

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MARKA BAŞVURU SÜRECİ SORUNLARINA
KISITLAR TEORİSİ YAKLAŞIMI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Ayşe Arzu CEYLAN ALPAR

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MARKA BAŞVURU SÜRECİ SORUNLARINA
KISITLAR TEORİSİ YAKLAŞIMI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Ayşe Arzu CEYLAN ALPAR

Öğrenci No:
120745198

Danışman:
Prof. Dr. Semra BİRGÜN

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "**MARKA BAŞVURU SÜRECİ SORUNLARINA KISITLAR TEORİSİ YAKLAŞIMI**" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerimin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15.05.2018

Ayşe Arzu CEYLAN ALPAR



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15.5.2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120745198 numaralı *Ayşe Arzu CEYLAN ALPAR*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Marka Başvuru Süreci Sorunlarına Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (80) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.


İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Prof. Dr.Semra BİRGÜN
(Fenerbahçe Üniversitesi)



ÜYE
Dr.Öğrt.Üyesi F. Serab ONURSAL
(İstanbul Ticaret Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Özgür Ömer ERSİN
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Ayşe Arzu Ceylan ALPAR
Danışmanı : Prof. Dr. Semra BİRGÜN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Marka Tescili, Marka Başvurusu, Kısıtlar Teorisi

ÖZ

MARKA BAŞVURU SÜRECİ SORUNLARINA KISITLAR TEORİSİ YAKLAŞIMI

Marka tescili ticaret açısından işletmeler için önemli bir değerdir. Marka tescili marka başvurusu ile başlar. Markanın başvuru takibi, yayını varsa, itirazı yani tesciline kadar geçen süreçler meşakkatlidir. Firmalar için ticari olarak mal veya hizmet sektöründeki mevcut olan markalarının tescilli olması gerekmektedir. Alınan marka tescil belgesi piyasadaki taklitlerin önlenmesi ve rekabet gücünü arttıracığından dolayı da önemlidir. Marka başvuru süreçlerinde problem yaşanması markanın tescil edilmemesi gibi kayıplara ve firmaların zaman, emek, hak ve maddi kayıplar yaşanmasına neden olmaktadır. Tezin amacı, başvuru sürecinde çok sayıda marka başvurularının ret edilmesini önlemek için sorunların çözümlenmesi ve tescilli marka sayısının artırılmasıdır. Bu sorunların çözümü ise, Kısıtlar Teorisi ile sağlanmıştır. Çalışma, marka başvuru süreçlerinde yaşanan sorunların en aza indirgenmesini, kısa sürede markaların tescil edilmesini ve marka başvurusunda bulunan firmaların zaman, emek, ticari değer, hak gibi maddi ve manevi kayıplarının önüne geçilmesinde yardımcı olacaktır.

Name and Surname : Ayşe Arzu Ceylan ALPAR
Advisor : Prof. Dr. Semra BİRGÜN
Degree and Date : Master's Degree, 2018
Field : Business Management
Keywords : Brand, Brand Application, Theory of Constraints

ABSTRACT

THEORY OF CONSTRAINTS APPROACH TO BRAND APPLICATION PROCESS

Trademark registration is an important value for businesses in terms of trade. The trademark registration begins with the trademark application. If the trademark is a follow-up application, publication, the process until the objection, that is to say its registration, is troublesome. Trademarks that are commercially available in the goods or services sector must be registered. Trademark registration certificate; It is also important to prevent imitations in the market and increase competition power. Problems in the process of trademark application cause losses such as not registering the mark and cause firms to live time, labor, rights and financial losses. The aim of the dissertation is to solve the problems and increase the number of registered trademarks in order to prevent the rejection of numerous trademark applications during the application process. The solution of these problems is provided by the Theory of Constraints. The study will help to minimize the problems experienced during the trademark application process, to register the trademarks in a short time and to prevent the material and moral losses such as time, labor, commercial value and rights of the companies in the trademark application.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA

1.1. Yasal Açıdan Marka Çeşitleri	5
1.1.1. Ticari Marka	5
1.1.2. Hizmet Marka	5
1.1.3. Ortak Marka.....	5
1.1.4. Garanti Marka.....	6
1.2. Markanın Tarihsel Süreç İçerisinde Gelişimi	6
1.3. Marka Türleri	7
1.3.1. Üretici Markası	8
1.3.2. Dağıtıcı Markası	8
1.3.3. Kurum Markası.....	8
1.3.4. Jenerik Marka	9
1.3.5. Bağlayıcı Markalar	9
1.3.6. Aile Markaları	9
1.3.7. Saldırcı Markalar	10
1.3.8. Meydan Okuyan Markalar	10
1.3.9. Ana Marka / Alt Marka	10
1.4. Markaya İlişkin Temel Kavramlar	11
1.4.1. Marka Farkındalığı	11
1.4.2. Marka Sadakati	11
1.4.3. Marka İmajı	12

1.4.4. Marka Kişiliği.....	12
1.4.5. Marka Kimliği	13
1.4.6. Marka Değeri.....	14
1.4.7. Marka Yönetimi.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA BAŞVURU SÜREÇLERİ

2.1 Marka Başvuru Ret Sebepleri.....	21
2.2. Türkiye’de Marka Başvurularının Dağılımı	23
2.3. Marka Başvurusunda Bulunabilecek Kişiler	25
2.4. Marka Başvurusu İçin Gerekli Bilgi ve Belgeler	26
2.5. Marka Başvuru İşlemleri	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KISITLAR TEORİSİ

3.1. Kısıt Türleri	32
3.2. Kısıtlarda Maliyet Yaklaşımı	37
3.3. Kısıtlar Teorisi Kategorileri.....	37
3.3.1. Lojistik (Operasyon Stratejisi Araçları)	37
3.3.2. Performans Ölçüleri.....	40
3.3.3. Düşünme Süreci.....	42
3.4. Kısıtlar Teorisi’nin Uygulama Aşamaları (Beş Odaklanma Adımı).....	42
3.5. Kısıtlar Teorisinin Düşünme Süreçleri	44
3.5.1. Mevcut Gerçeklik Ağacı.....	44
3.5.2. Buharlaştırma Bulutu	46
3.5.3. Gelecek Gerçeklik Ağacı.....	47
3.5.4.Ön Koşul Ağacı	50
3.5.5. Geçiş Ağacı	51

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YAYIN TARAMASI	53
----------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

MARKA BAŞVURU SÜRECİ VE YAŞANAN PROBLEMLER

5.1. Mevcut Gerçeklik Ağacının Düzenlenmesi	62
5.2. Buharlaştan Bulutun Düzenlenmesi	65
5.3. Gelecek Gerçeklik Ağacının Düzenlenmesi	70
5.4. Ön Koşul Ağacının Düzenlenmesi	72
5.5. Geçiş Ağacının Düzenlenmesi	73
SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....	82
EKLER	91
EK-A. Marka Tescil Belgesi Örneği	91
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Türkiye’de Marka Başvurularının Dağılımı	24
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Marka Kişiliği.....	13
Şekil 2. Marka Kimliği ile İlgili Kavramlar	14
Şekil 3. Marka Değeri.....	15
Şekil 4. Marka Yönetiminin Temel İlkeleri.....	16
Şekil 5. Marka Tescil Süreci.....	19
Şekil 6. Marka Başvurusunda Ret Olma Örneği	22
Şekil 7. Türk Patent ve Marka Kurumu, Ekran Görüntüsü	27
Şekil 8. Türk Patent ve Marka Kurumu, Başvuru Ekranı.....	28
Şekil 9. Türk Patent ve Marka Kurumu, Başvuru Onay Ekranı	29
Şekil 10. Mevcut Gerçeklik Ağacı	45
Şekil 11. Buharlaşma Bulutu	47
Şekil 12. Gelecek Gerçeklik Ağacı.....	49
Şekil 13. Ön Koşul Ağacı	50
Şekil 14. Geçiş Ağacı	52
Şekil 15. Marka Başvuru Sürecine İlişkin Mevcut Gerçeklik Ağacı	63
Şekil 16. Marka Başvuru Sürecinde İtina İle Başvuru Hazırlanması Buharlaşan Bulut	66
Şekil 17. Marka Başvuru Sürecinde Başvuru Süresi İle İlgili Buharlaşan Bulut	67
Şekil 18. Marka Başvuru Sürecinde Doğru Marka İle Başvuru Zorlukları Buharlaşan Bulut	68
Şekil 19. Doğru Marka Başvuru Sınıfının Seçilmesi İçin Buharlaşan Bulut	69
Şekil 20. Marka Başvuru süreçlerine ilişkin Gelecek Gerçeklik Ağacı	77
Şekil 21. İşlerin zamanında yetiştirilmesi için Ön Koşul Ağacı.....	72
Şekil 22. Doğru Kod Girilmesi için Ön Koşul Ağacı.....	73
Şekil 23. Marka Tescil Kriterlerine ilişkin Geçiş Ağacı	74
Şekil 24. Evrakların zamanında hazırlanmasına ilişkin Geçiş Ağacı	75
Şekil 25. Doğru Marka Başvurusuna ilişkin Geçiş Ağacı	76
Şekil 26. Doğru sektör/sınıf seçimine ilişkin Geçiş Ağacı	77

KISALTMALAR

AH	: Ara Hedef
AMA	: American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Derneği)
BB	: Buharlaşma Bulutu
CCR	: Capacity Constrained Resources (Kapasite Kısıtlı Kaynak)
DBR	: Drum-Buffer-Rope (Davul-Tampon-İp)
DE	: Desired Effect (İstenen Etki)
E	: Etki
GA	: Geçiş Ağacı
GGA	: Gelecek Gerçeklik Ağacı
İ	: İhtiyaç
İE	: İstenmeyen Etki
KT	: Kısıtlar Teorisi
M.Ö	: Milattan Önce
MGA	: Mevcut Gerçeklik Ağacı
NB	: The Negative Branch (Negatif Dal)
OPT	: Optimized Production Technology (Optimize Edilmiş Üretim Planlaması)
OÜT	: Optimize Üretim Teknolojisi
ÖA	: Ön Koşul Ağacı
ÖF	: Özel Faaliyet
TÜRK PATENT	: Türk Patent ve Marka Kurumu
TOC	: Theory of Constraints (Kısıtlar Teorisi)
VAT	: V- A- T Analysis (Ayrılma-Birleşme-Montaj)

GİRİŞ

Sektörlerin gelişim hızının artmasıyla beraberinde işletmelerinde kendi içinde yönetim süreçlerini modernize etmeleri ve güncel yönetim teorilerinden destek almaları gerekmektedir. Özellikle günümüz işletmelerinin üretim/hizmet sundukları süreçlerin tamamında yaşanan sorunların veya aksaklıkların giderilebilmesi ve bu süreçte aktif bir yönetim sisteminden geçmektedir. Kısıtlar Teorisi bir yönetim paradigması olarak ortaya çıkmış olup, sistem içinde yaşanan sorunları küçük gruplar haline ayırarak giderilmesi gerektiği ve süreçlerin içerisinde her daim kısıtların olacağı için sürekli kontrol ve oluşan kısıtların acilen giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Oluşan kısıtın çevresinde de tekrardan bir kısıtın meydana geleceğini ve bu nedenle de "odaklanma süreçlerinin" kullanılması gerektiğini savunur.

Kısıtlar Teorisi (KT) tarihi gelişimi açısından yönetim yaklaşımı olarak yirmi yılı aşkın süredir varlığını sürdürmekte olup, teoriyi ortaya çıkaran Eliyahu M. Goldratt teorinin temel ilkelerini bundan daha uzun süredir işletmelere uygulamaktadır. Teorinin düşünce sürecinde minimalist bir yaklaşım takip edilmiş olup, sorunun zaman içinde en düşük maliyette indirgeyerek işletmenin elinde bulundurmuş olduğu kaynaklarla çözüm sunmayı hedeflemektedir. Bu teori; üretim, lojistik, dağıtım, proje yönetimi, araştırma ve geliştirme gibi bir çok alanda problemleri belirleme ve çözmede başarıyla uygulanmaktadır. Teorinin uygulanmasında genel olarak; problemlerin belirlenmesi, çözümü ve yönetilmesinde sistematik düşünme yerine, analitik düşünmeyi ön plana çıkartmaktadır.

Goldratt tarafından ortaya çıkartılan düşünme süreci, sistem içinde yaşanan aksaklıklara "Neden" sorusu sorarak kısıtlara cevap bulabilmesi üzerine oluşturulmuştur. "Neden" sorusunu; düşünce sürecini kullanarak istenmeyen bir sistem sonucu olarak ortaya atıldığında kaçınılmaz cevap ne olursa olsun, sistemin temel problemi ya da kritik temel nedeni, konumu durumundadır. Bu açıdan da Kısıtlar Teorisi, kârın artırılması üzerine de odaklanan bir örgütsel değişim yöntemi olup, teorinin temel kavramı her organizasyonda en az bir kısıtlamaya sahip olmasıdır. Bu kısıt, kuruluşun faaliyet alanındaki her şeyden daha fazlasını elde etmesini sınırlayan herhangi bir faktör olarak tanımlanmaktadır.

Marka; işletmelerin pazardaki ürünlerini diğerlerinden ayırt edebilmesi için kullandığı bir sembol, işaret, logo, isim, kelime, cümle gibi öğelerin birleşimidir. Bir marka, ticari açıdan şirketin en değerli varlıklarından birisi olarak görülmektedir. Aynı zamanda şirketin yüzü, tanınmış bir logosu, sloganı veya kamuoyunun şirketle arasındaki ilişkisini temsil etmekte de kullanılmaktadır. Bir şirketin markası, hisse senedi piyasasında (eğer şirket halka arz edilmiş ise yani borsa da işlem görüyor ise) parasal bir değer taşır; bu da hisse senedinin piyasada ki değerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı markanın prestijini korumak ve devamlılığını sağlamak oldukça önemli ve gereklidir.

Marka tescil belge alma sürecinin ilk adımı marka başvurusu ile başlamaktadır. Bu sürecin eksiksiz olarak tamamlanması, yeni markalaşmak isteyen işletmeler için maliyet, zaman, kalite, verimlilik v.b. gibi kriterler oldukça önemlidir. Bu çalışmada, marka başvuru sürecinin adımları detaylı bir şekilde incelenerek beyin fırtınası ile yaşanan ve yaşanılacak problemler ortaya konulmuştur. Belirlenen marka başvuru sürecinde yaşanan sorunlara Kısıtlar Teorisi düşünce süreçleri yaklaşımı ile çözüm aranmıştır. İlk bölümde marka kavramı açıklanmış olup ikinci bölümde marka başvuru süreçlerine yer verilmiş ve üçüncü bölümde de Kısıtlar Teorisi detaylı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde yayın taraması yapılmış, beşinci bölümde ise marka başvuru sürecinde yaşanan ve yaşanılması muhtemel olan problemler incelenerek, düşünme süreçleri ile çözüm çözüm sunulmak hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA

Bu bölümde; markanın tanımı ve yasal açıdan marka çeşitleri başlığı altında yer alan ticari marka, hizmet marka, ortak marka ve garanti markası hakkında bilgi verilmektedir. Aynı zamanda, markanın tarihsel süreç içindeki gelişimi ve marka türleri de anlatılmıştır. Marka türlerinden ise üretici, dağıtıcı, kurum markası, jenerik marka, bağlayıcı, aile, saldırıcı, meydan okuyan markalar ve ana marka/alt marka üzerinde durulmaktadır. Markaların literatür incelemesinde, farklı şekillerde tanımlandığı görülmüştür. Bu bölümde ise, öncelikle farklı marka tanımlarına yer verilmiş olup, bu tanımların ortak noktaları üzerinde durulmuştur.

Marka, İtalyanca marca (ma'rka, mark-a) işaretlemek, belirginleştirmek içeriğine sahiptir. Mark, konulan işaret, imdir. Marka, resim ve harflerle yapılan işaret; bilet veya para yerine kullanılan metal veya başka şeyden parça olarak tanımlanır. Markalamak sözcüğünün kökeni, İngiltere'de kırsal kesimdeki köylülerin sığırları birbirlerinden ayırmak için kullandıkları, damgalama veya işaretleme anlamına gelen "branding" sözcüğüne kadar gitmektedir. Bu doğrultuda, markalamak, bir nesneyi belirgin hale getirmek ya da benzerlerinden ayırmak için im koymak, işaretlemek anlamına gelir (www.pazarlamadehasi.com, Erişim: 10.12.2017).

Diğer bir ifade uyarınca marka; bir işletme eliyle imal edilerek, bir veya birden çok aracı kurum eliyle piyasaya arz edilen mal ve hizmetler için bir kimlik edindiren, ilgili ürünü diğer ürünlerden ayıştıran bir terim, sembol veya şekil, ad veya bunların bir arada kullanımınıdır.

Marka adı, markayı tanımlayan sözcük ya da sözcük dizisidir. Bir başka ifade ile marka adı, markanın söz ile söylenebilen kısmıdır. Dolayısıyla marka adı, marka kavramından daha dar kapsamlıdır (Mucuk 1999, 50). Marka ifadelerinde, kimi benzer ifadeler yer almaktadır. Bunlardan birincisi, markadan bahsetmek adına bir ürünün bulunması gerekliliğidir. Bu ürün kimi zaman somut bir ürün şeklinde olurken, kimi zaman da hizmet gibi soyut bir halde de gerçekleşmektedir. Özetle, markadan

sözedebilmek için öncelikle bir ürün ya da hizmet sektöründe bulunulması gerekmektedir.

