farklı ürünlerle faaliyet göstermektedirler.

2.2.4. İnsan Kaynakları Açısından İşletmede Çalışan Verimliliği

Lester Thurow "Kafa Kafaya" (Head To Head) isimli kitabında; "İş gücü becerileri 21. yüzyılın önemli rekabet silahları olacaktır. Beyin gücü yeni teknolojiler üretecek, ancak kişilerin, üretilen yeni ürün ve teknolojileri kullanması ve bunları düşük

[93] Saruhan Şadi Can, Haziran1994, "**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**", Öneri Dergisi, c.1,s.1, (ss.18-21.

maliyete getirmesi konusunda yetenekli işgücü elimiz ayağımız olacaktır" diye söz etmektedir.[94]

Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Latin Amerika ve Avrupa'dan pek çok yöneticinin bir araya gelip tartışmaları sonucunda varılan nokta; toplam kalite yönetimi ve iş hayatında başarının; uzun vadede çalışanların işlerine olumlu katkıda bulunmasından geçtiği sonucuna varılmıştır. Sistemlerindeki teknolojiyi etkin kullanarak birlikte etkili bir şekilde çalışan elemanlarından yüksek performans alan organizasyonlar, uzun vadede en karlı çıkacaklar olarak tahmin edilmektedirler.

2.3. İşletmelerde İş Geliştirme Sürecindeki Sorunlar

İşletmelerde iş geliştirme sürecinde stratejiye temel teşkil edecek başarısızlığa neden olacak bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bunlardan biri yanlış varsayımdan hareket etme sorunudur. Bu sorunun giderilmesi için işletmenin içinde bulunduğu çevre, işletmenin faaliyet alanı, hedefleri gibi değişik konular çerçevesinde doğru varsayımların geliştirilmesidir.

Diğer bir sorun ise iş geliştirme sürecinin entegrasyon ve koordinasyonunu sağlayacak örgütsel sorundur.

İş geliştirme sürecinde uygun yapı ve mekanizmaların oluşturulması stratejini sağlıklı olarak uygulanması için gereklidir. Strateji geliştirme sürecinde, stratejinin uygulanması için uygun bir yapının oluşturulmaması sorunlara sebep olabilir.

Diğer bir sorun da, işletmenin çevresini incelemede gösterdiği eksikliklerdir. Özellikle önemli bir pazar payına sahip işletmelerde bu sorun kendisini daha hızla hissettirmektedir. Bu sorunun giderilmesi için ise hem işletme içine hem de işletme dışındaki aktörlere odaklanılmalıdır.[95]

Tek boyutlu bir strateji geliştirme de işletme için diğer bir sorundur. Tek yönlü bakış işletmenin daha önceleri sahip olduğu rekabet edebilme gücünü önemli şekilde etkileyerek, pazardaki avantajının kaybolmasına sebep olabilmektedir.[96]

---

[94] Thurow Lester, Nisan 2004 **Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europa and America**, William Morrow, New York, s.51-52

[95] Harborne Richard; "**Power Planning: An Intergrated Business Plannning Process", Strategic Finance**. V.81.i.4Ekim 1996 : ss.47 – 50.

[96] a.g.e.,ss.. 49-51

Strateji geliştirme sürecinde anahtar kavram misyondur. Misyon ifadesi iş geliştirme planlanırken neye ulaşmak istediğimizi, niçin ulaşmak istediğimizi ve ne kadar iyi gittiğini nasıl öğreneceğimizi söyler. Misyon ifadesi, strateji geliştirme sürecinde üç farklı açıdan sorun teşkil edebilir. Bunlardan ilki, misyon, örgütün ulaşması için kendine özgü oluşturduğu açık bir ifade taşımayabilir. Misyon ifadesinin gelecekte işletmenin ulaşmayı hedeflediği durumu açık olarak belirtmemesi strateji geliştirme sürecinin en önemli sorunlarından biridir. Misyon ifadesi açık bir ifade ile tanımlanmazsa, işletmenin nereye, nasıl ve niçin ulaşmak istediği gibi sorular cevapsız kalacaktır. İkinci olarak, misyon ifadesi diğer örgütler tarafından paylaşılan mükemmel kalite ve değerlerin zenginleştirilmiş bir ifade olması sorunudur. Örgütün gerçeklerine uymayan, örgütün amaçlarıyla, ulaşmak istediği hedefleriyle bir tutarlılık göstermeyen misyon, strateji geliştirme sürecinde ciddi bir sorundur.
Üçüncüsü ise, misyon ifadesinin çok geniş olması sorunudur. Strateji geliştirme sürecinde hazırlanan misyon ifadesi, pek çok diğer muhtemel misyon ifadelerini de kapsamaktadır.[97]

İşletmeler iş geliştirmede veriler ile ilgili sorunlar yüzünden de zorluk yaşayabilirler.İşletme yönetimi, ilk başta bugün sahip olduğu imkan, mücadele ettiği rakipler, kullandığı kanallar ve müşterilerini belirleyerek gelecekle ilgili tahminler yürütüp ona göre hazırlık yapılmalıdır.[98]

İş geliştirme stratejisinde mutlaka çalışanlar ile bilgi paylaşımı gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar sürecin bir parçası olduklarında, daha kaliteli bir bilgi akışı sağlanacak, ürünler hakkında daha geniş bir bakış açısı kazanılacak, daha güçlü bir strateji ortaya çıkabilecek ve paylaşılan bir vizyona ulaşılacak bu strateji çalışanlar içi bir anlam ifade edecektir.[99]

Aksi takdirde karmaşık ve yoğun bir strateji karşısında bilgilendirilmeyen çalışan ne yapacağını bilemez, bu da işletme için ciddi bir sorundur.[100]

Strateji gerçekleştirilirken gerekli tehlikeler de göze alınmalıdır. Genellikle strateji geliştirme sonucu elde edilecek stratejinin sağlayacağı faydalar uzun dönem sonra gerçekleşecektir ve başarı her zaman kesin değildir. Eğer çalışanlar tarafından uzun vadeli

[97] Liff Allen ," **Avoiding Eight Pitfalls of Strategic Planning", Assocation Management"**, V.49,N 1,Ocak 1997:ss.120-124
[98] a.g.e,ss.120-124
[99] a.g.e.,ss.120-124
[100] Mariotti John **"Failing to Plan is Plannig to Fail",** Industry Week, 6 Temmuz 1999, s.66

amaçlara karşı, kısa vadeli değişimler ve beklentiler ön plana çıkarsa, stratejik planın işletmeye önereceği fırsatlar, değişimler ve beklentiler bir kenara bırakılır. Bu da işletme stratejisinin başarısızlığı ile sonuçlanır.[101]

İş geliştirme sürecinde sıklıkla karşılaşılan diğer bir sorun ise geçmiş deneyimlerin şimdiki zaman şartlarına uyumu değerlendirilmeden günümüze adapte edilmeye çalışılmasıdır. Bu doğrultuda geçmiş dönemde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları da işletmenin hafızasında yer almaktadır. Zaman içerisinde benzer sorunlarla karşılaşıldığında geçmişteki çözüm yolları, yeni ve benzer sorunları çözmede de işletmeye referans teşkil edecektir. Strateji geliştirme sürecinde tecrübelere güvenmek, şayet şartlar benzer ise geçerlidir. Aksi halde benzer olmayan sorunların çözümü için geliştirilen stratejilerde, geçmiş tecrübelerin referans olarak değerlendirilmesi sorunları daha da arttırılacaktır.[102]

İş geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri de yönetim kuruluna katılan yöneticilerin işletmenin bütün üyelerini temsil ettiğinin düşünülmesidir. Yöneticilerin işletme ile ilgili sahip oldukları bilgilerin ne kadarı gerçek, ne kadarı ise kulaktan dolma bilgiler olabilir. Bunun ölçülmesi çok zordur. Bu sebeple bu tür bilgilere aşırı güvenme, bazı bilgilerin yanlış olarak değerlendirilmesine ve bunun sonucu olarak da strateji geliştirme sürecine temel teşkil edecek verilerin yanlış olmasıyla stratejide yanlış şekillenebilmektedir.[103]

İşletmelerde iş geliştirme stratejilerini oluştururken yönetimle ilgili bir takım sorunlarla da karşılaşabilirler. Bu sorunlardan biri iş geliştirme toplantılarında karşılaşılan sorunlardır.

Tepe yöneticilerinin planlı ama toplantısına hazırlanmadan ve etkili bir yöntem izlemeden katılması, toplantı gündemini tıka basa doldurma, yönetim takımında bulunan yöneticilerin toplantıda hazır bulunmamaları, iş geliştirme toplantılarında çevresel analizlerin etkin şekilde yapılmaması bu sorunu teşkil edecek nedenlerdir.[104]

İşletmelerin iş geliştirme stratejilerini oluştururken karşılaşılan bir diğer sorun da rekabet alanının tam olarak belirlenememesidir. İşletmenin temel rekabet alanları, teknoloji

[101] Lift a.g.e.,ss.120-124
[102] a.g.e.,Ss.126
[103] a.g.e.,s.120-125
[104] Flores Luis G. And Fadden Janyce 2000, **How to Have A Succesfull Strategic Planning Meeting,Training and Develepment**, V.54, i.1,ss.31-33

üstünlüğü, üretim ve pazarlama gibi bazı bileşenler üzerine kurulu olabilir. Geçtiğimiz on yıl içerisinde yüksek düzeyde başarılı olan stratejiler, bu temel faaliyetler üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bir işletmenin temel rekabet alanını belirlemesi, strateji geliştirme sürecindeki önemli bir köşe taşıdır. İşletmeler yapıları gereği farklı pazarlarda farklı rekabet şartları ile karşılaşacaklarından dolayı temel rekabet alanın belirlenmesi daha büyük önem taşımaktadır.[105]

İş geliştirme sürecinde karşılaşılan bir diğer sorun da planlamadan çok uygulamaya odaklanılmasıdır.

Uygulamaya odaklanma ile işlerin daha iyi yapılabilmesi, alternatif daha iyi yollar bulunabilmesi ve mevcut uygulamaların etkinliğinin incelenmesi için, reengineering, zaman temelli rekabet, kopyalama, toplam kalite yönetimi, çalışanların güçlendirilmesi, gibi yollar kullanılarak bu sorunlar çözülebilir.[106]

Ürünlere yönelik olarak kullanılan İnnovasyon kavramı ise bilim ve teknoloji dünyasının son yıllarda en güncel sözcüklerinden biri haline gelmiştir. Anlamını karşılayacak tam bir Türkçe sözcük olmadığı için zaman zaman "yenilenme" olarak adlandırılan, ancak bu durumda sadece eksik değil, yanlış da anlaşılabilen bir terimdir. İnovasyon, "yeni ve değişik birşey yapmak" anlamındaki Latince "innovare" kökünden türetilmiştir.[107]

İnovasyon "bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi" anlamına gelmektedir. Türkçe karşılığı olarak kullanılan "yenilenme" sözcüğü inovasyonun ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir. İnovasyon denilince, bilim ve teknolojiyi kullanırken, çıktılarında ekonomi ve topluma yönelik yarar yaratması da özellikle vurgulandığından iş geliştirme tanımının içeriğinde yer almaktadır. Tanımlamaya bakıldığında bilim ve teknoloji politikalarındaki kısa ve uzun vadeli hedeflerin de inovasyon ile aynı olduğu düşünülebilir.

İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değil. Bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsıyor. Ancak inovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir

[105] Liff,a.g.e.,ss.16-18
[106] a.g.e.ss.120-124.
[107] http://www.kabilisim.com/read2.asp?id=70, 11.09.2008

fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve belki de anlam bakımından çok önemli olmak üzere bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamlı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreç.

Bu kadar geniş bir kuram, eylem ve çıktı süreçlerini içine alan etkinliğin her ülkenin, her bilimsel araştırma alanının, her sanayi ünitesinin kendi özelliklerine göre oluşturması doğal bir beklentidir. Yani inovasyon duruma göre, yerel ve ulusal özelikleri olan bir ticari etkinlik sürecidir. [108]

[108] TÜSSİEDE , Yeni İş Geliştirme Eğitim Kitapçığı 2007

3. BASIN İŞLETMELERİNDE STRATEJİ VE YENİLİK GELİŞTİRME

Dünya genelinde basın işletmeleri veya gelişen içeriği ile medya işletmeleri teknolojik ve sos yo – kültürel iletişim süreçleriyle paralel yenilikler ortaya koymuştur. Tarihi sıralamayı incelediğimizde; matbaa alanındaki gelişimler kısa süreçler sonrasında basın işletmelerine uyarlanarak gelişim sağlamıştır. Önceleri dar alanlarda daha sonra ise yerel, ülkesel ve küresel alanlardaki dağıtım kanallarının oluşumu basın işletmelerinin maliyet kalemlerini farklılaştırmış, tüm bunların yanı sıra kamu ve yönetim karşısındaki değerini de artırmıştır.

Zaman içerisinde medya işletmeleri açısından büyük bir gelir kaynağı haline gelen baskı teknolojileri ve dağıtım ağı; küresel olarak bu yapıya sahip işletmeleri pazarın lideri konumuna getirmiştir. Geliştirilen bu yeni iş kolları birer varlık olarak basın işletmelerinin yapısına dâhil olmuş ve kendi alanlarındaki uzmanlardan oluşan istihdam ve kurum yapısına dönüşmüştür. Abone, promosyon, Internet yayıncılığı, geleneksel etkinlik veya yayın, ürün faydasına yönelik baskılama ile mecra avantajları ve reklâm, yayın içeriği ile lider marka yaratma dünya genelinde basın işletmelerinde görülen yeni iş geliştirme örneklerindendir.

Baskı teknolojileri alanında baskı sayısı ve dijital sistem avantajına sahip olan basın işletmeleri önceleri maliyetlerini düşürmek amacıyla başlattıkları baskı pazarlama departmanlarını daha sonra önemli bir kaynak haline dönüşmüştür. Kitap, CD ve promosyon baskıları özellikle ülkemizde bazı işletmelerin önemli gelirleridir. Dağıtım alanında ülkesel lider konumuna sahip basın işletmeleri yine lokal yayın grupları ile yaptıkları anlaşmalarla hem maliyetlerini azaltma yoluna gittiler hem de marka olma dokusunu geliştirdikleri gözlemlenmektedir. [109]

3.1. Dağıtım Kanallarının Genişlemesi ve Globalleşmesi Konusundaki Gelişmelerle Oluşan Pazar

Basın işletmelerinde yapılanan ilk dağıtım stratejisi bayii sistemidir. Dağıtım kanalları bu işletmeler açısından hayati değer taşıyan unsurdur. Ulusal bazda ulaşılabilirlik sağlamak gazetenin gelişimini aynı paralelde takip etmelidir. Ulaşılabilir olma özelliği yazılı mecralar için güvenilirlik niteliğinden sonra ikinci sırada yer alır. Özellikle

[109] www.//rrs.hadthefrontpage.co.uk/awards/085670yourmail.html, 21.09.2008

uluslararası markalarla yapılan ve ağır yaptırımları içeren patent anlaşmaları dâhilinde bu özellik taahhüt edilmektedir.[110]

Basın işletmeleri ülke genelinde her dağıtım noktasına yayınlarını ulaştırmak mecburiyetindedirler. Ancak dağıtım oldukça maliyetli ve zahmetli bir birimdir.

Kalite güvence sistemi ve elektronik takip içeren lojistik sistemler sayesinde bu alanda maliyet kontrolü büyük dağıtım şirketleri için sağlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin bazı yayınları ise kendi yayınlarını eyalet gazetelerinin dağıtım kanalları ve araçları ile dağıttırma yöntemine gitmişlerdir. Ulaşılabilirlik bir yayın organı için can alıcı noktadır. Dağıtım maliyetleri yeni çoklu ortam teknolojilerinin gelişimiyle gazeteler için ağırlaşmıştır. Çözümü kitap, CD ve diğer yayınları dağıtmak üzere anlaşmalara gitmekte bulan basın işletmeleri müdürleri, bu alandaki kayıpları belgelendirmek için de teknolojik stratejiler yaratmaya çabalamaktadırlar.

Büyük markaların reklâm yerine broşür v.b. tanıtım materyallerini dağıtmayı içeren Insert yöntemi bu gücün gelir kaynağına yönlendirildiği alandır. Hatlara yönelik servis ve satış yapan dağıtım kanallarından yola çıkılarak Türkiye geneline yayılan bir dağıtım hat haritası çizilmiştir.

Gazetelerin hat haritasında dağıtım noktaları ve bu noktalara gönderilen gazete rakamları tablolar halindedir. Insert dağıtımını gerçekleştirecek olan kuruluş bu hatlardaki toplam dağıtım oranını karşılayacak sayıda materyal temin etmek zorundadır. Ayrıca Hürriyet ve Sabah gibi gazetelerle dağıtım gerçekleştirecek olan markalar; azami 50 bin adet materyal temin ederler. Bu materyaller A4 ebadında ve 170 gr kuşe ağırlığına sahip olmalıdır. 1000'er adet üzerinden dağıtım bedeli olarak bütçelendirilen bu hizmet, özellikle büyük alışveriş merkezleri , teknolojik ürünler ve emlak sektörü tarafından sıklıkla tercih edilmektedir.

Yüksek rakamlarda dağıtım gerçekleştiren bu kuruluşlar, baskı avantajından faydalanarak, materyallerinin baskısını da gazetenin baskı hizmetinden yararlanarak karşılarlar. Amerikan denilen özel baskı sistemi yine dışarı da çok maliyetli rakamlara çıkarken bu tesislerde daha hesaplı olmaktadır. Birçok dergi bu sebeple baskısını büyük

[110] www.//rrs.hadthefrontpage.co.uk/awards/085670yourmail.html, 21.09.2008

basın kuruluşlarının tesislerinde gerçekleştirmek yolunu tercih etmektedir.[111]

Dağıtım kanalları kullanılarak elde edilen gelirlerden bir diğeri ise dergi ve torbalı periyodik yayınlara eklenen numune ürünlerdir. Yüksek tiraja sahip ve kadın hedef kitleye hitap eden yayınlar, firmalar için ürün tanıtımının vazgeçilmez mecraları arasındadır. Basın işletmesi yaptığı anlaşmalar ve dağıtım kapasitesi doğrultusunda bu dağıtım hizmetini bütçelendirmekte ve ek gelir elde etmektedir.

Ancak yüksek tiraja sahip olmayan ve hedef kitlesi gençler olan günlük yayınlar için bu avantajlar mümkün değildir. Bu yayınlar ücreti ne kadar düşük olursa olsun dağıtım ve fire maliyetleriyle işletme için gidere dönüşmektedir.

Satış oranları haftaya eşit dağılmadığı için dağıtım maliyetleri yükselen The Manchester Evening News gazetesi 2005 yılında fiyatlarını yükseltmek yerine, düşük satış oranına sahip olduğu günlerde okur kitlesini artırma stratejisini izleyen ilk yayın olmuştur. The MEN markasıyla çapraz promosyon stratejisi uygulayan yayın; Pazar ve Cuma günleri arasındaki satış firesini tablolaşmış ve bu rakamdaki gazeteyi The MEN kafelerinde ücretsiz dağıtmıştır. Okur kitlesinin bu uygulama ile %17,5 yükseldiğini belirten yayın, fiyatlarında hafta içi farklılık sağlayarak bu stratejiyi geliştirmiştir.. Dağıtım kanalının farklılaştığı bu çalışma Medya İnovasyonları Kataloğu 2007 yayınında bir iş yeniliği olarak ödüllendirilmiştir.[112]

2008 yılında aynı stratejiyi izleyen Radikal Gazetesi bugün ülke genelindeki Kahve Dünyası şubelerinde ve üniversitelerde hafta içi her gün ücretsiz dağıtılmaktadır. Başka bir yayının yer almadığı bu şubelere İstanbul genelinde haftalık 400 bin kişi ziyaret etmektedir. Hürriyet grubu bu strateji ile reklâm geliri beklemediği Radikal Gazetesi'nin okuyucu profilini genişletmeyi hedeflemektedir. Ayrıca gazete okunma oranının düşük olduğu ülkemizde ücretsiz dağıtılan bu yayın, okuyucu alışkanlığını sağlayabilecek bir strateji uygulamaktadır. [113]

3.2. Basın İşletmelerinde Çevre Faktörü Ele Alınarak Yapılan Yenilik Kampanyaları

[111] www.//rrs.hadthefrontpage.co.uk/awards/085670yourmail.html, 21.09.2008
[112] a.g.e., 21.09. 2008
[113] www.kahvemolasi.com.tr/sayilar/20080109.asp - 148k - ,21.09.2008

Global iklimdeki değişiklikler ve doğal kaynak kaybı ile işletmelerin ana faktörlerden bir haline gelen çevre duyarlılığı, basın işletmeleri açısından da hayati önem taşımaktadır. Bir işletmenin günümüzde yeni iş geliştirme liderleri arasında yer alabilmesi için tüm yenilik ve etkinliklerinde çevreye duyarlı stratejiler yaratmalıdır. Dolayısı ile basın işletmeleri bu faktörü en yoğun şekilde özümsemiş olan işletmelerin başında yer almalıdır. Ülkemizde bu konuda TÜSSİEDE 'nin iş geliştirme verileri dikkate alındığında; günümüzde çevre ve insan faktörünü özümsemeyen bir işletme, kobi sınıflandırmasında dahi yer alamadığı gibi herhangi bir yenilik veya ar-ge çalışması içinde çevre faktörünü barındıran stratejiler içermiyorsa doğru uygulanılabilirliği söz konusu dahi olamamaktadır.

Bu verilere göre maliyet, misyon ve vizyon stratejileri tamamı ile insan ve çevre faktörünü içermekle yükümlüdür. Getirilen düzenlemeler ve kanuni yükümlülüklerde yine tüm bu detayları şartlandırmaktadır.[114]

55 yıldır bu alanda yayınlar ve kampanyalar yürüten The Guardian ekibi, 14 yıldır çeşitli projelerle ödül liderliğini korumaktadır. Gazetenin kâğıt basım olmasından dolayı çevreci harekete daima öncü olduklarını belirten gazetenin çevre yetkilisi Paul Brown " Guardian asla çevre konusuna duyarsız kalmamış, bu konu da birçok sempozyum, kampanya ve hareketinde öncüsü olmuştur. Gazetelerin çevreye verdiği zarardan ötürü bu dezavantajı mümkün olduğu kadar okuyucu gözünde en aza indirgemeyi temel amaç edinmiştir. Yalnızca bu etkinliklerde var olmamış, alınan kararların hayata geçirilmesinde de etkili olmuştur."[115] diyerek 2003 Çevre Raporu'nu ele almıştır. 2002 yılında geri dönüşümlü kâğıt baskısına geçen gazete raporunda yazılı basında 109,273 ton kâğıdın harcandığını ve yeni sisteme geçerek % 76 oranında 2003 yılında tasarrufu sağlamayı amaçladıklarını deklare etmişlerdir. Bu yeniliği takip eden bazı yayınlar olmuş, bu rapor ve girişim hükümet ve gazete basımcıları derneğinin getirdiği yaptırımlara öncülük etmiş ve 2006 yılında alınan kararla İngiltere'nin bu derneğe kayıtlı tüm üyeleri %100 geri dönüşümlü baskıya geçmişlerdir. [116]

Raporda yer verilen kullanım rakamları tablosu aşağıda yer almaktadır. Bir yayının bu şekilde en önemli detaylarını okuyucu ve kamuoyu ile paylaşımı da yine imaj açısından büyük bir öneme sahiptir. Raporunda yazılı mecralarda %40 genç, yani bakir

[114] **TÜSSİEDE Yeni İş Geliştirme Eğitim Kitapçığı**, TUSSİEDE 2007
[115] http://image.guardian.co.uk/sys-files/Guardian/documents/2007/12/04/environment.pdf, 09.05.2008
[116] a.g.e. 09.05.2008

ağaçların kullanıldığını da dile getiren işletme; bu girişimler öncesinde sade olacaklarının nedenini hedef kitlesine uygun ifade ve verilerle açıkladığını ve baskı sayısı kaybı yaşamadığını da eklemektedir.

Yeni baskı teknolojileri ile kullanılan kâğıdın geri toplanarak yeniden kullanımına hazırlandığını belirten raporda ayrıca kampanyaya okuyucular tarafından da yüksek oranda katılım olduğunu , bu konuda oluşturulan platformun sosyal davranış üzerinde de etki yarattığı ifadeleri yer almaktadır. [117]

Tablo. 1. Guardian ve Odit Görevlisi İle Belirlenen Ton Kullanım ve Geri Dönüşüm Oranları

Toplam Kullanılan Kâğıt : 109,273
Geri Dönüşüm Mahalindeki Baskı Firesi : 10,900
Satılmayan Gazetelerden Sağlanan Geri Dönüşüm : 19,700
Okuyuculardan Sağlanan Geri Dönüşüm : 70,300
Toplam Geri Dönüşüm : 100,900

Kaynak : www.guardian.co.uk

"Karbondioksit Emilimi ve Enerji Tasarrufu" konusunda da kendi alanlarında büyük bir denemeye imza atan yayın kuruluşu, aldığı tasarruf sonuçlarıyla yine en önemli iklim ve çevre yeniliklerinin lideri olmuştur. Ofis alanlarında ve binada belli elektrik tasarruf cihazlarına yatırım yapan işletme ,ayrıca belirli periyotlarla elektrik kesintisini de uygulamaya geçirmiştir. Kamera izleme sistemi ile hazırlanan otomatik takip ve fosil aydınlatma yapısı boş alanlardaki elektrik kullanımını tasarruf moduna geçirmektedir. Bir yıllık uygulamanın ardından %80'e yakın tasarruf sağladığını belirttiği çevre raporunda 120.000 İngiliz Sterlini tasarrufun sağlanmasının yanı sıra, yıllık 3,720 ton karbondioksit gazı emilimine de engel olmuş olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca enerji tasarrufuna ve iş iyileştirmeye yönelik yaptıkları fizibilite de belli bir departmanda çalışan kişilerin %40'ının fiziksel çevreden memnun olduğunu saptamışlardır. Bu amaçla yeni bir kat organize edilmiş

[117] a.g.e., 09.05.2008

ve tamamen tecride yönelik dizayn edilmiştir. Ayrıca yakın alanda çalışanların bisikletle işe ulaşım sağlaması da bu proje kapsamında yer almış uygulamalardandır. Hatta işletme bu alanda önemli bir etkinliğe de sponsor olmuştur. Su tasarrufu konusunda yine ilk saptamalar kişi başı yıllık 11,000 litre su tüketimi şeklindeyken; 900 çalışanında katılımıyla uygulanan tasarruf şartlarıyla bir yılda bu oran kişi başı 7700 litreye indirilmiş ve işletme maliyetlerinde yıllık 4000 İngiliz Sterlini tasarruf sağlanmıştır. Kartuş ve toner tasarrufu, kâğıt ve toplama tasarrufu, elektrik, su, enerji, ulaşım ve restoran-kafe alanlarında doğal ürün kullanımına kadar birçok alanı kapsayan bu çevre projesini uygulayarak sonuçlarını ortaya koymuş olan Guardian, 2008 yılında da Living Our Values projesiyle En iyi çevreci gazete ödülünü korumuştur.[118]

3.3. Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Faktörüne Yönelik Geliştirilen Projeler

Tüm Dünya'da en ağır travmaları yaşayan mesleklerin başında yer alan medya mensuplarına yönelik olarak yapılmış çok fazla insan kaynakları uygulamasına rastlanmamaktadır.

Özellikle adli vakalar ve siyasi gelişmelerle ilgilenen gazetecilerin , sayısız darp ve tacize maruz kaldıkları bilinmektedir.

Yıl boyunca düzenlenen etkinlikler ve performans eğitimleri genellikler reklâm gelirlerindeki verimi artırmaya yönelik olarak planlanmakta ve bütçenin çoğu kısmı bu alana yönlendirilmektedir.