İkinci benzer özellik de, marka kavramının meydana gelmesi adına rekabetçi bir pazarın olması gerekliliğidir ve müşteriler marka olmuş bir ürünü seçerken diğer benzer ürünlerle onu mukayese etmektedir. Bu bağlamda, marka tescil belgesi almış olup, sektörde tek üretici olarak bulunulan piyasalarda, markanın fark yaratan özelliğide yoktur, diyebiliriz.

Profesyonel pazarlamacıların en çeşitli becerileri belki de onların markalarını ortaya çıkarmada, sürdürmede, muhafaza etme ve değerini yükseltme olarak kabul etmektedir. Pazarlamacılar; markalamanın, pazarlamanın sanatı ve köşe taşı şeklinde yer aldığına ortaya çıkmaktadır. Amerikan Pazarlama Derneği, markayı şu şekilde ifade etmektedir: “*Bir marka; firma veya firma grubunun mal ve hizmetleri ile ortaya çıkarılması ve rakip firmaların mal ve hizmetlerinden ayrıştırılmasına yarayan isim, terim, işaret, sembol veya tasarım ile birlikte bir araya gelmiş halidir*” (Kotler 2000, 188).

Bir firmanın mal veya hizmetlerinin, ticari açıdan başka firmanın mal veya hizmetlerinden ayrılmayı sağlayan birey isimlerini içermekle birlikte, spesifik olarak ise, harfler, kelimeler, sayılar, figürler, malların biçimi ve ambalajlarına benzer çizimle arttırılabilir, görüntülenebilen her türlü imler markayı açıklayan faktörlerdir. Bu gibi ayrıntılar kanun açısından marka tescillendiğinde, meydana getirilen markanın tüm hakları teminat altına alınmaktadır. Bu bakımdan markalaşmada önemli bir konu da, markanın kopyalarından muhafaza edilmesine yaramaktadır.

Markanın kanun açısından muhafaza edilmesi bir başka deyişle tescillenmesi, hem imalatçı açısından, hem de tüketiciye de bazı üstünlükler sunmaktadır. İmalatçı bakımından rekabet ortamındaki şirketini ve markasını muhafaza eder, ayrıca müşteri bakımından da satın alma karar dâhilinde tüketici haklarını da muhafaza eder. Tescilli bir marka ülke hukukuna dayanarak imajını sürdürür.

Amerikan Pazarlama Derneği (AMA), ticari markayı bu biçimde ifade etmektedir; “Yasal koruma altına alınmış, yalnızca markanın sahipleri tarafından kullanılabilme hakkı verilen marka ya da bir markanın kısmıdır”. Firmaların, ticari

marka olarak muhafaza edilmesine dahil olan ve paketlenme ögelerinde bulunan; renk, şekil gibi ürünün niteliklerini de barındırabilmektedir.

1.1. Yasal Açıdan Marka Çeşitleri

Yasal bakımdan marka türleri, ticari marka, hizmet markası, ortak marka, garanti markası şeklinde ifade edilmektedir.

1.1.1. Ticari Marka

Firmanın üretimi veya ticaretini yaptığı malların, diğer firmaların mallarından ayırt etmeye yarayan marka türüdür. Firmalar ürettikleri ürünleri pazara marka ile sunmaktadır. Ticari açıdan mal ile ilgili ve onun üstüne veya ambalaja yazılan marka, ticaret markası olarak belirtilmektedir. Örneğin; Ford, Eti, Apple.

1.1.2. Hizmet Marka

Piyasada bir şirketin imal ettiği hizmetleri diğer firmaların imal ettiği hizmetlerinden ayırmaya yarayan imdir. Rekabet ve globalleşme, hizmet işletmelerinin var olan tüketicileri ellerinde bulundurabilmek, yeni müşteriler ve rekabet avantajı sağlayabilmek adına markalaşmaları ön koşul olarak kabul etmektedir (Tek 1991, 27).

Bahsedildiği üzere, marka yalnızca ürün olmamaktadır. Bunun sebebi ise lokanta, banka, sağlık kuruluşları ve benzeri kurumlardaki alaka bir başka deyişle, hizmet sektöründe, marka çalışmalarının analiz alanındadır ve bunlar, “hizmet markası” şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin; Akbank, Medicana.

1.1.3. Ortak Marka

İmalat, servis veya ticaret kurumlarınca meydana gelen bir grup eliyle hedefiyle, grubu meydana gelen işletmelerin ürün veya servislerini endüstrideki diğer firmaların ürün veya servislerinden ayırttırmayı ortaya çıkaran im, ortak marka kavramını belirtmektedir (Çiftçi ve Cop 2007, 72).

Ortak markalar, bir öneri ile iki ya da daha çok öngörülen markanın bir araya getirilmesi ile oluşur. Her marka sponsoru başka marka isminin müşterinin seçim veya satın alma isteğini güçlendireceğini umut etmektedir. Ortak markalar başka biçimlerde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki, ürünü meydana getiren maddelerin bir arada markalanmasıdır. İkincil açıdan, aynı firmanın markalarının bir arada oluşmasıdır. Üçüncüsü ise, bir arada markalamadır (Kotler 2000, 190).

Ortak markalar, yoğun biçimde belli piyasalar dâhilindeki şirketlerce kullanım sağlanmaktadır. Bu basit marka yapısı, aynı açıdan firmanın gelişimine de aksetmektedir. Örneğin; Tariş ve Darjeeling (Çayların Şampanyası).

1.1.4. Garanti Marka

Garanti markası, marka sahibine iktisadi biçimde bağlı bulunan bir firmanın mal veya servislerinde kullanılmamak koşuluyla, marka sahibinin kontrolü ile birçok firma eliyle o işletmelerin ortak niteliklerini, imalat biçimlerini ve kalitesini temin etmeye yaramaktadır. Marka sahibinin kontrolü dâhilinde, çoğu işletme eliyle o işletmelerin imalat yöntemleri, coğrafi yeri, ortak özelliklerini ve kalitesini temin etmeyi sağlayan imlerdir. Türk Standartları Enstitüsü eliyle, firmalara sunulan standartlara uygunluk dökümanı ile kullanımda olan TSE markası, ISO 9000 garanti markaları misalleridir.

1.2. Markanın Tarihsel Süreç İçerisinde Gelişimi

Marka hakkı hususundaki regülasyonlar diğer mülkiyet tiplerine dair regülasyonlar dahiline M.Ö. 3000 yıllarında, Mezopotamya'da Sümer kentlerinde mühürlerin kullanılması da yer alabilmektedir. Eski Mısır'da kral mezarlarında meydana getirilen M.Ö. 3200 yıllarına ait pişirilmiş topraktan oluşmuş gereçlerin üstünde tutulan markalar ürün kaynağını ifade etmektedir. Buradaki hedef, kusurlu imal edilmiş ürünlerin imalatını saptayıp ceza verilmesini sağlamaktır. Arkeologların bulduğu, M.Ö. 5000 senelerinin yapımı olan ve ilkel markalar şeklinde ifade edilen topraktan üretilmiş mutfak eşyalarının üstüne imler yapıldığı bulunmuştur. Bu ilkel markalar, imal edeni değil ekseriyetle eşyanın mülkiyetini bulunduran kişiyi ifade etmektedir.

İmalatçıların, tüketiciler ve ticaret üstünde denetleme ve etkinlik yapma şartı marka adları ve markalaşmayı popülarize eden, gelişmelerden kritik olanıdır. Bu gereklilik, endüstri devrimi ile imalatçı ve tüketici bağıntısının değişime uğraması toptancıların egemen bulunduğu bir piyasa yapısı ile direkt olarak bağlantılıdır. Endüstri devrimi döneminde, fazlalaşan insan nüfusu ve kentleşmeyle ilişkili olarak talepte de yükselme gerçekleşmiş, talep artışı ve ulaşımın iyileşmesi, piyasa sistemlerinde değişime yol açmış, genişletmiş ve perakendeci miktarını da yükseltmiştir (Uztuğ 2003, 14).

Yükselen tüketici talebi ve teknolojik gelişmeler, imalatçılar için olumlu sonuçlanan bir gelişme konumunda olmuştur. Bu gelişmeler, imalatçılara üretim yapmalarını fayda sağlayacak yatırım imkânları vermektedir. Bu açıdan bakıldığında, kuvvet kazanan imalatçılar reklam aracılığı ile toptancıların kuvvetini azaltacak imkanı edinmiştir. Talebi devamlı hale getirme ve piyasa dinamiklerini toptancılardan alma hususunda reklamın oldukça kritik bir fonksiyonu bulunmaktadır. Bu süreç dâhilinde imalatçılar, ürünlerin distribütörler adına toptancılara en iyi imkanları sağlamaktadır. Öte yandan bu hal, kârda bir takım sorunlara yol açmaktadır. Kimi imalatçılar bu hal karşısında kârdaki sorunları aşabilmek adına ürünlerini farklılaştırma yoluna gitmişlerdir.

Üreticiler, farklılaşma hedefiyle ürünlerini adlandırarak ve ürünlerini muhafaza etme hedefiyle patent alma yoluna gitmişlerdir. Reklamı aracılığı ile toptancı ve perakendecilerin üzerinde müşterileriyle direkt olarak bağlantı halinde olmuşlardır. Marka, meydana getirmenin ilk eylemleri, imalatçıların bu yöndeki gayretleriyle ortaya çıkmıştır (Uztuğ 2003, 15).

1.3. Marka Türleri

Markalaştırma şirketin farklı seviyelerinde gerçekleşebilmektedir. Öte yandan bu seviyeler adına tam manasıyla hangi terimlerin kullanılacağı hususunda, literatürde kritik fikir ayrılıkları yaşanmaktadır. Buna ek olarak, kategoriler dâhilinde de kesişmeler yaşanabilmekte veya bir marka isminin kullanımında zaman dâhilinde

farklılıklar gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple, bu açıdan kritik olan belirli bir durumu ifade etmekte ve incelemenin ne derece faydalı olduğudur (Low ve Fullerton 1994, 180).

1.3.1. Üretici Markası

İmalatçılar eliyle imal edilen ve pazarlanan markalar üretici markaları şeklinde ifade edilir. Bu markalar, buna ek olarak, pazarlandıkları coğrafi bölge kaynaklı, milli ya da bölgesel markalar şeklinde ifade edilebilirler. Üretici markaları, çoğu bölgede tüketiciye arz edecekleri için reklamı yoğun bir biçimde kullanmaktadır. Üretici markalarının adlandırılması, promosyon çalışmaları gibi çoğu kararı imalatçı firma almaktadır. İmalatçı firmalar, bu markaları tüketici bağımlılığı ortaya çıkarmak hedefiyle oluştururlar. Bu biçimde firma, meydana getirilen bağlılık ile düzenli satışlara erişmiş olur.

Üretici markaları, imalatçılar eliyle meydana getirilen markalardır. “Üretici markaları çoğunlukla ülke genelinde reklam desteği aldıkları, daha geniş dağıtım olanaklarına sahip oldukları için piyasada yerleşme ve rekabet içinde sağlam durma olanağına sahiptirler” (Aktuğlu 2014, 14).

1.3.2. Dağıtıcı Markası

Ürünü piyasaya süren toptancılar ya da perakendeciler eliyle kullanımı gerçekleşen ve imalatçısının markasının ifade edilmediği markalar dağıtıcı marka konumundadır. Tüketicinin marka bağımlılığını firma bağımlılığına değiştirme gayretinde bulunan satıcı firmaların en belirgin örneğini perakende satış mağazaları meydana getirmektedir.

1.3.3. Kurum Markası

Üretici markasının tam tersi durumunda olan ve toptancının, perakendecinin, dağıtıcının ya da pazarlama aracısının markası şeklinde ifade edilmektedir. Özetle, ana sektörü ürün dağıtımı bakımından perakende satış bulunan işletmeler eliyle kontrol edilebilen ve satın alınan markalar şeklinde oluşturulmaktadır. Kurum markaları

işletmelerin dahili ve harici çevresel unsurları ile bağlantı kurulmasında firmaya yardım etmektedir. Uygulamaya bakıldığında ürün markalarının, ürünle kurumun bir araya getirilmesi hedefiyle bir arada kullanılmasına rastlanmaktadır.

1.3.4. Jenerik Marka

Jenerik ürünlerin markalı ürünlere oranla kaliteleri daha azdır ve bilinçli tüketiciler bu markaları genelde kabul etmekte zorlanırlar. Bu marka biçimi, paketinde imalatçı ismi ya da markası olmayan ürünleri ifade etmek adına kullanılmaktadır. Kimi zaman jenerik marka, söylenince belirli bir ürün kategorisinde anılması olmamakta, o ürün kategorisine dair gereksinimlerde markanın çağrışım gerçekleştirmesidir (Low ve Fullerton 1994, 181).

Ürünün ait bulunulan kategorinin ifade edildiği marka türü, jenerik markadır. Jenerik markalar, imalatçı şirket ismi, dağıtıcı şirket ismi benzeri ya da tanımlayıcı diğer bilgileri barındırmamaktadır. Bu tür markalı ürünlerin fiyatı daha uygundur (Bayraktar 2009, 16).

1.3.5. Bağlayıcı Markalar

Bağlayıcı markalar, bir markanın bağlayıcı bir ürüne gereksinim duyduğu durumu ifade etmektedir (Uztuğ 2003, 27). Bir markanın sahip olduğu her ürün kendi markası haricinde kullanımı gerçekleşemeyecek olan bir üründür. Bu sebeple ona uygun gerçekleşir. Sadece, o marka adına dizayn edilmiştir. Bu sebeple de ürün o markaya bağlı durumdadır.

1.3.6. Aile Markaları

Bazı idareciler, kurum markalarını ürün markalarına dayandırmaktadır. Tek firmanın ismi ve sembolü altında satışı gerçekleştirilen ürün grubuna verilen isim şeklinde ifade edilmektedir. Aile markaları tek bir ürünün reklamının, aynı ismi barındıran ve tüm ürün grubu bakımından da tanıtımını gerçekleştirilmektedir. Buna ek olarak aile markaları yeni ürünlerin distribüsyon kanallarına ve müşteriye

tanıtılmasında da kolaylık sağlamaktadır. Aile markalarının en önemli üstünlüğü ise, aile grubu dâhilindeki bireysel ürünlere farklı bir kişilik veya konumlandırma gerçekleştirmenin zor olmasıdır (Gürhan ve Canli 2003, 110).

Aile markası, ortak markaya oranla çeşitlenmenin bulunduğu şirketlerde ortaya çıkmaktadır. Bu bölümlü yapı aile markasında yan firmaların işlerine konsantre olmalarını sağlarken; onlara reklam fırsatları bakımından üstünlük kazandırır.

1.3.7. Saldırcı Markalar

Saldırcı markalar, kurum pazar pozisyonunu korumak için aynı ürün grubunda iki değişik markanın yer almasıdır (Aaker ve Joachimsthaler 2012, 18). Bu markalar genellikle sektör içerisinde kazandıkları ya da kazanmayı hedefledikleri dilimi uzun üsre zarfi içinde ellerinde tutmayı hedefledikleri için aynı ürünü bir başka isim altında tüketiciye sunarlar ve piyasa daha büyük bir yer elde etmeyi hedeflerler.

1.3.8. Meydan Okuyan Markalar

Meydan okuyan markalar, tüketicinin arzularına yaratıcı bir biçimde değinerek kuralıız davranma ve davranışını barındırmaktadır. Bu tür markanın üç ana niteliğı yer almaktadır. Birincisi; marka da niş marka değildir. Bu ikisi arasında bulunur. İkinci nitelikleri; algılanma şekilleridir. Üçüncü ortak nitelikse; hızlı bir biçimde büyüyecek oluşlarıdır (Pira vd. 2005, 71).

1.3.9. Ana Marka / Alt Marka

Ana marka ve alt marka bağlantısı; destekleyici, birlikte belirleyici ve belirleyici biçiminde üç grupta incelenmektedir. Bu üç durum şu biçimde özetlenebilmektedir. İlk olarak ana marka, alt markanın destekleyicisi şeklinde olabileceğı gibi ana marka ve alt marka birlikte belirleyici şeklinde çalışabilmektedir. Bu durumda müşteriler üstünde eşit etki biçiminde olmaktadır. Üçüncü ilişki ise, ana marka belirleyici olarak kendi birincil etkisini muhafaza edebilmelidir. Alt marka ise şirketin tüketicilerin hakim oldukları ürün ve hizmeti küçük değişikliklerle arz etmeyi sürdürmektedir. Markalar arasındaki fark çok az olduğundan ana markada bir zarar yaşanabilmektedir (Pira vd. 2005, 72).

1.4. Markaya İlişkin Temel Kavramlar

Markaya ilişkin temel; marka farkındalığı, marka sadakati, marka imajı, marka kişiliği, marka kimliği, marka değeri ve marka yönetimi biçiminde gruplandırılmış ve bu bölümde açıklanmıştır.

1.4.1. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, bir kişinin belirli bir markaya dair sahip olduğu tüm bilgilerin toplamı şeklinde açıklanmaktadır. Bu ifade belirtmektedir ki, marka farkındalığı kavramından bahsedilmesi adına o marka ile tecrübe sahibi olunması, ön koşul konumundadır. Marka farkındalığı kavramı, müşterinin markaya dair düşüncelerinin bir ürünü özelliğindedir (Yılmaz 2007, 588).

Literatürde, markaya dair kavramlar ifade edilirken, marka farkındalığının en başta olması gerekmektedir. Bunun sebebi ise, markaya dair farkındalığın, tüketicinin markaya dair birçok düşüncesi paralelinde olmaktadır. Tüketicinin markaya dair düşüncelerine ek olarak çevresinin markaya dair deneyim ve bilgileri, marka farkındalığı ile bağlantılıdır. Buna ek olarak, tüketicinin kişisel değer ve yargıları, markaya dair farkındalığın meydana gelmesi ile direkt olarak ilişkilidir. Marka farkındalığı, tüketicinin algılanan markanın gücü şeklinde ifade edilmektedir (Torlak vd. 2014, 152).

1.4.2. Marka Sadakati

Marka ile bağlantılı bir diğer kavram da marka sadakatidir. Marka sadakati, müşterilerin daha önceden satın aldıkları bir markayı satın almaya devam etme eğilimi ya da müşterinin belirli bir süre dahilinde bir ürün sınıfı bakımından yer alan bir veya birden çok marka karşısında takındığı pozitif tutumdur.

Marka sadakati ile bağlantılı bulunan faktörler; tekrarlı satın alma tercihleri, marka tercihi, marka bağlılığı, satın almayı devam ettirme eğilimi biçiminde açıklanabilmektedir. Bu faktörler, marka sadakati ile beraber ilgili markanın seçileceğine dair önemli belirtiler barındırma konumundadır. Buna ek olarak, marka

sadakati kavramının gözle görülmeyen unsurlarla olan etkileşimini ifade ediyor olması, burada belirlenen konulara dair dikkat çeken bir başka detaydır (Demir 2011, 269).

1.4.3. Marka İmajı

Marka imajı, markaya dair tüketicinin beyninde bulunan algıları ifade etmektedir. Bu algılar, markaya dair sembolik ve fonksiyonel algıları barındırmaktadır. Marka imajının, tüketicilerin zihnine dair yapmış olduğu teşebbüsler dâhilinde biçimlendiği öngörülmektedir. Bu bağlamda marka imajının tüketicinin markaya dair gerçekleştirdiği değerlendirmeleri açıkladığından bahsedilebilir. Bu bağlamda marka imajı, markanın tüketiciye aktardığı faktörler uyarınca ifade edilir (Torlak vd. 2014, 150).

İmajının müşterilerin seçimleri üstündeki tesirlerinin bulunması, marka imajına dair girişimleri ve bilinci belirten bir husus olarak yer almaktadır. İşletmelerin spesifik görsel unsurları kullanımı sağlayarak marka imajını meydana getirme ve geliştirme gayretleri bulunmaktadır. İmajın temel özellikleri arasında görsel sunum bulunmakta ve önem verilmesi gerekmektedir (Özdemir 2009, 62).

1.4.4. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, unsurunun meydana gelmesi, müşterilerin markalara verdiği anlamlar şeklinde olmaktadır. Tüketiciler markalara nitelikler yüklemekte ve bu sebeple marka kişiliği unsurunun markaya dair diğer kavramlardan ayrılmaktadır. Elinde bulundurduğu boyutlar bakımından analiz edilmesi, marka kişiliğinin anlaşılmasına katkıda bulunması bakımından kritiktir. Bu sebeple marka kişiliğinin ana boyutları; samimiyet, coşku, ustalık, seçkinlik ve sertlik olmak şeklinde bilinmektedir (Özgüven ve Karataş 2010, 143).



Şekil 1. Marka Kişiliği

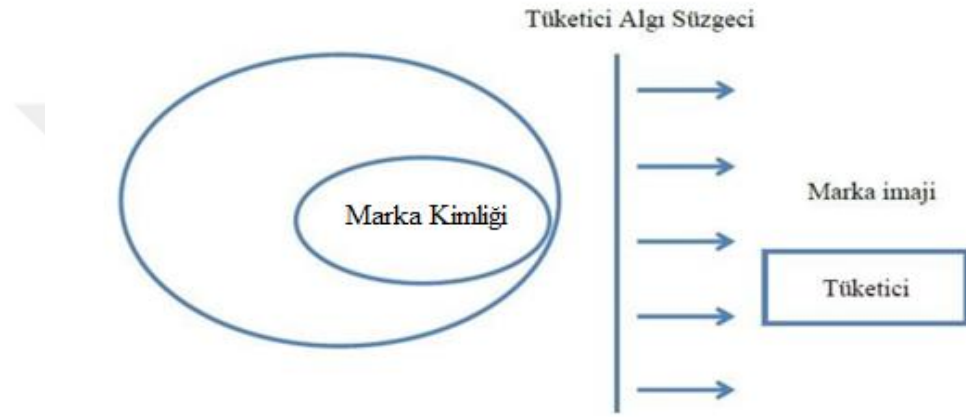
Kaynak: Dölarıslan, E. Şahin Bir Marka Kişiliği Ölçeği Değerlendirmesi. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 67 (02), 2012. s.23

Şekil 1'de görüldüğü üzere marka kişiliğinin boyutları içeriğinde yer alması önemli olan bir takım faktörlerden söz edilmektedir. Bu sebeple samimiyet boyutunda; mütevazı ve dürüst olma ile sağlam, güler yüzlü olmak yer almaktadır. Coşku boyutu; cesur, heyecanlı, kışkırtıcı ve sıra dışı olma unsurları ile örtüşmektedir. Ustalık boyutunun güvenilir ve zeki, başarılı ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Seçkinlik boyutu, üst sınıf ve cazip olma ile ilişkili iken, sertlik boyutunda dışsal ve sert olma ile ilişkili olmaktadır.

1.4.5. Marka Kimliği

Marka kimliği, firmaların tüketiciler gözünde nasıl düşünüldüklerinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Marka şeklinde anılan marka kimliği, insanların kafalarında, markaya karşı direkt veya dolaylı biçimde ilişki kurdukları tüm kavramları belirtmektedir (Çifci ve Cop 2007, 72). Marka kimliğine dair bu ifadeden yola çıkarak, marka kimliğinin bir markanın müşteriye arz ettiği hizmetlerin tamamını dahil ettiğinin analizini gerçekleştirmek olasıdır. Buna ek olarak, markanın edindiği değer faktörlerinin her biri marka kimliği unsurunun içeriğinde bulunmaktadır ve bu husus marka kimliği adına oldukça kritiktir.

İçeriği bakımından analiz edilecek olduğunda, marka kimliğinin içeriği oldukça geniştir. Bu açıdan bakıldığında, marka kimliği; ürünün içeriğini, rakiplerinden farklı oluşunu, rekabet avantajını, taşıdığı değerleri, aksettiği kişiliği, temsil ettiği grupları, sosyal statüleri, seslendiği bireysel nitelikleri, özdeşleştiği manevi değerleri, imaj ise tüm bahsedilen niteliklerin tüketiciler tarafından nasıl algılandığını barındırmaktadır (İslamoğlu ve Fırat 2011, 13).



Şekil 2. Marka Kimliği İle İlgili Kavramlar

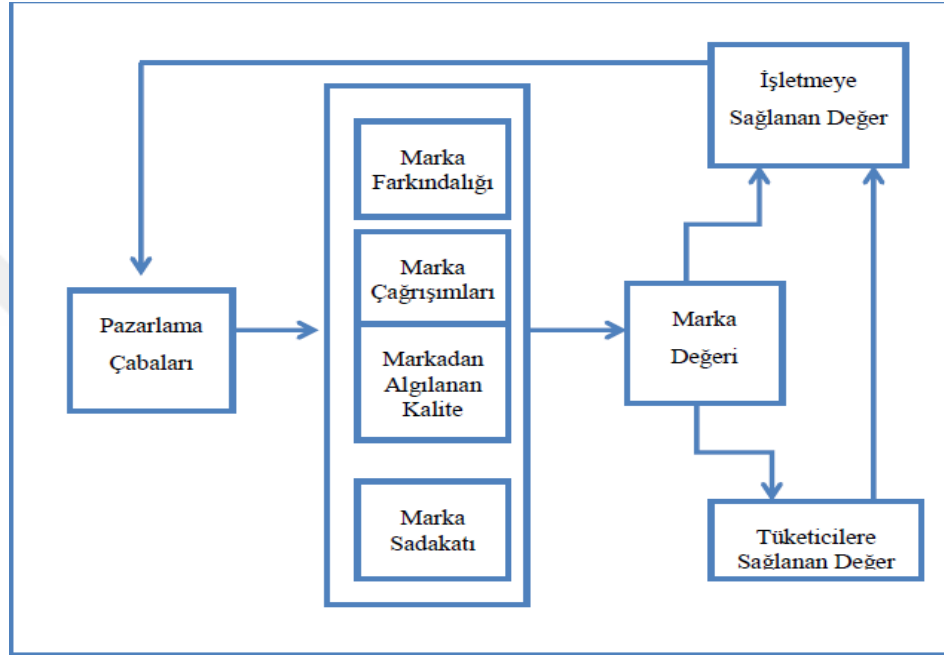
Kaynak: Can, E.(2007). Marka ve Marka Yapılandırma, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 22(1), s.232

Şekil 2'de bulunan verilerden anlaşılacağı açıdan marka kimliği; markaya yüklenen kişilik, tüketicinin algıları, markanın imajı, tüketicilerin düşüncelerinin tamamı ile alakalıdır. Tüm bu etkileşimin tüketicinin filtresinden geçen algıların bir neticesi biçiminde açıklanmaktadır. Markaya dair kavramların hepsinin birbiri ile bağlantıları oldukları düşünüldüğünde, marka kimliği ile bağlantı halinde bulunan kavramların varlığı normal olmaktadır.

1.4.6. Marka Değeri

Marka ile ilgili en kritik unsurlardan biri de marka değeridir. İşletmelerin marka ile ilgili amaçları doğrultusunda önemli olan bu kavram oldukça kritik olmaktadır. Süreç dâhilinde herkesle direkt ya da dolaylı bir bağlantı biçiminde olması,

marka değerinin önemini yükselten bir diğer unsur konumundadır. Marka değeri kavramı, markanın müşteriler açısından sahip olduğu konumu ve değeri ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka tanıma uyarınca marka değeri; markanın ismi, simgesi ile ilişkili ve işletmenin tüketicilere mal ve hizmet yoluyla değer yükselten ve ya alçaltan varlıklardır (Papatya vd. 2012, 94).



Şekil 3. Marka Değeri

Kaynak: Avcılar, A. G. M. Y. Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü., Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1).13. 2008, s.13

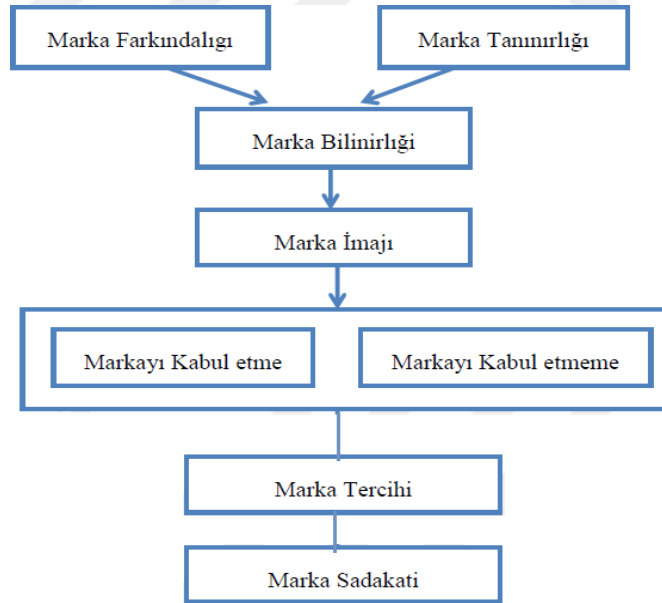
Şekil 3' te görüldüğü üzere, marka değeri pazarlama gayretleri ile birlikte ifade edilecektir. Değer boyutunu meydana getiren faktörlerin marka farkındalığı, marka çağrışımları, marka denilince akla gelen, markanın kalite algısı, marka sadakati tesirleri ile beraber marka değerinin meydana getirdiğı şekil 3 ile ortaya çıkarılan bir başka veri şeklinde ifade edilmektedir. Buna ek olarak, marka değerinin işletmelere ve tüketicilere sağlanan değer olacak biçimde ikiye ayrıldığı bu şekilde gösterilmektedir.

Marka değeri, markanın ederini aksettirmektedir. Bu özelliği nedeniyle marka değerinin maddi ve manevi kapsamı olduğu analizini gerçekleştirmek olasıdır. Bu bağlamda, marka değeri kavramı piyasa avantajı elde edilmesi bakımından önemli bir konudur.

1.4.7. Marka Yönetimi

Marka yönetim ile ilgili iletişimde, satın alma kararında ve hem de davranışlarda belirleyici rol oynar. Bir marka yönetim stratejisi, markanın devam ettirilebilir, rekabet üstünlüğünü ifade etmede, hedef tüketiciyi ifade etme ve tüketicinin markadan faydalanarak tüketici iletişimini gerçekleştirme görevlerini uygular. Öte yandan marka stratejisinde ön plana alınması gerekli olan konu, tüketicilerin bu markayı seçme sebebini belirtmesidir (Çakırer 2013, 41). Bahsedildiği üzere, kişilerin bir seçmesinde efektif bulunan her bir unsur, marka idaresinin içeriğini ifade etmektedir.

Efektif bir marka idaresinden söz edilebilmesi adına bir takım prensiplerin mevcut olması gerekmektedir. Bahsedilen prensipler, şu şekilde ifade edilmektedir.



Şekil 4. Marka Yönetiminin Temel İlkeleri

Kaynak: Aktuğlu, I. K. Marka Yönetimi: Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler. İstanbul. İletişim Yayınları.2014, s.21

Şekil 4'te aktarıldığı üzere marka yönetiminin kapsamında markaya dair daha önce aktarılan kavramların her birisi bulunmaktadır. Buna ek olarak, markaların başarılı bulunabilmeleri adına yukarıda bulunan her bir unsurunun tesirinin bulunduğu bilincinde olmak gerekliliği söz konusu olmaktadır. Marka yönetiminin amaçlarının sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi için şekil 4'teki verilerin belirleyici rolleri bulunduğunu analiz etmek olasıdır.

Marka yönetiminin içeriğinde iki ana unsur yer almaktadır. Bu belirleyicilerden ilki marka stratejisi kararları olmakta, ikinci temel belirleyici piyasa karması halleridir (Çifci ve Cop 2007, 71). Buna ek olarak, marka idaresinde alınacak olan bu kararların verimlilik seviyesi marka idaresinin ne seviyede etkin bulunacağı sorusuna cevap olacaktır. Marka yönetiminin içeriğinde olan bu kararlar, buna ek olarak, marka yönetiminin uzun bir süreci barındırdığının göstergesi olması açısından oldukça önemlidir.