1970 'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde iş yerinde davranışsal tacizi engellemek amacıyla hayata geçirilen Çalışan Destek Hizmeti, bugün birçok Avrupa ve Asya ülkesinde marka haline gelen kurumsal yapıların çalışanlarına sağladıkları bir verimlilik desteğidir.[119]

Destek; psikolojik, hukuki, mali ve tıbbi konularda hizmet alan kuruma özel telefon hattından 24 saat ulaşabilmelerini ve kimlik vermeksizin gereken desteği alabilmelerini içermektedir. Yine çok yoğun bir tempoyu takip eden The Wall Street Journal'ın bazı birimleri kurumun sağladığı bu avantaj sayesinde hizmet almaktadır. Çalışan

[118] a.g.e. 09.05. 2008

[119] Employee Assistance European Forum, www.eaef.org.,17.10.2008

Destek Hizmeti özellikle ağır çalışma şartlarından kaynaklanan gerginlik, stres ve zaman kaybını en aza indirgeyerek çalışanın verimini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu alanda elde edilen bilgiler ne yazık ki kurum gizlilik anlaşmaları nedeniyle kamuoyu ile paylaşılamamıştır. Hizmet Amerika Birleşik Devletleri'nde tüm postacıların ve polislerin de anlaşmalı olduğu hizmet geçtiğimiz Mart ayından itibaren Doğan Medya Grubu Hürriyet Gazetesi'ne özel olarak 30 kişilik bir çalışan grubu ve aileleri için uygulanmaya başlanmıştır. Yaklaşık 6 aylık bir çalışmadan sonra çalışan destek hizmeti servisinin değerlendirilmeleri ışığında projelenecek olan destek şu an kuruluşun başka varlıklarında da oldukça verim sağlamıştır. Özellikle istihbarat servisine ve reklâm departmanına yönelik olarak tasarlanan bu program gerçekten ülkemiz basın kuruluşlarının insan kaynakları alanındaki uygulamalarına en önemli ve verimli uygulama olarak yer almaktadır.[120]

3.4. Marka Değeri Üzerinden Global Pazarda Patent Hakkı Yaratma ve Gelir Sağlama

Global marka değeri konusunda açık ara önde olan Time dergisi, tüm dünyanın gündemindeki iletişimin de bir parçasıdır. Konuları sık sık çeşitli ülkelerin gazetelerinde haber kaynağı olarak gösterilmektedir. 1923 yılında New York'ta iki gazeteci tarafından kurulan Time dergisi, binasının tasarımı ile de dergisinin kurumsal imajını yansıtmaktadır.

Time dergisi yaklaşık 140 farklı dergi yayınlamakta olan Time Inc. Kuruluşunun bünyesinde faaliyetini sürdürmektedir. Derginin 4 milyonu ABD içinde olmak üzere dünya genelindeki tirajı 5,5 milyondur. ABD, Kanada, Avrupa ve Asya için ayrı baskıları olduğu gibi çocuklar için de Time For Kids adlı bir dergisi bulunmaktadır. Websitesi www.time.com, bir ay içinde yaklaşık 3 milyon ayrı kişi tarafından ziyaret edilmektedir.[121]

Eğitimli, okumaya düşkün, gelir seviyesi yüksek, 35 ile 45 yaş arasında ve kadın-erkek eşit orana sahip bir hedef profili bulunmaktadır. Satış açısından bakıldığında Time, içeriği ile ilgili risk alma konusunda rahattır çünkü tirajının yüzde 98'i abonelerinden oluşmaktadır. ABD'deki 4 milyonluk tirajın yalnızca 200.000'i gazete dağıtım noktaları aracılığı ile sağlanmaktadır. Dağıtım noktalarına pazarlama açısından önem veren Time'ın, kırmızı kenar çizgisi kapak tasarımı raflarda kolayca görülebilmekte ve pek çok sayının

[120] Avita Çalışan Destek Hizmeti ,www.avitaservices.com,10.05. 2008
[121] Tungate Mark ;Medya Abideleri, Media Cat Yayınları,1. Baskı ,İstanbul 2007– syf.183

temini havaalanları ve tren istasyonlarındaki dağıtım noktalarından sağlanmaktadır. Bu nedenle Time, her sayısı için ayrı reklâm vermek yerine reklâmlardan, markasını oluşturmak amacıyla yararlanmaktadır.

On yılı aşkın bir süredir düzenli olarak markasını oluşturmak amacıyla reklâm kampanyaları düzenleyen Time, farklı stratejiler uygulamıştır. Yazılı basında sürdürdüğü bir kampanyada haber fotoğrafları kırmızı kenar çizgisi ile çerçevelenmiş ve " Konuşmaya Katılın" sloganı kullanılmıştır.[122]

Dünya gündeminde önemli bir yere sahip olan Time'ın şüphesiz pek çok taklitçisi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Fransa'da L'Express ve Almanya'da Der Spiegel doğrudan ondan esinlenmiş yayınlardır. 2003 yılında Interbrand, Time'ı dünyanın en değerli 100 markası arasında 66. sırada göstermiştir. Ayrıca yayın dünya genelinde 28 bürosu olan bir " Mega Haber Toplama Kaynağı" niteliğindedir. Yayının savaş ve politika muhabirlerinin yanı sıra çok güçlü fotoğrafçıları bulunmaktadır. Teknolojik imkânları en üst seviyede kullanan yayın Irak savaşı sırasında foto gazeteciliğe üstünlük getirmiştir.[123]

Yazılı basın pazarlama kampanyaları söz konusu olduğunda Time'ın CNN ile aynı grupta yer alıyor olması da büyük avantaj sağlamaktadır. Kanal, Time tarafından gündeme getirilen tartışmalı konuları sık sık ekrana taşımakta ve derginin gazetecilerini konuk yorumcu olarak kameraların karşısına geçirmektedir. Derginin halkla ilişkiler ekibi diğer tüm mecralarla sıkı iletişim içerisindedir. 40 milyar dolarlık küresel bir endüstriye sahip olan Time , toplumda ses getiren özel sayı kavramları yaratmakta da ustadır. Örneğin ; Aralık ayında "Yılın Fotoğrafları", ocak ayında sağlık ve ekim ayındaki "En garip icatlar" eki gibidir.[124]

Halkla ilişkiler ekibi Avrupa ve Asya baskılarına yönelik çeşitli yerel tanıtım kampanyaları yürütmekte ve içyapım kaynaklı haberleri yerel yayınlara Avrupa baskısı ulaşmadan önce servis etmektedir. Bu strateji, araştırma dosyalarına olan ilgiyi ülkelerde yükseltmektedir.

Yine Hindistan'daki yayınıyla 2007 Medya İnovasyonları kataloğunda örnek gösterilen Time, Asya kıtasının tüm ülkeleri için çok önemlidir. Singapur, Japonya ve

[122] a.g.e., s.185
[123] Advancing Science Servicing Society www.aaas.org, 15 Şubat 2008
[124] a.g.e, 15 Şubat 2008

Hindistan'a özel dosyalarla sık sık yayınlarını farklılaştıran Time, komünizmin yaygın olduğu bu ülkelerde halkla ilişkiler şirketleriyle işbirliği yürüterek zeminini sağlamlaştırmıştır.[125]

Global pazarda basın işletmeleri tarafından gerçekleştirilen bir diğer başarılı yenilik ise The Times Gazetesi tarafından, okuyucunun konforunu sağlamak amacıyla yaratılan "Time New Roman" yazı karakteridir. [126]

1785 yılında kurulan gazete, baskı tekniklerinde ilk Koenig ve Bauer presini kullanarak buhar ile basılan gazetedir. 1985 yılında ilk Times Atlası'nı yayınlayan gazete, 1932 yılında kendine has "Time New Roman" fontunu yaratmıştır. Daha sonra Penguin Books tarafından telif hakkıyla kitaplarında kullanılmış olan yazı karakteri bugün dünyanın en yaygın ve tüm dillerinde formu bulunan yazı karakteri olma niteliğindedir.[127]

Türkiye'nin uluslar arası platformda markalaşmakta olan yayını ise Hürriyet Gazetesi'dir. Avrupa ve Asya'daki yayınlarla birlikte iş geliştirme stratejileri yürüten Hürriyet Gazetesi 2007 yılında en iyi uluslar arası gazete ödülüne layık görülen üç yayından biri olmayı başarmıştır.[128] Dördüncü bölümde Hürriyet International Group tarafından tarafından gerçekleştirilmiş bir iş geliştirme modeli ve uygulama içeriğine yer verilmektedir.

3.5. Internet Yayıncılığı ve Internet Pazarında Yapılan Projeler

1998 sonlarında basın gruplarının çoğu 1980'li yıllarla aynı durumda kan kaybediyordu, fakat Thompson grubu o yıllarda isim hakkını sektörel alanlara pazarlayarak bu krizden ilk çıkan ve örnek teşkil eden işletmelerden biri olmuşturlar. Özellikle Harte-Hanks'in NewsCrop gurubunu internet kullanımına taşıması o dönemde yazılı medya alanındaki en büyük iş yeniliğidir. Daha önceki yıllarda da bu girişim denenmişti ancak teknolojik yetersizlikler ve Internet'in yaygınlığının az oranda oluşu bu denemeyi olumsuz sonuçlandırmıştır. 1998 yılında, 492 sayfalık günlük yayın arşiviyle *The NewYork Post* Gazetesi yazılı medya alanında yeni bir dönemi başlattı.[129]

---

[125] www.newsint-archive.co .uk , 10.05. 2008
[126] Tungate.,a.g.e. syf.134
[127] a.g.e. syf.137
[128] www.newsweekawards.co.uk, 14.05. 2008
[129] http://thecycle.prweekblogs.com/2007/03/08/prweek-awards-pr-innovation-of-the-year/ ,18.05.2008

Ancak bu yeni alan bazı yayınların dağıtım açısından kan kaybetmesiyle ilerleyen yıllarda endişe oluşturdu.[130]

2006 yılında yayınlanan Medya Yenilik Raporu'nda (Media İnovation Brief 2006) yer alan demeçlere göre; You Tube ve Google gibi yaşam içerisine giren güçlü arama motorları nedeniyle medya işletmeleri çoğu varlıklarını bu alandaki iş geliştirme faaliyetlerine yönlendirmişlerdir. Darvin Modeli ile Yenilik geliştirmenin bu alandaki öncüsü Google'ın yayın faaliyetleri karşısında farklılaştırılan "msnbce" örneklemini gösteren bu demeçte ayrıca MTV ve köşe yazarlarına odaklı blog takip oranı ile Guardian ve Washington Post, lider örnekler olarak yer almaktadır.[131]

Yine zamanla diğer kitle iletişim araçlarıyla birlikte bir işletme yapısı haline gelen medya işletmeleri, Internet alanındaki savaşını bloglardan sonra dizi download satışı ile bir yeniliğe dönüştürmüştür. Rupert Murdoch'un Business Week dergisine 2006 yılında verdiği demeçte Prison Break dizisi indirgeme ile 1 Amerikan Doları ile 0,95 cent bedel karşılığı sağlanan bu hizmetin tüm haftaya yayıldığında gözden kaçırılmayacak bir işletme geliri sağladığını ayrıca izleyiciyi ; Myspace , You Tube gibi rakipler karşısında kaybetme risklerini azalttığını belirtmiştir.[132] Star Tirubune Gazetesi köşe yazarı *Christopher Harte,* büyük bir alan kaybeden siyah beyaz yayınların 2009 yılı yazından itibaren haftada üç güne indirgenerek ve reklâm verenlere özel sezonluk cd tanıtım yayınlarıyla sağlanacağını belirterek, çevrimiçi sistemin basın işletmelerinin geleneksel yapısını çok etkilediğinin altını çizmektedir. [133]

Önceleri köşe yazarlarının kendi web alanlarındaki yayınlarının yarattığı kayıp nedeniyle çevrimiçi yayına ağırlık veren basın işletmeleri; daha sonra aynı baskıyı işletmeyi ayakta tutan yegâne kaynak reklâm verenlerin baskısıyla birebir yayın alternatifini çevrimiçi olarak sağlayarak bir yenilik yaratmışlardır. Günümüzde gelişmiş ülkelere ait günlük basın organlarının en büyük kayıpları çevrimiçi sistem nedeniyle oluşmaktadır.Yazarların kişisel net alanları nedeniyle okuyucu kaybeden yayınlar kendi site alanlarını genişletmek zorunluluğunda kalmışlardır. Zamanla yazarlar ile başlayan bu baskı en önemli işletme gelir kalemi içerisinde yer alan reklâm verenler tarafından da yapılmış bu nedenle tam boy yayın alternatifi çevrimiçi yayınlara eklenmiştir. Ülkemizin genel eğitim

[130] Benjamin Compoine , Nisan 2006,"**Who Owns Media ?",** , www.innovaro.com, 18.05. 2008
[131] www.innovaro.com/innovationbriefing / 10-06: Media Innovation, 09.052008
[132] http://www.businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2006/09/five_seconds_wi.html, 11.05. 2008
[133] The Washington Post, www.washingtonpost.com, 18.05.2008

ve yaşam profili göz önüne alındığında rakamlar bu ülkelere göre çok ılımlıdır. En çok tiraja sahip olan Posta Gazetesi stratejik oluşumunda eğitimsiz genç hedef kitleden yola çıktığı halde ülke genelinde en çok takip edilen yayın organı olmuştur. Çevrimiçi yayınını kısıtlı tutan yayın organının stratejik planıyla oluşturulan gün aşırı yayın politikası da koruyucu iş stratejileri arasında yer almaktadır.[134]

Ancak Amerikan Yazılı Mecraları, mahallî çevrimiçi gazeteler tehdidi nedeniyle kan kaybetmektedirler. Diğer ülkelere göre Amerika'daki yayın anlayışı Büyük Yayın Gruplarından giderek gücünü ve otoritesini gerilla yayınlara bırakmaktadır.

Basın işletmeleri özellikle gelişmiş ülkelerde yerel gazetelerin Internet gibi düşük maliyetle yayın imkânı veren ve hukuki yaptırımları kısıtlı olan teknolojik iletişim ağları nedeniyle kan kaybetmektedir. En büyük yenilik yatırımlarını bu alana yaptıkları halde yeterli imaja ulaşamamakta ve gelir kaybetmektedirler. İşletmeler; arama motorları ve diğer ağ birleşimleri nedeniyle reklâm bütçelerini Açıkhava ve propagandaya yöneltmektedirler.

Ülkemizde ise bu görüntü henüz görülmemektedir. Basın işletmeleri çevrimiçi yayınlarını da bir reklâm mecrası haline getirmeyi başarmışlardır. Ülke genelindeki eğitim ve ekonomik gelir düzeyinin düşüklüğü gerilla habercilerin güçlü olmasını engellemiştir. Sosyo- kültürel yapı ve güvenilirlik açısından hala en önemli haber kaynağı görsel ve yazılı basın olarak değerlendirilmektedir.

Bu alandaki en büyük tehdidi alanındaki hızlı gelişmeleri önemsemeyen Hürriyet IK eki yaşamıştır. Internet yayılımıyla, çevrimiçi yayınını abone sistemi üzerinden hayata geçiren ek; 2003 yılında www.kariyer.net'in yükselişi karşısında zor zamanlar yaşamıştır. Ancak doğru geliştirilen yenilik stratejisi ile 2007 yılında www.yenibiris.com ile marka değerini korumayı başarmıştır. Bugün yalnızca iki kişi tarafından hazırlanan Hürriyet IK , tek başına alanında en önemli yayın organı unvanını korumaktadır.[135]

Küresel olarak sektörü incelediğimizde 14 yıldır haber konusundaki güvenirlik imajını koruyan www.msnbce.com ; Dünya'nın en güvenilir ve yaygın ağına sahip Internet gazetesidir. Özellikle ekonomi ve iş finans alanlarındaki güvenirliği ile büyük bir hedef kitle tarafından takip edilen haber portalı Dünyadaki Yenilikler Kataloğu 2005 yılında bu

[134] www.innovation-mediaconsulting.com/media, 09.05.2008
[135] Özçelik Burcu / Hürriyet IK Yazı İşleri Editörü ile Söyleşi, Mayıs 2008 , İstanbul

alandaki en önemli gelişme olarak adlandırılmıştır.[136]

1895 yılında bulmaca eki yayınlama alanında öncü gazete olan Times, ileri ki yayınladığı hafta sonu televizyon ekiyle de büyük satış kazanmıştır.[137] Yine çevirim içi yayıncılıkta elektronik su doku ve gazete TV yeniliklerinin yanı sıra, dizayn ve okuma rahatlığı ve ziyaret oranı fazlalığı açısından en iyi gazete yayını ödülü Times Online 'a verilmiştir.[138] Yine bloglarda yayınlanan haberler alanındaki uygulamalarla farklı bir konuma sahip olan Guardian, Internet konusunda etkin olmayı başarmış yayınlar arasındadır.[139]

Ses Dosyalarıyla Bir İlk :Die Zeit

Genç okuyucu hedef kitlesini 90'lı yıllarda kaybetmeye başlayan Die Zeit, Avrupa'da okullara ve üniversitelere dağıtılmaya başlanan ilk gazetedir. Ayrıca gençlerin belirlediği konularda periyodik olarak düzenlenen Die Zeit toplantıları ve gençleri hedef alan imajıyla Arte televizyon eki eski imajını değiştirmede yer alan önemli etkenler olmuştur. Daha sonrasında bu hedef kitlenin dikkatini daha çabuk çekebilmek amacıyla geliştirdiği ses dosyaları stratejisi Dünya'da da bir ilktir.

Die Zeit, teknolojiyi kullanarak her hafta 15 makalesini okuyucuların indirebileceği bir hızla ses dosyaları ve MP3 biçiminde yayınlamakta, bu makalelerin duyurumunu ise haftanın bir günü drive time periyodunda Classic Radyo'da yayınlatmaktadır. Yine makalelerle ilgili broşür ve yayın akışını Der Spiegel ve National Geographic dergilerine insert etmektedir. [140]

Tabloit boy gazetesiyle, içerikteki haberleri eleyerek yayınlayan The Times gazetesi 2006 yılında Medya İnovasyonları web yayınları alanında ödüle layık görülmüştür. Aynı proje kapsamında The Times; içerik temini de stratejisiyle farklılık getirmiş ve 2006 Plutzer Ödülünü yerel bir editörün haberi ile kazanmıştır. Geliştirilen bu proje de Tiger Force donanma grubu ile röportaj yapan yerel ekip, 1967lerdeki Vietnam gazileriyle söyleşilerden derlenen bir tarihi araştırma dosyası hazırlamıştır. 25 makale, 35 fotoğraf ve 7 ses dosyasından oluşan bu özel araştırma CD olarak The Times'la verildiği gibi habere özel

[136] **Inovasyon In Global World Catalouge** / British Library Archive- Business Management Section
[137] http://archive.timesonline.co.uk/tol/keywordsearch.arc#, 25.05. 2008
[138] http://www.newspaperawards.co.uk/default.htm, 25.05. 2008
[139] http://www.newsblog | guardian.co.uk, 25 .05.2008

[140] Tungate.,a.g.e., syf 84

Internet sayfasına da günlük 385.000 tıklanma oranına ulaşmıştır. 2003 yılında dört gün boyunca yayınlanan bu sayfalar ekibi ve gazeteyi 2004 yılında Pulitzer ödülüne ulaştırmıştır.[141]

3.6. Ekler ve Promosyon Stratejileri Geliştirilerek Yararlanılan Yeni Pazarlar

Ekler alanında yapılan en büyük yeniliklerden biri Times Gazetesi'nin 1785 yılında çıkarmaya başladığı iki yapraktan oluşan "To The Public " ekidir. Gazete inovasyon alanındaki atılımları ve her türlü okuyucu görüşünden derlediği bu eki ayda bir kez gazeteyle birlikte ücretsiz olarak vermiştir. Çok ilgi gören To The Public, ayrıca yayının okuyucu gözündeki itibar ve güvenini yükseltmiştir. Zamanla gelişen To The Public'te yer alan okuyucu görüşlerinden ülke gündeminde olabileceklerle ilgili başlıklar ana gazeteye haber olarak yansıtılmıştır.

Ayrıca 2006 yılında Japon Su Doku promosyonu vermeye başlayarak tüm Dünya'da Su Doku'nun duyulmasına öncü olan Times'ın Su Doku yayını sayesinde bugün ülkemizde de birçok yayının Su Doku eki bulunmaktadır.[142]

Dünya'nın en başarılı promosyon grubu şüphesiz National Geographic dergisidir. Her promosyonu dönemi sonrasında marka haline gelerek kendi tarafından pazarlanmakta ve yayına yüksek meblağlarda gelir katkısı sağlamaktadır. Marka filmler ve belgeseller, kitaplar ve haritalar, dijital fotoğraf kitaplığı, markalı giysi, valiz ve gezi programlarının hepsi çok büyük ilgi görmektedir. Ülkemizde 80 bini aşkın sayıda sürekli satışı bulunan yayının, özellikle Aralık sayılarıyla birlikte verilen ek promosyonlar için önceden talep ve rezervasyon yapan okuyucular bulunmaktadır. Okuyucuları tarafından arşivlenen en yaygın yayın özelliğine sahip olan dergi ; duvar kâğıtları, haritaları ve fotoğraf kataloglarıyla dahi satış rakamlarını yükseltmeyi başarmaktadır. Dalai Lama'nın barış mesajını içeren CD filmiyle de önemli bir sosyal sorumluluk kampanyası sağlamış ve kamuoyuna duyurumda bir yeniliğe öncülük etmiştir.[143]

Geoturizm faaliyetleriyle en büyük inovasyonlardan birini basın işletmelerine getiren yayına benzer bir turizm projesini bir sonraki bölümde ele alacağız. Geoturizm'in

[141] www. innovationnewspaper.com, **Media İnnovation Catalouge** , Mayıs 2006, Londra
[142] http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/leading_article/article4045619.ece, 24.05. 2008
[143] Tungate.,a.g.e.,s.156

amacı barışçıl ve çevreye duyarlı bir turizm şekli sağlamaktı. Yine çevre koruma haritası promosyon alanında yapılmış en ilgi gören yenilik stratejilerinden biri olmuştur.[144]

Şehir içi ve hafta sonu gezileri alanındaki ek kavramını basın işletmelerine ilk kez 1996 yılında getiren Time grubu, 2005 ve 2008 yıllarında en iyi gezi eki ödülünü almıştır.[145]

Die Zeit gazetesi Dünya'da National Geographic'ten sonra tek ürün showroomuna sahip olan yayındır. Gazetenin ve ülkenin tarihçesine bağlı olarak hazırlanan ürünler Zeit Shop'lardan temin edilmekte , aynı zamanda Alman okuyucular için bir saygınlık niteliği içermektedir. Kol saatinden, şaraba kadar özel koleksiyonlar içeren bu ürünler gazetenin belli başlı editörlerinin imzasını taşımaktadır.[146]

Türkiye'de yayınlanan ve markalaşmış en güçlü ek Hürriyet IK gazetesidir. Kendi başına bir sektörü önemli noktalara taşımış, okuyucu gözünde asla otorite ve güvenilirliğini kaybetmemiştir. Internet bağlantısı[147] imajıyla insan kaynakları alanında birçok etkinliği gerçekleştirmekte ve bu sektörün her türlü sorununa çözüm aramaktadır. Pazar günleri satışları varlığıyla etkileyen insan kaynakları eki tüm yıl ilgi görmektedir. Reklâm bedellerinin de ana gazeteye yakın olarak değerlendirildiği bu yayın "Kobi" kavramını çalışan dünyasına ilk taşıyan kaynak olma özelliğindedir.

Düzenli gerçekleştirdiği ve tüm kurum, kuruluşların insan kaynakları departmanları tarafından titizlikle takip edilen Hürriyet IK Toplantıları günümüzde uluslar arası düzeye ulaşmıştır. Ayrıca ülkemizde çalışan yabancı uyruklu kişilerin sorunlarını gündeme getirerek expad hizmetinin girişimini de sağlamıştır. 24 saat lokasyon ve iletişim çevirisi desteği veren hizmetle Türkiye'de çalışan yabancı asıllı kişiler sıkıntı yaşamamaktadırlar.[148]

3.7. Yayın Tasarımı ve İçeriği Üzerinden Hareketle Yaratılan Pazarlar

Birçok gazete yöneticisinin hem fikir olduğu nokta yayın içeriğinin yayın üzerindeki güçlü imaj etkisidir. Haber sayfaları ve köşe yazıları uluslar arası platformda yayınları yukarıya taşıyan bir yöndür. Her yayın dağıtım ve pazarlama stratejileri kadar,

[144] http://press.nationalgeographic.com/pressroom/index.jsp?siteID=1, 24.05. 2008
[145] http://www.timesonline.co.uk/tol/sitesearch.do?query=awards+of+times&hitsperpage, 25.05. 2008
[146] Tungate.a.g.e.- syf 158
[147] www.yenibiris.com,19.05.2008
[148] http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=16539,10.10. 2008

yayın içeriğini kullanabilecekleri stratejileri de hedefleri arasında tutmaktadırlar. Çeşitli yazarların yayın değiştirmesi bile satış rakamlarını etkilemeye yetmektedir. İtalya'nın en önemli gazetesi Corriere Della Sera'nın başkanı Cannavo; gazetelerini bu noktaya getirenin ağırlıklı olarak Luigi Albertini isimli editörleri olduğunu vurgulamaktadır. Cannavo " Ben gazetenin uluslar arası ününü ve küresel bakış açısını yaratanların, gazetecileri olduğuna inanıyorum. Onlar sayesinde gazetemiz yalnıza Milano gazetesi değil, hatta yalnızca bir İtalyan gazetesi de değil, küresel ruha sahip bir gazete imajına sahip olmuştur." İfadeleriyle yazı işlerinin önemini belirtmektedir. Corriere Della Sera; pazarlama ve reklâm departmanlarıyla, yazı işlerini stratejiler doğrultusunda birlikte projeler geliştirmeye ikna etmiş başarılı yayınlardan ilkidir. Genellikle gazetelerin yazı işleri çalışanları kişisel imzalarını pazarlama amaçlı çalışmaların altında yer vermekten hoşlanmamaktadırlar. Pazarlama departmanı tarafından 200 okuyucu ile gerçekleştirilen fokus anketler sonucunda varılan konularda makaleler geliştirilerek bunlar gazetede ayrı bir bölüm olarak yayınlanmakta ve okuyuculardan not almaktadır.[149]

Dünya üzerindeki basın işletmelerinde yayın içeriği ve tasarımı yenilik alanında saygınlık unsurudur. Ülkemizde de bu alanda birçok girişim gerçekleştirilmektedir. Ancak bu alandaki en önemli yenilikler dergilerde sağlanmaktadır. National Geographic yayını bunun uluslar arası platformdaki en önemli örneğidir. Tüm dünyada en yüksek abone rakamına sahip olan ve bu marka değerini koruyan yayın, içerik ve tasarım alanında sayısız yeniliğe imza atmıştır. 2002 yılında gerçek bir olayın belgesel araştırmasında Harrison Ford'un yer aldığı K-19 belgesel filmi ile satışı markasını pekiştirmesi açısından büyük bir adım olmuştur. Çalışanlarının her birinin bir kaşif olduğunu savunan yayın, ek, promosyon ve TV versiyonu ile de birçok güncel yayına rakip konuma gelmiştir. Gerek grafik dizaynı, gerek fotoğrafçılık alanındaki başarısı, bilim yayınlarıyla kamu bilgilendirme misyonu ayrı ayrı başarıları arasındadır. Derginin 2006 verilerine göre 250 milyon abonesi bulunmaktadır ve uluslararası yayıncısı Sean Flanagan'ın ifadelerine göre %70 oranında abonelik devamı söz konusu olmaktadır. Yine 100 yıl önce kurulan National Geographic Derneği bu alandaki nadide yeniliklerden gösterilebilir.[150]

Ülkemizde ise Milliyet Gazetesi 1996 yılında başlattığı ve yıllar boyu sürdürdüğü "Temiz Toplum " kampanyası ile yeni bir yayın anlayışını getirmiştir. Kampanyanın amacı,

[149] Tungate ,a.g.e., s.169
[150] http://press.nationalgeographic.com/pressroom/index.jsp?siteID=1, 24.05. 2008

gündemdeki olayların kapatılmasını engellemek için, Susurluk olayını aydınlatmaya yönelik olarak yıllarca düzenli haber ve araştırmaları bu başlık altında yayınlamıştır. Yine gazetenin önemli köşe yazarlarından Can Dündar'ın bu alandaki araştırmalarının aydınlanmada çok önemli kaynakça olduğu kamuoyu tarafından bilinmektedir.[151]

Son olarak Avrupa Birliği başvuru sürecinde yayın içeriğine getirdiği habercilik anlayışıyla ödül ve "AB Süreci Referans Gazeteciliği" unvanını alan Referans Gazetesi'de içerik alanında basın işletmelerinde getirilen yenilikler arasında gösterilmektedir.[152]

İçeriğe yönelik yenilik geliştirme Dünya genelinde 200 yılı aşkın süredir yayın hayatını sürdüren dev gazeteler için dahi pek çok zaman zorunlu olmuştur. The Wall Street Journal, Die Zeit, Herald Tirubune gibi markalar daima yayın içeriğindeki değişikliklerle kan kaybını önleyebilmişlerdir.

Yine Almanya'nın ünlü gazetesi Die Zeit Gazetesin'de, popüler gezi muhabirleriyle okuyucularına turlar düzenlemektedirler. Zeit Reisen, yani Zeit Gezi Rehberi bünyesinde gerçekleştirilen geziler oldukça yüksek ücretlerdedir ve çok fazla kalabalık olmaktadır. Örneğin, ekte makalelerine yer verilen ünlü dağcı Reinhold Messmer ile birlikte Himalayar'a gitmek veya ünlü gurme Wolfram Siebek'in Güney Fransa'daki ya da Toskana'daki bir yemek kursuna katılmayı içeren bu turlar 2000 Euro ile 7000 Euro arasında değişmektedir.[153]

Dev medya kuruluşlarının güven konusunda takıntılı hale gelmelerinin bir diğer nedeni de güvenin, bilgiye doymuş bir dünyada satmak için ellerinde kalan son birkaç unsurdan biri olduğunu anlamalarıdır. Binlerde derginin yer aldığı raflarda ön planda kalma savaşı veren büyük gazeteler yayın içeriklerinde,; yemek, dalış, moda v.b. konulara yer vererek alternatifleri ortadan kaldırmayı planlamaktadırlar.