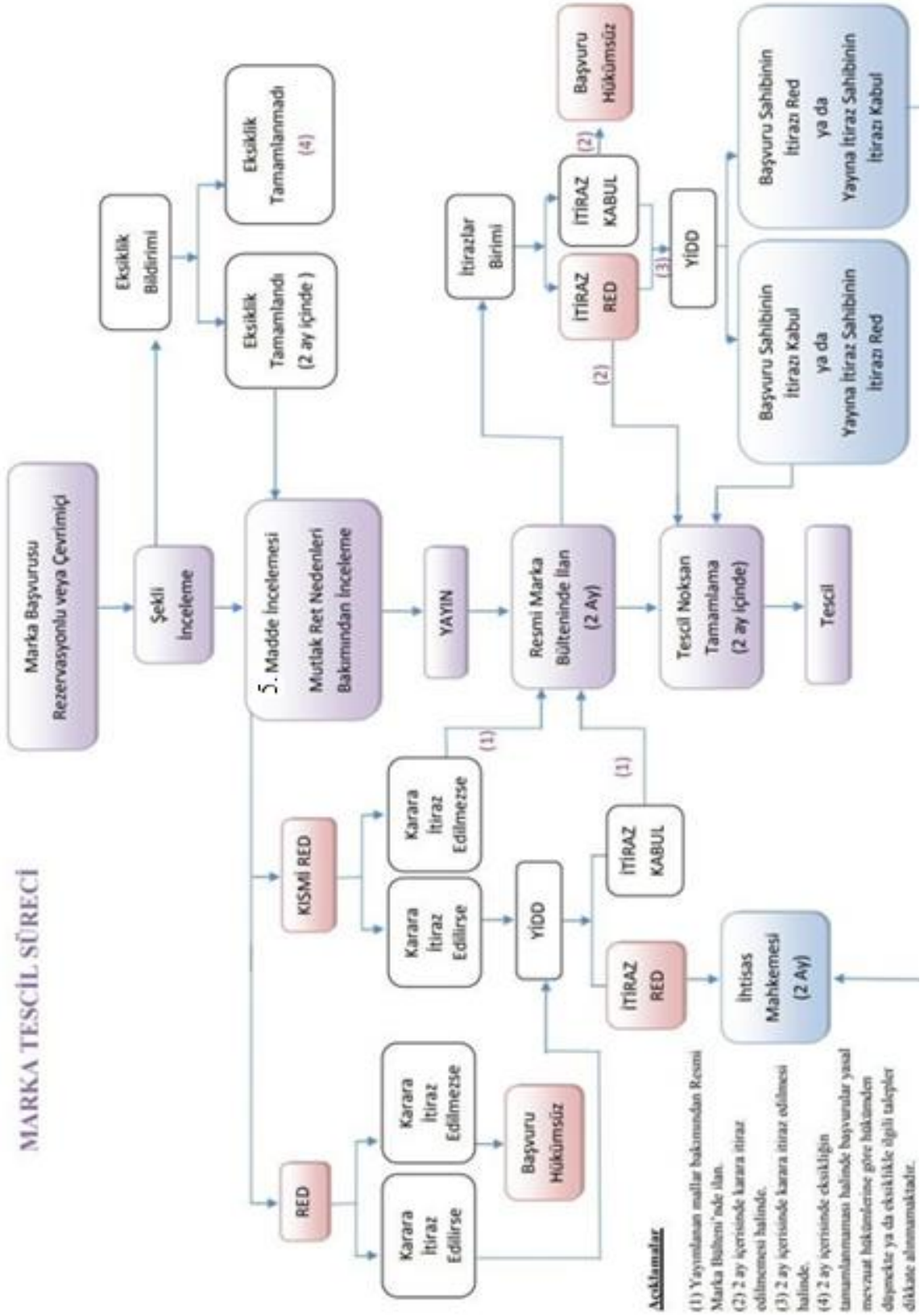
İKİNCİ BÖLÜM

MARKA BAŞVURU SÜREÇLERİ

Marka tescil sürecinin ilk adımının, marka başvurusu aşamasıdır. Marka başvurusu için tescili istenen markanın daha önceden tescile ya da başvuruya konu olma, durumuna dair ön araştırma yapılması olasıdır. Başvuru öncesinde markanın benzerlik incelemesi, başvuru sahibinin önem vermesi gereken bir unsurdur. Marka başvuruları öncelikle, sadece e- devlet şifresi ile giriş yapılarak, e-imza, mobil imza kullanarak da yapılabilmektedir. Markanın başvurudan sonraki süreci, şekli incelemeden sonra, başvurunun mutlak ve nispi ret nedenleri açısından uzmanlar tarafından incelenmesi ile karara itiraz, yayına itiraz veya üçüncü kişilerin görüş ve itirazlarının incelenmesi gibi, en son başvurunun tescil edilmesi, basamaklarından meydana gelmektedir. Bu süreçler, aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Bu çalışmada, marka başvuru süreçlerinde yaşanan problemler belirlenmiş, çözümleri ve uygulaması için Kısıtlar Teorisine başvurulmuştur. Bu bölümde, marka başvuru süreçleri incelenmiştir.

Bu bağlamda, marka başvurusu yapılmadan önce www.turkpatent.gov.tr ; alan adlı, web adresinden marka araştırılmalıdır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından, 6769 sayılı Sınâî Mülkiyet Kanunu'nun uygulama şeklini gösterir, kanun çıkarılmıştır. Bu kanun, 10.01.2017 tarih ve 29944 sayılı resmî gazetede yayınlanan, kanun ile kabul edilmiştir. Marka tescil kriterlerine uygun olarak, marka araştırması yapılır ve marka başvurusunun 6769 sayılı Sınâî Mülkiyet Kanun hükümlerine uygun olması için öncelikle, uzmanlar tarafından şekli olarak incelenmesi yapılır. Bu basamakta, herhangi bir eksiklik saptanması halinde, başvuru sahibine eksiklik ve/veya hataları gidermesi açısından, iki aylık tamamlama süresi, posta tebligatı ile bildirilmektedir. Bu süre dâhilinde eksikliği tamamlanmamış olan marka başvuruları hükümden düşer. Marka tescil belgesi için; marka başvurusunun, şekli olarak incelenmesi tamamlanmış ise, artık kesinleşmiş marka başvurusu sayılmaktadır. Tescili istenen mal veya hizmetler için mutlak ret sebepleri dâhilinde uzmanlar tarafından re'sen incelemeye konu olmaktadır. Mutlak ret sebeplerinden birinin varlığı halinde marka başvurusu, tescili talep edilen mal veya hizmetlerde tamamı ya da bir kısmı için kabul veya reddedilmektedir.

MARKA TESCİL SÜRECİ



Şekil 5. Marka Tescil Süreci

Kaynak: (www.turkpatent.gov.tr, Erişim: 08.12.2017)

Şekil 5' deki marka tescil sürecinin detayları ise; Marka başvurusu yapıldıktan başvuru evraklarının incelenmesi için şekli inceleme (evrakları tam mı, marka başvuru harcı ödendi mi? v.b) ile yaklaşık iki ay sürmektedir. Evraklarda eksiklik varsa, tamamlanması için bildirim yapılmaktadır. İş bu Eksikliğin tamamlanması için iki aylık süre verilmektedir. Bu süre içinde, tamamlanan evrak için marka başvurusu devam etmektedir. Eksiklik verilen sürede tamamlanmazsa, marka başvurusu hükümsüz sayılır. Marka başvurusu, kanununun 5. maddesindeki mutlak ret nedenleri açısından ve marka uzmanları tarafından incelenmektedir. İncelemede başvuru 5. madde açısından uygun ise, marka için yayın kararı verilmektedir. İncelemede uygun değil ise, marka ret veya kısmi ret kararı verebilmektedir.

Verilen ret veya kısmi ret kararına gerekçesi varsa, itiraz edilebilmektedir. İtiraz süresi bildirim tarihinden itibaren iki aydır. Verilen karara itiraz edilirse, marka itirazı yeniden inceleme ve değerlendirme kurulu tarafından incelenip, itiraz kısmen kabul, kabul veya ret kararından biri verilmektedir. Yeniden inceleme ve değerlendirme kurulu tarafından verilen karar nihai karardır. Verilen karara bildirim tarihinden itibaren iki ay içinde yekili mahkemelerde dava açılabilir. Süresinde, itiraz edilmezse, ret olan marka ise hükümden düşer. Marka için yayına gelen itiraz incelenip, verilen karar kısmi ret kararı veya itiraz kabul kararı ise tekrar yayınlanır, marka yayında iken itiraz gelmezse, o hizmet veya ürünler için marka tescil kararı verilmektedir. Marka iki ay süresince yayında kalmaktadır. Marka yayın süresinde, benzer marka veya eskiye dayalı marka kullanım, kötü niyet ve benzeri gerekçelerle, üçüncü kişiler tarafından yayına itiraz edebilmektedir. Markalar yayınlanıp, herkesin gördüğü kabul edilmektedir. Marka'ya yayın süresince, herhangi bir itiraz gelmezse, marka tescil kararı noksan evrak olarak bildirilmektedir. Tescil karar noksanı, bildirim tarihinden itibaren iki ay içinde tamamlanmalıdır.

Tescil karar noksanı süresinde tamamlanırsa, marka tescil edilir ve marka tescil belgesi gönderilir. Tescil karar noksanı için iki aylık süresi geçerse, tescil işlemi Sınâî Mülkiyet Kanun hükümleri gereğince, marka hükümden düşmektedir. Süresinden sonraki tamamlanan evraklar dikkate alınmamaktadır. Marka yayın kararı verildikten sonra itiraz yapılmışsa, 6769 sayılı Sınâî Mülkiyet Kanununun 6. madde hükümlerince

nispi ret nedenlerine göre, uzmanlar tarafından gelen itiraz incelenmektedir. Gelen itiraz incelemesinde, kabul, ret veya kısmen ret kararı da verilebilir. Bu karar, kabul veya kısmen kabul ise marka yayınlanmaktadır. Verilen karar ret ise, tekrar karara itiraz etme hakkı bulunmaktadır. Verilen ret kararına itiraz için bildirim tarihinden itibaren iki aylık süre verilmektedir. Verilen karara itiraz edilmezse, marka başvurusu iki ay sonunda hükümden düşmektedir. İki ay içinde bu karara itiraz edilirse, itirazlar Yeniden İnceleme ve Değerlendirme Kurulu tarafından incelenmektedir.


İncelenen itiraz, Yeniden İnceleme ve Değerlendirme Kurulu tarafından kabul veya kısmi kabul kararı ise, işlemi devam eden marka için tescil kararı verilmektedir. Marka tescil noksan tamamlama süresi, bildirim tarihinden itibaren iki aydır. Bu sürede tamamlanan marka başvuru için marka tescil belgesi verilmektedir. Diğer açıdan, Yeniden Değerlendirme ve İnceleme Kurulu itirazı inceleyip, ilgili kanun hükümlerince, itiraza kısmi ret veya ret kararı verebilmektedir. Verilen ret kararı ile başvuru hükümsüz sayılmaktadır. Verilen hükümsüzlük kararı nihai karardır. Bu karara karşı bildirim tarihinden itibaren iki ay süre içinde yetkili mahkemelerde dava açma hakkı verilmektedir.

2.1 Marka Başvuru Ret Sebepleri

Marka ret sebepleri, mutlak ve nispi ret olarak iki'ye ayrılmaktadır. Marka başvuruları mutlak ve nispi ret sebeplerinden dolayı reddedilmektedir. Marka başvurularında yıllara göre baktığımızda, 2015 ve 2016 yılı toplamı 217855 adettir. Aynı yıllarda başvuru süreçlerinden geçip, tescil edilen toplam marka sayısı 180112 adettir, Aradaki fark sayısı 37743 adet marka tescillenmediği/ret ve benzeri nedenleri sonucuna varılmaktadır (www.turkpatent.gov.tr, Erişim: 17.01.2017). Son yıllarda marka ret sayıları büyük önem taşımaktadır. Marka başvurusundaki sorunlar maliyet, zaman, emek, hak kaybı ve benzeri şekilde yer almaktadır. Marka başvurularında ret olma, karar verme kriterleri incelenip, başvurudan önce dikkate alınmalıdır.

Şekil 6.'da marka başvurusunun ret olma örneği gösterilmiştir. Örnekte, marka başvurusu yapılmıştır. Marka başvurusu karar kriterlerine göre uzmanlarca incelenmiş ve ret kararı verilmiştir. Marka başvurusu yapmadan önce sektörel bazda, benzer

marka var mı ? ve benzeri kriterlere göre araştırma yapılmalıdır. Marka ret karar kriterleri mutlaka dikkate alınmalıdır. Örnek'teki, markanın ret edilme nedeni, marka araştırmasında hata yapılmasıdır. 2014 yılında aynı sektörde, marka adı tescil edilmiş ve marka adı: “**Star line**” ve marka tescil no: 2014/32366 olarak aynı sektörde bulunmaktadır. Bu nedenle, markanın reddedilmesinden dolayı maliyet ,zaman veya isim değişikliği gibi birçok kayıplara neden olmaktadır.

TURK PATENT TÜRK PATENT VE MARKA KURUMU		MARKA ARAŞTIRMA	DOSYA TAKİBİ	YARDIM
<u>Marka Bilgileri</u>				
	Başvuru No	2017/34314	Başvuru Tarihi	14.04.2017
	Tescil No		Tescil Tarihi	
	Ulusal Tescil No		Evrak No	
	Marka İlan Bülten Tarihi		Tescil Yay. Bülten Tarihi	
	Marka İlan Bülten No		Tescil Yay. Bülten No	
	Koruma Tarihi	14.04.2017	Durum	
	Nice Sınıfları	10 /	Tür	Ticaret
	Marka Adı	star line		
	Vekil Bilgileri			
	Sahip Bilgileri			
<u>Mal ve Hizmet Bilgileri</u>				
Sınıf	Mal ve Hizmetler			
10	Cerrahi, tıbbi, diş hekimliği ve veterinerlik için alet, cihaz ve mobilyalar.			
<u>Başvuru İşlem Bilgileri</u>				
Tarih	Tebliğ Tarihi	İşlem	Açıklama	
Marka Başvurusu				
14.04.2017		Başvuru		
18.04.2017		Şekli İnceleme Tamamlandı		
18.04.2017	27.05.2017	RED		

Şekil 6. Marka Başvurusunda Ret Olma Örneği

Kaynak: (www.tpe.gov.tr, Erişim: 28.02.2018)

6769 no'lu kanununun 5. Maddesi uyarınca, marka tescil işleminde mutlak ret sebepleri sayılacak durumlar şu şekilde özetlenebilmektedir;

- Fark yaratan bir özelliği olmayan içerikler,
- Önceden marka olarak başvurulmuş ve ya kabul edilmiş içeriğe benzer içerikler,
- Herhangi bir mesleğe ve ya sektöre özgü işaretler,
- Teknik olarak malda bulunması gereken özelliği içeren işaretler,

- Yanıltıcı işaretler,
- Dini işaretler,
- Kamu özelliklerine veya etiğe aykırı işaretler.
- Tescilli coğrafi içeren işaretler.

6769 no'lu kanunun 6. Maddesi uyarınca, marka tescilinde nispi ret sebepleri şu şekilde özetlenebilmektedir;

- Önceden tescillenmiş markaya benzer başvuruların olması,
- Süreç sırasında benzer bir marka tescil edilmişse, buna benzer olan başvurunun olması,
- Tescilin özgün olmaması,

İşletmeler için ticari amaçlarını gerçekleştirmek, faaliyetlerini sürdürmek, kar maksimizasyonuna ulaşmak olduğunu, aynı şekilde karar verme ve bunu etkileyen karar kriterleri arasında da bir ilişki olmaktadır. Marka başvuru kriterlerine göre başvuru yapılırsa, maliyet ve zaman gibi fayda sağlayacağı için fırsat maliyeti elde edilmiştir. Marka başvurularında, mutlak ve nispi ret sebeplerine dikkat edilerek başvuru yapılırsa, markanın tescil edilme ihtimalide artmaktadır. Marka, rekabet ve ülke ekonomisine katkı, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, verimliliğin artırılması, küresel pazar oluşturulması, marka değeri, kalitenin oluşturulması ve reklam yapılması gibi birçok katkıyı firmalar açısından sağlamaktadır.

2.2. Türkiye’de Marka Başvurularının Dağılımı

Tablo 1’de, 2016 yılına kadar, yerli ve yabancı olmak üzere, Türkiye’deki marka başvurularının oranları gösterilmiştir. Bu tabloya göre, marka başvuru sayısı açısından bakıldığında, yerli marka başvuruları, 2012’den, 2016 yılına kadar azalma göstermektedir. Başvuruların azalma sebeplerinden bazıları ise, ülke ekonomisinin etkisi, markanın önemininve önceliğinin azalması, koruma kapsamı, kullanım alanları gibi içeriklerin yeterli olarak bilinmemesi, sektörlerin değişmesi, küçülmesi ve ihracatın azalması gibi sorunlardan ileri gelmektedir. Marka açısından, başvuru ve marka tescil aşamalarına kadar yaşanan sorunların giderilmesi için yeterli çözüm sunulmasıdır.

Tablo 1. Türkiye’de marka başvurularının dağılımı

MARKA BAŞVURULARININ YILLARA GÖRE DAĞILIMI											
Yıl	Yerli		Yabancı				Toplam		Toplam		
	Sayı	Artış Oranı	Sayı	Artış Oranı	Madrid Protokolü Başvuruları	Sayı	Artış Oranı	Toplam	Artış Oranı	Toplam	Artış Oranı
1995	12815	-	3379	-	0	-	3379	-	16194	-	
1996	15860	23,76%	4802	42,11%	2	-	4804	42,17%	20664	27,60%	
1997	16118	1,63%	4982	3,75%	1	-	4983	3,73%	21101	2,11%	
1998	14632	-9,22%	5158	3,53%	0	-	5158	3,51%	19790	-6,21%	
1999	18277	24,91%	3659	-29,06%	2396	-	6055	17,39%	24332	22,95%	
2000	21188	15,93%	3237	-11,53%	4958	106,93%	8195	35,34%	29383	20,76%	
2001	20289	-4,24%	2417	-25,33%	6399	29,06%	8816	7,58%	29105	-0,95%	
2002	28534	40,64%	2244	-7,16%	5651	-11,69%	7895	-10,45%	36429	25,16%	
2003	30507	6,91%	2174	-3,12%	6033	6,76%	8207	3,95%	38714	6,27%	
2004	38524	26,28%	2388	9,84%	6547	8,52%	8935	8,87%	47459	22,59%	
2005	48981	27,14%	3096	29,65%	8340	27,39%	11436	27,99%	60417	27,30%	
2006	54788	11,86%	3530	14,02%	8537	2,36%	12067	5,52%	66855	10,66%	
2007	58713	7,16%	3925	11,19%	9995	17,08%	13920	15,36%	72633	8,64%	
2008	60597	3,21%	4229	7,75%	10165	1,70%	14394	3,41%	74991	3,25%	
2009	59838	-1,25%	3624	-14,31%	8142	-19,90%	11766	-18,26%	71604	-4,52%	
2010	73142	22,23%	4083	12,67%	7903	-2,94%	11986	1,87%	85128	18,89%	
2011	103747	41,84%	4724	15,70%	9252	17,07%	13976	16,60%	117723	38,29%	
2012	97311	-6,20%	4731	0,15%	9101	-1,63%	13832	-1,03%	111143	-5,59%	
2013	93320	-4,10%	4869	2,92%	10419	14,48%	15288	10,53%	108608	-2,28%	
2014	97145	4,10%	4936	1,38%	9463	-9,18%	14399	-5,82%	111544	2,70%	
2015	95962	-1,22%	5033	1,97%	9684	2,34%	14717	2,21%	110679	-0,78%	
2016	94575	-1,45%	4785	-4,93%	7816	-19,29%	12601	-14,38%	107176	-3,17%	

* 2016 yılına ait değerler 17.01.2017 raporlama tarihi itibarı ile hazırlanmıştır.

İlk başvuru sahibinin 17.01.2017 raporlama tarihi itibarı ile sicilde bulunan bilgileri gözönünde bulundurulmuştur.

İlk başvuru sırasında geri çevrilen, işlemde kaldırılan başvurular, başvuru sayılarına dahil edilmiştir.

Başvuru sayıları, başvuru tarihleri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Kaynak: (www.turkpatent.gov.tr, Erişim Tarihi:17.01.2017)

Maddi olmayan duran varlıklar, patent, lisans, ticaret unvanı, marka, telif hakkı gibi Sınai ve Fikri Haklar işletmelere ticari fayda sağlayan değerlerdendir. Bu haklar, işletmeler için haksız kazanç girişimlerini engelleyebildiği gibi, yaptırımlarının da artmasını sağlamaktadır. Markayı taklit edenlere, çeşitli cezaların verilmesini ve böylece hem markanın, hem de firmanın itibarının korunmasına da katkı sağlamaktadır. İşletmeler açısından, marka ürünlerini ihracat yaptıkları ülkelerde ve aynı sektörde benzer marka varsa, gümrüklerde tescilsiz mallara el konulabildiği gibi, o ülkede tescilsiz markadan dolayı pazar payını da kaybetmektedir. Ekonomik açıdan, Türkiye’de marka açısından en büyük güç, ürünlerini ihracat yapan kuruluşlar olabilmektedir. Bu bakımdan ihracat yapan firmaların markalarını da, ülkeler bazında da tescil etmelidir.

Marka başvuruları, T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağılı Türk Patent ve Marka Kurumuna; şahsen yada Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından yetkilendirilendirilmiş, gerçek veya tüzel kişiler temsilciler tarafından yapılmaktadır. Son düzenlemede çevrimiçi işlemlere giriş , e-devlet (<https://www.turkiye.gov.tr>) üzerinden şifre ile yapılmaktadır. Marka başvuruları, eskiden posta yoluyla da yapılmaktaydı. Marka başvuruları, e-imza yada mobil imza sahibi gerçek kişiler tarafından yapılmaktadır. İmza sahibi değil ise önceki uygulamada , başvuru işlemi için , rezervasyonlu sistemden üretilen başvuru formu ile 30 gün içinde elden yada posta yoluyla yapılmaktaydı. Marka başvuru tarihi için formun Türk Patent ve Marka Kurumu'na teslim edildiği tarih verilmekteydi. Türk Patent ve Marka Kurumu'na yapılan marka başvuruları için ücret listesi, web adresinde bulunmaktadır. Başvuru'yu Türk Patent ve Marka Kurumun'ca vekillik sınavına girip kazanmış, kuruma kayıtlı sicil dosyası olan vekil gerçek veya tüzel kişiler tarafından başvuru yapabilmektedir.

2.3. Marka Başvurusunda Bulunabilecek Kişilerde Aranacak Kriterler

- T.C. yurttaşları,
- T.C.'de ikamet eden ve ticaret yapan gerçek veya tüzel kişiler,
- Paris Sözleşmesi veya Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş anlaşması uyarınca, başvuru hakkı bulunanlar,
- Karşılıklılık prensibi uyarınca, T.C. vatandaşı bireylere Sınai Mülkiyet hakkı muhafazası verilen devletlerin uyruğundaki kişiler, Türkiye'de marka başvurusunda bulunma hakkına sahiptir.

Marka başvurusunda yer alması gereken bilgiler, Türk Patent ve Marka Kurumu nezdinde yapılan her başvuru ile sadece bir markanın tescili talep edilmektedir. Türk Patent ve Marka Kurumu'na, Türkiye'den ve yurt dışından gelen çok fazla sayıda marka başvurusu yapılmaktadır.

2.4. Marka Başvurusu İçin Gerekli Bilgi ve Belgeler

Aşağıda sayılan bilgilerin gerçek veya tüzel kişiler tarafından eksiksiz bir şekilde tamamlanması gerekmektedir

(Çevrimiçi, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170424-5.htm>):

- Başvuranların ve ya vekillerinin kimlik ve iletişim bilgileri,
- Rüçhan hakkı talebine ilişkin bilgiler.
- Kanununun 4'üncü ve Yönetmeliğin 7'nci maddesinde ifade edilen koşuları taşıyan marka örneği.
- Marka örneğinde, latin alfabesi olmayan ifadeler kullanılmışsa bu ifadelerin latin alfabesindeki karşılığı,
- Marka başvurusuna konuların sınıf numaraları.
- Yetkili kişi veya kişilerin imzası.
- Başvuru ücretinin, ödendiğini gösterir bilgi.
- Varsa muvafakatnameye dair bilgiler.
- Varsa ortak temsilciye dair bilgiler.
- Varsa ilave sayfa sayısı ve eklere ilişkin bilgiler.

2.5. Marka Başvuru İşlemleri

1. Marka başvurusu, e-imza ya da mobil imza kullanılarak yapılabileceği gibi rezervasyonlu (elden yada posta yoluyla) sistem ile yapılmaktaydı. Son değişiklikle artık başvuru işlemleri, çevrim içi evraklara, e- devlet şifresi ile giriş yapılarak gerçekleştirilmektedir (<http://www.turkpatent.gov.tr>, Erişim Tarihi: 27.03.2018).
2. Marka başvurusu yapmak için öncelikle, online başvuru sayfası olan <https://online.turkpatent.gov.tr/CES/>, adresine girilmesi gerekmektedir.

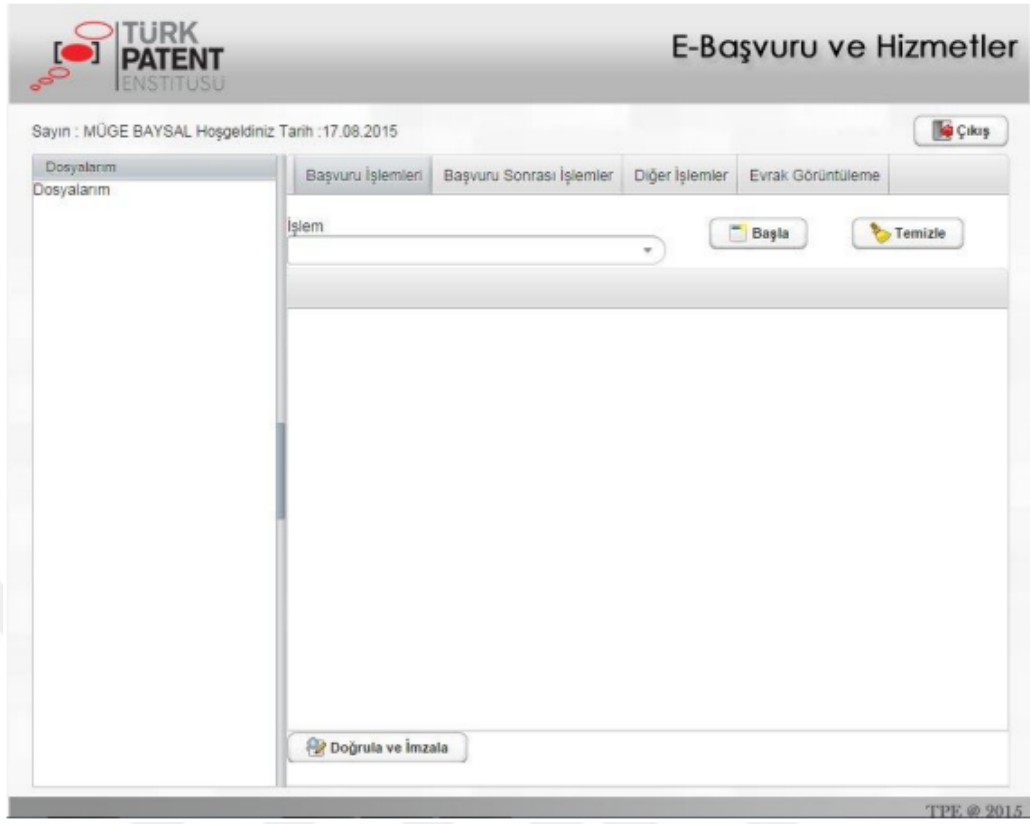
Çevrimiçi başvuru, e-imza ya da mobil imza sahipleri, başvuru işlemini, e-imza ya da mobil imzaları veya e-devlet ile çevrimiçi evrak sistemine giriş yaparak gerçekleştirilir. Bu şekilde çevrimiçi yapılan başvurunun tarihi, başvuru formunun usulüne uygun olarak doldurulduğu tarih ile aynı olur. Sınai Mülkiyet Kanun ve yönetmelikte belirtilen hususlara uygun olarak, eksiksiz hazırlanan başvurular, Türk Patent ve Kurum tarafından başvuru tarihi, saati ve dakikası itibarıyla işleme alınmaktadır.

3. <http://cevrimiçi.turkpatent.gov.tr/CES/>, adresinden giriş yapılabilmektedir. E-devlet girişi ile elektronik imza veya mobil imza, seçeneği ile yapılmaktadır. Marka başvurusunda, yeni sistemde e- devlet şifresi ile giriş yaparak, başvuru yapılmaktadır.



Şekil 7. Türk Patent ve Marka Kurumu, Ekran Görüntüsü

4. Sisteme giriş yapıldıktan sonra başvuru işlemleri kısmı seçilir, ve başvuru formu doldurulup imzalanır.



Şekil 8. Türk Patent ve Marka Kurumu, Başvuru Ekranı

5. İşleminiz başarıyla gerçekleşmiştir yazısı ve evrak no'su gözükmemektedir. Böylece marka başvuru işlemi tamamlanmış olmaktadır.

Sayın: MÜGE BAYSAL

İşleminiz başarıyla gerçekleşmiştir.

Evrak Tarihi 18.08.2015 11:11:38

Evrak No: 2015-GE-303203

Dosya No: 2015/68017

[Uygulamaya Dön](#)

Şekil 9. Türk Patent ve Marka Kurumu, Başvuru Onay Ekranı

Kaynak: (https://online.turkpatent.gov.tr/web/dosyalar/marka_basvuru_sonrasi_islemler, Erişim:
08.11.2017)

Marka başvuru işlemleri bitmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KISITLAR TEORİSİ

Kısıtlar Teorisi (KT), kârın iyileştirilmesine odaklanan bir örgütsel değişim yöntemidir. Kısıtlar Teorisi'nin temel kavramı her organizasyonun en az bir kısıtlamaya sahip olmasıdır. Bir kısıt, kuruluşun uğraştığı iş kolundan daha fazla kazanmasını sınırlayan herhangi bir faktör şeklinde ifade edilebilmektedir. Hedef, bir işyeri imalat organizasyonunda darboğaz süreçleri olarak kısıtlamalar üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, piyasa talebi veya bir satış departmanının piyasa talebini siparişlere çevirme yeteneği gibi üretim dışı kısıtlamaların birçoğu da günümüz iş dünyasında görülmektedir.

Kısıtlar Teorisi, araçların kısıtlamaları yönetmek için kullanabileceği ve böylece kârlarını artıran bir takım araçları tanımlar. Çoğu işletme, girdileri satılabilir çıktılara dönüştüren bağlı bir süreçler kümesi olarak görülebilir. Kısıtlar Teorisi'nin kökleri 1970'li yılların sonlarında geliştirilen ve bir üretim alanı programlama ürünü olarak bilinen, Optimize Üretim Teknolojisi (Optimized Production Technology-OÜT) yazılımına dayanmaktadır (Gupta ve Snyder 2009, 3706). Dr. Eliyahu M. Goldratt üretim kapasite sınırlılıkları için önlem almak amacıyla geliştirdiği bu üretim programlama yazılımından hareketle, 1980'li yıllarda yaptığı çalışmalarla yalnız üretimde değil birçok iş alanında da uygulanabilen bir problem çözme yaklaşımı olan Kısıtlar Teorisini- KT (Theory of Constraints- TOC) geliştirmiştir.

Kısıtlar Teorisi, Dr. Eliyahu M. Goldratt'ın 1984 yılında yayınladığı "The Goal-Amaç" adlı kitabında ortaya koyulan bir teoridir. Bu kitap, roman türünde yazılmış olup, Unico şirketler grubunun Bearington'daki fabrikasında durumun sürekli kötüye gitmesi ve zarar eden bu fabrikanın kâr elde eden bir fabrikaya dönüşme süreci ve bu süreçte yapılan çalışmaları anlatmaktadır.

O tarihten itibaren, kısıt yönetimi, bir üretim programlama yöntemi olmaktan çok karmaşık sistemlerin performanslarını anlamaya ve arttırmaya yönelik olarak kullanılan bir yönetim felsefesi halini almıştır (Boyd ve Gupta 2008, 351).

Bu doğrultuda Kısıtlar Teorisi, insanların ve kuruluşların karşılaştıkları problemler hakkında düşünmelerine, buluş niteliğinde çözümler geliştirmelerine ve bu çözümleri başarılı bir şekilde uygulamalarına yardımcı olmak amacıyla, devamlı olarak geliştirilmiş çok boyutlu sistemler içeren bir yöntem olarak tanımlanabilmektedir.

Goldratt'a göre, Kısıtlar Teorisi'nin her durumda birden fazla işlevsel alanı kapsadığını ve zamanla geliştirilmesi sonucu bir üretim programlama yöntemi olmaktan çok, sağduyu ile oluşturulan ve iletişim sağlayan bir yönetim felsefesi haline dönüştüğünü öne sürmüştür (Gupta ve Snyder 2009, 3708). Kısıtlar Teorisi, anlayışında "her sistem en az bir kısıta sahiptir; eğer bu böyle olmasaydı, işletmeler sonsuz kâr elde etme olanaklarına sahip olurlardı" düşüncesi kabul edilmektedir (Gupta, Bhardwaj ve Kanda 2010, 2092). Kısıt ise, bir sistemi amacı doğrultusunda daha yüksek performans elde etmekten alıkoyan her şey olarak tanımlanmaktadır.

Kısıtlar Teorisi, kavramsal olarak bu sistemi bir zincir olarak modeller ve bir zincirin "en zayıf halkası kadar güçlü" olduğunu savunur. Goldratt, bir değişim aracısının en zayıf bağlantıyı veya bağlantıları güçlendirmek için kullanabileceği beş adımlı bir süreci tanımlar. The Goal'da Goldratt, çoğu kuruluşun çok az gerçek sınırlamaya sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Odak noktası sadece kısıtlamalar üzerinde olması gerektiği için kısıtlar teorisi'nin uygulanması, üç ay süren çaba harcamadan çok fazla kaynak harcamadan önemli bir iyileşme ile sonuçlanabilecektir (Watson vd. 2007, 391).

Bahsedildiği üzere, Kısıtlar Teorisi üretim işlemlerini/işletmelerini bir bütün olarak değerlendirmekte ve onları en zayıf halkaları kadar güçlü olan birer zincir olarak görmektedir (Pegels ve Watrous 2005, 303). Bu görüş detaylandırıldığında, zincir her ne kadar güçlü bir hale gelirse gelsin, ancak zayıf halka kadar güçlü olabilecek ve işletmeler, hep biraz daha iyi olabilmek için, zayıf halkanın güçlendirilmesine yönelik problem çözmeye ve sürekli iyileştirme sağlayacak süreçlere ihtiyaç duyacaklardır (Pegels ve Watrous 2005, 303). En zayıf halka

işletmelerin yeterli miktarda sahip olmadıkları kaynaklar (fiziksel kısıtlar) olabileceği gibi; işletme ürünlerine karşı yeterli pazar talebinin bulunmaması, tedarikçilerle ilişkilerin zayıf olması veya diğer politikalar, uygulamalar ve düşünce yöntemleri de (fiziksel olmayan kısıtlar) olabilmektedirler (Gupta ve Boyd 2008, 993). Sistem performansının artırılabilmesi için, bu zayıf halkanın iyileştirilmesi gereklidir ve iyileştirmeden sonra ortaya yeni zayıf halkalar çıkacağı için de, bu iyileştirme sürecinin tek seferlik bir çaba değil, her kısıtta tekrarlanan sürekli bir çalışma olması gerekmektedir (Gupta vd. 2010, 2095).