Medyanın güven konusundaki paranoyası birazda kendi içindeki tekelleşmeden kaynaklanmaktadır. Medya kuruluşları her ne kadar farklılaşan izleyici kitlelerine seslenmek amacıyla parçalara ayrılıyorlarsa da sayıları giderek azalan birkaç holding tarafından kontrol edilmekte oldukları da bir gerçektir.[154]

[151] http/ ilef.ankara.edu.tr/susurluk/pages/p009.php - 14k, 10.10. 2008
[152] http://www.referansgazetesi.com/content.aspx?c=hakkimizda, 03.07. 2008
[153] Tungate, a.g.e. s. 169
[154] a.g.e.,170

Ayrıca haberlerin doğruluğu konusunda kamuda oluşan büyük bir güvensizlik söz konusudur. Blair Cadısı filminin gerçek bir hikâye olduğu yönündeki haberiyle bir filmi zirveye taşıyan The New York Times yayını, o dönem editörünün hatası nedeniyle büyük kan kaybetmiştir. O dönemin ardından USA Today / Gallup tarafından yapılan kamuoyu anketlerinde güven unsurunun % 32 'ye düştüğü ortaya çıkmıştır.[155]

Yine 2003 yılında Fransa'da yayınlanan bir kitapta Le Monde gazetesi rüşvet vermekle ve taraf tutmakla suçlanmıştır. Kitle haberciliği anlayışının yaygın olduğu ve ağır yaptırımların olduğu Avrupa ülkelerinde, para veya rüşvetle yayın içeriği hazırlanması oldukça yüz kızartıcıdır.

Ülkemizde ise bu profil daha yumuşaktır. Sağlık ve eğitim alanında gazetelerin özel sayfaları yazı işlerinin reklâm departmanıyla geliştirdikleri örnekler arasındadır. Örneğin Posta Gazetesi'nin sağlık sayfaları reklâm departmanı tarafından bütçelenen yazı dizilerine yer vermektedir. Haber reklâm formatından farklı olan bu köşeler, gazetenin sağlık editörleri tarafından hazırlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yayına büyük bir katkı sağlayan bu köşeler, " Bu bir reklâmdır. " ibaresine yer vermediklerinden okuyucu üzerinde güvensizlik yaratmamaktadır.

Takvim ve Akşam gazeteleri de aynı stratejilerle hareket etmektedirler. Yine Hürriyet Gazetesi Seyahat Eki, yazı işlerinin katkısıyla turizm alanındaki reklâm kaybını en aza indirgemeyi hedeflemiştir. Önceleri büyük tur operatörleri ve turizm şirketlerinin reklâmlarından derlenen bu ek, 2008 sezon başlangıcından yaşanan reklâm geliri düşüklüğü nedeniyle okunabilir bir ek haline yazı işleri tarafından getirilmiştir. [156]

Yapılan araştırmalar okuyucu profilinin 35–45 yaş arasındaki gruplarının reklâm için önemli bir hedef kitle potansiyelinde olduğunu ortaya koymaktadır. Elbette içerik bir gazetenin kralıdır, ancak bir gazetenin hayatta kalması yalnızca bu faktöre bağımlı değildir..

---

[155] a.g.e, s.157

[156] http://www.medyatava.com/kategori.asp?TIPI=OLCUM/?1287, 13.10. 2008

4. HÜRRİYET GAZETESİ VE İŞ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK BİR MODEL

4.1. Hürriyet Gazetesi İşletme Yapısı ve Kısa Tarihçesi

Hürriyet Gazetesi 60 yıl önce yayın hayatına başlamış ve markanın gücüyle Türkiye'nin en güvenilen yazılı yayın organı konumuna ulaşmasının. Bağlı olduğu Doğan Medya Grubu bünyesinde, CNN Türk, Kanal D , Milliyet Gazetesi ve daha birçok yayın organı ve yan kuruluşlar bulunmaktadır. Belli başlı markaları ve bu çalışmanın örnek bölümünde ele alınan uluslararası yayınları ile ilgili tanımlayıcı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Doğan Medya Grubu Markaları

Simge Reklâm Grubu

Radikal, Posta, Fanatik, F.Forum gazetelerinin reklâm pazarlaması için 1999 yılında kurulmuştur ve bu yıl içinde 17 milyon USD'lik reklâm gelirine ulaşmıştır.

Müzik Yapım (DMC — Doğan Music Company)

Medya, eğlence, iletişim ve bilişim sektörlerinin birbirleri ile etkileşim içinde olması doğrultusunda çok sayıda müzik eserinin telif ve dağıtım haklarını sahip olan müzik kurulan müzik yapım şirketidir. Şirketin ileriye dönük amacı; Grubunun, internet şirketleri arasında bir sinerji yaratmak, ek maliyetlere gerek kalmaksızın DMC sanatçılarının eserlerinden yararlanılmasın sağlamaktır.

TV Yapım (ANS Prodüksiyon)

Televizyon programı yapımı, ürün dağıtım ve satış alanlarında faaliyet gösteren şirketin yüzde 70'i, 1998 yılında DMG tarafından satın alınmıştır. DMG televizyonlarının yanı sıra diğer kanallara da prodüksiyonlar gerçekleştirilmektedir. Ayrıca *56* yerel kanalla da reklâm spotu ve program yapımı anlaşmasına varılmıştır.[157]

[157] Keskin Ziya, Türkiye'de Basın İşletmelerinin Televizyon Yayıncılığı Alanındaki Faaliyetleri ve Doğan Medya Grubu Örneği, **Yayınlanmış Y.Lisans Tezi** , Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi , İstanbul , s.76

Doğan Medya Grubu International

1999 yılında DMG'nin yurtdışında yaşayan Türklere yönelik basım ve görsel yayıncılık faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla kurulmuştur. Merkezi Frankfurt'ta bulunan şirket ayrıca DMG'nin, Avrupalı medya şirketleriyle ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dördüncü bölümünün ilerleyen aşamalarında incelenen TurMarkt Projesi, yine DMG International bünyesinde gerçekleştirilmiştir.[158]

4.2. Hürriyet Gazetesi'nin Reklâm Kayıplarını Geri Kazanmaya Yönelik Stratejileri : TurMarkt Projesi

1999 yılında Frankfurt merkezli olarak hayata geçirilen DMG International bünyesindeki Hürriyet Gazetesi , 2004 yılından sonra Türkiye'de yaşanan terör ve kaçırma eylemlerinin etkisiyle bir Türk yayını olarak Avrupa'da itibar kaybetmeye başlamıştır**.** Almanya'da yaşayan, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi yüksek Türk vatandaşları eskisi kadar gazeteyi takip etmemeye başlamışlardır. Eğitim seviyesi düşük Türk hedef kitlesi ise gazetenin reklâm verenleri tarafından reklam verme aşamasında bir kriter olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Önceleri 10 yaprak yayınlanan gazete, 2005 yılında 6 yaprağa düşerek en kritik dönemlerini yaşamıştır.[159]

Internet'in gelişimi de bu oranların düşmesinde etkin rol oynamış, en büyük gelir kaynağı olarak görülen turizm sektöründeki faal reklâm verenler hızla bütçelerini geri çekmişlerdir. 2005 yılı ortalarında yeniden yapılandırılan idari ekibin başına iş geliştirme müdürü atanarak pazarın fizibilitesi yapılarak ve yeni iş kollarına yönelik uygulamalar uygulamalara gidilmiştir. 2006 yılında başlayan TurMarkt platformunun asıl amacı, Hürriyet kanalı ile ulaşılamayan Türk ve Alman hedef kitlelerin ilgisini kazanmak ve alışkanlıklarına yönelik ikna edici projelerle bunu avantaja dönüştürmektir. Projenin hazırlık aşamaları 1 yıl sürmüş ve 2007 yılında gerçek anlamda faaliyete geçmiştir.[160]

Bugün bir basın işletmesine kaybettiği bir sektörü ve uluslar arası işbirliklerini kazandıran bu proje ayrıca basın işletmelerinin çalışmalarını çeşitlendirip yeni iş kolları yaratmalarına da bir örnek teşkil etmektedir.

---

[158] a.g.e.,s.77
[159] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Geliştirme Raporu", **TurMarkt Yayınlanmamış İş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt, 2007 ,s.2
[160] a.g.e.,s.2

Basın işletmeleri için reklâm en önemli gelir kaynağıdır. Gazetelerin , televizyon ve radyo frekansları gibi geniş reklâm kuşakları yoktur. Reklam alanları belirli ve dardır. Bu nedenle sürekli reklâm veren sektörlere özel etkinlik ve sayfalar hazırlamak durumundadırlar.[161]

Internet satışlar açısından çok önemli engel teşkil ettiği için, basın işletmeleri sanal iletişimin hızla yayılmasıyla paralel olarak reklâm gelirlerinde düşüş yaşamışlardır. Dünya'daki örneklerine bakıldığında , bu önemli engele karşı mücadele etmede , basın işletmelerinin sonuç alabildikleri, verimli iş geliştirme modelleri de kısıtlı kalmıştır.

4.2.1 TurMarkt Misyonu

Misyon bir işletmenin varlık nedeni ve yapısını ortaya koyan unsurlarından sentezlenen bir yapıyı içerir. İşletme yönetimi açısından bu kavram, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir.[162]

TurMarkt'ın misyonunda, Avrupa sınırları içerisinde faaliyet gösterecek bir seyahat acentesi olarak tasarlanmıştır. Birincil hedef kitlesi olarak ; Avrupa'da yaşayan Türk kökenli etnik topluluk , ikinci hedef kitlesi olarak ise Alman vatandaşları olarak belirlenmiştir.

Hizmet, üretim, maliyet, kalite vs. birer misyon alanlarıdır. Buna göre; Hürriyet Gazetesi öncelikle bünyesinde TurMarkt projesini sahiplenmiş ve inanarak misyonuyla özdeşleştirmiştir.[163]

TurMarkt misyonu içerisinde, düzenli ve programlı bir reklâm tanıtım politikası izlenerek yeni bir marka yaratılması planlanmıştır. Proje ve örgüt yapısı , bir bütün halinde ele alınmış, tüm potansiyel hedef kitlelere yönelik etkinlik tasarlanarak , faaliyet alanları arasında sinerji ve katma değer yaratılmıştır. Bütün bölümler birbirine destek verecek

[161] a.g.e.,s.3
[162] Wılcox Dennis L., **Public Relations and Media Techniques**,Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2005 United States, s.348
[163] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Geliştirme Raporu",a.g.e.s.5

şekilde konumlandırılmış ve markanın gücüne mutlak katkı sağlayacak bir bütünün vazgeçilmez parçalarını oluşturan bir profil ortaya çıkarılmıştır. [164]

4.2.2. TurMarkt İşletme Vizyonu

Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütü geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon , gelecekle ilgili hedeflerin ne şekilde ve hangi kaynaklarla gerçekleştirileceğine dair tasarlanan bir planlar bütünü olarak ele alınmalıdır.[165]

Hürriyet Gazetesi ise misyon olarak bu projede reklam gelirlerini yükseltmek ve eldeki kaynakları daha verimli kullanarak yeni bir pazarda marka yaratmak vizyonunu benimsemiştir. Adı geçen basın işletmesi, Internet'in gelişimiyle turizmdeki reklâm gelirini Avrupa'da kaybetmeye başladığı dönem sonrasındaki2006 yılı sürecinde , bu krizi tekrar olumluya çevirebilmek için, bir turizm projesi tasarlayarak takip eden yıl hayata geçirmiştir. Proje kapsamında Doğan Medya Grubu'na ait mecraların ve işletme kaynaklarının uygun alanlarda kullanılması TurMarkt iş geliştirme projesi içerisinde konumlandırılarak vizyon kapsamına alınmıştır. Bu projenin amacı, daha farklı iş yöntemleri ile turizm sektörüne avantaj sunmak, basın işletmesinin tanıtım avantajını bir fırsat olarak belirleyerek imaja katkıda bulunmak ve kârını arttırmak olmuştur.

TurMarkt projesi Hürriyet Avrupa Operasyonu kapsamında, Hürriyet'in bu proje ile Avrupa'daki imajını aynı Türkiye'deki okuyucu profili ve gözündeki imajına benzer bir düzeye getirmek hedeflenmektedir. Bu amaçla, Avrupa'daki eğitimli Türk hedef kitlesine ulaşmak için, Almanya'daki basın organlarını kullanmayı bir taktik olarak belirlemiştir. Eğitimli Türk hedef kitlenin seçilmesinin temel nedeni daha önce yapılan kampanyaların eğitim ve kültür düzeyi yüksek gruplar tarafından ilgi görmemesi ve eğitimli üst düzey Türklerin, Alman medyasını takip ediyor olmasıdır. Hürriyet kanalıyla bu hedef kitlelere ulaşmanın zor olduğu, yapılan araştırmalarla Hürriyet Alman basını ile iş birliğine girerek TurMrakt platformunu oluşturmuştur. Hürriyet'in bu platformda vizyonunu belirlerken ilk amacı, Türkiye'deki okuyucu profili ile Avrupa'daki okuyucu profilini aynı düzeye çekmek

[164] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Stratejik Plan Raporu **"**,**TurMarkt Yayınlanmamış İş Geliştirme Projesi,** DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2007s.9
[165] http://en.vikipedia.org/wiki/Businness_development/mission_define, 16.10. 2008

ve imajını olumlu yönde geliştirerek, 500.000 Euro gelir düzeyindeki pazar hacmini genişletip üç katına çıkarmak olmuştur.[166]

Hürriyet gazetesi bu platform ile hedeflediği vizyona ulaşmak ve bu vizyonu gerçekleştirmek amacıyla hedef kitleye, ortaklara ve elindeki kaynaklara yönelik bağlı olan ve olmayan analizler ışığında stratejiler geliştirmiştir.

4.2.2.1. Pazar Analizi

TurMarkt tarafından yapılan pazar analizi raporunda yer alan veri başlıklarında Almanya'da yaşayan Türkler'in nüfusu ve tatile çıkma sıklığı ülkede yaşayan gibi düşük kriterler göz önüne alınmıştır. Almanya'da ki resmi rakamlara göre yaklaşık 600.000 Türk ailesi bulunmaktadır. Hürriyet tarafından Enigma GFK firmasına yaptırılan Shopping Behaviour Study 2005 araştırmasına göre Almanya'da yaşayan Türk kökenli ve sosyo-ekonomik seviyesi düşük olan etnik nüfusun, %55 'i senede en az bir kere tatile çıkmaktadır. Buna göre her sene 330 bin Türk ailesi tatil yapmaktadır. Aynı araştırmaya göre tatile çıkan Türklerin %84'ü Türkiye'yi tercih etmektedir. Bu da 277 bin Türk ailesinin her sene Türkiye'ye en az bir kez geldiğini göstermektedir. Türkiye'ye gelen Türk ailelerinin en çok tercih ettiği turlardan olan Öğer Tur'un rakamlarına göre Türkiye'ye gelen Türk ailelerinin yalnızca %20'si yazlık bölgelerdeki otellerde tatil yapmaktadır.[167]

Bu veriler ışığında; yaratılan markanın hedef pazarı, yaklaşık 220 bin kişiden oluşan 55 bin Türk ailesidir. Rakamlara göre Hürriyet'in TurMarkt platformu için belirlediği vizyonda yer alan hedef kitlesi yapılan araştırma ile bire bir örtüşmektedir. Çünkü eğitimli hedef kitle Türk mecralarını takip etmeyip başka ülkelerde tatil yapmayı tercih etmektedir.

[166] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İşletme Vizyonu Raporu",**TurMarkt Yayınlanmamış İş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2007, s.6
[167] ""Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu**"**,**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi,** DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2007s.19

TABLO.2. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ülkelere Göre Dağılımı

TÜRKİYE'YE GELEN YABANCILARIN ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI

BATI AVRUPA

(X 1000 Kişi)	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
İngiltere	1.678,60	1.758,10	1.387,80	1.091,20	1040	844,6	915	814,8	996,5	815,3
Avusturya	429,7	486,1	455,8	379,8	376,9	359,9	321	129,4	235,1	307,5
Belçika	459,8	503,8	426,9	308,1	313,4	310,3	257	148,6	181,1	155,4
Fransa	657,8	701,1	548,8	470,2	523,8	523,3	450	270,2	436,9	333,7
Almanya	3.761,00	4.243,60	3.983,90	3.327,80	3481	2875	2276	1388,7	2233,7	2338,5
Lüksemburg	5,6	9,6	7,1	3,4	4,2	3,5	2	1,1	4,3	1,8
Hollanda	997,5	1.254,20	1.191,30	938,7	871,6	632,2	440	214,1	328	263,3
İsviçre	210,1	308,7	271,3	188,6	143,4	125,3	1,5	38,7	76,8	68,2
İrlanda	88,9	98,3	78,8	58,9	53,1	48,4	42,1	37,9	39,9	34,5

KUZEY AVRUPA

(X1000 Kişi)	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Danimarka	235,8	304,6	214,9	154,3	164,9	126	101	83,4	104,8	148,3
Finlandiya	78,7	95,7	80,9	59,8	80,9	63,6	53,4	39,9	78	107,5
İzlanda	6,6	3,9	2,1	1,3	1,2	4,1	3,3	5,9	7	4,7
Norveç	165,5	161,7	120,1	88,8	94,8	87,6	67,5	56,6	70,1	112,1
İsveç	326,1	405,9	284,1	204,2	203,8	200	149	107,4	156,1	199,1

ORTA VE DOĞU AVRUPA

(X1000 Kişi)	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Bulgaristan	1.177,90	1.621,90	1.309,80	1.006,30	833,8	540,2	382	259	244,7	219,3
Çek. Cum.	94,4	88,7	59,1	48,7	63,2	51,8	65,5	40,6	47,1	60,6
Macaristan	78,2	78,1	62,1	48,2	51,3	38,2	36,7	25	26,2	22,7
Polonya	190,7	181	138,3	102,2	150,9	150,5	118	56,2	80,8	50,8
Romanya	245,9	200,8	169,4	185	180,2	180,2	265	483,1	505,7	398,9
Bdt	3.755,60	3.431,80	2.792,10	2.071,60	1659	1424	1377	1048,4	1311,5	1513,5

GÜNEY AVRUPA

(X1000 Kişi)	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Arnavutluk	50,3	51,3	44,4	32,4	29,2	26,1	29,7	27,3	24,2	31,5

Alman hedef kitle karşısında, 2005 yılı sonrasında Türkiye'de yaşanan terör, bombalama ve kaçırılma olayları nedeniyle turizm sektörü itibar kaybetmiştir. Ayrıca Türk turizm sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarını lobi çalışmaları da yetersiz kalmıştır. Bunun sonucu olarak 2005 yılından bu yana , ülkemizi ziyaret eden Alman turistlerin Türkiye'de tercihinde azalma gözlenmektedir. 2006 yılında geliştirilen ve 2007 yılında hayata geçirilen bu proje ile Alman hedef kitlenin gözündeki bu imajın da olumlu yönde düzeltilmesi planlanmıştır.

Aşağıda yer alan tabloda Türkiye'ye özellikle Almanya'dan gelen turist oranı 2005 yılındaki çalışmalarla yükselmiş ancak 2006 yılında yaşanan olaylarla tekrar düştüğü görülmektedir. Sonrasındaki tabloda 2007 yılında Almanya'dan ziyaret rakamlarında tekrar yükselme oranı göze çarpmaktadır. Turizm Bakanlığı verilerine bakıldığında , 2005 yılı sonrasındaki dönemlerde her yıl 500 bin kişi civarındaki pazar payı kaybı gözlemlenmesine karşın , Alman turizm pazarı yeni bir iş kolu yaratma açısından hala iyi bir yatırım özelliğindedir. [168]

TABLO .3. 2005 – 2007 Yılları Arasında Türkiye' de Turizm

	2005	2006	2007		05-07 %
TOPLAM	21.124.88	19.819.83	23.341.07		10,49%
ALMANYA	4.243.584	3.762.475	4.148.252	18%	-2,25%
RUSYA	1.864.682	1.853.442	2.465.481	11%	32,22%
ROMANYA	202.860	245.941	390.519	2%	92,51%
HEDEF	6.311.126	5.861.858	7.004.252	30%	

Kaynak : Turizm Bakanlığı Resmi Rakamları

4.2.2.2. Rakip Analizi

Hürriyet Gazetesi yaptırdığı rakip analizinde ilk önce markanın belirlenen vizyona göre konumlandırılması hedeflenmiş ve TurMarkt platformunun Turizm sektöründe bir seyahat acentesi olarak konumlandırılmasına karar verilmiştir. Bu açıdan rakiplerin ve Öğer

[168] a.g.e., s.19

Tur'un gücünü karşısına almak yerine onlarla işbirliğine gitmeyi strateji olarak saptanmıştır.[169]

Tablo 3'te bazı markaların yer alıp Almanya pazarında yaklaşık 15.000 adet seyahat acentesi bulunmaktadır. Bunların tamamı lokal ölçülerde rekabet eden şahıslara ait küçük acenteler şeklindedir. TurMarkt elindeki medya gücü ile bütün Avrupa'daki Türk etnik pazara doğrudan ulaşacağından acente düzeyinde önemli bir rekabet avantajına sahiptir. TurMarkt'ın pazara girmesi en çok ÖGER Grubunu olumsuz etkilemiştir. Ancak iş birliği planı bu riski ekarte etmiştir. ÖGER halen Türkler gözünde önemli bir itibarına sahiptir. Tatil dışında önemli ölçüde uçak bileti de ÖGER üzerinden satılmaktadır.

ÖGER'in en önemli satış kanalı acentelerdir. Acenteler ile yakın ilişkisi ÖGER'e önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. TurMarkt'ın pazara girmesiyle birlikte geleneksel satış yöntemleri yerine çağrı merkezi, Internet gibi modern satış teknikleri gündeme gelmiştir. Bu gelişmenin zaman içinde acentelerin etkinliğini azaltacağı, bundan da Öger'in olumsuz etkileneceği sonucu çıkmıştır. Bu sebeple Turmarkt iş ortağını ezmeyeceği centilmenlik ortamı yaratmıştır. Rakip medya grubunun ise Avrupa'da etkinliği düşük olmakta beraber, benzer bir oluşum içine girmesi kısa vadede mümkün görülmemiştir. [170]

TABLO .4. Avrupa'daki Büyük Tur Operatörleri ve Ciro Rakamları

TUR OPERATÖRLERİ	CİRO Milyar EURO
TUI ALMANYA	12,7
THOMAS COOK ALMANYA	7,2
MR TRAVEL İNGİLTERE	5,1
REWE ALMANYA	4,4
FIRST CHOICE ALMANYA	3,3
KUONI İSVİÇRE	2,2
GRUPO İBERO İSPANYA	2,2
CLUB MED FRANSA	1,6
ALL TOURS ALMANYA	1,2
HOTEL PLAN İSVİÇRE	1,1
ÖGER GROUP	0,6
GTI TRAVEL	0,2

Kaynak : Hürriyet Gazetesi TurMarkt Yayınlanmamış İş Geliştirme Projesi

[169] a.g.e., s.20
[170] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Rakip Analizi Raporu",**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2007,s.14

Avrupa pazarına hakim tur operatörleri arasından bir pay elde etmek oldukça ciddi bir strateji gerektirmektedir. Yapılan rakip analizleri göstermiştir ki pazarda en doğru işbirliği ÖGER Group ile mümkündür. 12,7 milyar euro ciro payıyla TUI Almanya'yı veya 7,2 milyar Euro payıyla Thomas Cook Almanya'yı hedef alan bir strateji olumlu bir sonuç sağlamayacaktır. Bu nedenle ulaşım alanındaki iş ortağı ÖGER Group olarak belirlenmiştir.[171]

4.2.2.3. SWOT Analizi

"Durum analizi yeni bir pazara yeni bir ürünle girerken çok dikkat edilmesi gereken, pazar ve kurumun kaynaklarını eşleştirip tüm tabloyu ortaya koyan genel bir şablondur. Tüm uygulama boyunca kurum güçlü, zayıf yönleri kendisini bekleyen fırsatlar ve tehditleri belirlediği bu şablonu göz önüne alarak hareket eder."[172]

Bu projede, Hürriyet'in en büyük gücü; Türkiye'deki güvenilir marka imajı ve birçok kitle iletişim aracı ve aktif varlığı içeren medya tanıtım araçlarıdır. Diğer bir avantajı ise Avrupa'da yürürlükte olmayan taksitli ödeme sisteminin ve kredilendirme sisteminin sunulması ve medya gücünden yararlanarak çapraz iletişime gittiği Türk otel ve havayolu işletmeleriyle en uygun fiyat avantajını bu proje içerisinde sunabilmesidir. Tüm bunların yanı sıra Almanya'daki eğitimli hedef kitlenin önemsediği kanaat lideri Hüseyin Baraner'in turizm danışmanlığı da projeyi güçlendiren diğer bir artı değerdir.[173]

Durum (swot) analizine göre; TurMarkt'ın Avrupa pazarındaki en önemli dezavantajı acente lisansının olmamasıdır. Avrupa Birliği şartlarına göre turizm sektöründe Almanya'da acente lisansı almak oldukça zor ve uzun bir süreç gerektirmektedir. Ayrıca Almanya'daki eğitimli Türk vatandaşları da tıpkı Alman hedef kitle gibi yıllardır kemikleşmiş acenteden rezervasyon alışkanlığına sahiptir. İşletmenin pazarda kan uyuşmazlığı yaşadığı en büyük kaybı budur. Proje için oluşturulacak kadronun, ek hizmetlere alışkın olan Alman halkının, bu talebini karşılaması ve maliyetler sebebiyle sınırlı kadro ile hayata geçmesi markaya bazı sıkıntılar yaşatmıştır.[174]

---

[171] **"**Hürriyet Gazetesi TurMarkt Durum Analizi Raporu",**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2007, s.24
[172] Büyükuslu Doç.Dr. Ali Rıza **, Globalizayon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetim**i, 1. Baskı ,Der Yayınları, İstanbul 1998,s.69
[173] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Durum Analizi Raporu**",**a.g.e.,s.25
[174]a.g.e.s.25

Ancak TurMarkt, orta yaşın üzerinde ve eğitimli diyebileceğimiz hedef kitlelere bu zayıflıklarını hissettirmemek için bazı kurum varlıklarını bu proje de fırsat haline dönüştürmüştür. Örneğin, yapılanan çağrı merkezi ekibi 7 gün 24 saat telefon diyalogu ile gereken bilgi aktarımını sağlamak üzere oluşturulmuştur. Ayrıca çağımızın en önemli iletişim ağı Internet üzerinden güvenli rezervasyon kolaylığı da sağlanmıştır.

Türkiye'deki otellerin 2006 yılında geçirdikleri kötü yaz sezonu ve bundan kaynaklı yoğun tanıtım ihtiyacı Hürriyet grubu için maliyetlendirme aşamasında önemli bir fırsattır. Bu nedenle ölçek ekonomisine bağlı ek indirimler ve Avrupa'daki farklı göçmen sınıfın alışkanlıklarına hitap edebilecek uygun bütçeli paketler sunma imkânı sağlamıştır. Bu fırsatları doğru zamanda doğru kanallarla değerlendirerek pazarda hızlıca ilerleme sağlanmıştır. Ancak fırsatları varlığına rağmen TurMarkt projesi yeni ve lisanssız olmasının yaratacağı tehditleri de karşılamaya hazırlıklı olarak konumlandırılmıştır. Türkiye'de yaşanabilecek terör olayları ve bundan kaynaklanabilecek rezervasyon iptalleri ile dış politikadan dolayı yaşanabilecek olumsuz bakış açısı birincil tehdit unsurudur.

Yaşanabilecek olaylarla ilk bedelsiz otel odası hibelerindeki dengelerin bozulma riskinin ilk sarsılacak durum olduğu saptanmıştır. Turizm sektörü böyle bir durumda ilk olarak yerli turist hedef kitlesini yükseltmeyi amaçlamıştır. Alman – Türk pazarının turizm alanındaki hâkimi Öger Grubu'nun da, bu operasyonla birlikte olası yenilik planları karşısında kriz yönetim süreçleri oluşturabilecek ekip bir TurMarkt bünyesinde yer almaktadır.[175]

4.2.2.4. Ortaklık Analizi

Proje kapsamında göz önüne alınan dördüncü analiz pazardaki ortaklık analizidir. TurMarkt'ın bu analizle belirlediği strateji ve işbirliğinde bulunacağı ortakların konumları önemlidir.

Dış çevre ve pazar analizi bölümlerinde ele aldığımız gibi, iş geliştirme modellerinde pazara hâkim olan markalar daima kamu oyunda bir kaynak niteliğine sahip olmuşladır. Bu itibara sahip markaları basın işletmeleri gibi fazla deneme yanılma imkânı

[175] a.g.e.s.25

olmayan yapılarda doğrudan rakip sınıfında kabul ederek strateji yaratmak başarılı sonuçlara işletmeyi ulaştırmayacaktır.[176]

Pazardaki güçsüzlüğünü lokomotif liderlerle işbirliğine giderek ılımlı bir strateji haline dönüştün TurMarkt'ın en büyük avantajı güçlü medya kanalları ile Doğan Medya Grubu'dur. Gerek Türk pazarında gerek Türkiye'de akraba ilişkileri bulunan Almanya'daki Türk hedef kitlesi üzerinde DMG'nin gücü yadsınamaz ölçüdedir. Uçak ve transfer, konaklama, lisanslı acente, Alma medyası alanlarındaki eksiğini, o alanlarda uzmanlaşmış kuruluşlarla işbirliği giderek tamamlamayı ve uygulama sürecini hızlandırmayı hedeflemiştir.[177]

Bu uzmanlar; aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

1. Hüseyin Baraner –Turizm Danışmanı

Türk – Alman Turizm Konseyi Başkanı, 35 yıllık turizm tecrübesine sahip , ÖGER Grup'ta Vural Öger'in eski danışmanı, şu an için TUI Holding'in Türkiye yatırımlarını temsil etmektedir.

2. RTK Group (Quality Travel Alliance)

Avrupa'da faaliyet gösteren turizm platformudur. Operatörler ile acenteler arasındaki iletişimi sağlamaktadır. %25'i TUI, %25'i Neckerman'a aittir. 2005 yılı cirosu 3,5 milyar Euro'dur. 2005 yılında Türkiye'ye 800 milyon Euro'luk iş hacmi yaratmıştır. 6.000 acentesi bulunmakta ve tüm tur paketlerini RTK üzerinden satışı planlanmıştır.

3. Işıl Tur

Doğan Grubu'nun turizm şirketidir. Incoming faaliyetleri olduğundan TurMarkt ile kesişen bir yanı bulunmamaktadır. Bedelsiz oda satışları, iç piyasada Işıl Tur üzerinden gerçekleştirilmektedir. Işıl Tur'un sahip olduğu imkânlar, kıyı bölgelerinde transfer, otomobil kiralama gibi imkânlara sahiptir. Bu konularda yoğun işbirliği ve sinerji yaratmıştır.

4. Garanti Bankası

[176] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Ortaklık Analizi Raporu",**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2007s.28
[177] a.g.e.s.28

GE ortaklığından sonra Avrupa'da etkinliğini arttırmayı hedeflemektedir. Bonus Card'ı GE Money Bank üzerinden Almanya'daki Türkler arasında yaygınlaştırmak üzerinde çalmaktadır. Ortak bir protokol ile TurMarkt'ın taksitle satış sistemini kurmuştur.[178]

4.2.2.5. Karlılık Analizi

TurMarkt projesinde işletme için hayati önem taşıyan diğer bir analiz ise karlılık analizidir.

Tanıtım, ekip, tur operasyonu, danışmalık ve tahmin edilemeyen giderlerle hedeflenen proje geliri karşılaştırıldığında binde 125 kâr oranına bir yıl içerisinde ulaşmayı hedeflemiştir. Hayata geçirdiği bu uygulamayla kar oranları yaklaşık hedefi yakalamıştır. [179]

TABLO.5. Karlılık Analizi

PROJE GELİRLERİ	**EURO**
Satılan Bedelsiz Oda Değeri	300.000
Satılan Ek Oda Değeri	3.000.000
Bedelsiz Oda Satış Geliri	225.000
Ek Oda Satış Geliri	300.000
Toplam Satış Geliri	525.000
PROJE GİDERLERİ	
Gazete Reklâm Giderleri	40.860
TV Reklâm Giderleri	43.200
Prodüksiyon Giderleri	30.000
Çağrı Merkezi Giderleri	20.000
Bölge Temsilcisi Giderleri	15.000
Danışman Komisyon Giderleri	50.000
Toplam Giderler	**200.000**
Toplam Kar	**325.000**

Kaynak : Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Geliştirme Projesi

Birinci yıl uygulanan çalışmalar sonunda elde edilmesi hedeflenen 325,00 Euro kar oranının maliyet ve gelirlere göre dağılımı yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Proje arzu

[178] a.g.e.s.28
[179] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu",a.g.e.,s.19

edilen gelir gider oranları doğrultusunda devam ettirildiği takdirde beş yıl içinde hedeflenen kar oranı 701,286 Euro 'dur. Bu proje, Hürriyet Gazetesi'nin bilinirliğinin arttırmanın yanı sıra karlı bir strateji olarak değerlendirilmektedir.[180]

TABLO.6. Beş Yıllık Gelir Gider Proforma Tablosu

MALİYET	**BÜTÇE ORANI**	**TOPLAM/ EURO**
REKLÂM	16%	276.714
PERSONEL	43%	737.500
TOPLAM GİDER		1.013.714
TOPLAM GELİR		1.715.000
TOPLAM KAR		**701.286**

Kaynak : Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Geliştirme Projesi

4.2.2.6. Kaynak Analizi

TurMarkt platformunda işletme bünyesinde var olmayan ve hedeflenen stratejiler doğrultusunda ihtiyaç duyulan, yapılandırılacak ya da yararlanılacak bazı kaynaklar bulunmaktadır. Proje için gereken ve aşağıda sıralandırılan bu ihtiyaçların temini aşamasında bütçeyi planlı harcamak amacıyla, öz kaynaklarından yararlanılmıştır. Örneğin Türkiye'de canlı turizme hizmet eden üç bölgeyi iyi tanıyan ve platformun en önemli ayağı olan tesisleri ilişkilendirecek bölge temsilcileri görevlendirilmiştir. Yine çağrı merkezi operasyonunda telefon iletişimine hâkim ve hedef kitlenin kültür seviyesi nedeniyle eğitim durumu yeterli bir müşteri hizmeti merkezi bulunmaktadır. Yeniden bu ekibi konumlandırmak oldukça maliyetli ve uzun bir süreç gerektirdiği için elektronik konferans telefon sistemiyle Almanya'daki çağrı numaraları Türkiye'de halen hizmet veren profesyonel Doğan Müşteri Hizmetleri'ne yönlendirilmiştir. Bu hizmetle oluşacak çağrı yönlendirme maliyeti konusunda Türk pazarında yeni gelişim gösteren Doğan Telekom'un öz kaynaklarından faydalanmıştır. Ulusal pazarda uzman olan Doğan Online ekibi operasyonun internet sitesinin hazırlanması ve teknik desteği açısından önemlidir.[181]

[180] a.g.e.,s.18
[181] a.g.e.s.19

PROJE İÇİN GEREKEN İHTİYAÇLAR LİSTESİ

1. Projede gelecek çağrıları bilgilendirme görevi üç adet çağrı merkezi elemanı tarafından yerine getirilmiştir.

Saat başı karşılanan çağrı sayısı : 12 çağrı / operatör

Saat başı karşılanan çağrı sayısı : 26 çağrı / çağrı merkezi

Günlük çalışma süresi : 8 saat

Günlük karşılanan toplam çağrı : 208 çağrı / gün

Çağrı merkezi satış oranı : %10

Günlük satış miktarı : 20 paket

Aylık satış miktarı : 600 paket

Toplam sezon uzunluğu : 5 ay (Aralık – Nisan)

Hedeflenen paket satışı : 3.000 adet

2. Otellerle ilişkileri sağlamak üzere 3 adet bölge temsilcisine ihtiyaç duymuş ve bölge temsilcileri 4 yıldızlı otelleri gezerek ilan karşılığı anlaşma sağlamışlardır. Ayrıca bölgeye gelen tatilcilerin olası sorunlarına müdahale etmeleri planlanmıştır.

3. Çağrı merkezi operasyonu, Doğan Müşteri Hizmetleri tarafından sağlanmıştır.

4. Tüm Avrupa'dan gelen çağrıları çağrı merkezine iletmek üzere Doğan Telekom'dan destek alınması planlanmıştır.

5. İnternet sitesinin hazırlanması ve işletilmesi Doğan Online tarafından gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

4.2.3.TurMarkt İşletme Stratejisi

"Bir işletmenin yeni bir pazara ve farklı bir iş planıyla geliştirdiği modelden önemli aşamayı strateji ve taktiklerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Strateji tanım olarak ,

taktiklere odaklanmış olan tutarlı bir pazarlama doğrultusudur. Taktik ise rekabetçi zihinsel bir açıdır."[182] İlk başlarda ürün, teknoloji, kalite ve üretime odaklı olan iş geliştirme stratejileri zamanla genişlemiş insan kaynaklarına ve endüstri modellerine uygulanır hale gelmiştir. Son yıllarda ise ticari strateji kavramıyla ; tüm alanları kapsamıştır. Ticari strateji yeni ürün ve hizmetler geliştirmekten, bütünüyle yeni pazarlar ve ticari modeller geliştirmeye yönelmiştir. Birkaç yıla kadar markalar üzerine geliştirilen teknolojiler enformasyon yoğunluğu nedeni ile son iki yılda ticari pazarlama stratejilerine dönüşmüştür. "Artık bir ürün markasının yerleşmesinden çok pazarlama eğrisi, bir konseptin yerleşmesine yönelmiştir."[183] TurMarkt projesi de, ticaret ötesi stratejiye odaklanmış olan bir taktikler bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında tüm analizler, ürün veya bilinen alanda bir yeniliğe lider olmak yerine, var olan kaynaklardan yeni bir pazarda güç sahibi olmaya yöneliktir. TurMarkt'ın işletmeyle ilgili tüm analizlerine bakıldığında; proje, hayata geçirilen planla, ilk beş yıl içinde acente düzeyinde faaliyetler gerçekleştirmeye odaklanmıştır. Birinci yıldan sonra Avrupa'da Türk etnik topluluğa yönelen en büyük seyahat acentesi olarak kendisini konumlandırmıştır. TurMarkt'ın ana hedefi müşteri sadakati yakalayarak itibar gören bir acente yapısına ulaşmak ve Avrupa Turizm acente lisansına hazır bir kalite yönetimi süreci oluşturmaktır. Bu nedenle satışlar tümüyle çağrı merkezi ve internet üzerinden gerçekleştirilmektedir.[184]

Hürriyet Gazetesi'nin TurMarkt Projesi'nde belirlediği en önemli rekabet avantajı; cazip ödeme yöntemleridir. Ayrıca, Garanti Bankası işbirliği ile Avrupa'da ilk defa taksitle turizm satış konsepti marka tarafından pazara kazandırıl bir işletme avantajıdır.

İlk yıl için planlanan gelir modeli sadece bedelsiz oda ve ek oda satışlarından sağlanacak gelir tablosuna göre planlanmıştır. İkinci yıldan itibaren uçak satışlarının da gelir modelinde önemli yer tutması beklendiği belirtilmektedir.

İlk yıl için otellerle kontenjan ve sözleşme süreci yaşanmamış, gelir modeli sadece komisyonlara bağlı kalmıştır. İlk yılın sonundaki performans doğrultusunda 2008 sezonundan itibaren, otellerden ek ıskonto ve özel fiyatlar alınarak kârlılık arttırılmıştır. [185]

[182] Trout Jack, **Konumlandırma Stratejileri**, Optimist Yayınları , 2007 İstanbul , syf.80
[183] Grant, a.g.e. s.35
[184] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Stratejik Planlama Raporu**",**a.g.e., s.11
[185] a.g.e.s.11

TurMarkt'ın beş yıl sonunda Avrupa'da etkin bir güç olarak kendini kabul ettirmesi, ticari hacminin doğal sonucu olarak operatör olarak faaliyete geçmesi olasılığı bulunduğundan göz önünde tutulmuştur. Rekabet stratejisi olarak dış pazarda ÖGER ile iç pazarda ise grup şirketi olan IŞIL TUR ile yakın ilişki içinde bulunarak sinerji yaratılması hedeflenmiştir. Uçak satışlarında ve bedelsiz oda satışlarında Avrupa'da ÖGER tur kullanımı planlamış, iç piyasada ise bedelsiz odaların satışının, IŞIL TUR aracılığıyla gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca , Hüseyin Baraner'in TUI temsilcisi olması sebebiyle Avrupa'nın en büyük tur operatörü TUI ile de yakın işbirliği içinde bulunulduğu belirtilmektedir.[186]

Bu işletme stratejisi doğrultusunda, raporuna bakıldığında 2006- 2007 yaz sezonunda yapılan pilot çalışma sonunda; hedef pazarın %5 ine karşılık gelen 2.800 aileye ürün satışına ulaşıldığı gözlemlenmektedir. Beş yıl sonunda beklenen oranlar yıllar bazında paylaştırıldığında başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.[187]

* 2.500 üzerindeki ailenin 300'üne bedelsiz oda satışı, 2.500 aileye ise ek oda satışı gerçekleştirilmiştir. Ticari operasyonun cirosu € 3.300.000'dir.

* Bedelsiz oda satışından %80 operasyon geliri elde edilirken, ek oda satışlarında %10 satış komisyonu elde edilmiştir.

* TurMarkt platformunun ilk yıl için geliri; bedelsiz oda satışlarından € 250.000, ek oda satışlarından € 300.000 olmak üzere toplam € 550.000 'dır. Projenin 5 yıl içinde pazar payını %15 seviyesine getirmesi öngörülmektedir. 5 yıl sonrası için yıllık gelir hedefi € 2.000.000 düzeyinde gösterilmektedir.[188]

* Beş yıl içinde ulaşacağı pazar payı ve ciro rakamları gerçekleştiği takdirde, Avrupa'da faaliyet gösteren büyük tur operatörlerinin ve TUI gibi liderlerin hisselerini satın almak suretiyle ortak olması planlanmıştır. TUI ve TurMarkt işbirliğinin, Avrupa'da Türk etnik pazara hitap eden en büyük turizm acentesi olarak konumlandırılmıştır.

* TurMarkt , oluşturulduğu dönemin şartlarında, tüm operatörlere açık bir turizm platformu olarak tasarlanmıştır. Halen platform içinde sadece IŞIL TUR'a ait oteller yer

[186] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Ortaklık Analizi Raporu",a.g.e.s.16
[187] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu",a.g.e.s.18
[188] a.g.e.s.18

almaktadır. Işıl Tur portföyü itibariyle Avrupa pazarında rekabet edebilmek konusunda zayıf olduğunun altı çizilmektedir. [189]

* Ürün ve hizmet segmentini, kaliteli ve ucuz ürünlerle doldurabilmek ve platformu etkin bir şekilde kullanabilmek için Avrupa ve dünya çapında faaliyet gösteren büyük operatörler ile anlaşmalar sağlaması hedeflenmektedir.

* Bünyesinde 6.000 adet Turizm Acentesini barındıran ve yıllık toplam 3,5 milyar € ciroya sahip QTA (Quality Travel Alliance) işbirliği bu konuda önemli fırsatlar arasında yer almıştır.[190]

Bu ortaklıkla sağlanacak avantajlar, altyapıyı kullanarak oluşturulan pazarlama avantajı, en büyük operatörle ve en kaliteli hizmetle çalışma avantajı sadece Türk pazarında değil dünya genelinde de aktivitede bulunma avantajı yasal sorumlulukla ilgili güvenilirlik kaybı ortadan kalkmasıyla sağlanması planlanmıştır.[191]

Oluşturulan bu vizyon ışığında yaratılan stratejilerin, temel hatları şu şekildedir planda yer almaktadır;[192]

1- QTA yönetiminde acilen randevu alınarak TurMarkt adına sanal bir turizm acentesi olarak portföylerine girmek, sistemlerini kullanmak üzere talepte bulunmak.

2- QTA ile işbirliğine gidildiğinde onların sağlayacakları altyapı üzerinden tümüyle onların oluşturdukları paketleri satacak ve %10 - %13 arası satış komisyonu elde etmek.

3- Geniş bir ürün portföyüne ulaşmak.

4- QTA ile ilişkisiyle , Hüseyin Baraner'in Travel Network isimli firmasının danışmanlığı ve yönlendirmesi ışığında varlığını korumak.

5- Travel Network halen mevcut bir adet deneyimli elemanını QTA – TurMarkt ilişkilerinin yürütülmesini sağlamak.

---

[189] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Stratejik Plan Raporu",a.g.e.s.10
[190] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu",a.g.e.s.18
[191] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Proje Vizyonu Raporu",a.g.e.,s.4
[192] Hurriyet Gazetesi TurMarkt Stratejik Planlama Raporu",a.g.e.s.13

6- Satış, kampanya, fiyatlandırma stratejileri ile yeni ürün paketleri oluşturulmasında Travel Network danışmanlığı ile gerçekleştirmek.

7- QTA dan alınacak % 10 satış komisyonu üzerinden belli bir pay danışmanlık hizmet bedeli olarak Travel Network' e yönlendirilmesi.

Stratejilerin hayata geçirileceği taktikler ise şu şekilde maddelendirilmiştir;

1. Türkiye'ye yönelik özel fuar, organizasyon, doğa turları, niş markete yönelik spesifik aktiviteler, tarih turları vb... başlıklar altında değerlendirilmesi. Özellikle ilkbahar ve sonbahar dönemlerinde bu turların daha sık gerçekleştirilmesi.

2. Bodrumda düzenlenen bir haftalık özel bir gençlik aktivitesi olarak planlanmıştır. Avrupa'dan yabancı ve Türk gençleri katılımı ile Avrupa Birliği Katılım sürecinde kültür entegrasyonu amacına yönelik kamuoyu oluşturmak planlanmıştır. Doğan Müzik, D&R, Kanal D gibi grup şirketlerinin aktif katılım sağlanması da etkinlik kapsamında yer almaktadır.

3. Özel etkinliklerle zenginleştirilmiş belli dönemlerde yoğunlaşan paket programlardır. Kaplıca turizmi, doğa turları gibi paketler oluşturulacak özellikle 1. kuşağın katılımı hedeflenmiştir. Bu stratejileri uygulamaya geçirmek için aşağıdaki aktiviteler planlanmıştır. [193]

Tüm bu taktik ve hedefler aşağıda yer alan etkinlik ve faaliyetlerin kapsamında tanıtılması operasyon ve etkinlik planında yer almaktadır ;

Etkinlik Kanalı ile Tanıtım

TurMarkt markasının etkinliğinin arttırılması, yüksek sezon dışındaki dönemlerde gelir akışının sağlanması amacıyla belli dönemlerde özel etkinlikler düzenlenerek ek gelir yaratmıştır.

Temel etkinlik alanları şunlardır:[194]

1- Özel paket turlar

[193] **"**Hürriyet Gazetesi TurMarkt Stratejik Planlama Raporu",a.g.e., s.14

[194] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu**"**,**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2008 s.44

2- Gençlik Festivali

3- Sağlık ve yaşlılık turları.

4- Fuar Organizasyonu

Bu vizyon ışığında;

Event Marketing aktiviteleri üzerinden sağlanacak net kâr TurMarkt ve Travel Network arasında yarı yarıya paylaşılması planlanmıştır.[195]

Projeye özel hazırlanan yayınlar ve materyaller;

TurMarkt markasının itibarı, tanınması ve turizm sektöründe ağırlıklı bir pozisyona kısa sürede erişebilmesi için ek hizmetlerle ana platformun sürekli olarak desteklenmesi gerekli unsurdur. Bu doğrultuda aşağıdaki mecralarda düzenli yayın politikası izlenmiştir.

1- Internet sitesi (www.turmarkt.com ve www.turmarkt.de)

2- Yıllık TurMarkt Turizm Rehberi (kitapçık)

3- Gazetede yıl boyunca düzenli TurMarkt ilanları

4- EuroD ve EuroStar'da düzenli TurMarkt reklamları ve propaganda çalışmaları ile tanıtılması.

Yukarıda belirtilen yayın mecralarında yıl boyunca yürütülecek düzenli ve programlı bir yayın stratejisi sonucunda; otellere paket tanıtım alternatifi sunularak reklâm bütçesi talep edilmesi ve düzenli gazete ilanları, Internet, Katalogda yayınlanacak ilan ve yönlendirmelerin de katkısıyla bu operasyondan 400 bin Euro ciro elde edilmesi hedeflenmiştir. [196]

Projenin lansmanının sağlanacağı fuar planı;

1 – 3 Aralık tarihinde Köln'de düzenlenecek birincil Avrupa Türkiye Turizm Festivali, on yıl boyunca Travel Network tarafından düzenlenmesi planlanmıştır.

[195] a.g.e., 45
[196] a.g.e.,46

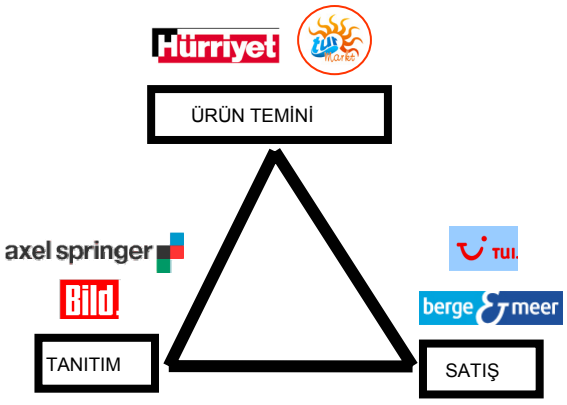
Bu organizasyon bir fuardan çok festival niteliğinde gerçekleştirilmesi ve zengin aktiviteler içermesi hedeflenmektedir. Fuarın tüm maliyetleri Travel Network tarafından karşılanması belirlenmiştir.

Böylelikle; fuar standı alanlarının TurMarkt ve Travel Network markaları ile ortaklaşa satabilmektedir. Metrekare başına brüt 30 Euro kâr marjı bulunmaktadır ve ilk yıl için 1.500 metre kare satışı 45.000 Euro kar edilmesi planlanmış ve hayata geçirilmiştir.

4.2.4. TurMarkt İş Planı

İş planı geliştirme genel olarak bir hedef ve strateji doğrultusunda , her türlü analiz, kaynak ve çalışanın yeniden yapılandırılarak veya konumlandırılarak yönlendirilmesini kapsayan modeller sarmalıdır. [197] Bu projede öncelikle Hürriyet Gazetesi'nin marka gücü konumlandırılarak kaynaklar yönlendirilmiştir. Marka konumlandırmadaki planlama dâhilinde, swot analizinde yer aldığı gibi DMG Grubu'nun en güçlü yanlarına yoğunlaşıp, zayıf olduğu alanlarda güçlü partnerlerle işbirliği sağlamayı stratejik plan haline getirmiştir. Planda bu partnerler içinde Almanlara ulaşmak için Axer Springer Grubu, Almanlara ürün satmak için de TUI grubu önerilmiştir.[198]

TABLO 7. **İşbirliği Pazarlama Fonksiyonu Tablosu**



Kaynak : Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Geliştirme Projesi

[197] http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model_design. 16.10. 2008
[198] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu",a.g.e., s.49

Bu partnerler için belirlenen iş planına göre rol dağılımı şu şekildedir.[199]

Ekibin, tüm Türkiye'de en uygun koşullarla ürün anlaşmaları yapması, en güçlü olduğu iletişim aksını vurgulayarak otellerin yabancılara tanıtımını taahhüt etmesi ile bedelsiz otel odası hakkı ve uygun indirim oranları alması planlanmıştır.

İşbirliği planında ; Axer Springer Grubu'nun, ürünlerin Alman kamuoyuna etkili biçimde tanıtımını sağlaması ve doğrudan Almanlara ulaşması konumlandırılmıştır. TUI Grubu'nun ise ; mevcut 400 kişilik altyapısını kullanarak otel odası satışlarını en etkili şekilde gerçekleştirmesi hedeflenmiştir.[200]

4.2.4.1. TurMarkt İş Planının Aşamaları

İş planı aşamalarının baştan belirlenmesi, bir iş geliştirme modelinin güvenilebilirliği ve verimliliğini ölçümlendirmektedir. Zamanlama, kaynakların doğru zamanda projeye dahil edilmesi, ürün veya hizmete yönelik niteliklerle senkronize edilerek hayata geçirilmesi bir alt modelleme niteliğinde olduğu gibi ana planın iskeleti konumundadır. [201]

İzlenen plan şu sıralamadadır;[202]

1- Alman medyasını çok iyi tanıyan bir medya satın alma kurumundan gerçekçi bir Alman medya planı istenecek.

2- Oluşturulan medya planı doğrultusunda ilgili medya grupları ile birebir görüşmeler yapılacak Hürriyet gücü kullanılarak en indirimli ve uygun fiyatlar alınmaya çalışılacak

3- Almanlara yönelik medya tanıtım bütçesi hazırlanması,

4- Türkiye'de bir ofis kurularak deneyimli kontrat müdürü ve müşteri temsilcileri işe alınacak. Bütün otelleri sürekli dolaşarak hazırlanan medya planını tanıtıp kontrat yapaılması,

---

[199] a.g.e.,s.50
[200] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu**",**a.g.e.s.26
[201] Guides Andy; **A Guide To Time Management** , Advantage Business Partnership, 1.Baskı , Londra 2007
[202] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu", a.g.e., s.50

5- Otellerden kısmen bedelsiz oda, kısmen de uygun koşullarda ıskonto alınması,

6- Eldeki bedelsiz odalar özel ıskonto ile TUI grubuna verilerek çağrı merkezi üzerinden satılması için mevcut altyapı kullanılması ,

7- Satılan bedelsiz odaların geliri Alman medya bütçesini büyük ölçüde finanse etmesi,

8- Bunların dışında satılan normal otellerin geliri de proje kârı olarak kabul edilecek. BILD, TUI ve Doğan Medya Grubu arasında gelir paylaşımına göre edilmesi planlanmıştır.[203]

4.2.4.2. İş Planının Çalışma Sistemi

TurMarkt İş Geliştirme projesi kapsamında hayata geçirilen çalışma sistemi aşağıdaki temel taktiklerden oluşmuş ve hayata geçirilmiştir.

Satılacak tüm tur paketleri operatörler tarafından oluşturulmuştur.[204]

- Rezervasyon İstanbul'daki çağrı merkezi tarafından RTK rezervasyon sistemine yapıltırılmıştır.
- Çağrı merkezine bütün Avrupa'dan ulaşılmıştır.
- Müşterinin peşin ödemesi doğrudan operatöre yapılmıştır.
- Taksitle ödeme seçeneğinde müşteri Garanti Bankası tarafından kredilendirilmiştir. Garanti Bankasından alınacak tatil kredisi operatöre ödemiş, kredi kartı müşteriye gönderilerek taksitlendirilmiş, dip koçanı ve fatura operatör tarafından kesilmiştir.
- Uçak, transfer ve diğer tüm gelen tur hizmetleri operatör tarafından sağlanmış, TurMarkt'ın herhangi bir sorumluluğu ve riski olmamıştır.
- Satış komisyonu yılsonunda doğrudan RTK tarafından alınmıştır.

[203] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Bild Gazetesi İşbirliği Raporu",**TurMarkt Yayınlanmamış Iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2008 s.68
[204] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu", a.g.e.,.s.51

- Bedelsiz oda satışları yurt içi ve yurt dışında partner operatör ve acente kanalıyla yapılmıştır.

- Tek uçak, tek otel satışları yapılmasına olanak tanınmış, transfer hizmetleri Işıl Tur tarafından sağlanmıştır.

4.2.4.3. TurMarkt Zaman Planı

Hedefler ve kaynaklar doğrultusunda projenin hayata geçiş sürecini kapsayan zaman planı maliyetler ve kaynakların kullanımı açısından önem arz etmektedir. Bir işletme için hazırlanan yenilik stratejisinde amaç sadece hedeflere ulaşmak değil en az maliyetle en uygun süreçte bunları sağlamaktır. Bu noktada en önemli unsur zaman faktörüdür. Planlanmamış ve ucu açık zaman dilimlerini içeren iş geliştirme projelerinde mutlaka bu noktadan kaynaklanan zarar ve kayıplar oluşmaktadır.[205] Hürriyet'in TurMarkt projesinde de profesyonel bir iş geliştirme planı tasarlanmış ve zaman planında belirlenmiş olan takvime yaklaşık olarak ayak uydurulmuştur. Örnek bir yıllık stratejilerin zaman planı sıralı bir dizili şekilde aşağıdaki şemada yer almaktadır. Proje , 11 Eylül 2006 da başlamıştır. Platform duyurumu 19 Kasım 2006 tarihinde yapılmıştır.