Kısıtlar nedeniyle işletmelerin mevcut kaynakları verimli kullanılamamakta, bunun sonucu olarak da ürün kalitesi ve miktarının düşmesi, sipariş tamamlama süresinin uzaması ve ürün maliyetlerinin artmasıyla işletmelerin kârlılığı azalmaktadır (Ünal vd. 2005, 437). Kısıtlar Teorisi ile kısıtların yönetilmesi (kısıtların belirlenip ortadan kaldırılması) mümkün olabilmekte ve işletme kârlılığının artırılmasında, etkili olan sürekli iyileştirme ile maliyet azalımı, müşteri taleplerine zamanında karşılık verme ve dolayısıyla kâr artımı sağlanabilmektedir (Ünal 2006, 332). Kısıtlar Teorisi, Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak, işletmelerde maliyetlere odaklanmaktan çok, kısıtlara odaklanmak gerektiğini ileri sürmektedir (Kırlı ve Kayalı 2010, 97).

3.1. Kısıt Türleri

Davranışsal Kısıtlar, işletme kültürünü yansıtan iş alışkanlıkları, uygulamalar ve yönetici veya çalışan davranışlarından oluşmaktadır (Ünal vd. 2006, 339). Bir davranış, gerçeklerle ve sonuçlarla ters düştüğü ve işletmenin finansal ölçütleri üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olduğu zaman davranışsal kısıt meydana gelmektedir. İşletmelerdeki problemlerin ana sebepleri davranışsal kısıt olmayabilirler, Ancak, bir işletmede davranışsal kısıtlar söz konusu ise, bunların giderilmesi oldukça güçtür ve üretim sürecinin iyileştirilmesinde temel bir engel olarak görülmektedirler (Utku 2007, 34).

İşletmelerdeki, kaynakların sürekli çalışır durumda tutulması yaklaşımı, değiştirilmesi en zor ve belki de sistem için en zararlı davranışlardan biridir. Bu davranışın temelinde, işçileri her zaman meşgul tutmanın üretkenliği arttıracacağı

varsayımı bulunmaktadır. Bu kavram, hem yönetim ,hem de çalışanlar tarafından farklı sebepler ileri sürülerek kabul görmektedir. Bu davranışın sonucunda da, işletmedeki stok miktarları artmakta, ürün karmaları dengesiz bir hale gelmekte ve malzeme açıkları oluşmaktadır.

Yönetmel Kısıtlar, yönetimin, işletmenin fırsatları değerlendirme gücünü sınırlandıran kurallar uygulaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Atwater ve Gagne 1997, 7). Bu kısıtlar, sistem performansını olumsuz olarak etkileyen yönetim strateji ve politikalarıdır (Bramorski vd. 1997, 56).

İşletmelere iyice yerleşmiş, gelenekselleşmiş politika ve prosedürler, çevresel koşullar değişse bile aynı kalarak işletmelerin sürekliliğini ve gelişmesini engellemektedir (Ünal vd. 2000, 27). Birçok işletmede, gerçek anlamda kapasite kısıtından ziyade, kapasite yönetim politikası kısıtı; pazar kısıtı yerine, pazarlama politikası kısıtı olduğu görülmektedir. Genellikle pazarlama, muhasebe ve finansman alanlarında ortaya çıkan yönetmel kısıtların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, fiziksel kısıtlara göre daha zor olsa da, işletmeye sağladıkları katkı daha fazla olmaktadır (Büyükyılmaz ve Gürkan 2009, 183).

Yönetmel Kısıtlar, yöneticilerin işletmenin elde ettiği fırsatların kullanılmasını engelleyen durumları ifade etmektedir. Bu gibi kısıtların ortaya çıkarılması ve elemine edilmesi fiziksel engellere kıyasla daha zor olsa da, işletmeye katkısı daha çok olmaktadır. Genel olarak yönetmel kısıtlar, pazarlama, muhasebe ve finansman kısmında meydana gelmektedir. Kapasite kısıtları, pazar talebinin karşılanmasında işletme kaynaklarının, yeterli kapasiteye sahip olmadığı durumlarda meydana gelmektedir (Atwater ve Gagne 1997, 7).

Üretim sürecindeki kısıtlar söz konusu olduğunda ilk akla gelen kısıt, her işletmenin ürün akışının düzgünlüğünü engelleyebilecek, kapasitesi dar olan belirli kaynaklara sahip olması neticesinde meydana gelen kapasite ile ilgili kısıttır (Büyükyılmaz ve Gürkan 2009, 182).

İşletmelerindeki makine ve çalışanların yetersizliği de kapasite kısıtı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde farklı kapasitelere sahip kaynakların bulunması, iki türlü kaynak kavramını birbirinden ayırmayı gerektirmektedir: Darboğaz kaynaklar (bottleneck resources) “kapasitesi talebe eşit ya da talepten daha az olan kaynak” ve darboğaz olmayan kaynaklar (non-bottleneck resources) “kapasitesi talebin üzerinde olan kaynak”. Kısıtlar Teorisi yaklaşımında, darboğaz kaynağın tüm sistemin çıktı miktarını belirlediği kabul edilmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan 2009, 178).

Goldratt darboğazda kaybedilen bir saat ile bütün sistemin bir saat kaybetmesine neden olurken; darboğaz olmayan bir makinede sağlanan bir saat tasarrufun sisteme bütünde etki etmediğini söyleyerek darboğazların önemini vurgulamıştır. Kaynak kısıtı, söz konusu olan bir sistemin verimliliğinin artırılabilmesi için, bu kaynağın darboğaz olmayan bir kaynak haline getirilmesi gerekmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan 2009, 190).

Bir işletmede darboğaz kaynak bulunmaması durumunda bile, genellikle ürün akışı süresince önemli aksaklıklara yol açabilecek potansiyele sahip bir veya daha fazla kaynak bulunmaktadır ve bunlar “kapasite kısıtlı kaynaklar” (Capacity Constrained Resource-CCR) olarak adlandırılmaktadır (Ünal vd. 2000, 26). Bu kaynaklar, düzgün programlanmaz ve yönetilmezlerse, fiili ürün akışı gerçekleştiğinde, üretim hattı boyunca planlanan ürün akışından sapmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Üretim işletmelerinde ve üretim süreçlerinde kapasite unsuru büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla üretim yapan işletmelerde kapasitelerde meydana gelen tüm aksaklık ya da olumsuz durumlar kapasite kısıtı olarak adlandırılmaktadır. Kaynak kısıtları olarak da adlandırılan kapasite kısıtları, işletmenin faaliyet gösterdiği piyasadan gelen talebi karşılayamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Firmanın pazardan gelen talebi karşılayamaması halinde, talebi karşılayacak yeterli kapasiteye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum ise, üretim sürecinde ürün akışının sekteye uğramasını, bu durumda neticede sistemde bir kaynak kısıtının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Atwater ve Gagne 1997, 8).

Kapasite Kısıtı, firmanın piyasada oluşan talebin karşılanmasında, bir eksikliğe neden olan ve işletmenin herhangi bir kaynağında olabilen bir kısıt türüdür (Erol 2008, 103).

Kapasite Kısıtları, darboğaz olan ve darboğaz olmayan kaynak olarak iki türde ortaya çıkabilmektedir. Darboğaz olmayan kaynak, piyasadaki talep edilen miktardan daha fazla kapasitenin bulunduğu kaynak iken, darboğaz olan kaynak ise; talep miktarına eşit olan veya bu miktardan daha az kapasiteye sahip olan kaynak olarak tanımlanmaktadır. Bir sistemde darboğaz olan bir kaynak mevcutsa, bu durum sistemin çıktısını ve ürünlerin belirlenen zamanda tamamlanmasını olumsuz etkilemektedir. Bir işletmede darboğaz olan bir kaynak olmasa bile, üretim sürecinde önemli engellemeler yaratabilecek kaynaklar bulunabilmektedir. Bu tür kaynaklar ise, kapasite kısıtlı kaynaklar (capacity constrained resource-CCR) olarak adlandırılmaktadır. Kapasite kısıtlı kaynaklar ise, tam kapasiteye yakın olarak çalışan, bu durumda işletme için bir olumsuzluk teşkil etmese de iyi bir şekilde planlanıp yönetilmediği takdirde darboğaza dönüşüp sistemin çıktısını etkileyebilecek kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Ünal vd. 2000, 26).

Sistem içerisinde belirlenmiş olan bir kapasite kısıtını belirlemek için, darboğaz olan kaynaklar belirlenmelidir. Bu darboğaz belirlendikten sonra ise, darboğaz olan kaynağın çıktısı maksimize edilmeye çalışılmalıdır. Darboğazlı kaynağın çıktısının maksimize edilmesiyle sistemdeki diğer kaynaklarla uyumlu bir hale getirilmiş olmaktadır (Utku 2007, 17).

Piyasa Kısıtları, talebin, üretim kapasitesinden düşük olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin yeterli olmayan pazar talebi nedeniyle, kullanabileceği ürün üretme kapasitesinin tamamının kullanılamamasıyla sonuçlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Eksik talep, işletmenin kapasitesini dolayısıyla kaynaklarını etkin kullanarak üretim yapmasını (ya da hizmet sağlamasını) engellemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasa, talep edilen ürünün türünü, fiyatını, miktarını, özelliklerini ve tedarik süresi gibi unsurları yönlendirebilmekte; tüm bu parametrelerde işletmenin katkı payı oluşumunu etkilemektedir. Piyasa kısıtı,

işletmenin faaliyetleri için en önemli kısıtlardan biri olmakla beraber, işletmenin limitli müdahale alanı olduğundan dolayı dışsal bir kısıt olarak kabul edilmektedir (Atwater/Gagne 1997, 7).

Piyasa Kısıtı, sadece işletmelerin ürettikleri ürünlere yönelik pazarda oluşan taleple sınırlı değildir. Piyasa kısıtının diğer bir türü de, özellikle imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri ilgilendiren hammadde ve malzemeye ilişkin talep kısıtıdır. Bu piyasa kısıtı, işletmelerin ürünlerini üretebilmek için ihtiyaç duydukları hammadde ve malzemeye yönelik olan piyasa talebinin yetersizliği nedeniyle bu hammadde ve malzemenin temininde ortaya çıkan problemlerden kaynaklanmaktadır.

Daha öncede belirtildiği üzere, piyasa kısıtı her ne kadar dışsal bir kısıt olarak kabul edilip sınırlı müdahale alanları olsa da, bu kısıtı ortadan kaldırmaya yönelik bir takım çözüm önerileri de bulunmaktadır. Piyasa ya da pazar kısıtına yönelik işletmelerin yapabilecekleri, yeni pazarlar bulmaya ve bu pazarlara girmeye yönelik girişimler, mevcut piyasadaki talebi artırmaya yönelik politikalar ve yeni ürünler (hizmetler) geliştirmeye çalışmak gibi müdahaleler piyasa kısıtını elimine etmekte etkili olabilmektedir (Ünal vd. 2000, 26).

Lojistik Kısıtlar; işletme içerisindeki planlama ve kontrol sistemine ilişkin problemlerin çoğu genellikle lojistik kısıtlardan kaynaklanmaktadır. Kapasite duyarlılığı olan malzeme gereksinim planlaması sistemleri, kaynakların doğru olarak akışının ve eşleştirmesinin yapılmasında problem yaratabilmekte; bu durum zaten varolan üretim ve stok miktarı sorunlarını daha da arttırmaktadır. Örneğin, düzgün planlanmamış üretim ile eş zamanlı olmayan, rastgele bir satın alma süreci nakit girdi'yi sınırlandırabilmektedir.

Lojistik Kısıtları değerlendirirken, yalnızca üretim planlama ve kontrol açısından ve tek yönlü olarak, kısaca işletme açısından değil aynı zamanda işletmenin lojistik hizmet aldığı işletme söz konusu ise o işletme açısından, dolayısıyla tedarik zinciri açısından da olaya yaklaşmak gerekmektedir.

Hammadde Kısıtları, kısa ve uzun periyodlu olarak iki şekildedir. Kısa dönemli kısıtlar tedariği gerçekleştiren tarafın ürünü vaktinde getiremediğinde veya ürün zarar görmüş olduğunda; uzun dönemli kısıtlar ise piyasadaki malzeme sıkıntısı neticesinde meydana gelmektedir. Hammadde kısıtlarını elemine edebilmek adına idare, yeni tedarikçiler bulmak veya malzemeler adına tedarikçilere verilen fiyatı yükseltmeyi seçebilmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan 2009, 181).

3.2. Kısıtlarda Maliyet Yaklaşımı

Goldratt'a (1990) göre, işletmelerde ortaya çıkan ve gerçekte ilişkisi bulunmayan tutumların büyük bir kısmı maliyet yaklaşımı'ndan ileri gelmektedir. Maliyet yaklaşımı global gayeler pahasına, lokal gayelerin en iyi bir biçimde iyileştirilmesi ile neticelenmektedir. İşletmelerin büyük bir kısmında, organizasyonu bölümlere ayırmak ve lokal seviyede, en iyi şekilde neticelenen ölçümler geliştirmek hususuna yatkındır. Yerel ölçümlerin kullanımı sürekli olarak anlatılmakta, buna ek olarak iş dünyasının da desteğini görmektedir. Buna karşın, pozitif küresel bir tesirle neticelenmeyen yerel ölçümler dışında, yerel ölçüm yapıları geçersiz olmamaktadır. Maliyet yaklaşımı çoğu kısıtın sebebi sayılan ve işletmeler adına en kritik risklerden biri konumundadır.

3.3. Kısıtlar Teorisi Kategorileri

Kısıtlar Teorisi, hem kâr amacı güden işletmelerde, hem de kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda uygulanarak kendi içinde sürekli bir gelişim kaydetmiştir. Bu gelişimle birlikte Kısıtlar Teorisi, birçok bileşenden oluşan bir sistem halini almıştır. Ancak, genel anlamda bakıldığında Kısıtlar Teorisi, üç ana bölümlerle kategorize edilebilir: Lojistik (Operasyon Stratejisi Araçları), performans ölçüleri ve düşünme süreci (Cox ve Schleie 2010, 76).

3.3.1. Lojistik (Operasyon Stratejisi Araçları)

Lojistik; beş odaklanma adımı (five focusing steps-5FS), Davul-tampon-ip (drum-buffer- rope, DBR) ve VAT analizinden oluşur.

Beş odaklanma adımı; Kısıtlar Teorisi'nin temel ilkelerine göre oluşturulan ve Goldratt'ın "The Goal" kitabında yer verdiği bu uygulama adımları, gerçekte sürekli gelişim sürecinin temelini oluşturur niteliktedir (Watson vd. 2007, 391). Beş odaklanma adımı, sistemin kısıtını belirlemeyle başlar. Daha sonra, belirlenen bu kısıt ortadan kaldırmak ve etkin bir şekilde yönetmek için karar alma süreci işletilir. Kısıtın nasıl ortadan kaldırılacağına karar verildikten sonra, bu karar etkin bir şekilde uygulanır ve kısıt ortadan kaldırılır. Son adım olarak ise, tekrar başa dönülüp sistemdeki diğer kısıtlar belirlenmeye çalışılır. Beş odaklanma adımının son adımıyla, sistem içinde sürekli bir gelişim sürecinin inşa edilmesi amaçlanır (Inman vd. 2009, 344).

Davul-Tampon-İp (DBR) - (Drum-Buffer-Rope, DBR); üretim sürecini programlayarak ve etkin bir şekilde yöneterek sistem çıktısını maksimize etmeyi amaçlayan, Kısıtlar Teorisi ile geliştirilen bir tekniktir (Cox ve Schleie 2010, 17). Beş odaklanma adımından yola çıkılarak geliştirilen bu teknik, üretim sürecini, bu sürecin barındırdığı kısıtlara göre, programlanmasını ve yönetilmesini öngörür. Bu teknik, ilk defa "The Goal" (Goldratt ve Cox 2012, 50) kitabında tanıtılmış, daha sonra ise "The Race" adlı kitapta ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Gardiner vd., (1993)' e göre Davul-tampon-ip tekniği, üretim sürecindeki planlama karmaşasını, tüm kaynaklara odaklanmak yerine sadece kısıtın bulunduğu kaynağa odaklanarak azaltan bir tekniktir. Bu bağlamda, daha geniş bir ifadeyle, davul-tampon-ip sistemi, üretim sürecindeki hammadde akışını minimum stok ve faaliyet giderleri ile birlikte pazardan gelen talep miktarını da dikkate alarak kontrol etmeye çalışan bir tekniktir.

Davul, sistemdeki kısıt tarafından belirlenen, sistemin ya da üretim sürecinin akış hızıdır (Cox ve Schleie 2010, 445). Bir başka tanıma göre davul, sistemdeki kapasite kısıtıdır ve bu kapasite kısıtı sistemin çıktı üretme hızını olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla, sistemin hızını belirleyen davul, iyi bir programlamayla yönetilmelidir (Siha 1999, 256). Daha önce belirtildiği gibi, sistem bir zincire benzetilir ve zincirin halkaları, sistemdeki bağlı olayları temsil eder. Sistemdeki kısıt, tüm sistemin akışını ve çıktısını olumsuz etkileyeceğinden dolayı, zincirdeki (sistemdeki) en zayıf halka (kısıt), tüm zincirin gücünü belirleyen faktör olacaktır.