Projeye yönelik deneme sürecinde gerçekleştirilen , uygulama planı ve hedef tarihleri bir ajanda halinde sunulmuştur . Bu zaman ve uygulama ajandası kaynakta yer alan bilgiler ışığında aşağıda gösterilmektedir.[206]

TABLO.8. İş Planı Uygulama Ajandası

	EYLEM	HEDEF
1	Garanti Bankası Protokolünün İmzalanması	01.Eki.06
2	3 Ve 4 Yıldızlı Oteller İçin Satış Ekibi Kurulması	01.Eki.06
3	Turmarkt Lansman Breafinin Verilmesi Lansman Reklâmı (TV + Gazete)	01.Eki.06

[205] http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/turkidaredergisi/uploadedfiles/saita%FEg%FDn%207-20.doc, 13.10. 2008
[206] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu", a.g.e., s.52

4	RTK İle Sözleşmenin İmzalanması	01.Eki.06
5	Euro D Ve Euro Star İle Protokol İmzalanması	01.Eki.06
6	Çağrı Merkezi Elemanlarının Bulunması	08.Eki.06
7	Otellerden Görsel Malzemelerin Toplanması	15.Eki.06
8	Tanıtım Senaryolarının Hazırlanması	15.Eki.06
9	Otel Protokollerinin Takibi Ve Tamamlanması	05.Kas.06
10	Çağrı Merkezi Elemanlarının Eğitimi	05.Kas.06
11	Görsel Malzemelerin Montajlanması TV Advertorial Reklâmların Hazırlığı	05.Kas.06
12	Bayram / Yılbaşı Programı Hazırlanması (Otel & Etkinlik Anlaşmaları)	05.Kas.06
13	RTK Sisteminin İstanbul'da İnstallation Çalışmaları Ve Testler	19.Kas.06
14	Internet Sitesinin Hazırlanması Ve Sistemin Entegrasyonu	19.Kas.06
15	Görsel Tanıtım Malzemelerinin Otellere Onaylatılması	19.Kas.06
16	Avrupa Pazarı İçin Anlaşmalı Seyahat Acentesi / Operatör Bulunması	19.Kas.06
17	Bayram Programı İçin Uçak Anlaşmalarının Yapılması	19.Kas.06
18	Turmarkt Lansman Davetinin Organize Edilmesi	19.Kas.06
19	Garanti Ödeme Sistemleri Altyapı Çalışmaları	31.Ara.06
20	İç Piyasa Satışları İçin Satış Kanalı Oluşturulması	31.Ara.06

Kaynak : "Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu" , Frankfurt 2007

Uygulama sonucunda TurMarkt Projesi , Türkiye' de 2007 turizm sezonunun bombalama eylemleri nedeniyle kötü geçmesinden ötürü turizmciler tarafından ilgiyle karşılanmıştır. Türkiye'de yaklaşık 280 adet büyük ve kaliteli otel bulunmaktadır. Bu otellerin büyük çoğunluğu, son 5 yıl içinde gündeme gelmiş olup henüz yatırım maliyetlerini çıkartamamıştır. Sezonluk olumsuzluklar her geçen gün otel işletmecilerini paniğe sevk etmektedir. Hürriyet Gazetesi böyle bir pazar ortamında, otellerin Avrupa'da yaşayan yaklaşık 4 milyon kişilik geniş bir kitleye etkin tanıtımını üstlenerek önemli bir boşluğu doldurmuştur. Pazar analizinde önemle vurgulanan nokta; Avrupa'daki Türkler'in, kötü şartlarda yaşadığı maddesidir. Analizde yer alan veriler ışığında , 4 milyon kişilik Türk hedef kitle içinde yalnızca 300 bin kişilik bir grup gayet iyi şartlarda yaşamını sürdürmektedir. TurMarkt'ın %5'ine ürün satmayı hedeflediği bu seçkin kitle, Avrupalı standartlarında tatil yapmakta ve para harcamaktadır. Özellikle Garanti Bankası ile ortak yürütülen taksitli tatil projesi işbirliği hedeflenen kurumların ilgisini çekmiştir. Zaman içinde Türklerin dışında Almanlara da yaygınlaştırılabilecek bu projede , taksitli ve kredili ödeme avantajı ise Avrupa'da Turizm sektöründe uygulaman ödeme avantajları arasında bir ilk olduğu belirtilmektedir. [207]

TurMarkt ilk yıl için turizm sektörüne göre alçakgönüllü bir hedefle yola çıkmıştır. 5 yıllık hedef ise 2 milyon Euro kârlılık oranının yakalanmasıdır. 5 yıllık deneyim sonrasında, varlığını bir operatör olarak sürdürmesi piyasada dillendirilen gerçekçi bir hedef olarak nitelendirilebilecektir. [208]

4.3. TurMarkt B&Z Leser Raisen Projesi

TurMarkt, Almanya'da faaliyet gösteren B&Z Raisen Gazetesi ve onun aktif turizm varlıklarından yararlanmak amacıyla bir plan hazırlamıştır. Bu plan farklı hedef kitlelere hitap edebilecek turizm paketlerini içermektedir. Yaşlı nüfusa sahip olan Avrupa ülkelerine termal turizm paketleri ve sağlık paketleri, ilgi odağı olarak gösterilmiştir. Her yıl Avrupa ülkelerinde düzenli olarak gerçekleştirilen ve liseyi bitiren gençler için çok büyük önem taşıyan mezuniyet tatiline yönelik paket avantajları hazırlanmıştır. 25 – 35 yaş arasında bekâr olan hedef kitlelere yönelik tek kişilik paket turu avantajları planlanmıştır. Almanya ve çevre Avrupa ülkelerinde ancak tatil dönemlerinde Türkiye'deki yakınları ile geçirebilmek için bölünen kalabalık Türk ailelerine yönelik, özel kullanım için Apart

[207] **"**Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Planı Raporu",a.g.e. s.52
[208] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu",a.g.e., s.26

otellerin olduğu tatil paketleri avantaj olarak seçenek listesinde yer verilmiştir.[209] Durumu değerlendiren B&Z Raisen ekibi, onay verdikten sonra ekte de bulabileceğiniz plan ve alternatifler uygulamaya konulmuştur.

4.3.1. Bild Gazetesi ile İşbirliği Planı

Almanya'nın ve Avrupa'nın en etkin yüksek tiraja sahip yazılı basın organı Bild Gazetesi, Alman hedef kitleye ulaşmada ve referansı veren bu hedef kitle üzerinde olumlu bir izlenime sahip önemli bir partnerdir. Ancak Bild gibi güçlü bir yayını işbirliğine ikna edebilmek için bir takım deneme çalışmaları planlamış ve uygulamıştır. Bild bünyesinde olduğu idari ekip için yenilik stratejilerini uygulanabilir nitelik taşıması gerçekleştirilmiş pilot çalışmaların geri bildirimleri ile değerlendirilmektedir. TurMarkt'ın bu işbirliği için planladığı ve hayata geçirdiği pilot uygulama aşamaları şöyledir:[210]

- 2007 yaz sezonunda Almanya genelinde seçilecek bir bölgede test yayını çalışması.
- Buradan elde edilecek sonuçlar doğrultusunda projenin Almanya genelinde yayılması.
- Test çalışmasının 2008 Mart ayında başlatılması.
- Sezon sonu değerlendirme 2008 Eylül ayı sonunda yapılması.
- Projenin duyurumu 2008 Şubat ayı sonunda Antalya'da gerçekleştirilmesi.
- Test sezonu için 500 bin Euro tutarında reklam ve barter anlaşması imzalanması.
- Sezon sonu ciro hedefi olan 3,5 milyon Euro'luk bedelin bir milyon Euro'luk kar oranı beklenmektedir. Bu rakam Bild ve TurMakt arasında eşit olarak paylaştırılması planlanmıştır.[211]

TurMarkt operasyonu içersinde her ortak için işbirliği gerçekleştirecek marka ile iletişim kendi içinde stratejilere ve planlara sahiptir. Bild Gazetesi yönetiminden onay alan

[209] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt B&Z Leser Raisen Raporu",**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2008. s.78
[210] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Bild Gazetesi İşbirliği Raporu",a.g.e., s.69
[211] a.g.e.,s.70

ve onlara ait imkânlarında kullanılması doğrultusunda stratejilerin yer aldığı bu iş planı ekte yer almaktadır.

4.3.2. Proje Tanıtım Faaliyeti ve Uygulamalar

Hürriyet grubunun bu yeni iş stratejisinde yanına aldığı iş ortaklarına, avantaj olarak medya tanıtım faaliyetleri sunulmuştur. Ayrıca B&Z, Raisen, Sat1 ve Bild Gazetesi gibi Avrupa'nın önemli yayın organlarının katkısıyla hedef sürecini hızlandırmayı planlamıştır. Öncelikle Avrupa'da yaşayan Türk hedef kitleye ve Türkiye'de işbirliği yaptığı turizm kuruluşlarına projenin gerçekliğini gösterebilmek amacıyla; kendi yayın organlarındaki reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarından yararlanmıştır. İkincil hedef kitlesi olan ve pazarın büyük bir faydasını kapsayan Alman hedef kitleyi bu projeye özendirmek amacıyla Bild gazetesini ve B&Z Raizen'ın güçlü yayın ekibinin hazırlandığı turizm sayfalarından yararlanmıştır. Magazinsel boyut gerek Türk gerek Alman hedef kitle için göz ardı edilemeyecek bir unsur teşkil ettiğinden hazırlanan tanışma ve evlilik formatındaki yarışması da operasyona eğlenceli bir nitelik kazandırmıştır. Ayrıca orta yaş üzeri potansiyel hedef kitle tarafından yoğun ilgi ile takip edilen, 2003 yılında Sat 1 bünyesinde yayın hayatına başlamış olan dijital ve analog olarak izlenebilen SonnenKlar TV'nin akışına eklenen özel turizm programları ile hayat bulmuştur.[212] Gerek Türkiye'de gerek Avrupa'da basında yer alan ilan çalışmaları ve sonrası haber yansımalarıyla da operasyona yaşam döngüsü ve geri dönüş katmıştır.

TurMarkt platformu tarafından satılan otellerin tanıtım reklamları Hürriyet Gazetesi, Euro D ve Euro Star kanallarında periyodik olarak yayınlanmıştır.[213]

Bu yayın akışı şu şekildedir:[214]

- Euro D kanalında günde 3 frekans bir dakikalık haber reklamları

- Euro Star kanalında günde 2 frekans bir dakikalık haber reklamları

- Hürriyet Gazetesi'nde iki günde bir ¼ sayfa gazete ilanı

Bu çerçevede toplam frekans dağılımı şu şekildedir:

[212] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Operasyon Planı Raporu",a.g.e.
[213] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Basın Yansımaları Raporu", **TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı, Frankfurt 2008 s. 80
[214] a.g.e.,82

Euro D TV kanalı : 450 frekans / 5 ay

Euro Star TV kanalı : 270 frekans / 5 ay

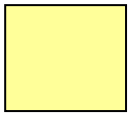
Hürriyet Gazetesi : 90 frekans / 5 ay



TEK OTEL TV SPOTU (5 ADET)



GRUP OTEL TV SPOTU (3 ADET)



GAZETE İLANI (21 OTEL)

Tanıtım faaliyetleri sonunda ilk yılda TurMarkt operasyonu başarıya ulaşmış ve planları farklı yönde iş kazançlarına çevirebilecek işbirliği ve etkinlikleri de bünyesine katmıştır. Türk basınının en önemli markası olan Hürriyet gazetesinin uluslararası pazardaki imajı açısından gerçekleştirdiği en önemli yeni iş geliştirme modelidir.[215]

4.3.3. Proje Geribildirim Değerlendirmesi

TurMarkt Turizm Platformu ve Tanıtım projesi ile planlanan tüm ortaklıklar sağlanmıştır. İlk sene hedeflenen 325.000 Euro gelir hedefine ulaşılmıştır. Geliştirilen bu yeni iş kolu basın işletmesi için hem iyi bir gelir kaynağı , hem de ilişkileri ve konumunu uluslar arası platformda farklılaştırmayı başarmıştır. Aşağıdaki tabloyu incelediğimizde, proje maliyetlerinin bir kısmının işletmenin öz kaynaklarıyla karşılanması, gider kalemlerini düşürmüş ve TurMarkt Platformu'nu istenilen verime ulaştırmıştır.[216]

[215]" Hürriyet Gazetesi TurMarkt Basın Yansımaları Raporu",a.g.e., s.82
[216] "Hürriyet Gazetesi TurMarkt Fizibilite Raporu",a.g.e.s.23

TABLO.9. Proje Bir Yıllık Gelir- Gider Tablosu

Bedelsiz Oda Satışları	300.000
Ek Oda Satış Komisyonu	300.000
GELİR/EURO	600.000
Bedelsiz Oda Acente Komisyonu	60.000
Danışman Komisyonu	600.000
Gazete & TV Harcamaları	84.000
Çağrı Merkezi Maliyetleri	20.000
Produksiyon Maliyeti	50.000
GİDER / EURO	274.000

Kaynak : Hürriyet Gazetesi TurMarkt İş Geliştirme Projesi

Reklâm giderlerinin basın işletmesinin bünyesinde bulunduğu medya grubunun olanaklarıyla karşılanması reklâm fiyatlarını aşağıya çekmiş, karşılıklı fayda ve bedelsiz hizmet yöntemleri avantaj sağlamıştır.

Bild Gazetesi gibi Avrupa'nın birçok ülkesinde tanınmış bir medya markasıyla işbirliği yapmak, Hürriyet Gazetesi'ni hem bilinir kılmış, hem de ileri dönemdeki iş girişimleri açısından önemli bir tecrübe kazandırmıştır.

Projedeki tatil paketlerinin birkaç alternatifli olması, birkaç farklı hedef kitleye esnek olma özelliği sağlamış ve tercih edilebilir bir özellik katmıştır. [217]

Bild Gazetesi ile dağıtılan tanıtım ekleri, Alman hedef kitle için verimli bir çalışma olmuştur. Avrupa'da kısa süredir faaliyet gösteren bir Türk gazetesi olarak değerlendirildiğinde; bugün Hürriyet diğer rakipleri arasında çok ileri seviyelere ulaşmış, hatta bu konumunu farklı bir iş kolunda başarılı olarak avantaja döndürmüştür.

Medyada çıkan haber yansımalarını incelediğinde , aktiviteler özellikle yabancı hedef kitle tarafından yoğun ilgiyle karşılanmıştır.

[217] a.g.e.,s.22

Ayrıca Hürriyet Avrupa, Doğan Medya Grubu'nun geçtiğimiz yıl Romanya'da bir TV kanalı satın almasıyla, TurMarkt projesinin bu kaynak ve avantajlarını aktarmayı hedeflemektedir.

Uygulanmış bir projenin deneyimi ve kamuoyunda oluşmuş görüş , Hürriyet Avrupa ekibinin bundan sonraki projelerine zemin hazırlayacağı yönündeki değerlendirmelerde yer almaktadır.

Ayrıca yalnız yabancı basın araçları ile değil, kendi alanlarında uzman markalarla işbirliğinde bulunmuş olması , turizm ve tur operatörlüğü pazarında sağlam bir altyapı kazandırdığı raporlarda ifade edilmektedir.

Proje ile Hürriyet Gazetesi , Avrupa basınıyla ilişkilerini geliştirmiş, dev isimlerle anılan ilk Türk gazetesi olmuştur. Projeden elde edilen sonuçlar ışığında Romanya'da bir televizyon kanalı sahibi olan DMG'ye yeni açılımlar fikri getirmiştir.

TurMarkt projesi; var olan kaynaklarla yeni bir pazara girilmesi yönünden oldukça başarılı olmuştur. Tanıtım karşılığı anlaşılan ve %80 gelir oranı getirisine sahip olan barter anlaşmaları projeyi ekonomik boyutlara indirgemiştir.

Proje ile Türk Turizm sektöründe de yeni açılımlar sağlanmış, otellerin sezon dışı dönemlerde faaliyetlerine katkıda bulunulmuştur. Ayrıca genel olarak TurMarkt raporları incelendiğinde Türkiye'nin tanıtımını da katkısı olduğu fark edilebilir.

SONUÇ

Son yıllarda iş geliştirme gelir kaygısının dışında kuruluş imajı ve itibarı gibi alanlara yönelik konseptler üzerinde ilerlemeye başlamıştır. Ticari ötesi strateji olarak adlandırılan bu yeni strateji modeli, yeni ürün ve hizmetler geliştirmekten ziyade, bütünüyle yeni pazarlar ve ticari modeller geliştirmeye yönelmiştir. Birkaç yıl öncesine kadar markalar üzerine geliştirilen teknolojiler, enformasyon yoğunluğu nedeni ile son iki yılda ticari pazarlama stratejilerine dönüşmüştür. Artık bir ürün markasının yerleşmesinden çok pazarlama eğrisi, bir konseptin yerleşmesine yönelmiştir. Çalışmanın bu bölümünde yer alan TurMarkt projesi örneği de yine ticaret ötesi stratejiye odaklanmış olan bir taktikler bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında tüm analizler, ürün veya bilinen alanda bir yeniliğe lider olmak yerine, var olan kaynaklardan yeni bir pazarda güç sahibi olmaya yöneliktir.Tüm bu bilgilerin örneklendirilmeye çalışıldığı Hürriyet Gazetesi Avrupa TurMarkt projesi alt başlıklar halinde ele alınmaktadır. Ülkemizin en güçlü ve eğitimli hedef kitle gözünde itibar sahibi olan yayını Hürriyet Gazetesi, uluslar arası pazarda marka değeri yaratmak amacıyla öz kaynaklarını en verimli kullanabileceği turizm alanına stratejisini konumlandırmıştır.

Ancak yalnızca turizm alanı, gerek Hürriyet'in güçlü Avrupa'lı rakipleri , gerek se Türkiye'nin dış politikasından doğan zorlukları aşmak için oldukça yetersizdir. Yine de basın işletmeleri söz konusu olduğunda, Türk basınını Avrupa'da temsil eden Hürriyet Grubu önemli gelişmelerin öncüsü olmuştur.

Avrupa genelindeki yeni iş geliştirme modelleri; insan, çevre ve Internet gibi çoklu ortam teknolojilerini okuyucu yararına yönlendirerek planlamıştır. Kitle yayıncılığına önem veren ve küresel haberlere lider olan Avrupa basınında kamuoyunu kazanmaya yönelik iş geliştirme stratejileri ile karşılaşılmaktadır.

Hürriyet Gazetesi TurMarkt projesi göstermiştir ki ; Avrupa'daki hedef kitlelere ulaşmak için yüksek kültür seviyesine hitap eden ve zengin içerik barındıran projeler uygulanmalıdır. Bilinçli ve planlı yaşayan bu grupların olumlu görüşlerini kazanmak oldukça zahmetli bir süreçtir.

Bu proje öncesinde Hürriyet iş geliştirme grubu, Avrupa'da ki Türk – Alman vatandaşlarına yönelik GSM Operatörü kampanyası geliştirmiş ve uygulamıştır. Gazete ile birlikte ücretsiz dağıtılan bu hatlar Türkiye ile olan görüşmelerinde avantaj sunmaktadır.

Ancak projeden istenilen geri bildirim alınamadığı sonucuna ulaşılmış, Hürriyet Gazetesi kanalının yanlış bir yol olduğu saptanmıştır.

Bir yıldır uygulama da olan projenin hedeflenen sürecin sonunda elde edilen bilgileri incelediğimizde; Hürriyet Gazetesi'nin Avrupa'daki satışları üzerinde etkili olup olmayacağı belirsizdir. Ancak marka değeri ve itibar açısından bakıldığında büyük avantajlar sağlayacağı gözükmektedir.

Tüm proje boyunca derlenen örnek çalışmalardan yola çıkarak, Hürriyet'in Türkiye'de yürüttüğü İnsan Hakları kampanyalarını en azından süreci hızlandırmak amacıyla Avrupa operasyonuna taşıması olumludur. Yarattığı sinerji , turizm sektöründeki bu uygulama vasıtasıyla tanıtılmış ve Türkiye'nin değer kaybeden itibarının düzelmesine olumlu katkıda bulunmuştur.

TurMarkt projesinde amaç; Hürriyet Gazetesi'nin Avrupa'daki imajını sağlamlaştırmak, eğitimli hedef kitleler tarafından itibar edilen bir yayın olmasını sağlamaktadır. Dolayısı ile hedef kitleleri; kendi yayını aracılığıyla ulaşamadığı Avrupa'da yaşayan eğitimli Türk vatandaşları ve Alman halkı olarak gösterilmektedir.

Bir iş geliştirme modeli olarak TurMarkt projesinde, yetersiz kalınan kaynakların yeniden yapılandırılması yerine o alanda uzmanlığı ispat edilmiş tur operatörleri, turizm tesisleri ve yayın organları ile iş birliği yapma yolunda çözüm ortaklığı stratejisi uygulanmıştır.

Hedef kitlenin alışkanlıkları yaptırılan pazar araştırmaları ile başlıklar halinde değerlendirilmiş ve anlaşma sağlanan tesislerle bu alışkanlıklara hitap eden tur paketleri tasarlanmıştır. Ancak uygulama aşamasını incelediğimizde; yapılan etkinlik ve duyuruların birincil hedef kitle alışkanlıklarından uzak kaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğitimli diye ifade edilen bu hedef kitleye magazin programları veya magazin basını aracılığı ile ulaşmak yine dolaylı bir kanal kullanıldığı izlenimi uyandırmaktadır.

Ulaşım alanında; Türkiye'ye seyahatte en uygun avantajlara sahip ÖGER Group markası ile işbirliği sağlanarak bu aşamada yaşanabilecek riskler en aza indirgenmiştir. Turizm alanında güçlü bir yayın organı olan Sonnen Klar TV, Türk basını, kendi yayın

organları, Bild Gazetesi ve Sat 1 ile gerçekleştirilen tanıtım faaliyetleri projenin duyurulmasını sağlamıştır.

Tasarlanan paketler arasında Türkiye'deki tesislerin kapalı sezon olarak değerlendirildiği zaman aralıklarını doldurmaya yönelik gençlik ve alışveriş paketlerine de yer verilmiş, turizm tesislerine avantaj sağlanmıştır.

Yapılandırılan çağrı merkezi ile ulaşılabilirlik aşamasında gelen çağrılar açısından bakıldığında ; profesyonel bir çağrı merkezi ile yaşanacak kayıpların en aza indirgenmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir.

Projenin ilk bir yılda getirdiği sonuçlara bakıldığında, birincil hedef kitlesi olan eğitimli Türk vatandaşlara ulaşmada kullanılan kanal ve avantajlar oldukça azdır. Bu hedef kitleden alınan geri bildirimlerle ilgili bir analiz henüz kurum tarafından yapılmamıştır. Projenin geri dönüşü ölçümlenmediği sürece işletme açısından bakıldığında verimi tam olarak saptanamaz. Özellikle imaj kaygısına yönelik geliştirilen bir proje niteliğinde olması, belirlediği hedef kitleye yönelik yapılmış sonuç araştırmalarını da içermelidir. Bu proje de gösterilen tanıtım mecraları avantajı konusunda projeye başlarken bir piyasa araştırması yapılmamıştır. Öncelikle hedef kitlelerin takip ettiği mecralara yönelik bir anket çalışması yapılıp, tanıtım kanallarının bu yönde seçilmesi gerekmektedir. Aksi yönden baktığımızda gelir rakamları açısından karlı gözükse bile hedefler açısından gerçekliği henüz söz edilemez.

Bild Gazetesi'nin, Avrupa'da yaşayan bu kitleler tarafından takip edilmediği bilinen bir gerçekliktir. Bu hedef kitleler daha entellüktüel yayın organlarını ve Türkiye'deki ekonomik yayınları takip etmektedirler. Yine Time Dergisi gibi uluslar arası yayınlarında yabancı aboneleri arasında yüksek oranda Avrupa ve Asya kıtalarında ikamet eden Türklerin yer aldığı bilinmektedir. Ancak uluslar arası platformda Bild Gazetesi, yine de gücü yadsınamaz bir markadır.

Doğru bir iletişim stratejisi hala Türk kuruluşları için şüpheli yaklaşılan kalemler arasında yer almaktadır. Bu nedenle projeler iletişim stratejisi konusunda yaptırılmış analizler içermemektedir. TurMarkt projesi , Türk basınında bir ilk özelliğini taşımaktadır. Ancak basın işletmeleri haricinde uygulanmış iş geliştirme modelleri incelendiğinde belirlenen stratejilerin araştırmalarla desteklendiği görülmektedir.

Yeni bir iş geliştirme kriterleri açısından TurMarkt projesi kısır kalmıştır. Bunun yanı sıra belirlediği hedef kitlelere yönelik iletişim stratejisi konumlandırmaktan kaçmış, iletişim stratejisini elinde öz kaynak bulunması nedeniyle bütçesiz olarak gerçekleştirmiştir.

Projenin doğru bir halkla ilişkiler kampanyasıyla yürütüldüğünü , reklam planlaması için bütçe belirlenerek, yapılan araştırmalar doğrultusunda satın almanın gerçekleştiği zihinde tasarlandığında çok daha keskin sonuçlara ulaşılabileceği kesindir.

Pazar analizinde bahsedildiği gibi , eğitimli Türk vatandaşları bu yayınları takip etmezken , bu yayınlarda yer alan bir Turizm platformuna da itibar göstermeyecek ve hatta güvenmeyecektir. İletişim planının tek avantajı Bild Gazetesi'dir.

Avrupa'da yaşayan eğitimli Türk vatandaşları tarafından itibar edilen diğer bir yayın Der Spiegel dergisidir. Dergi sene de bir veya iki kez yayınladığı Avrupa'daki Türklerin yaşamını ele alan dosyaları ile bilinmektedir. Hürriyet Avrupa grubunun bu yayınla görüşmeleri henüz sürmektedir. Dergi yazı işleri ekibinden geri alınan bildirime göre ; 2007 yılında Mesnevilik kültürü ile ilgili özel bir dosya oluşturmak istenmiş ancak gerekli bilgilere Türkiye'deki otoriteler tarafından izin verilmemiştir.

Bu yayınlara yönelik hazırlanan ve katılım sayısının yüksek oranlarda olduğu hoşgörü paketlerini TurMarkt ekibi iptal etmek durumunda kalmıştır. Tüm bu değerlendirilmelere istinaden TurMarkt projesi, uygulanabilirliği olan planlarla daha uzun süreçte ulaşılabilecek hedefler üzerine konumlandırılmıştır.

Yaşanan olumsuz olaylara karşın , Türkiye'nin olumlu yönlerini yansıtmak amacıyla Alman basınıyla işbirliğine gidilmiş ve Alman kamuoyu tarafından görüşüne itibar edilen köşe yazarlarının kaleminden desteklenmiştir.Bunun yanı sıra turizm alanında öncü firmalardan destek alınarak , bu kurumların olumlu imajından da yararlanılmıştır. TurMarkt projesinin Avrupa'da sektörü olumsuz etkilediği saptanan olaylar karşısında olumlu bir etki bırakabilecek etkiliye sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Okumaya meraklı ve toplum yaşantısına duyarlı bu hedef kitlelerin üzerinde yalnızca satın almaya yönelik bir strateji planıyla kemikleşmiş bir marka hayat döngüsü oluşturulması beklenemez. Bu sebeple yan projelerle, gelir elde edilen iş planı desteklenmelidir.

Avrupa'da yaşayan halkın Türkiye'de ilgi gösterdikleri bir diğer tur şekli tedavi amaçlı ziyaretlerdir. Herhangi bir sigorta veya tanıtım faaliyeti henüz olmadığı halde , tedavi amaçlı ülkemizi tercih eden yabancıların sayısı her yıl artmaktadır.

Yaşlı nüfusa sahip olan bu ülkelerden gelen talebe yönelik bir strateji oluşturmak bir takım prosedürleri gerektirmektedir. Ancak Türkiye'nin alanında yenilikler geliştirmiş çok değerli hekimleri bulunmakta ve ünleri tıp literatüründe bilinmektedir.

- Sağlık turizmi paketlerini hayata geçirmede özellikle Alman Sağlık Sigortası'nın güçlü yayınlarıyla işbirliği gerçekleştirmek güçlü bir referans yaratacaktır. Alman halkının itibar ettiği bu bültenlerle işbirliği gerçekleştirmek, kurumla ilgili lobi uzmanlarının danışmanlığında sağlanabilir. 1 milyon EURO rakamlarındaki danışmanlık bedeliyle çalışan bu uzmanların birçoğu ülkemizdeki expad (yabancı asistanlık) hizmetlerini de yakından takip etmektedirler.

- Özellikle geriatri(yaşlı bakımı ve tedavisi hizmeti veren A sınıfı sağlık merkezi), konusunda Türkiye'nin güney illeri ve ilçelerinde büyük yatırımlar yapılmaktadır. TurMarkt projesinin şu ana kadar uyguladığı magazinsel stratejilerin dışında, gerekli işbirlikleri ve tanıtım faaliyetleriyle birçok tedavi alanında sağlık turizmi paketleri oluşturulabilir.

- Ülkemizde 2007 yılı itibarı ile Datça, Marmaris ve Antalya bölgelerinde güçlü hekim kadrolarını barındıracak olan geriatri merkezlerinin yatırımı gerçekleştirilmektedir. Beş yıldızlı tesis niteliğinde hizmet vermeye başlayacak bu merkezler içinde her tıbbi üniteyi barındıracak ve Alman Sağlık Kurumu'nun denetiminden geçebilecek niteliklere sahip olacaklardır.

- Almanya'da eğitimli Türk hedef kitlenin takip ettiği yayınlarla ilişkileri kuvvetli olan bir stratejik iletişim ajansı ile çalışmak hedeflere ulaşma sürecini hızlandırabilir.

Tüm bu oluşumlar ışığında; Türkiye'ye yönelik yapılacak sağlık turizmi faaliyetleri TurMarkt platformunu gerek imaj gerek gelir açısından zenginleştirecek nitelikte bir öneridir. Ayrıca sağlık konusuna çok önem veren Alman yaşlı nüfusu için Türkiye'nin güney ikliminin avantajları iyi tanıtılarak proje geribildirimi hızlandırılabilir.

Sonuç olarak; TurMarkt platformu ile Hürriyet Gazetesi, işletmenin bulunan konumundan ve kaynaklarından yararlanarak yeni bir iş kolu geliştirmiş ve bu alanda Bild Gazetesi, B&Z Reisen, Sat 1 gibi Avrupa'nın dev markalarının ismiyle bir araya gelerek, marka değerini yükseltmiştir.

Ayrıca hedeflenen gelire kısa zamanda ulaşılması, projeye olumlu not verilmesini sağlamış ve uygulanabilir bir nitelik katmıştır.

Kısacası Hürriyet Gazetesi, ülkemizin tüm diğer basın kuruluşlarına bir lider olmuş ve yalnızca yayınını değil imajını da Avrupa'ya yansıtarak ulusal bir yeniliğe başlangıç sağlamıştır.

KAYNAKÇA

ANNACCHINO, Marc A. ; **New Product Development**, Imprint of Elsevier, , 6.Baskı, Amsterdam 2003

ATILGAN, Semra.; **Basın Ekonomisi ve Promosyon**, Marmara İletişim Dergisi, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Temmuz:3,1993.

ANSOFF, H. Igor.; **Corporate Strategy**, Penguin Books, Middlesex, 1975.

Arayış, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,1987.

BERBEROĞLU, Güneş.; **Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları: 34, İstanbul,1991.

BOSEMANN, Gelnn ve Arvind Phatak.**; Strategic Management: Text and Cases**, 2nd. Ed., John Willey – Sons, New York, 1989.

Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, Sabah Yayınları, İstanbul, 1993.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza ; **Globalizayon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları,1. Baskı İstanbul 1998

CHANDLER ,A.D.: **Strategy and Structure**, The MIT PresCambridge,Mass.,1962

COLLINS, James C. ve Jerry I. Porras; **Organizational Vision and Visionary Organizations**, California Managemet Review, Fall, 1991.

CÜCELOĞLU, Doğan.; **İçimizdeki Biz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1996.

DİNÇER, Ömer.; **Stratejik, Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 7. Baskı İstanbul, 2004.

DONELLY, James H., James L. Gibson ve John M. Ivancevich: **Fundamentals of Management**, 5th Ed., Bussiness Pub., Inc., Texas, 1984.

DURAN, Oktay.; **Basım Tekniği ve İşletmeciliği**, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1991.

EREN, Erol.; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No 183, İstanbul, 1987.

ERKURAL, Kenan.; **Muhasebe, Prensipler ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1995.

EPSTEIN Davila, **Making Innovation Work**, Wharton School Publishing,5.Baskı 2007, New Jersey ,s.166

EVLİYAGİL, Şevket.; **Basım ve Basın İşletmeciliği Ders Notları**, Ajanstürk Bilim Yayımları Serisi No:4, Ankara, 1972.

FLORES, Luis G. and Janyce Fadden.; **How to Have A Succesfull Strategic Planning Meeting,Training and Develepment**, V.54, i.1. 2000.

FRANZEN, Giep; **Reklamın Marka Değerine Etkisi**, MediaCat Kitapları,2. Baskı ,İstanbul 2002.

GRANT, John ; **Post İmaj Devri** ,MediaCat Yayınları,1. Baskı İstanbul .2004

GUIDES, Andy; **A Guide To Time Management** , Advantage Business Partnership, 1.Baskı , Londra 2007

HARBORNE. Richard.; "**Power Planning: An Intergrated Business Plannning Process**", Strategic Finance. V.81.i.4, 1999.

HARIRI. O.; **Three Vital Little Words**, Managment Review, Cilt 84, Sayı 11, 1995.

HINTERHUBER, Hans H.; **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul, 1984.

IVANCEVICH, John M., James H. Donelly ve James L. Gibson: **Managing For Performance,** Business Pub. Inc., Texas, 1983.

İÇEL, Kayıhan.; **Kitle Haberleşme Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 1990, s.89.

İNUĞUR, Nuri.; **Basın ve Yayın Tarihi**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

JAUCH, Lawrence R.. William F. Glucck.; **International Management: Managing Across Borders and Cultures**, Harper Collins College Publishers, New York. 1988.

KEMPNER, Thomas.; **A Handbook of Management**, Penguin Boks, Middlesex, 1980.

KENNETH, Andrews R.; **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones – Irwin INc. , Homewood, Illinois,1971.

KESKİN, Ziya.; **Türkiye'de Basın İşletmelerinin Televizyon Yayıncılığı Alanındaki Faaliyetleri ve Doğan Medya Grubu Örneği**, D.N.Ş:Prof. Dr. T. Uğur Dai ,2001.

KNAPP Duanne E.; **Marka Aklı**, , MediaCat Yayınları ,1.Baskı , İstanbul 2003

KOCH, Richard; **A'dan Z'ye İşletme ve Finans: Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber**, Dünya Yayıncılık, İstanbul,1997.

LIFF, Allen.; "**Avoiding Eight Pitfalls of Strategic Planning**", Assocation Management, V.49,N 1, 1997.

MCCARTHY ,C.W., R.J. Minichiella ve J. R. Curan.; **Bussiness Strategy and Policy: Concepts and Readings**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois,1977.

MİNTZBERG, Henry, James Brian Quinn ve Sumantra Ghoshal.; **The Strategy Process, Revised European Edition**, Prentice Hall, London, in 1998 Henry Minrzberg: Five Ps For Strategy.

MINTZBERG, Henry.; **Patterns in Strategy Formulation**, Management Science, N.24,1978.

MÜFTÜOĞLU, M. Tamer.; **İşletme iktisadi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994.

NADAROĞLU, Halil.; **Kamu Maliyesi Teorisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1989.

ODABAŞI Yavuz ve OYMAN Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**,2.Baskı 2002, İstanbul, s360

ÖZKAN, Işık.; **Basım ve Basın İşletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989.

PORTER, Michael.; **Competititve Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors**, The Free Pres, NewYork,1980.

SARUHAN, Şadi Can.; **"Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama"**, Öneri Dergisi, c.1,s.1, (Haziran). 1994.

SEYİDOĞLU, Halil.; **Ekonomik Terimler**, Ankara, 1992.

SHELTON Robert, **Driving Success:How You Innovate**, 4.Baskı 2006, Pearson Education Yayınları, Londra

THOMAS, P. ve D.B. Greenberger; **A Test of Vision Training and Potential Antecedents To Leaders Vision Ability, Human resource Development Quarterly**, Cilt 9, Sayı 1, 1998.

THUROW, Lester, Head to Head: **The Coming Economic Battle Among Japan, Europa and America**, William Morrow, 1998,New York.

TILLES, S.; **How to Evaluate Corporate Strategy**, Harvard Bussiness Review, July – August, 1963.

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi** Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul,1974.

TROUT, Jack ,; **Konumlandırma Stratejileri** , 1. Baskı , Optimist Yayınları, Temmuz 2007

TANGATE, Mark, **Medya Abideleri**, Rota Yayınları, İstanbul,Mayıs 2005.

TÜSSİEDE , Yeni İş Geliştirme Eğitim Kitapçığı, İstanbul, Kasım 2007

UŞAKLIGİL, Emine.; **Türk Basınında İşletmecilik, İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Yayın Ne: 17, İstanbul, 1984.

UZTUĞ, Ferruh; **Markan Kadar Konuş**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.

WILCOX, Dennis L., **Public Relations and Media Techniques** ,Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States 2005

MAKALE VE RAPORLAR

COMPOİNE Benjamin , Nisan 2006,"**Who Owns Media ?",** , www.innovaro.com, 18.05. 2008

DMG Pazarlama ve İş Geliştirme Departmanı ,**TurMarkt Yayınlanmamış iş Geliştirme Projesi**, , Frankfurt 2008

DOĞAN D. Mehmet: **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982, s.700

Innovation In Global World Catalouge / British Library Archive- Business Management Section

HICKMAN Craigh R. ve MICHAEL A. Silva; **Creating Excellence**, New American Library, New York, 1984, s.151

KELLER Kevin Lane,Temmuz 2000; **Conceptualizing, Measuring and Managing Custener Based Brand Equity**,s.1

JAIN, Subbash C.; 1997 ;**Marketing Planning and Strategy**, South Western College Publishing, Ohio.

MARİOTTİ John, Temmuz 1999; **"Failing to Plan is Plannig to Fail",** Industry Week, s.66

İNTERNET KAYNAKLARI

www.innovaro.com/innovationbriefing / 10-06: Media Innovation

www.innovationinnewspapers.com,17.10.2008

http://en.vikipedia.org/wiki/Businness_development, 13.10. 2008

www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/2E%20-%20N.FATIH%20SENER.ppt -, 18.10.2007, s.4.

http://www.kobitek.com/article.php?id=29, 25.09. 2008

ttp://www.tamertanacar.com/?p=146 , 27.11.2006.

http://business-model-design/2005/11/what-is-business-model.html, 15.10. 2008

http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1, 20.08. 2008

www.onlinekalite.com, 04.08. 2008

www.iso.org.tr/egitim/yig, 04.08.2008

http://www.top-consultant.com/UK/Editorial/Article_display.asp?ID=1039, The Financial Times– **A hard-headed approach to selling a dream** – Gary Silverman, Nisan 2004, 09.06.2008

www.//rrs.hadthefrontpage.co.uk/awards/085670yourmail.html, 21.09.2008

www.kahvemolasi.com.tr/sayilar/20080109.asp - 148k -21.09.2008

http://image.guardian.co.uk/sysfiles/Guardian/documents/2007/12/04/environment.pdf, 09.05.2008

www.eaef.org,17.10.2008

www.avitaservices.com, 10.05. 2008

www.aaas.org, 15 Şubat 2008

www.newsint-archive.co .uk , 10.05. 2008

http://www.businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2006/09/five_seconds_wi.html, 11.05. 2008

www.washingtonpost.com, 18.05.2008

www.innovation-mediaconsulting.com/media, 09.05.2008

http://archive.timesonline.co.uk/tol/keywordsearch.arc#, 25.05. 2008

http://www.newspaperawards.co.uk/default.htm, 25.05. 2008

http://www.newsblog | guardian.co.uk, 25 .05.2008

http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/leading_article/article4045619.ece, 24.05. 2008

http://press.nationalgeographic.com/pressroom/index.jsp?siteID=1, 24.05. 2008

http://www.timesonline.co.uk/tol/sitesearch.do?query=awards+of+times&hitsperpage, 25.05. 2008

http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=16539,10.10. 2008

http/ ilef.ankara.edu.tr/susurluk/pages/p009.php - 14k, 10.10. 2008

http://www.referansgazetesi.com/content.aspx?c=hakkimizda, 03.07. 2008

http://www.medyatava.com/kategori.asp?TIPI=OLCUM/?1287, 13.10. 2008

http://en.vikipedia.org/wiki/Businness_development/mission_define, 16.10. 2008

http://www.medyatava.com/kategori.asp?TIPI=OLCUM/?1287, 13.10. 2008

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6WJ3-4N1SPDV-2-1&_cdi=6867&_user=10&_orig=search&_coverDate=11%2F30%2F2007&_sk=998629998&view=c&wchp=dGLbVzzSkWz&md5=e7bb91d172eb9f749161a8c8c6cb59a3&ie=/sdarticle.pdf, 17.10.2008

http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/ansoff.htm,17.10.2008

http://thecycle.prweekblogs.com/2007/03/08/prweek-awards-pr-innovation-of-the-year/18.05.2007

http://www.developnewbusiness.com/resume.cfm, 03.07. 2008

http://www.kabilisim.com/read2.asp?id=70, 11.09.2008

www.yenibiris.com,19.05.2008

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model_design, 16.10. 2008

http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1, 20.08. 2008

FREE ODA SATIŞI

TOPLAM FREE ODA ADEDİ
300 oda

FREE ODA DEĞERİ
€ 300.000

KAMPANYA SATIŞ İNDİRİMİ
%25

FREE ODA SATIŞ GELİRİ
€ 225.000

Otel İsmi	Oda adedi	Paket Tutarı
Sungate	30	50.400 €
Türkiz	10	7.700 €
Renaissance Kemer	20	16.800 €
Miracle	20	14.000 €
Lara Barut	10	9.800 €
Cennet Barut	10	6.300 €
Aurum Barut	10	8.400 €
Kamelya Selin	10	8.400 €
Kamelya Fulya	10	8.400 €
Gloria Golf	15	14.700 €
Gloria Verde	15	14.700 €
Champion	10	6.000 €
Concorde	10	8.400 €
Justiniamo	10	8.400 €
Alara	10	6.300 €
Grand Kaptan	10	5.600 €
Gül Otelleri	20	9.100 €
Gelidonya	20	9.100 €
ISIS Bodrum	10	6.300 €
Yasmin Bodrum	10	7.000 €
Lablanche Bodrum	10	7.000 €

EK ODA SATIŞI

SATIŞ HEDEFİ
2.500 AİLE / 6 AY
PAZARIN %5'i

ORTALAMA PAKET FİYATI
€ 1.200 (UÇAK DAHİL)

ACENTE KOMİSYONU
%10

EK ODA KOMİSYON GELİRİ
€ 300.000

TUI · Thomas Cook · LTU TOURISTIK · ÖGER TOURS · Neckermann · FTI

RTK





6 AYLIK REKLAM PLANI

1 MART – 31 AĞUSTOS



8 ADET 1 DK LIK ADVERTORIAL İKİ KANALDA GÜNDE TOPLAM 4 FREKANS YAYINLANACAK

KANAL D — **450 FREKANS**

270 FREKANS

TOPLAM 720 FREKANS / 6 AY

Hürriyet — **¼ SAYFA RENKLİ İLAN**

TOPLAM 90 FREKANS / 6 AY

Otel İsmi	Oda adedi	Paket Tutarı
Sungate	30	50.400 €
Türkiz	10	7.700 €
Renaissance Kemer	20	16.800 €
Miracle	20	14.000 €
Lara Barut	10	9.800 €
Cennet Barut	10	6.300 €
Aurum Barut	10	8.400 €
Kamelya Selin	10	8.400 €
Kamelya Fulya	10	8.400 €
Gloria Golf	15	14.700 €
Gloria Verde	15	14.700 €
Champion	10	6.000 €
Concorde	10	8.400 €
Justiniamo	10	8.400 €
Alara	10	6.300 €
Grand Kaptan	10	5.600 €
Gül Otelleri	20	9.100 €
Gelidonya	20	9.100 €
ISIS Bodrum	10	6.300 €
Yasmin Bodrum	10	7.000 €
Lablanche Bodrum	10	7.000 €

TEK OTEL TV SPOTU (5 ADET) · **GRUP OTEL TV SPOTU (3 ADET)** · **GAZETE İLANI (21 OTEL)**

MALİYETLER

KANAL D — **€ 27.000**

€ 16.200

Hürriyet — **€ 40.860**

→ **€ 84.060**



PRODUCTION MALİYETİ → **€ 30.000**



ELEMAN MALİYETİ → **€ 35.000**

DANIŞMAN MALİYETİ (%10) → **€ 50.000**

- **ADVERTORIAL SANİYE FİYATI 1 EURO OLARAK HESAPLANMIŞTIR**
- **GAZETE MALİYETİ € 2.270, 1/4 SAYFA MALİYETİ ÜZERİNDEN %85 GRUP İNDİRİMİ YAPILARAK HESAPLANMIŞTIR**

GELİR GİDER ANALİZİ

TOPLAM GELİR : € 525.000

TOPLAM GİDER : € 200.000

KÂR : € 325.000

AIRLINE BROCKER SYS.

INTERNATIONAL MEDYA KANALLARI

UÇAK

TANITIM

TURİZM MEKANİZMASI

TURİZM BUSINESS

OTEL — BENTOUR INTERNATIONAL

INCOMING — NET HOLDİNG

OPERASYON — BENTOUR INTERNATIONAL

SATIŞ

1 TANITIM

INTERNATIONAL MEDYA KANALLARI

ANLAŞMA TAMAMLANDI

lastminute.tv, Berliner Zeitung, EURO, KANAL D ROMANIA, EURO 5, ANIXE HD, Milliyet AVRUPA, Hürriyet AVRUPA

GÖRÜŞMELER DEVAM EDİYOR

Ringier, Bild, trader media east, GRUNDY LIGHT ENTERTAINMENT

2 UÇAK

AIRLINE BROCKER SYS.



CANKUT BAGANA



YAVUZ ÇİZMECİ

PEGASUS AIRLINES, ONUR AIR, TÜRK HAVA YOLLARI, SunExpress, LTU, Condor, germanwings, AIR-BERLIN, inter AIRLINES, TUIfly

10 ADET HAVAYOLUNUN TÜM KOLTUKLARI SİSTEME YÜKLENEREK EN UYGUN KOŞULLARDA KOLTUK PLANLAMASI YAPILACAK

3 OPERASYON

BENTOUR INTERNATIONAL


EMMANUEL LAPIDAKIS


KEMAL ATAKAN

- OTELLER İLE KONTRAT ANLAŞMALARI
- PAKETLERİN OLUŞTURULMASI
- REZERVASYON SİSTEMİ
-FATURA / VOUCHER / BİLET İŞLEMLERİ
- ROMANYA BÜROSU

4 INCOMING

NET HOLDİNG


CENAP AYBAY


BESİM TİBUK


ERDAL BAYLAV

- SAHA OPERASYONU
- TRANSFER
- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

5 SATIŞ

www.turmarkt.de
www.turmarkt.ro

ÇAĞRI MERKEZİ

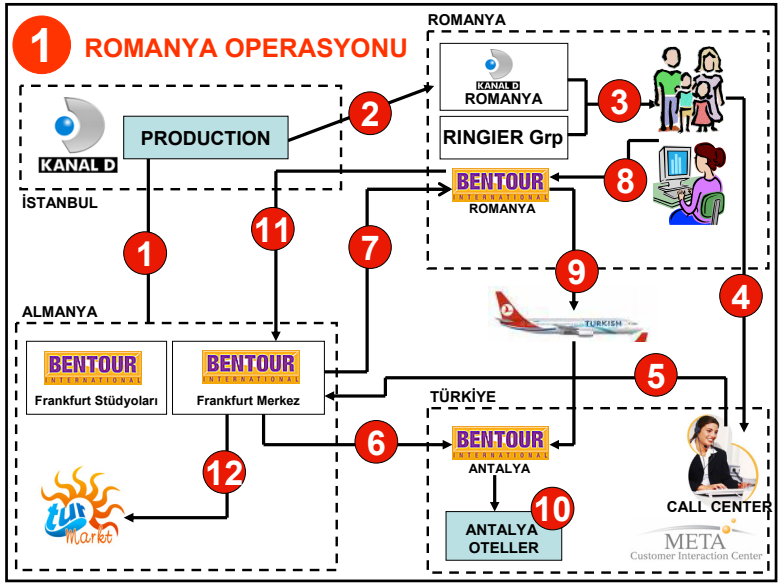
META Customer Interaction Center

INTERNET SİTESİ

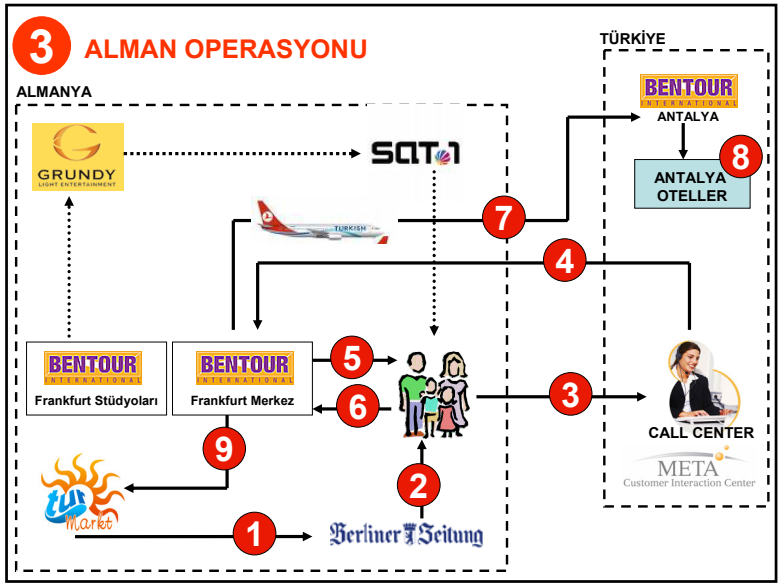


- ROMENCE / ALMANCA / TÜRKÇE SERVİS
- SATIŞ
- MÜŞTERİ HİZMETLERİ / DANIŞMA

1 ROMANYA OPERASYONU









- HOTELS PROVIDED BY OEGER

1- HOTEL SURAL RESORT



2- HOTEL SURAL SARAY



3- HOTEL SURAL SİDE



4- DOGANAY HOTEL



5- HOTEL MIRAGE PARK



6- FANTASIA DELUXE



7- MELIA RESORT 8 – ASKA HOTEL / INCEKUM

- HOTELS PROVIDED BY BENTOUR INT.

1- TOPKAPI PALACE



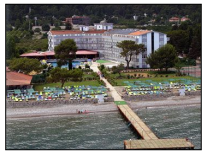
2- CRYSTAL HTL. DE LUXE



3- CRYSTAL HTL. ADMIRAL



4- CARELTA BEACH



5- VERA LINDITA



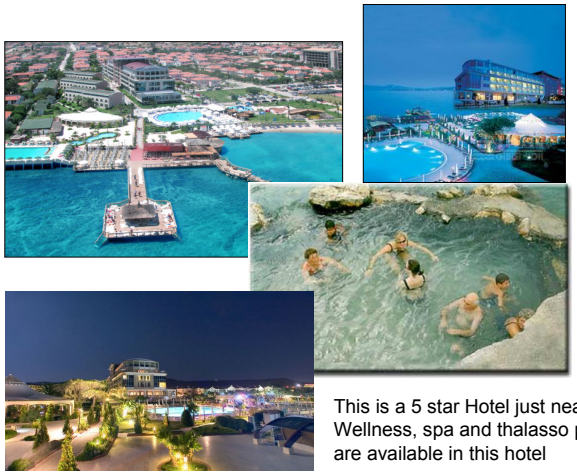
THESE HOTELS
ARE LOCATED
IN KEMER, KUNDU
AND ALANYA

BALCOVA THERMAL HOTEL IN IZMIR



THIS HOTEL IS VERY POPULAR IN NORWAY. IT IS MOSTLY FULLY BOOKED IN WINTER SEASON. IT IS QUITE DIFFICULT TO GET GOOD PRICES.

ILICA THERMAL HOTEL IN CESME



This is a 5 star Hotel just near the sea
Wellness, spa and thalasso programs
are available in this hotel

- HOTELS PROVIDED BY OEGER

1- HOTEL SURAL RESORT



2- HOTEL SURAL SARAY



3- HOTEL SURAL SİDE



4- DOGANAY HOTEL



5- HOTEL MIRAGE PARK



6- FANTASIA DELUXE



7- MELIA RESORT 8 – ASKA HOTEL / INCEKUM

- HOTELS PROVIDED BY BENTOUR INT.

1- TOPKAPI PALACE



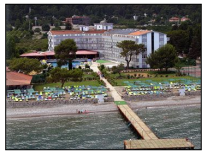
2- CRYSTAL HTL. DE LUXE



3- CRYSTAL HTL. ADMIRAL



4- CARELTA BEACH



5- VERA LINDITA



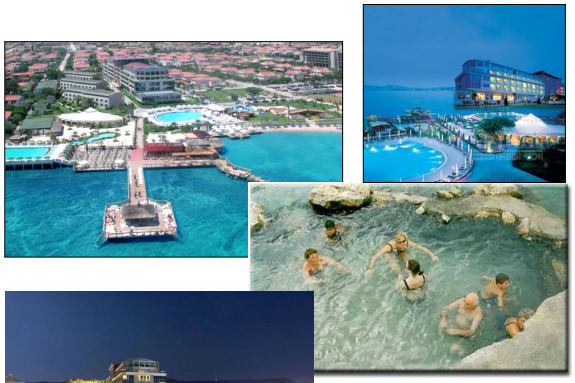
THESE HOTELS
ARE LOCATED
IN KEMER, KUNDU
AND ALANYA

BALCOVA THERMAL HOTEL IN IZMIR



THIS HOTEL IS VERY POPULAR IN NORWAY. IT IS MOSTLY FULLY BOOKED IN WINTER SEASON. IT IS QUITE DIFFICULT TO GET GOOD PRICES.

ILICA THERMAL HOTEL IN CESME



This is a 5 star Hotel just near the sea
Wellness, spa and thalasso programs
are available in this hotel

- HOTELS PROVIDED BY OEGER

1- HOTEL SURAL RESORT



2- HOTEL SURAL SARAY



3- HOTEL SURAL SİDE



4- DOGANAY HOTEL



5- HOTEL MIRAGE PARK



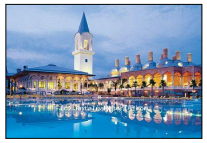
6- FANTASIA DELUXE



7- MELIA RESORT 8 – ASKA HOTEL / INCEKUM

- HOTELS PROVIDED BY BENTOUR INT.

1- TOPKAPI PALACE



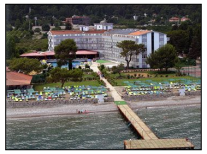
2- CRYSTAL HTL. DE LUXE



3- CRYSTAL HTL. ADMIRAL



4- CARELTA BEACH



5- VERA LINDITA



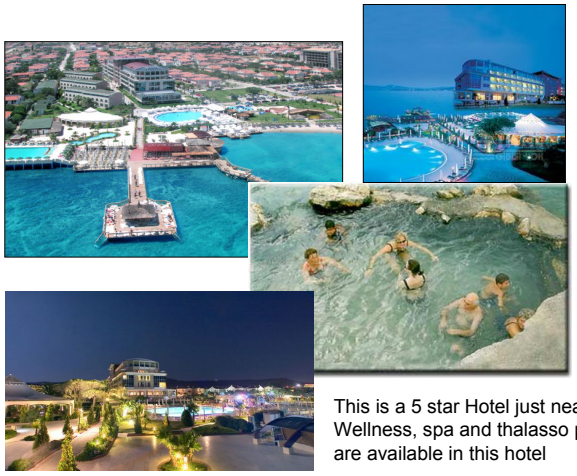
THESE HOTELS
ARE LOCATED
IN KEMER, KUNDU
AND ALANYA

BALCOVA THERMAL HOTEL IN IZMIR



THIS HOTEL IS VERY POPULAR IN NORWAY. IT IS MOSTLY FULLY BOOKED IN WINTER SEASON. IT IS QUITE DIFFICULT TO GET GOOD PRICES.

ILICA THERMAL HOTEL IN CESME



This is a 5 star Hotel just near the sea
Wellness, spa and thalasso programs
are available in this hotel



Türkiyedeki tüm bölgeler + Dünyanın bütün turistik bölgelerindeki tesisler

Operatörler otellerden en uygun fiyatları alarak tatil paketlerin oluşturuyor.

Avrupa'nın en büyük tur operatörleri… (TUI yıllık ciro 22 milyar €)

QTA Tüm Avrupa'da
Servis veriyor.
5.860 acentesi var

Operatörler ile seyahat acenteleri arasındaki platform

50 operatör üzerinden
2005 cirosu: 3.5 milyar €
2005 kârı: 350 milyon €

Seyahat acenteleri… yaklaşık 6.000 adet

%10 komisyon

Yüzyüze görüşme
ve satış

2005 yılında Türkiye'ye 800.000 kişi
QTA üzerinden gelmiştir.
Türkiye cirosu 800 milyon € dan fazladır

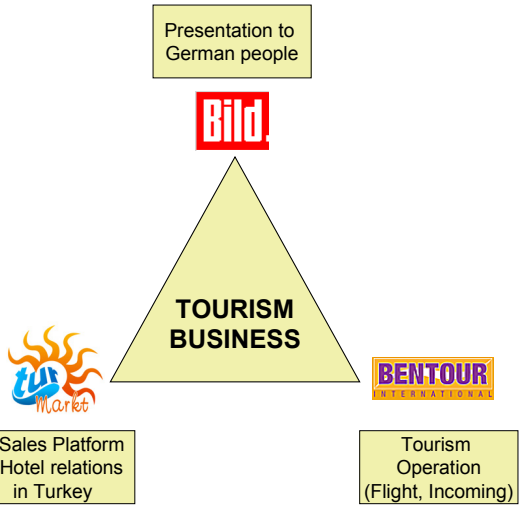
Call Center
üzerinden satış

Turmarkt 2007 hedefi 3.000
aileye paket tur satarak
600.000 € komisyon geliri
elde etmektir

Müşteriler (Türk ve Alman)

TOURISMUS PROJEKT





TOURISMUS PROJEKT

İŞ PLANI :

- 2008 yaz sezonunda Almanya genelinde seçilecek bir bölgede TEST ÇALIŞMASI yapılması hedeflenmektedir.