DBR ile amaç, sistemin akışını aksatan bu faktörü, sistemin yararları doğrultusunda yönetmektir (Basık 2012, 411).

Tampon; sistem akışını bozan bu faktörlerden (kısıtlardan) tüm sistemi korumak amacıyla kullanılır. Tampon kullanılarak, sistemin akışı içinden meydana gelebilecek olan bozulmalar, beklenmeyen olaylar, sisteme dâhil olan insan gücünün üretim sürecinde yer alamaması, ayar sürelerinin dalgalanması gibi bir üretim sürecinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan korunmak amaçlanır (Coman ve Ronen 1994, 66).

Diğer bir deyişle tampon, sistemin tamamını olumsuz etkilerden korumak için kullanılan koruyucu zaman olarak da tanımlanabilir. Şöyle ki; sistem içinde oluşabilecek olumsuz durumları bertaraf etmek ve sistemin akışını muntazam kılmak için harcanan zaman, aslında bir tampondur (Basık 2012, 411). DBR’de tamponlar 3’e ayrılır. Bu tamponlar; kısıtlı kaynaklardaki stok eksikliğinin önüne geçmek ve ekstra kapasiteyi etkin yönetmek için kullanılan kapasite tamponu, sistem içinde nihai ürün elde edilinceye kadar ortaya çıkabilecek gecikmeler ile tamamlanmış ürünlerle piyasadan gelen taleplere hızlı bir şekilde cevap vermek için kullanılan sevkiyat tamponu ve kısıtlı kaynaklardaki akışın aksamaması ve bu noktalarda ortaya çıkabilecek bir durumun tüm sistemin akışını etkilememesi için zaman tamponudur (Watson vd. 2007, 391).

Sonuç olarak, bir sistemde tamponlar, sistemin akışını bozacak herhangi bir olumsuz faktöre karşı, sistem içinde stratejik noktalara konumlandırılır. Dolayısıyla üretim sistemindeki belirsiz durumlar ve kapasite kısıtı bulunan kaynaklardan dolayı tasarlanan tamponların konfigürasyonu ve yönetimi, sistemin işleyişi açısından büyük önem arz etmektedir.

İp mekanizması, bir üretim sürecinde ya da sistemde üretime konu olan materyalin üretim sürecine dâhil edilmesiyle ilgili olan bir mekanizmadır. Başka bir deyişle, üretim sürecinde, kısıtlı kaynakların kullanacakları oranda materyali (hammaddeyi) üretime sevk etmekle görevli mekanizmadır. DBR’nin son

mekanizması olan ip mekanizması, sistem içinde davul tarafından belirlenen akış hızının, sistemin tüm parçalarıyla devam ettirilmesini ve sistemin bu hıza göre çalışmasını sağlayan bir mekanizmadır (Schrageheim ve Ronen 1990, 18).

VAT analizi; Kısıtlar Teorisi'nin lojistikte yer alan bir diğer yaklaşımdır. VAT analizi, genellikle üretim işletmelerinde kullanılan bir metottur. VAT analizi, bir sistemdeki tüm bileşenlerin akışını ve özellikle üretim sürecinde hammaddenin nihai ürüne dönüşme yolculuğunu planlayan, bu süreçteki tüm kısıtların yönetilmesini öngören, mantıksal ürün yapısı (logical product structure) olarak da adlandırılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmeyi bir sistem olarak tanımlar ve bu sistem tanımlamasına uygun olarak sistemin yapısını belirleyen üç sistem yapısı ortaya koymuştur. Her yapı, sistem içerisindeki; planlama, yönetme ve sistem yapısı oluşturma konusunda farklı bir yol izlemiştir. Bu üç yapı; V, A ve T yapılarıdır. V yapısı, üretim sürecine tek bir materyal (hammadde) sevk eder. Bu hammadde, üretim sürecinin safhalarından geçip üretimin sonlarına doğru geldiğinde, hammaddenin işlenmesiyle ortaya çıkan nihai ürünlerdeki çeşitlilikte artmaktadır. A yapısı, süreci yönlendiren noktalardan oluşmaktadır. A yapısı, birçok faaliyetin bir arada yürütülmesi sonucunda, sadece birkaç ürünün üretildiği bir yapıdır. Bu yapıda, siparişin ya da talebin karşılanması için birçok farklı kaynak ve hammadde üretim sürecine sokularak sonuçta bir ya da birkaç adet nihai ürün elde edilir. T yapısı ise, birçok aynı faaliyet sürecinden geçip, bu süreçler sonucunda birden çok nihai ürünün elde edildiği bir yapıdır (Cox ve Schleie 2010, 86). VAT analizinde, sistemin akışı içerisinde genel parçalar tespit edilir. Bu tespitten sonra akışta yer alan, materyalin sisteme girişi, bu girişten sonra işlenip birleştirilmesi, akışın sonucunda nihai ürün elde edilip çıkışın sağlandığı noktalara ve son olarak da kısıtın bulunduğu noktaya birer kontrol bölgeleri kurarak sistem akışını yönetmeyi amaçlar (Coman ve Ronen 1995, 304).

3.3.2. Performans Ölçüleri

Kısıtlar Teorisi'nin lojistikten sonraki ikinci ana kısmı performans ölçüleridir. Bir sistemde iyi işleyen performans ölçülerinin var olması, o sistemde iyi tanımlanmış bir amacının varlığına bağlıdır. Bu bağlamda, Goldratt bir sistemin amacını şimdi ve

gelecekte para kazanmak ya da daha net bir ifadeyle kâr elde etmek olarak tanımlamıştır. Bu noktadan hareketle, Kısıtlar Teorisi'nde performans ölçüleri, sistemdeki para kazanma yetisini ortaya koyan nitelikte olmalıdır ve bu yetiyi ölçebilecek bir ölçü kullanılmalıdır (Woeppe 2001, 26).

Performans ölçüleri, faaliyet ölçüleri ve finansal ölçüler olarak iki kısma ayrılmıştır. Bu bölümlerden ilki olan faaliyet ölçüleri katkı payı (kp), stok (s) ve faaliyet giderleridir (fg). Finansal ölçüler ise net kâr (nk), yatırımın getirisi (yg) ve nakit akışından (na) oluşmaktadır. Katkı payı (Throughput), sistemdeki çıktının satışlarla elde edilen bölümünü ifade eder. Diğer bir deyişle, bir birim satışın çıktısı (kâr) üzerindeki etkisini ölçer. Katkı payı, sistemde satış miktarına odaklanır. Bunun sebebi ise; sistemde satılmayan bir unsurun çıktı üzerinde bir etkisinin olmayacağı varsayımıdır (Basık 2012, 411).

Stok (Inventory) kavramı ise; işletmedeki tüm varlıkları ifade eder. Sistemde satış amaçlı bulunan ve elde edilmesi için para harcanıp yatırım yapılan tüm varlıklar, stok kavramıyla ifade edilir. Örnek vermek gerekirse, sistemde sadece yarı mamul, hammadde ve satışa hazır ürün değil, tüm ekipmanlar, makineler ve diğer varlıklarda stok olarak kabul edilmektedir (Gupta 2003, 650).

Faaliyet giderleri (Operating Expenses) kavramı da; sistemin çıktıyı üretmesi için yapılan harcama olarak tanımlanır. Stokların katkı payına dönüşebilmesi için bir harcama yapılmaktadır. Kısıtlar Teorisi'nde bu harcama faaliyet gideri olarak tanımlanır (Goldratt 1990, 29).

Kısıtlar teorisi, faaliyet gideri kavramının kapsamını, direkt ilk madde ve malzeme giderleri dışında kalan direkt işçilik, genel üretim giderleri, genel yönetim giderleri gibi tüm gider kalemleri olarak belirlemiştir (Kaygusuz 2006, 142).

Net kâr, yatırımın getirisi ve nakit akışı ise işletmenin asıl amacı olan kâr elde etmenin düzeyini belirlemede ve bu amaca ulaşma başarısını göstermesi nedeniyle finansal ölçüler olarak kullanılmaktadır.

3.3.3. Düşünme Süreci

Düşünme Süreci, sistemdeki ana problemi tanımlamaktan başlayan ve bu problemi çözmek için yönetsel analiz uygulamalarını ihtiva eden bir takım araçlardan oluşmaktadır. Düşünme sisteminde önemli olan, sistem içinde istenmeyen etkilere neden olan ana problemi neden-sonuç ilişkisini mantıksal temel olarak çözmektir. Bu bağlamda süreç, mevcut gerçeklik ağacı (current reality tree), gelecekteki gerçeklik ağacı (future reality tree), buharlaşma bulutu (evaporating cloud), ön koşul ağacı (prerequisites tree) ve geçiş ağacı (transition tree) düşünme süreci araçlarından oluşur. Düşünme sürecinin amacı, sistemdeki mevcut durumu geliştirerek sürekli gelişimi sağlamak ve sistem içerisindeki belirsiz durumları tanımlayarak, bunları çözecek planlar geliştirmektir.

3.4. Kısıtlar Teorisi'nin Uygulama Aşamaları (Beş Odaklanma Adımı)

Kısıtlar Teorisi, 5 adımda meydana gelmektedir. Bu adımlardan, ilki kısıtların tespit edilmesi, ikincisi kısıtların nasıl düzeltileceğine karar verilmesi, üçüncüsü kaynakların bu kısıta yönlendirilmesi, dördüncüsü ise bu kısıtların ortadan kaldırılmasıdır. Son aşama ise bu sürecin bir kısıt kalmayana dek tekrarlanmasıdır.

Kısıtlar Teorisi'nin beş odaklanma adımı olarak adlandırılan uygulama aşamalarının ilk adımı sistem içinde var olan kısıtların tespit edilmesidir. Bir sistemin faaliyetlerinin daha uyumlu hale getirilmesi, sistem içindeki yeni faaliyetlerin daha akıcı ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için ilk yapılması gereken kısıtların tanımlanması ve belirlenmesidir (Erol 2008, 102).

Kısıtlar Teorisi, sistemi bir zincir olarak görür ve bu zincirdeki en zayıf halkayı da kısıt olarak tanımlamaktadır. Zincirin bir bütün olarak gücünü temsil eden bu zayıf halkanın tespit edilmesi, zincirin gücünü artıracaktır. Bu bağlamda, bir sistemde kısıtın tespit edilip tanımlanması, kısıtın sistemin performansına olan etkisinin tanımlanması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kısıt tanımlandığında ve ortadan kaldırıldığında sistemin performansını artırıcı etkisi ortaya çıkacaktır (Kaygusuz 2006, 137).

Kısıtlar Teorisi'nin temel olarak savunduğu görüş, her sistemde en az bir kısıtın var olduğu görüşüdür. Bu noktadan hareketle, sürekli gelişim sürecinin başlangıç noktası olarak kısıtların belirlenip tanımlanması olarak ortaya konulurken, bir kısıtın tanımlanıp ortadan kaldırılmasıyla yeni bir kısıt ortaya çıkmakta ve kısıtların yönetilmesi ile sürekli gelişim döngüsü oluşmaktadır (Ünal vd. 2000, 27). Bu döngü içerisinde kısıtların belirlenip tanımlanması her zaman kolay olmamaktadır. Bu durumun ana nedeni ise, kısıtların sistem içindeki organizasyon kültürünün bir parçası olarak görülmesidir (Atmaca ve Terzi 2007, 299).

Sistem içinde kısıtların ne tür kısıtlar olduğu belirlenmesine karşın, yine de sistem istenilen düzeyde performans göstermeyebilir. Dolayısıyla, sistem içinde sadece kısıtların belirlenmesi yeterli bir çözüm ortaya koymazken, belirlenen bu kısıtların performans üzerindeki etkisi de dikkate alınarak kısıtlar tespit edilmeli ve uygun kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir (Akman ve Karakoç 2005, 106).

Bir sistemde, kısıtların tespiti için çeşitli teknikler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kısıt'ın tespitine yönelik yaklaşımlardan biri, yükleme analizidir. Bu analizde, sistem kaynaklarının kapasite kullanımları ve bu kaynaklardaki kapasite yüklenimleri incelenip süreç içerisindeki darboğaz belirlenmeye çalışılır. Belirlenen bu darboğaz ise işletmenin o süreçteki kısıtı olarak tespit edilir.

Bu bağlamda, diğer bir yaklaşımda maliyet/kullanım diyagramıdır. Ronen ve Spector (1992) tarafından öne sürülen bu yaklaşım, kullanılan kaynaklar ile bu kaynakların maliyetlerinin ele alındığı ve bunların bir diyagram vasıtasıyla görselleştirildiği bir yaklaşımdır. Kısıtları belirlemede diğer bir yaklaşım ise brüt kapasite analizidir. Bu analiz yönteminde üretim süreçlerinde en yavaş süreç kısıt olarak belirlenmektedir. Brüt kapasite analiz yöntemi, kısıtı belirlemek için hızlı bir yöntem olsa da bazı durumlarda geçerli olmayan bir yöntemdir.

Daha önce de ifade edildiği üzere ilk adım; sistem dâhilinde bulunan ve performansı kısıtlayan unsurun ifade edilme düzeyidir. Sistemde ne tür kısıtların olduğu idrak edilmesine karşın, bir sistem yüksek bir performans ortaya

çıkarılmayabilmektedir, bu sebeple kısıtlar saptanarak uygun kontrol mekanizmaları dizayn edilmelidir. Kısıtların türü maliyet ya da farklı bir sebep olabilir (Akman ve Karakoç 2005, 109).

İdareciler, sistemde bir kısıtın yer aldığı, nasıl saptanacaklar ve bunu nasıl ifade edeceklerdir. Sistemin bir unsurudur başka bir unsuruna, kendini transfer edebilen kısıt veya kısıtların meydana gelen her zaman ortaya çıkarılabilir. Bu durum çoğu kez, sistemin tasarlanmasından veya idari politikalardan meydana gelebilir.

Organizasyonlarda değişik kısıtlılıklar bulunabilmektedir. Kısıtı tespit etme en iyi çözüm işgörenlerden iş süreçleriyle ilgili bilgi sağlamaktır.

3.5. Kısıtlar Teorisinin Düşünme Süreçleri

3.5.1. Mevcut Gerçeklik Ağacı

Mevcut gerçeklik ağacı, sistemin gerçek durumunu meydana getirmek için tasarlanmış mantıksal sistemdir. Görünen belirli özelliklerden sebep sonuç ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Mevcut gerçeklik ağacı, karmaşık yapıların kolayca anlaşılabilir hale gelmesini sağlayarak, arzu edilmeyen durumların ana sebeplerine inilebilmesini sağlamaktadır. Bunun yanında kök nedenlerin yetki alanı dâhilinde meydana gelmediğini de göstermiş olmaktadır (Sadıç 2006, 102).

Düşünme süreçlerinin uygulanmasındaki ilk aşama, arzu edilmeyen etkilerin listelenmesi ve bunlara göre, mevcut gerçeklik ağacı'nın meydana getirilmesidir. Mevcut gerçeklik ağacı, bir sistemin şu anki halini incelemek ve sorunları daha iyi anlamak adına oluşturulur ve sistemin performansını olumsuz etkileyen istenmeyen etkilere sahip ana sorunları tanımlar.

Goldratt'a göre, mevcut durumu gerçeklik olarak ifade etmiş ve bir sistemin mevcut durumunu ya da gerçekliğini analiz edip, gereken iyileştirmeleri yapabilmek için düşünme süreci araçlarını geliştirmiştir (Mabin vd. 2001, 172).

3.5.2. Buharlaşma Bulutu (BB)

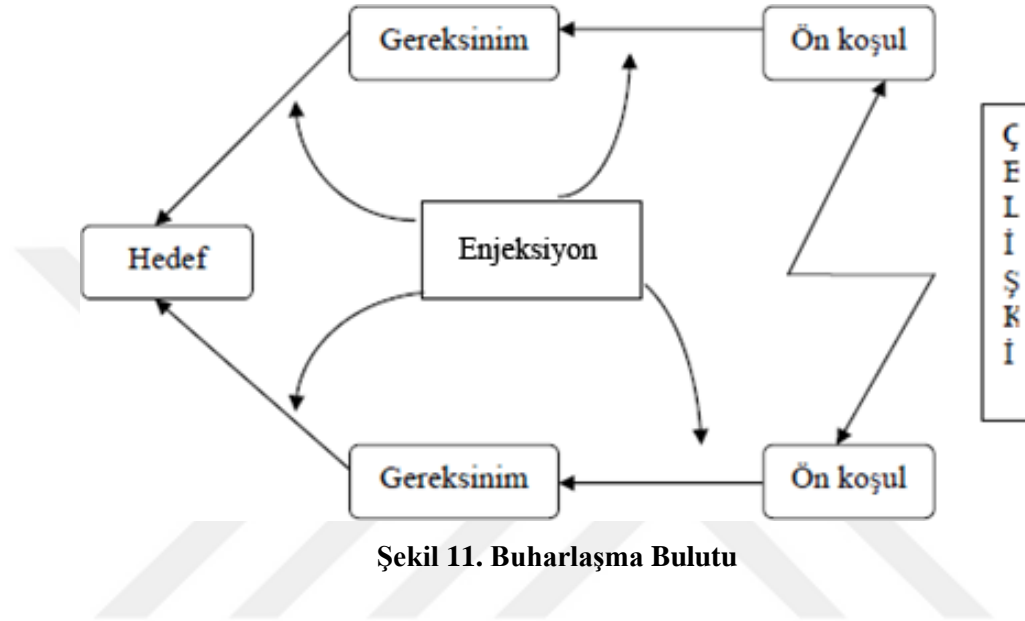
Buharlaşma bulutu (evaporating cloud-ec), kök problemi ortadan kaldırmak için önerilen fikirlerle temel gereksinimlerin tanımlandığı, çözümler arasındaki çatışmanın ortaya konduğu ve bu çatışmanın yok edilmesi için enjeksiyonların yapıldığı bir yöntemdir (Aytekin vd. 2012, 42). Buharlaşma bulutu yöntemi, problemin yaşandığı mevcut durumdan arzulanan gelecek duruma geçişte, problemlerin ortadan kaldırılmasına katkıda bulunarak, etkili bir köprü görevi görmektedir (Akman ve Karakoç 2005, 108-109).