-Buradan elde edilecek sonuçlar doğrultusunda projenin Almanya genelinde yayılacağı öngörülmektedir.

- Test çalışmasının 2008 Mart ayında başlaması yerinde olacaktır.

- Sezon sonu değerlendirme 2008 Eylül ayı sonunda yapılacaktır

- Projenin lansmanı 2008 Şubat ayı sonunda Antalya'da yapılacaktır

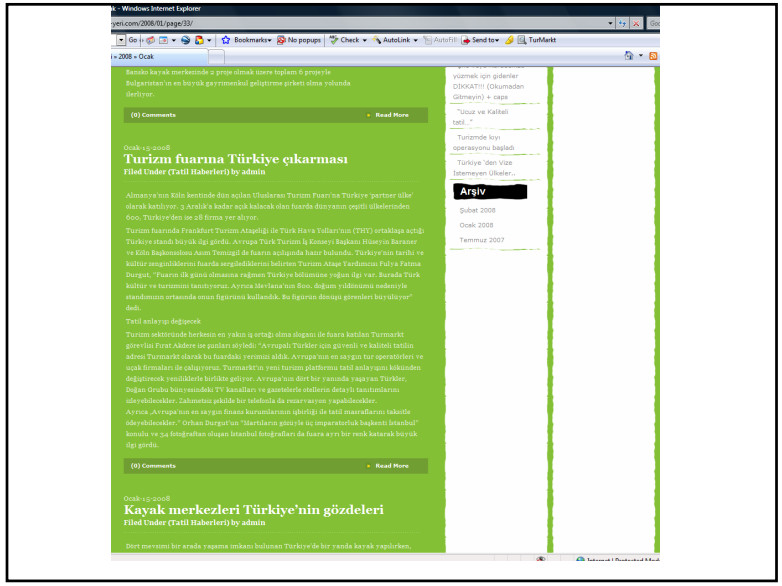
- Test sezonu için 500 bin Euro tutarında reklam & barter anlaşması yapılması hedeflenmektedir.

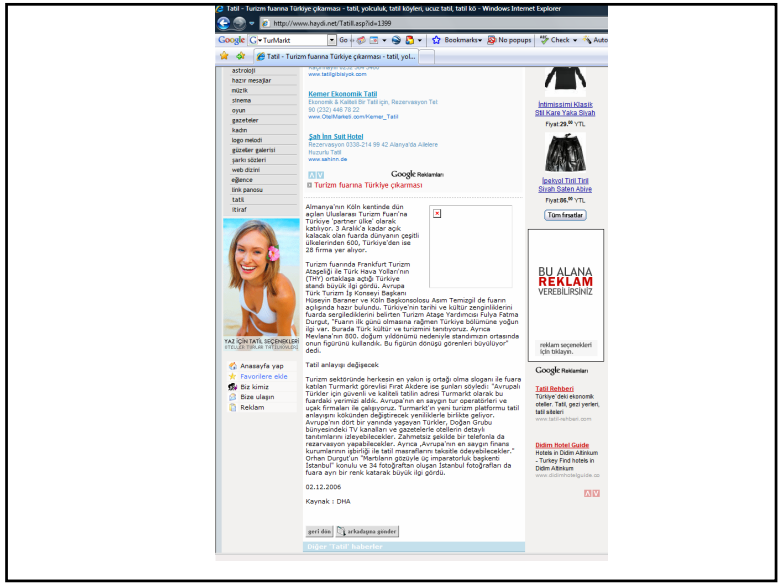
- Sezon sonu ciro hedefi 3,5 Milyon Euro olup Bir Milyon Euro gelir beklenmektedir. Bu rakam BILD ve TURMARKT arasinda eşit olarak paylaştırılacaktır.

TURMARKT PROJE
BASIN YANSIMALARI

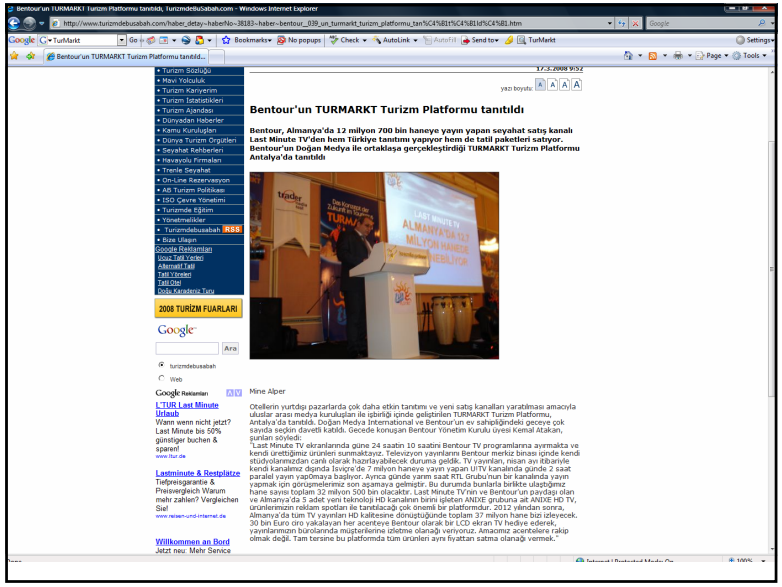

SANAL GUNDEM
Mobil ve Eglence Hizmetleri
Sayfa içi Arama
ARA
Turizm fuarına Türkiye çıkarması
Ana Sayfa → Tatil → Turizm fuarına Türkiye çıkarması
187 kez okundu
Turizm fuarında Türkiye çıkarması
Almanya'nın Köln kentinde dün açılan Uluslararası Turizm Fuarı'na Türkiye 'partner ülke' olarak katılıyor. 3 Aralık'a kadar açık kalacak olan fuarda dünyanın çeşitli ülkelerinden 600, Türkiye'den ise 28 firma yer alıyor.
Turizm fuarında Frankfurt Turizm Ataşeliği ile Türk Hava Yolları'nın (THY) ortaklaşa açtığı Türkiye standı büyük ilgi gördü. Avrupa Türk Turizm İş Konseyi Başkanı Hüseyin Baraner ve Köln Başkonsolosu Asım Temizgil de fuarın açılışında hazır bulundu. Türkiye'nin tarihi ve kültür zenginliklerini fuarda sergilediklerini belirten Turizm Ataşe Yardımcısı Fulya Fatma Durgut, "Fuarın ilk günü olmasına rağmen Türkiye bölümüne yoğun ilgi var. Burada Türk kültür ve turizmini tanıtıyoruz. Ayrıca Mevlana'nın 800. doğum yıldönümü nedeniyle standımızın ortasında onun figürünü kullandık. Bu figürün dönüşü görenleri büyülüyor" dedi.
Tatil anlayışı değişecek
Turizm sektöründe herkesin en yakın iş ortağı olma sloganı ile fuara katılan Turmarkt görevlisi Fırat Akdere ise şunları söyledi: "Avrupalı Türkler için güvenli ve kaliteli tatilin adresi Turmarkt olarak bu fuardaki yerimizi aldık. Avrupa'nın en saygın tur operatörleri ve uçak firmaları ile çalışıyoruz. Turmarkt'in yeni turizm platformu tatil anlayışını kökünden değiştirecek yeniliklerle birlikte geliyor. Avrupa'nın dört bir yanında yaşayan Türkler, Doğan Grubu bünyesindeki TV kanalları ve gazetelerle otellerin detaylı tanıtımlarını izleyebilecekler. Zahmetsiz şekilde bir telefonla da rezervasyon yapabilecekler. Ayrıca ,Avrupa'nın en saygın finans kurumlarının işbirliği ile tatil masraflarını taksitle ödeyebilecekler." Orhan Durgut'un "Martıların gözüyle üç imparatorluk başkenti İstanbul" konulu ve 34 fotoğraftan oluşan İstanbul fotoğrafları da fuara ayrı bir renk katarak büyük ilgi gördü.
Haberin Kaynağı : www.maksimum.com
Arkadaşınıza Gönder
Haberi Yazdır
En Popüler Tatil Haberleri
Çeşme kültürü
Dev gemi yola çıkıyor!
99 Euro'ya tatil keyfi
Tekirdağ'da maviyle yeşil birarada
Yazlıkçılara "Aquapark" müjdesi!
Sahiller kirli çıktı
Ucuz tatil imkanı sürüyor
En popüler 100 rota!
Ünye Kalesi temizlendi
Ruh ve beden enerjinizi masajla yenileyin
Sizin İçin Seçtiklerimiz
Kayak cennetleri
Uludağ'da sezon 15 gün uzadı
canlı TV


turizmgazetesi.com
HABER DETAYI
Doğan Grubu'nun Almanya'daki Tur Markt şirketi QTA'ya dahil oldu
İmzalanan anlaşma ile Doğan Grubu'nun Almanya'daki Tur Markt adlı seyahat acentası, grubun İşıl Tur seyahat acentasının paket turlarını QTA korporasyonu (Birlikteliği) içerisinde satacak.
Doğan Grubu'nun Almanya'daki Tur Markt adlı seyahat acentası QTA korporasyonu (Birlikteliği) ile anlaşma imzaladı. Anlaşma ile Doğan Grubu bünyesindeki Işıl Tur'un paket turlarını satan Tur Markt, bundan böyle QTA sistemi ile birlikte çalışacak.
QTA-yle Tur mart anlaşması İstanbul'a gelen QTA Genel Müdürü Thomas Bösl tarafından imzalandı.
Bösl, anlaşma ile ilgili olarak turizmgazetesi.com'a yaptığı açıklamada, Doğan Grubu'nun yurtdışındaki bu firması ile imzalanan anlaşmanın her iki tarafa da yararlı olacağını söyledi. Bösl, Doğan Grubu'nun sahibi olduğu gazete ve televizyonlar kanalıyla Almanya'da yaşayan Türklere Türkiye tatili satışında etkisi olacağını söyledi. Thomas Bösl, Doğan ile imzalanan anlaşmanın yalnızca Almanya'da yapılacak satışlarla sınırlı olmadığını, tüm Avrupa'yı kapsadığını bildirdi.

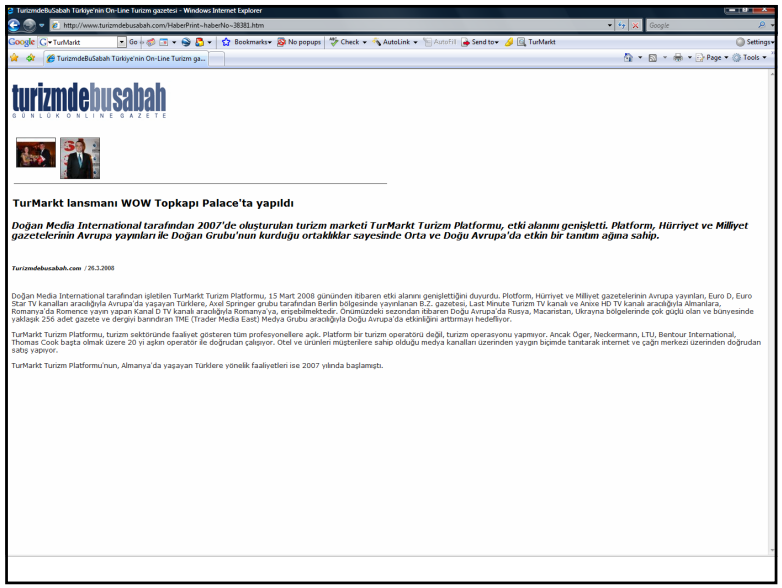

Turizm fuarına Türkiye çıkarması
Filed Under (Tatil Haberleri) by admin
Arşiv
Kayak merkezleri Türkiye'nin gözdeleri
Filed Under (Tatil Haberleri) by admin


Turizm fuarına Türkiye çıkarması
BU ALANA REKLAM VEREBİLİRSİNİZ


Milliyet.com.tr
HABER DETAY
TurMarkt'ın hedefi tüm Avrupa
VAHİDE YANIK - SALİM UZUN Antalya DHA
Turmarkt turizm platformu, Doğan Medya Grubu tarafından WOW Kremlin Palace Otel'de verilen yemekli davette tanıtıldı. TurMarkt'ın tanıtım yemeğine turizm sektöründe önde gelen isimleri katıldı.
Sahip olduğu medya kanalları üzerinden yaygın biçimde otel ve ürünlerini tanıtan, Avrupa'da çok geniş bir erişim ağına sahip olan TurMarkt turizm platformu, Doğan Medya Grubu tarafından WOW Kremlin Palace Otel'de verilen yemekli bir davette tanıtıldı. Gecede konuşan Doğan Medya International Genel Müdürü Sevda Boduroğlu, Doğan Medya International tarafından işletilen bir turizm merkezi olan TurMarkt'ın, Hürriyet ve Milliyet gazetelerinin Avrupa yayınları, Euro D, Euro Star TV kanalları aracılığıyla Avrupa'da yaşayan Türklere, Axel Springer grubu tarafından Berlin bölgesinde yayınlanan B.Z. Gazetesi, Last Minute Turizm TV kanalı ve Anixe HD TV kanalı aracılığıyla Almanlara, Romanya'da Romence yayın yapan Kanal D TV aracılığıyla Romanya'ya erişebildiğini anlattı.
Biraz haber almak istemez misiniz?!
Milliyet Haberci'yi yükleyin, siz bize gelmeden haberler size gelsin.
Milliyet Haberci
Yorumlar
Bu habere ilk yorumu yazan siz olun...
OMIG INVESTMENTS
SWISSFOREXBROKER
Ne yemek istersiniz?
a)Kebap
b)Balık
c)Sushi
d)Pizza
Fantezi Futbol
YARIŞMAYA KATILMAK ÜCRETSİZ
BABA BENİ okula gönder
YILIN ÖYKÜ ÖDÜLÜ 2007
Haldun Taner Anısına
ADnet Reklamları
XEROX WORKCENTER PE220 ÇOK FONKSİYONLU YAZICI
HSBC ile peşin fiyatına 10 taksit
Türkiye'nin en popüler sitelerine reklam verin.


Bentour'un TURMARKT Turizm Platformu tanıtıldı, TurizmdeBuSabah.com - Windows Internet Explorer
Bentour'un TURMARKT Turizm Platformu tanıtıldı
Bentour, Almanya'da 12 milyon 700 bin haneye yayın yapan seyahat satış kanalı Last Minute TV'den hem Türkiye tanıtımı yapıyor hem de tatil paketleri satıyor.
Bentour'un Doğan Medya ile ortaklaşa gerçekleştirdiği TURMARKT Turizm Platformu Antalya'da tanıtıldı
2008 TURİZM FUARLARI
Google
Mine Alper
L'TUR Last Minute Urlaub
Wann wenn nicht jetzt? Last Minute bis 50% günstiger buchen & sparen!
Lastminute & Restplätze
Tiefpreisgarantie & Preisvergleich Warum mehr zahlen? Vergleichen Sie!
Willkommen an Bord
Jetzt neu: Mehr Service


Türkei | TurMarkt - Neue Vermarktungsplattform für Türkei-Tourismus | eTurboNews - Windows Internet Explorer
eTN
TurMarkt - Neue Vermarktungsplattform für Türkei-Tourismus
Washington ab 1.980,- EUR*
Tokio ab 2.415,- EUR*
Delhi ab 2.195,- EUR*
Alles über den Markt für Urlaub und Geschäftsreisen.
Jetzt hier kostenlos downloaden!
FOCUS


TurizmdeBuSabah Türkiye'nin On-Line Turizm gazetesi - Windows Internet Explorer
turizmdebusabah
GÜNLÜK ONLINE GAZETE
TurMarkt lansmanı WOW Topkapı Palace'ta yapıldı
Doğan Media International tarafından 2007'de oluşturulan turizm marketi TurMarkt Turizm Platformu, etki alanını genişletti. Platform, Hürriyet ve Milliyet gazetelerinin Avrupa yayınları ile Doğan Grubu'nun kurduğu ortaklıklar sayesinde Orta ve Doğu Avrupa'da etkin bir tanıtım ağına sahip.
Turizmdebusabah.com / 26.3.2008
Doğan Media International tarafından işletilen TurMarkt Turizm Platformu, 15 Mart 2008 gününden itibaren etki alanını genişlettiğini duyurdu. Platform, Hürriyet ve Milliyet gazetelerinin Avrupa yayınları, Euro D, Euro Star TV kanalları aracılığıyla Avrupa'da yaşayan Türklere, Axel Springer grubu tarafından Berlin bölgesinde yayınlanan B.Z. gazetesi, Last Minute Turizm TV kanalı ve Anixe HD TV kanalı aracılığıyla Almanlara, Romanya'da Romence yayın yapan Kanal D TV kanalı aracılığıyla Romanya'ya, erişebilmektedir. Önümüzdeki sezondan itibaren Doğu Avrupa'da Rusya, Macaristan, Ukrayna bölgelerinde çok geniş olan ve bünyesinde yaklaşık 256 adet gazete ve dergiyi barındıran TME (Trader Media East) Medya Grubu aracılığıyla Doğu Avrupa'da etkinliğini arttırmayı hedefliyor.
TurMarkt Turizm Platformu, turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm profesyonellere açık. Platform bir turizm operatörü değil, turizm operasyonu yapmıyor. Ancak Öger, Neckermann, LTU, Bentour International, Thomas Cook başta olmak üzere 20 yı aşkın operatör ile doğrudan çalışıyor. Otel ve ürünleri müşterilere sahip olduğu medya kanalları üzerinden yaygın biçimde tanıtarak internet ve çağrı merkezi üzerinden doğrudan satış yapıyor.
TurMarkt Turizm Platformu'nun, Almanya'da yaşayan Türklere yönelik faaliyetleri ise 2007 yılında başlamıştı.



25 ALMAN ÇİFT TÜRKİYE'Yİ TANITACAK!

TurMarkt turizm platformu ile Axel Springer Medya Grubu'na bağlı B.Z Gazetesi;Türkiye'ye yönelik bir dizi Okur seyahati (Leser Reisen) kampanyası düzenlemek üzere bir araya geldiler.

Kampanyanın ilk etkinliği 28 Mayıs – 2 Haziran tarihleri arasında Side Majesty Palm Beach tatil köyünde düzenlenecek. Berlin bölgesinde yaşayan 25 erkek, 25 kadın B.Z. okuru ilk kez tatilde tanışarak bir dizi aktivite eşliğinde Türkiye'yi daha yakından tanımaya çalışacaklar.

4 gün boyunca Alman ziyaretçiler tekne turu, sahil BBQ partisi, havuz etkinlikleri, Side içinde alışveriş yarışması gibi eğlenceli aktivitelerle Türkiye'de güzel bir tatil geçireceklerdir.

Tatilin bütün detayları B.Z. gazetesi editör ve muhabirleri tarafından izlenerek Haziran ayı boyunca gazetede yazı dizisi ve haberler seklinde geniş yer alacak. Ayrıca seyahat süresince Berlin BB Radyosu Antalya'dan canlı yayınlarla Türkiye'nin tanıtımına katkıda bulunacak.

TurMarkt ve B.Z. gazetesinin ortaklaşa başlattıkları Okur Seyahati kampanyası Temmuz ayından itibaren her ay yeni bir konsept eşliğinde kış sezonu boyunca da devam edecek. Gazetede yayınlanacak reklamlar ve senede iki defa verilecek ilaveler ile tanıtımı yapılacak özel seyahat paketlerinin Berlin Turizm pazarına yeni bir heyecan katması bekleniyor.

'Türkiye'de deniz, kum güneş dışında da keşfedilecek pekçok güzellik var.' Sloganından yola çıkılarak oluşturulan kampanya çerçevesinde özellikle tarih, kültür, aktivite ve sağlıklı yaşam konularına ağırlık verilecek. Bu çerçeveyle başlatılan kampanyanın özellikle kış döneminde Türk turizmine önemli ölçüde katkı sağlaması amaçlanıyor.

Kampanyanın altyapısı TurMarkt ve Öger Tours tarafından hazırlandı. Bu doğrultuda Öger Tours'un hazırlayacağı özel paketler TurMarkt tarafından çağrı merkezi ve internet aracılığıyla Alman pazarına sunulacak.

Kampanya'nın Berlin bölgesinde alacağı başarılı sonuçların ardından Almanya çapında farklı medya kanalları üzerinden genişletilmesi planlanıyor.



25 Alman çift Türkiye'yi tanıtacak

TurMarkt turizm platformu ile Axel Springer Medya Grubu'na bağlı B.Z Gazetesi;Türkiye'ye yönelik bir dizi Okur seyahati (Leser Reisen) kampanyası düzenlemek üzere bir araya geldiler.



ekonomi

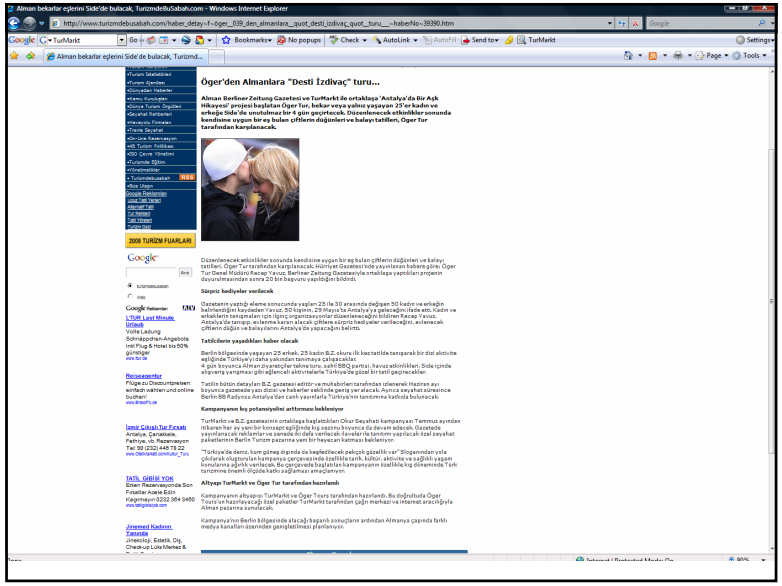
18 Mayıs 2008 Pazar 5

Aşk turizminin ilk adımı

Alman Berliner Zeitung Gazetesiyle ortaklaşa 'Antalya'da Bir Aşk Hikayesi' projesi başlatan TurMarkt ve Öger Tur, kendisine uygun bir eş bulan çiftlerin tatillerini karşılayacak. Öger Tur Genel Müdürü Yavuz, amaçlarının turizme çeşitlilik ve renk katmak olduğunu söyledi.

EMLAK PİYASASI

Cafe Talya'da nargile keyfi

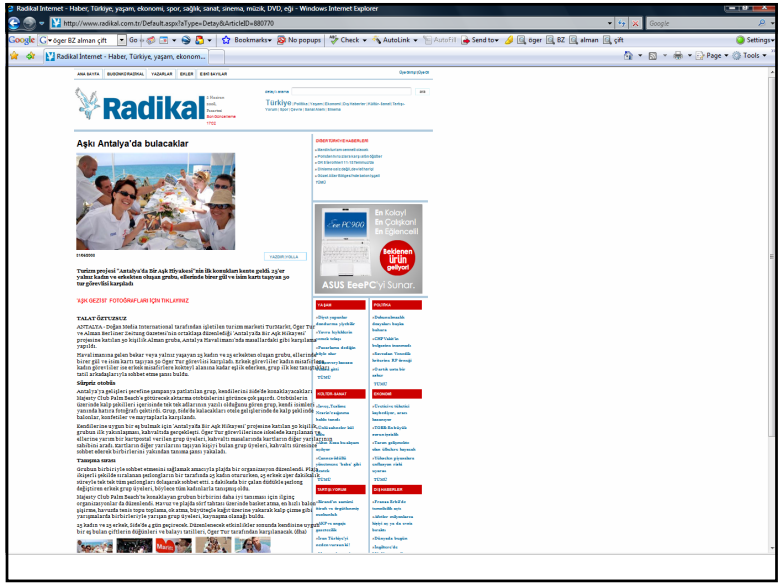


Öger'den Almanlara "Desti İzdivaç" turu...

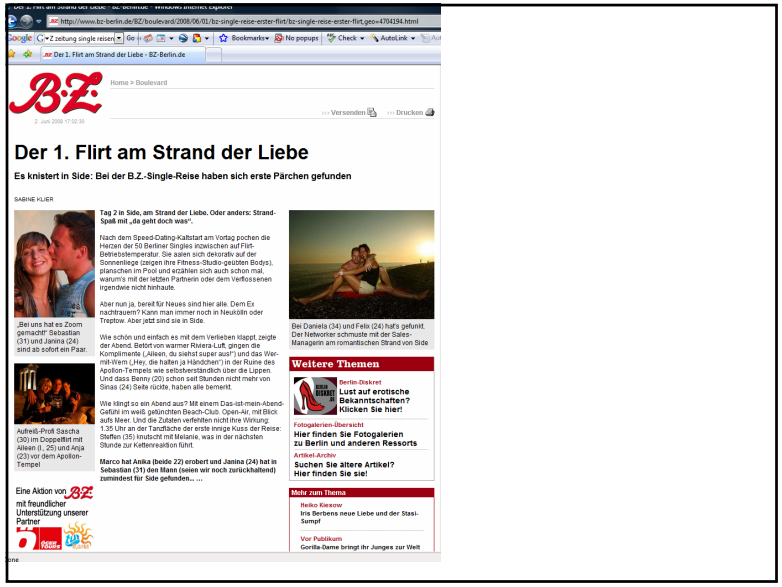
Alman Berliner Zeitung Gazetesi ve TurMarkt ile ortaklaşa 'Antalya'da Bir Aşk Hikayesi' projesi başlatan Öger Tur, bekar veya yalnız yaşayan 25'er kadın ve erkeğe Side'de unutulmaz bir 4 gün geçirtecek. Düzenlenecek etkinlikler sonunda kendisine uygun bir eş bulan çiftlerin düğünleri ve balayı tatilleri, Öger Tur tarafından karşılanacak.


tatilacentam.com
ÇAĞRI MERKEZİ
0 (242) 511 11 00
Ana Sayfa
Oteller
Kültür Turları
Online Rezervasyon Kılavuzu
Hava Durumu
Haberler
Ziyaretçi Defteri
Hakkımızda
İletişim
Alanya Otelleri
Belek Otelleri
Side Otelleri
Bodrum Otelleri
Kemer Otelleri
Datça Otelleri
Çeşme Otelleri
Marmaris Otelleri
Otel Ara
25 ALMAN ÇİFT TÜRKİYE'Yİ TANITACAK!
Acentalara Özel
Acente Girişi
Canlı Destek
tatilacentam.com


So fliegen Sie mit der BZ an den Strand der Liebe


Radikal
Aşkı Antalya'da bulacaklar


Radikal
Antalya'da bir aşk masalı



Der 1. Flirt am Strand der Liebe

Es knistert in Side: Bei der B.Z.-Single-Reise haben sich erste Pärchen gefunden

SABINE KLIER

Tag 2 in Side, am Strand der Liebe. Oder anders: Strand-Spaß mit „da geht doch was".

Nach dem Speed-Dating-Kaltstart am Vortag pochen die Herzen der 50 Berliner Singles inzwischen auf Flirt-Betriebstemperatur. Sie salen sich dekorativ auf der Sonnenliege (zeigen ihre Fitness-Studio-gestählten Bodys), planschen im Pool und erzählen sich auch schon mal, warum's mit der letzten Partnerin oder dem Verflossenen irgendwie nicht hinhaute.

Aber nun ja, bereit für Neues sind hier alle. Dem Ex nachtrauern? Kann man immer noch in Neukölln oder Treptow. Aber jetzt sind sie in Side.

Wie schön und einfach es mit dem Verlieben klappt, zeigte der Abend. Bei tiefort von warmer Riviera-Luft, gingen die Komplimente („Alleen, du siehst super aus!") und das Wer-mit-Wem („Hey, die halten ja Händchen") in der Ruine des Apollon-Tempels wie selbstverständlich über die Lippen. Und dass Benny (20) schon seit Stunden nicht mehr von Sinas (24) Seite rückte, haben alle bemerkt.

Wie klingt so ein Abend aus? Mit einem Das-ist-mein-Abend-Gefühl im weiß getünchten Beach-Club. Open-Air, mit Blick aufs Meer. Und die Zutaten verfehlten nicht ihre Wirkung: 1.35 Uhr an der Tanzfläche der erste innige Kuss der Reise: Steffen (35) knutscht mit Melanie, was in der nächsten Stunde zur Kettenreaktion führt.

Marco hat Anika (beide 22) erobert und Janina (24) hat in Sebastian (31) den Mann (seien wir noch zurückhaltend) zumindest für Side gefunden. ...

„Bei uns hat es Zoom gemacht!" Sebastian (31) und Janina (24) sind ab sofort ein Paar.

Aufreiß-Profi Sascha (30) im Doppelfilm mit Aileen (l., 25) und Anja (22) vor dem Apollon-Tempel

Bei Daniela (34) und Felix (24) hat's gefunkt. Der Networker schmuste mit der Sales-Managerin am romantischen Strand von Side

Eine Aktion von B.Z. mit freundlicher Unterstützung unserer Partner

Weitere Themen

Berlin-Diskret
Lust auf erotische Bekanntschaften? Klicken Sie hier!

Fotogalerien-Übersicht
Hier finden Sie Fotogalerien zu Berlin und anderen Ressorts

Artikel-Archiv
Suchen Sie ältere Artikel? Hier finden Sie sie!

Mehr zum Thema

Reiko Kiesow
Iris Berbens neue Liebe und der Stasi-Sumpf

Vor Publikum
Gorilla-Dame bringt ihr Junges zur Welt



Das Knistern von Side hört man bis nach Berlin...

Auf der B.Z.-Single-Reise gibt es schon sieben schwer verliebte Paare



'Antalya'da bir aşk hikayesi'nde mutlu son

Taner OZTUZSUZ/ANTALYA, (DHA)

Beraz haber almak istemez misiniz??



Aşkı Antalya'da bulacaklar

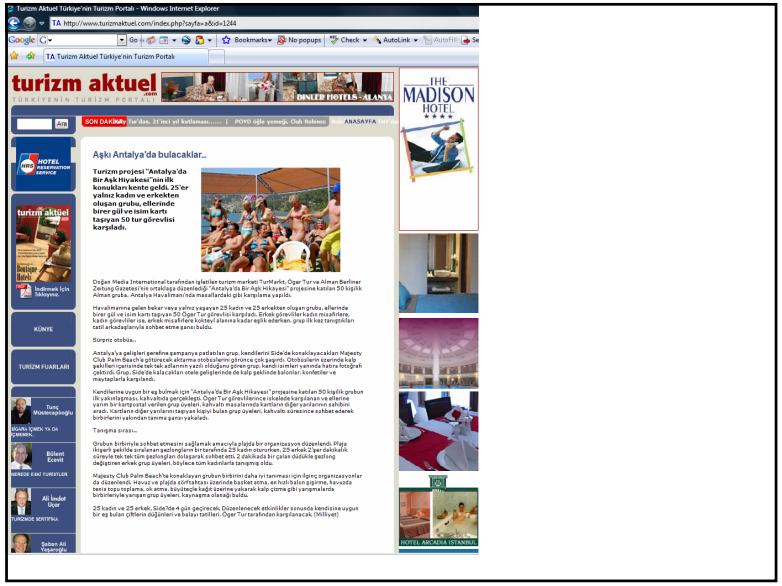
Taner Özsuzsuz / DHA

Beraz haber almak istemez misiniz??


OLAYHABER
Antalya'da aşk tatili
Almanya'da bekar ve yalnız yaşayan 25'er kadın ve erkeğin Türkiye'ye tatille geleceği bildirildi
16 Mayıs 2008 Cuma -16:44:39
Öger Tur Genel Müdürü Recep Yavuz, proje kapsamında, Almanya'da bekar ve yalnız yaşayan 25'er kadın ve erkeğin Türkiye'ye tatille geleceğini söyledi.
Birbirlerini tanımayan konukları Side'de bir otelde ağırlayarak tanışmalarının sağlanacağını belirten Yavuz, Berliner Zeitung gazetesiyle ortaklaşa gerçekleştirdikleri projenin duyurulmasına 20 bin başvuru geldiğini kaydetti. Gazetelerin elemeleri sonucu 25-30 yaşlarında 50 kadın ve erkeğin belirlendiğini anlatan Yavuz, bu kişilerin Antalya'ya 29 Mayıs'ta geleceğini ifade etti. Kadın ve erkeklerin tanışmaları için ilginç organizasyonlar düzenleneceğini bildiren Yavuz, evlenme kararı alacak çiftlere sürpriz hediyeler verileceğini, çiftlerin düğün ve balayılarını Antalya'da yapacağını belirtti.
Alman gazetesinin çiftlerin Side'deki bütün etkinliklerini günlük olarak yayınlayacağını bildiren Yavuz, "Bu sayede genç Almanlar, Antalya'nın tarihi ve doğal güzellikleri hakkında daha çok bilgi sahibi olacaklar" diye konuştu.
Kadın ve erkekler için Side'deki Apollon Tapınağı'nda romantik gündatımı, kumsalda aşk yürüyüşü, gündatımında şarap gibi programlar hazırlandığını söyleyen Yavuz, birçok ülkede uygulanan ve "cinçatan turizm" olarak bilinen "single seyahat" sayesinde turizme daha farklı bir boyut kazandırılacağına dikkati çekti.
Almanya'nın Berliner Zeitung gazetesiyle birlikte "Antalya'da Bir Aşk Hikayesi" projesini hayata geçiren Öger Tur, 25 kadın ve 25 erkeğe unutulmaz bir 4 gün geçirtecek. Etkinlikler sonunda kendisine uygun bir eş bulacak çiftlerin düğün ve balayı tatilleri de Öger Tur tarafından karşılanacak.
STRATEJİK İLETİŞİM
PİYASALAR
Dolar 1.2255
Euro 1.9036
GAZETE SAYFALARI
HAVA DURUMU
YAZARLAR


111€
GÜNCEL
'Bir aşk hikayesi'nde mutlu son
ANTALYA 02.06.2008 13:42:00
'Bir aşk hikayesi' projesi ile Antalya'ya gelen bekar 25'er kadın ve erkeğin 4 günlük tatili sona erdi.
Alman Berliner Zeitung Gazetesi, Türkmarti ve Öger Tour'un iş birliğiyle 4 gün önce Antalya'ya gelen 25'er kadın ve erkek, üzerlerinde kalp işlerisine yazılmış isimleri bulunan otobüsler tarafından karşılanarak tatillerinin geçirecekleri Manavgat ilçesine bağlı Majestic Palm Beach Otel'e gelsi.
Majestic Palm Beach Otel'de 3 gün boyunca çeşitli etkinliklere katılan Alman turistlerden başlan bu sırada birbirlerine aşık oldu. Tatillerinin son gününde Manavgat'ta yat turuna katılan Alman turistler denize girerek serinledikler. Yat turunda olduğca neşeli olduklan gözlenen Alman turistler mavi yolculuğun keyfini yatta balık yiyerek çıkardılar.
Yat turunun ardından Alman çiftler kendileri için düzenlenen gala yemeğine beyazlar giyerek katıldı. Gala yemeğinin son bölümünde 4 günlük tatil süresinde sevgili olan çiftler kumsalda romantik bir dans ederek aşklarının ilan ettiler. Yemeğin ardından çiftler gece saatlerinde yalnız geldikleri Antalya'dan el ele ayrılarak Berlin'e döndüler.
Antalya'da gelen 25'er kadın ve erkek arasında en genç kadın olan 23 yaşındaki Christiane Schrofer ve en yaşlı erkek olan 39 yaşındaki Tony Dolling 4 günlük turun birbirlerine aşık olan i çift oldular. Amaçlarının turizmi çeşitlendirmek olduğunu söyleyen Türkmarti firmasılı Geleşl Müdürü Fırat Akdere, "Dünya'da 'single seyahat' diye adlandırılan yalnız kişilerin gezilere katıldığı bir tur sistemi var. Sadece Avrupa'da 40 milyon kişi bu şekilde tatile çıkıyor.
Burada aslan payını İspanya, Yunanistan ve İtalya alıyor. Biz de Türkiye'de turizmi çeşitlendirm amacıyla böyle bir fikir düşündük. Turizmi çeşitlendirmek ve renki kalmak amacıyla bu tura katılmak için Almanya'da yaklaşık 3 bin kişi başvuruda bulundu. Bunların arasından 251 kadın 251 erkek 50 kişi seçerek Antalya'ya getirdik.
4 gün boyunca burada yalnızlıklarını bitirmek isteyen turistler bir çok romantik etkinliğe katıld. tur ile başlangıcını verdiğimiz "Çiççatan turizmi" yada "Solo turizm" olarak bilinen "Single Seyahati" sayesinde turizme daha farklı bir boyut kazandıracağız" dedi.
Almanya'da Berlin bölgesinde lokal yayın yapan 400 bin tirajlı Berliner Zeitung gazetesi temsilcisi Dirk Tonn ise, "Türkiye gerçekten çok güzel bir ülke. Öger Turizmiyle ile Antalya'ya geldik. 4 günlük single seyahat çok güzel ve renkli geçti. Alman gençlere Türkiye'nin bilinmeye güzelliklerini göstermek amacıyla bu turu düzenledik" dedi.
Gala yemeğine katılan Öger Tour Operasyon Müdürü Mesut Güvenç ise "Öger Tour ile bu işin başını çekti̇ğimiz için çok mutluyuz. Türkiye'de turizmi çeşitlendirme gerekliliği nedeniyle 'sing seyahati' düzenlemeye hedefliyoruz. Turizmde önemli bir paya sahip olan bu sektörden Türkiyi olarak yararlanamıyoruz. Ayrıca 4 günlük tatil boyunca birbirlerine aşık olup Almanya'da evlene çiftlerin balayı tatillerini de karşılayacağız" dedi.
SÜLEYMAN ELÇİN-TOLGA YILDIRIM-ANTALYA
İHA Haberleri her yerde seninle
INTERNET DÜNYASI


BİZİMANTALYA.COM
TÜRKİYE
Antalya'da aşkı bulacaklar
Antalya'da Bir Aşk Hikayesi projesine katılan 50 kişilik gruba,masallardaki gibi karşılama
Doğan Media International tarafından işletilen turizm marketi TurMarkt, Öger Tur ve Alman Berliner Zeitung Gazetesi'nin ortaklaşa düzenlediği 'Antalya'da Bir Aşk Hikayesi' projesine katılan 50 kişilik Alman grubu, Antalya Havalimanı'nda masallardaki gibi karşılama yapıldı.
Havalimanına gelen bekar veya yalnız yaşayan 25 kadın ve 25 erkekten oluşan grubu, ellerinde birer gül ve isim kartı taşıyan 50 Öger Tur görevlisi karşıladı. Erkek görevliler kadın misafirlere, kadın görevliler ise erkek misafirlere koltuğu alanına kadar eşlik ederken, grup ilk kez tanıştıkları tatil arkadaşlarıyla sohbet etme şansı buldu.
Sürpriz otobüs
Antalya'ya gelişleri şerefine şampanya patlatılan grup, kendilerini Side'de konaklayacakları Majesty Club Palm Beach'e götürecek aktarma otobüslerini görünce çok şaşırdı. Otobüslerin üzerinde kalp şekilleri içerisinde tek tek adlarının yazılı olduğunu gören grup, kendi isimleri yanında hatıra fotoğrafı çektirdi. Grup, Side'de kalacakları otele gelişleri nde de kalp şeklinde balonlar, konfetiler ve maytaplarla karşılandı.
Öger Tur görevlileri önce tokalarla karşılanan ve ellerine yarım bir kartpostal verilen grup üyeleri, kahvaltı masalarında kartların diğer yarılarının sahibini arad. kartların diğer yarılarını taşıyan kişiyi bulan grup üyeleri, kahvaltı süresince sohbet ederek birbirlerini yakından tanıma şansı yakaladı.
Türkiye Olimpiyatları üzerine
Bir Marka Öyküsü..
Elmalımın Cantası
Bu Kadarı Da Olsa


turizm aktuel
Aşkı Antalya'da bulacaklar..
Turizm projesi "Antalya'da Bir Aşk Hiyakesi"nin ilk konukları kente geldi. 25'er yalnız kadın ve erkekten oluşan grubu, ellerinde birer gül ve isim kartı taşıyan 50 tur görevlisi karşıladı.
Doğan Media International tarafından işletilen turizm marketi TurMarkt, Öger Tur ve Alman Berliner Zeitung Gazetesi'nin ortaklaşa düzenlediği "Antalya'da Bir Aşk Hikayesi" projesine katılan 50 kişilik Almanya grubu, Antalya Havalimanı'nda masallardaki gibi karşılama yapıldı.
Havalimanına gelen bekar veya yalnız yaşayan 25 kadın ve 25 erkekten oluşan grubu, ellerinde birer gül ve isim kartı taşıyan 50 Öger Tur görevlisi karşıladı. Erkek görevliler kadın misafirlere, kadın görevliler ise, erkek misafirlere koltuğu alanına kadar eşlik ederken, grup ilk kez tanıştıkları tatil arkadaşlarıyla sohbet etme şansı buldu.
Sürpriz otobüs..
Antalya'ya gelişleri şerefine şampanya patlatılan grup, kendilerini Side'de konaklayacakları Majesty Club Palm Beach'e götürecek aktarma otobüslerini görünce çok şaşırdı. Otobüslerin üzerinde kalp şekilleri içerisinde tek tek adlarının yazılı olduğunu gören grup, kendi isimleri yanında hatıra fotoğrafı çektirdi. Grup, Side'de kalacakları otele gelişlerinde de kalp şeklinde balonlar, konfetiler ve maytaplarla karşılandı.
Kendilerine uygun bir eş bulmak için "Antalya'da Bir Aşk Hikayesi" projesine katılan 50 kişilik grubun ilk yakınlaşması, kahvaltıda gerçekleşti. Öger Tur görevlilerince tokalarda karşılanan ve ellerine yarım bir kartpostal verilen grup üyeleri, kahvaltı masalarında kartların diğer yarılarının sahibini arad. Kartların diğer yarılarını taşıyan kişiyi bulan grup üyeleri, kahvaltı süresince sohbet ederek birbirlerini yakından tanıma şansı yakaladı.
Tanışma sırası...
Grubun birbiriyle sohbet etmesini sağlamak amacıyla plajda bir organizasyon düzenlendi. Plaja Hisperi şeklide aralıkan şezlonglann birtarafında 23 kadın otururken, 23 erkek 2 şer dakikalık süreyle tek tek tüm şezlonglan dolaşarak sohbet etti. 2 dakikada bir çalan düdüklle şezlong değiştiren erkek grup üyeleri, böylece tüm kadınlarla tanışmış oldu.
Majesty Club Palm Beach'te konaklayan grubun birbirini daha iyi tanıması için ilginç organizasyonlar da düzenlendi. Havuz ve plajda sörfçatsız üzerinde basket atma, en hızlı balon şişirme, havuzda tenis topu toplama, ok atma, büyüteçle kağıt üzerine yakarak kalp çizme gibi yarışmalarda birbirlerine yarışan grup üyeleri, kazananına ciddeğı buldu.
25 kadın ve 25 erkek, Side'de 4 gün geçirecek. Düzenlenecek etkinlikler sonunda kendisine uygun bir eş bulan çiftlerin düğünleri ve balayı tatilleri, Öger Tur tarafından karşılanacak. (Milliyet)
THE MADISON HOTEL
HOTEL ARCADIA İSTANBUL



Alman bekarlardan Apollon çıkartması - Alman bekarlardan Apollon çıkartması - Turkiye'nin en ka - Windows Internet Explorer

http://heryerdenhaber.com/VI/Pg/DetailTown/NewID/83582/CityName/Antalya/CityCode/7/TownName/Manavgat/Town

Alman bekarlardan Apollon çıkartması - Alman b...

HALKBANK

OPAL

Soğutma mı? OPAL 'le kolay!

KANIT DERSHANESİ

BAŞARINIZ KANITINIZDIR

Alman bekarlardan Apollon çıkartması

Almanya'da yalnız yaşayan 25 bekâr çift, tatil için Türkiye'ye geldi.

Türkiye'nin yalnız yaşayan ve yalnız tatil yapan insanlar için güvenli ve huzurlu bir tatil ülkesi olduğuna dikkat çekmek amacıyla oluşturulan proje ile BZ gazetesi aracılığıyla yapılan başvurular arasından seçilen 25 bekar erkek ve 25 bekar kadın misafir Manavgat'ta 4 gün tatil yapıyor.

Manavgat'ın tarihi ve kültürel yerlerini gezen Almanlar, programları kapsamında Side Apollon Tapınağı'nı ziyaret ettiler. Türkiye'yi çok sevdiklerini belirten Almanlar, Türkiye'nin tam evleneceklerini bir ülke olduğunu söylediler.

Almanyanın önemli gazetelerinden BZ ve Turmarkt ile Öger Tur'in işbirliğiyle gerçekleştirilen 'Single Seyahat' adlı organizasyon ile Türkiye'ye gedeklerini belirten Almanlar, "Yanlışlığa nokta koymak için büyük bir organizasyona katıldık. Türkiye'yi ilk defa gezip fakat çok beğendik. Gerçekten doğasıyla, insanlarıyla, kültürüyle, sanatıyla muhteşem bir ülke. ve de güvenli. İlk zaman ki beklentilerimizin fazlası yanlı bulduk. İngiltere bu muhteşem ülkede evlenecek bir aday bulursa" diye konuşuldular.

Majesty Club Palm Beach Otel Genel Müdürü Şinasi Gürocak yaşlığı açıklamada, "Burdaki asıl amacımız Alternatif Turizm yaratmak. Sağlık turizmi, Anadolu turizmi gibi turizm çeşitlerini bu bölgede kurmak istiyoruz. Turizmi geliştirebilmek, Alternatif turizmi oluşturmak için bir takım çalışmalar yapılmaz gerekiyor. Almanyanın önemli gazetelerinden BZ ve Turmarkt ile Öger Tur'in işbirliğiyle gerçekleştirilen bu organizasyonun adı Single Seyahat. Ve bu üç firma tarafından gerçekleştiriliyor. Bizde Majesty Club Palm Beach Otel olarak bu organizasyona destek veriyoruz. Bu tatilden yazı ve fotoğraflar BZ gazetesi aracılığıyla Almanya kamuoyuna günlük olarak aktarılacak ve sunduğumuz ilave programlar ile bölgemizin turizm potansiyeli gündeme getirilerek tanıtım ve pazarlama konularında önemli bir katkı sağlanacaktır inanıyoruz ki bu çalışma Türkiye için çok önemli bir adım olacak" dedi.

Öger Tur Side bölge Müdürü Kemal Akyıldız ise, "Bu organizasyon Side ve Türkiye Turizmine katkıda bulunacak. Burdaki amaç sadece buraya gelmiyor, denize girmiyor, Türkiye'yi farklı bir şekilde tanımlar değildir. Kültürümüzü, örf ve adetlerimizi, medeniyetlerimizi görsünler. Burdaki Apollon Tapınağının muhteşem eserler görsünler. Kendi ülkelerine döndükleri zaman ülkemiz hakkında farklı duygular beslesinler" diye konuştu.



8 Haziran 2008

medyafaresi

TÜRKİYE'NİN ÖZGÜR SESİ

(iş)TCELL

"Aşkı Antalya'da bulacaklar!!!" Yaz gelince Doğan Grubu aşka geldi!!!

Turizm projesi "Antalya'da Bir Aşk Hiyakesi"nin ilk konukları kente geldi. 25'er yalnız kadın ve erkekten oluşan grubu, ellerinde birer gül ve isim kartı taşıyan 50 tur görevlisi karşıladı...

Doğan Media International tarafından işletilen turizm marketi TurMarkt, Öger Tur ve Alman Berliner Zeitung Gazetesi'nin ortaklaşa düzenlediği 'Antalya'da Bir Aşk Hikayesi' projesine katılan 50 kişilik Alman grubu, Antalya Havalimanı'nda masallardaki gibi karşılama yapıldı.

Havalimanına gelen bekar veya yalnız yaşayan 25 kadın ve 25 erkekten oluşan grubu, ellerinde birer gül ve isim kartı taşıyan 50 Öger Tur görevlisi karşıladı. Erkek görevliler kadın misafirlere, kadın görevliler ise erkek misafirlere kokteyl alanına kadar eşlik ederken, grup ilk kez tanıştıkları tatil arkadaşlarıyla sohbet etme şansı buldu.

Sürpriz otobüs

Antalya'ya gelişleri şerefine şampanya patlatılan grup, kendilerini Side'de konaklayacakları Majesty Club Palm Beach'e götürecek aktarma otobüslerini görünce çok şaşırdı. Otobüslerin üzerinde kalp şekilleri içerisinde tek tek adlarının yazılı olduğunu gören grup, kendi isimleri yanında hatıra fotoğrafı çektirdi. Grup, Side'de kalacakları otele gelişlerinde de kalp şeklinde balonlar, konfetiler ve maytaplarla karşılandı.

Kendilerine uygun bir eş bulmak için 'Antalya'da Bir Aşk Hikayesi' projesine katılan 50 kişilik grubun ilk yakınlaşması, kahvaltıda gerçekleşti. Öger Tur görevlilerince isimlerine göre sıralanan ve ellerine yarım bir kartpostal verilen grup üyeleri, kahvaltı masalarında kartların diğer yarılarının sahibini aradı. Kartların diğer yarılarını taşıyan kişiyi bulan grup üyeleri, kahvaltı süresince sohbet ederek birbirlerini yakından tanıma şansı yakaladı.

Tanışma sırası

Grubun birbiriyle sohbet etmesini sağlamak amacıyla plajda bir organizasyon düzenlendi. Plaja ikişerli şekilde sıralanan seçlonglann bir tarafında 25 kadın otururken, 25 erkek 2'şer dakikalık süreyle tek tek tüm seçlonglann dolaşarak sohbet etti. 2 dakikada bir çalan düdükle seçlong değiştiren erkek grup üyeleri, böylece tüm kadınlarla tanışmış oldu.

Majesty Club Palm Beach'te konaklayan grubun birbirini daha iyi tanıması için ilginç organizasyonlar da düzenlendi. Havuz ve plajda sörf tahtası üzerinde basket atma, en hızlı balon şişirme, havuzda tenis topu toplama, ok atma, büyüteçle kağıt üzerine yakarak kalp çizme gibi yarışmalarda birbirleriyle yarışan grup üyeleri, kaynaşma olanağı buldu.

25 kadın ve 25 erkek, Side'de 4 gün geçirecek. Düzenlenecek etkinlikler sonunda kendisine uygun bir eş bulan çiftlerin düğünleri ve balayı tatilleri, Öger Tur tarafından karşılanacak.

Sizden Gelen

Yorum Yaz | Arkadaşına Gönder | Yazdır



1 Haziran 2008 Pazar — Yöneten: Ayhan ATAKOL — Hürriyet toplum — 5

Bir Aşk Hikâyesi'nin ilk konukları geldi

■ Talat ÖZTÜZÜN/ ANTALYA (DHA)

ANTALYA Havalimanı'na bekâr veya yalnız yaşayan 25 kadın ve 25 erkekten oluşan turist grubu, ellerinde birer gül ve isim kartı taşıyan 50 Öger Tur görevlisi karşıladı. Böylesine kadın misafirlere, kadın görevliler ise erkek misafirlere kokteyl alanına kadar eşlik ederken, grup ilk kez tanıştıkları tatil arkadaşlarıyla sohbet etme şansı buldu.

Sürpriz otobüs

Antalya'ya gelişleri şerefine şampanya patlatılan grup, kendilerini Side'de konaklayacakları Majesty Club Palm Beach'e götürecek aktarma otobüslerini görünce çok şaşırdı. Otobüslerin üzerinde kalp şekilleri içerisinde tek tek adlarının yazılı olduğunu gören grup, kendi isimleri yanında hatıra fotoğrafı çektirdi. Grup, Side'de kalacakları otele gelişlerinde de kalp şeklinde balonlar, konfetiler ve maytaplarla karşılandı.

Yarım kartpostal

Kendilerine uygun bir eş bulmak için "Antalya'da Bir Aşk Hikâyesi" projesine katılan 50 kişilik grubun ilk yakınlaşması, kahvaltıda gerçekleşti. Öger Tur görevlilerince isimlerine göre sıralanan ve ellerine yarım bir kartpostal verilen grup üyeleri, kahvaltı masalarında kartların diğer yarılarının sahibini aradı. Kartların diğer yarılarını taşıyan kişiyi bulan grup üyeleri, kahvaltı süresince sohbet ederek birbirlerini yakından tanıma şansı yakaladı.

Majesty Club Palm Beach'te konaklayan grubun birbirini daha iyi tanıması için ilginç organizasyonlar da düzenlendi. Havuz ve plajda sörf tahtası üzerinde basket atma, en hızlı balon şişirme, havuzda tenis topu toplama, ok atma, büyüteçle kağıt üzerine yakarak kalp çizme gibi yarışmalarda birbirleriyle yarışan grup üyeleri, kaynaşma olanağı buldu.

25 kadın ve 25 erkek, Side'de 4 gün geçirecek. Düzenlenecek etkinlikler sonunda kendisine uygun bir eş bulan çiftlerin düğünleri ve balayı tatilleri, Öger Tur tarafından karşılanacak.

Türkçe Olimpiyatları

TÜRKÇE OLİMPİYATLARI ANA SPONSORU TÜRK TELEKOM.

6. ULUSLARARASI TÜRKÇE OLİMPİYATLARI

110 ÜLKE SEVGİ DİLİYLE BULUŞUYOR, YARIŞIYOR

Türkiye'nin telekomünikasyon devi Türk Telekom, 110 ülkeden gelen katılımcılarla gerçekleşen 6. Uluslararası Türkçe Olimpiyatları'nın ana sponsorudur.

TÜRKİYE'NİN TELEKOMÜNİKASYON DEVİ

www.toyotasa.com.tr



Denizde kargaşa

Deniz Ticaret Odası Meclis Başkanı Hüseyin Seymen, sahillerde yapılan denetimlerde kargaşa yaşandığını söyledi. ■ Sektörü denetleyen kurumlar arasında çok başlığın hakim olmasını eleştiren Hüseyin Seymen, ithalatçı, ihracatçı ya da gemi sahiplerinin liman dahilinde bir çok kuruluşla muhatap olmak zorunda kaldığına dikkat çekti. >> 5. sayfada

Ve ipler koptu

Antalyalı patronların derneğinde sular durulmuyor. ANSİAD'ın eski başkanlarından Hilmi Ünsal da istifasını verdi. ■ Eski başkanlardan Mustafa Sözen'in ihracı ve Bekir Bülend Özsoy'un istifasının ardından, Hilmi Ünsal da derneğinden istifa etti. Böylece ANSİAD'ın Akıncı'dan önceki üç başkanı derneğinin ayrılmış oldu. Sözen, "ANSİAD'ın tarihi silinmiştir" dedi. >> 4

Aşk turizminin ilk konukları

Turist sayısı 2 milyonu aştı

■ Antalya, tüm zamanların en iyi sezonunu yaşıyor. Kente havayoluyla gelen turist sayısı 2 milyonu aştı. Sayı, geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde 22 artı. Mayıcın ilk 26 günlük döneminde ise geçen yıla göre artış yüzde 31 oldu. >> 4

TurMarkt, Öger Tur ve Alman Berliner Zeitung Gazetesi'yle ortaklaşa düzenlenen 'Antalya'da Bir Aşk Hikayesi' gerçekleşiyor. ■ Öger Tur, bekar veya yalnız yaşayan Avrupalı 25 kadın ve 25 erkeğe Side'de unutulmaz 4 gün yaşatacak. Düzenlenecek etkinlikler sonunda kendisine uygun bir eş bulan, çiftlerin düğünleri ve balayı tatilleri, Öger Tur tarafından karşılanacak >> 4'te

Tarkan'a 100 bin izleyici

■ Manavgat Belediyesi'nin 19-21 Haziran arasında düzenleyeceği Uluslararası Barış Suyu Turizm ve Kültür Festivali'nde geri sayım başladı. Mega star Tarkan'ın konser vereceği festivale, 30 bini turist olmak üzere 100 bin kişinin katılacağı tahmin ediliyor. Festivalin sonucunu henüz belli olmadı.>> 12'de

Manavgat'ın adını dünya duyacak

■ Manavgat Belediye Başkan Yardımcısı ve Festival Komitesi Başkanı Mustafa Erol, 15'inci düzenlenen festivalle Manavgat'ın adını dünya ya duyuracaklarını söyledi.

Akdeniz Hürriyet

Türkiye Türklerindir

29 Mayıs 2008 Perşembe

PLADECK POLYMER İNŞAAT KALIP SİSTEMLERİ

Türkiye Pladeck'le kalıbını buldu

www.pladeck.com

Muhalefetten CHP lideri Antalya'da