Düşünme sürecine, orijinal yaklaşımda ana sorunla başlayarak ve ters etkilerini tanımlayarak yaratılır. Mevcut gerçeklik ağacı yaklaşımı beş istenmeyen etki için, beş buharlaşma bulutu'yla başlar ve buharlaşma bulutu bu noktada devreye girerek istenmeyen etkilerden ortaya çıkan beş ana çatışmanın sentezini yapar. Çoğu zaman çatışmada ortaya atılan varsayımlar sözlü hale getirildiğinde, çatışan taraflar yanlış varsayımlar altında atıştıklarını fark ederler ve çatışma bir buhar bulutu gibi dağılır (Akman ve Karakoç 2005, 105).

Ana problemin teşhisinden sonra karar sorusu "neyle değiştirilecek"tir. Bu soruda kullanılan araç ise, buharlaşma bulutu'dur. Buharlaşma bulutu, bu tür rahatsızlık veren sorunların çözümünde yaratıcı birer araç olarak kullanılabilir. Buharlaşma bulutu, 5 elementli bir ağaç olup, iki kutuplu bir çatışmanın her iki tarafını ifade etmektedir. Buharlaşma bulutu, çatışmaya neden olan gerçek koşullar ya da varsayımlar ortaya çıkartılarak yoğunlaşılması gereken alanı belirleyen çatışma çözüm aracıdır.

Buharlaşma bulutu'nun oluşturulması, mevcut gerçeklik ağacın'da belirlenen kök problemin zıttı olan bir amaç ile başlamaktadır. Amaç belirlendikten sonra, en az iki tane olmak üzere gereksinimler ve her gereksinim için en az bir tane olmak üzere ön koşul ağacı ifade edilmektedir. Gereksinimler, amacın başarılması için gereken koşullar; ön koşul ise, gereksinimlerin başarılması için gereken koşullardır. Bu n koşul, farklı iki yönde karar verilmesini gerektirmekte, bu da çatışmayı yaratmaktadır. Buharlaşma bulutu, karar vericiye bu çatışmanın altındaki varsayımlara meydan

okuyarak bir çözüm araştırmasında yardımcı olmaktadır. Varsayımları geçersiz hale getiren çözüm, enjeksiyon olarak ifade edilmektedir. Buharlaştırma bulutu ile çatışmanın olduğu doğrulanmakta, çatışma çözüme kavuşturulmakta, uzlaşma önlenmekte ve her iki tarafın da kazanacağı bir çözüm sağlanmaktadır (Taylor III ve Poyner 2008, 602; Yüksel 2011, 3626-3627).



3.5.3. Gelecek Gerçeklik Ağacı

Gelecek gerçeklik ağacı (GGA), geleceği hayal ederek canlandırmak ve tahmin etmek için kullanılan bir araçtır. Mevcut durumda yapılmasına karar verilen değişikliklerin gerçekte ulaşılmak istenen sonuçları nasıl katkı yapılacağını göstermeye yarayan yeterlilik temelli bir yapıdır. Gelecek gerçeklik ağacı, mevcut sistemde yapılacak değişiklikler ile meydana gelebilecek sonuçlar arasındaki neden sonuç ilişkisini gösterir. Gelecek gerçeklik ağacı, bir “eğer-öyle olsa?” uygulamasıdır. Gelecek gerçeklik ağacı, bir organizasyon için strateji, vizyon veya bir planın resminin görülmesini sağlar. Önerilen değişimin yararlarını, doğuracağı olumsuz etkileri ve bu etkilerin nasıl ortadan kaldırılacağını belirlemeye çalışır.

Gelecek gerçeklik ağacı, aşağıdaki amaçlar için oluşturulur (Kıncal 2007, 366):

- Kaynakları tahsis etmeden önce yeni fikirlerin etkinliğini test etmeyi sağlar.
- Önerilen sistem değişikliklerinin negatif taraf etkileri yaratmaksızın istenen etkileri üretip üretmeyeceğini belirler.

- Negatif dalların, önerilen değişimin eski problemleri çözerken yeni problemler yaratıp yaratmayacağını ve hangi ek faaliyetlerin, negatif taraf etkisini önlemek için gerekli olduğunu ortaya çıkarır.
- Pozitif güçlendirici döngülerin birleşiminde kendini güçlendiren yararlı etkilerin oluşturulmasını sağlar.
- Tüm sistemin yerelleştirilen kararlarının etkilerini saptamayı sağlar.
- Faaliyetin istenen bir bölümünü desteklemede karar vericileri inandırmak için etkili bir araç sağlar.
- Bireysel bir planlama aracı olarak kullanılır.

Gelecek gerçeklik ağacı, bir eğer-ne çalışmasıdır. Gelecek gerçeklik ağacı, mevcut gerçeklik ağacı'ndan bazı açılardan ayrılmaktadır;

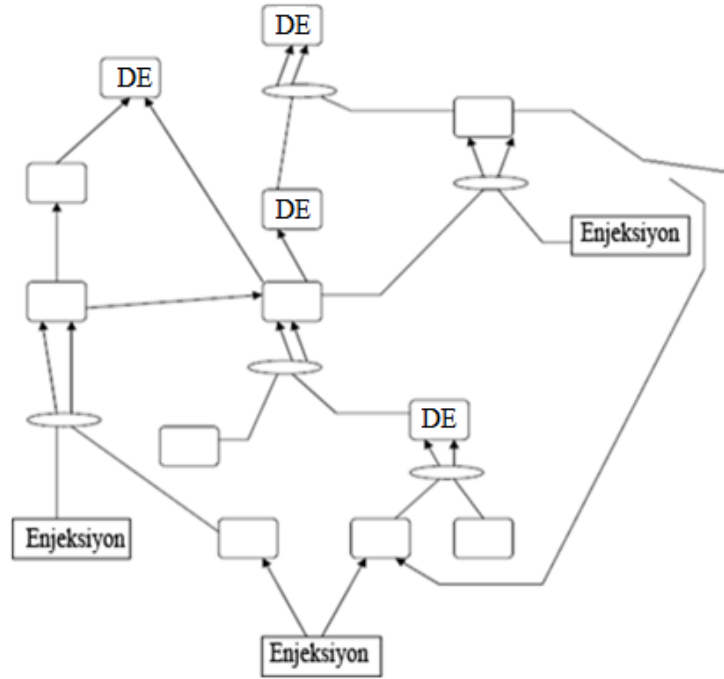
- Mevcut gerçeklik ağacı, mevcut istenmeyen etkilerin analiz edilmesini ortaya çıkarmaktadır.
- Gelecekteki gerçeklik ağacı, istenen etki alternatiflerine ne şekilde erişileceği düşüncesi ile çalışır.
- Gelecekteki gerçeklik ağacı, uygulama başlamadan evvel çözümün analiz edilip, geliştirilmesini ve çözümde nelerin noksan olduğunu ayırdedilmesini sağlamaktadır.
- İstenen etkilere sebep olan yeterli ve gerekli tüm artıların ifade edilmesinde başarılı olunmadığında, eksiklik meydana gelmektedir (Atay 2009, 41).

Gelecekteki gerçeklik ağacı, uygulama başlamadan evvel çözümün analiz edilip geliştirilmesini ve çözümde nelerin noksan olduğunu ayırdedilmesini sağlamaktadır. Bu işlevler iki açıdan önemlidir. Bunlardan ilki rasyonel olarak ortaya çıkarılacak faaliyetlerin etkinliği test edilebilir. İkincisi ise; durumun kötüleşmesinin önüne geçilmesidir. Bu araç “neye doğru değişecek” sorusunu, ikinci kısmını yapının yeni biçimini değerlendirerek cevaplamaktadır (Kartal 2006, 45).

Bu ağaç, mevcut gerçeklik üzerindeki etkisinin nasıl olacağını belirlenmesinde kullanılan mantıksal bir diyagramdır (Yüksel 2011, 3627). Gelecek

gerçeklik ağacı, uygulamaya geçilmeden önce, sistemde ulaşılmak istenen amaca uygun olarak ilerlemede gerekli olan yapıyı ortaya koymaktadır (Kıncal 2007, 369). Gelecek gerçeklik ağacı'nın oluşturulması ile buharlaşma bulut sürecinde belirlenen ve önerilen çözümlerin (enjeksiyonların), pozitif ve negatif sonuçlarının bir resmi oluşturulmaktadır. Mevcut gerçeklik ağacı, eğer-sonra mantığı kullanılarak bir gelecek gerçeklik ağacı, halini almaktadır ki, bu da enjeksiyonlar ile istenmeyen etkilerin nasıl istenen etkilere dönüştürüleceğini göstermektedir (Kim, Mabin ve Davies 2008, 164; Dalcı ve Koşan 2012, 546).

Önerilen çözümler içerisinde, yeni kısıtların oluşma ihtimaline yönelik olarak farklı bir diyagram kullanılmaktadır. Gelecek gerçeklik ağacı'nın bir alt diyagramı olan bu araç, negatif dal olarak adlandırılmıştır. NB yöntemi ile, gelecek gerçeklik ağacı'nda önerilen alternatif ve yenilikçi çözümler içerisinde yeni sorunlar çıkarabilecek adımların önceden fark edilmesi amaçlanmaktadır (Dalan ve Yaralıoğlu 2009, 62).



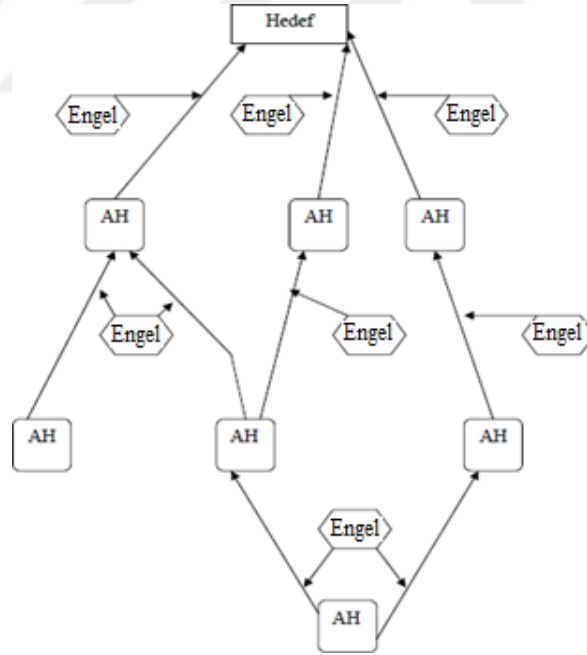
DE: İstenen Etki

Şekil 12. Gelecek Gerçeklik Ağacı

3.5.4. Ön koşul Ağacı

Ön koşul ağacı (prerequisite tree-prt), gelecek gerçeklik ağacı ile ortaya konulan amaçların başarılması için gerekli olan koşulları belirlemektedir. Ön koşul ağacı, buharlaşma bulutun'da kullanılan aynı mantıkla, amaca ulaşma yolunda karşılaşılan kritik faktörleri veya engelleri belirlemek ve değerlendirmek amacı ile kullanılmaktadır (Mabin vd. 2001, 185). Detmer'e (1997) göre, Ön koşul ağacı'nın gerekli olup olmadığını belirlemede şu iki kritik sorunun sorulması gerektiğini belirtmiştir (Yüksel 2011, 3627-3628).

Amaç, karmaşık bir durumda mı? Cevap evet ise, ön koşul ağacı, bu durumun başarılmasında ara aşamaların sıralanması için gerekli olabilmektedir. Bunun nasıl başarılacağını kesin olarak bilmekte miyim? Cevap hayır ise, olası engellerin ortaya konulmasında ve üstesinden gelinmesinde gerekli olan aşamaların sıralanmasında ön koşul ağacı yardımcı olacaktır.



AH: Ara Hedef

Şekil 13. Ön Koşul Ağacı

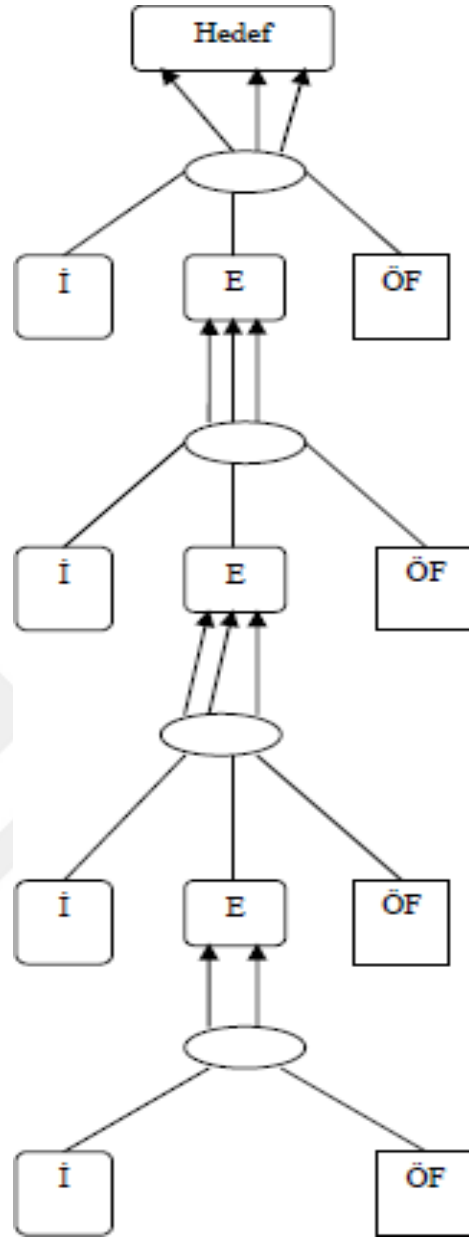
Kaynak: Gürgen, O. Kısıtlar Teorisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı, 2007

3.5.5. Geçiş Ağacı

Geçiş ağacı (transition tree-tt), amaca ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin uygulanmasında detaylı bir planı ortaya koymaktadır (Aytekin vd. 2012, 43). Geçiş ağacı'nın amacı değişimi uygulamaktır (Mabin vd. 2001, 175). İstenmeyen etkilerin tanımlanmasından, değişimin tamamlanmasına kadar adım adım süreçleri ortaya koymak için tasarlanmış bir neden-sonuç zinciridir (Akman ve Karakoç 2005, 109).

Geçiş ağacı yapısı, gelecek gerçeklik ağacı, diyagramının herkes tarafından anlaşılabilir şekilde açıklanmasını sağlamaktadır (Kıncal 2007, 375). Gelecek gerçeklik ağacı, stratejik bir araç iken; geçiş ağacı, işlemsel veya taktiksel bir araçtır, ve geçiş ağacı'nın oluşturulması ile buharlaşma bulutu ve gelecek gerçeklik ağacın'da geliştirilen enjeksiyonların uygulanması gerçekleşmekte, stratejik planlar için taktik faaliyet planlarını oluşturulmaktadır (Yüksel 2011, 3628).

ÖF: Özel Faaliyet
İ: İhtiyaç
E: Etki



Şekil 14. Geçiş Ağacı

Kısıtlar Teorisi'nin diğer teorilerden farklı olduğu ve işletmecilere sunduğu esneklik sayesinde işletmelerde, daha verimli sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olduğunu, gerçekleştirilen analizlerle ortaya konulmaktadır. Kısıtlar Teorisi yaklaşımı ile elde edilmiş üstünlüklerden bazıları güncel örnekler ve şekiller'de aktarılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YAYIN TARAMASI

Kısıtlar Teorisi, geniş bir uygulama ölçeğine sahiptir. Teori üretim, lojistik, tedarik zinciri, dağıtım, proje yönetimi, muhasebe, araştırma ve geliştirme, satış ve pazarlama vb. gibi birçok alanda uygulanabilmektedir. Temel fikir her sistemin en az bir zayıf noktası olduğu için, literatürde farklı konsantrasyon alanlarına sahip çok sayıda çalışma vardır, bu teorinin farklı özelliklerini ortaya koymaktadır.

Her şirketin amacı kârını arttırmaktır. Bu bakış açısına göre, kısıtlamalar, şirketlerin amaçlarına ulaşmasında temel engellerdir. Başka bir deyişle, daha fazla kâr elde etme yolunda var olan her şey kısıt olarak kabul edilir. Şirketler, sistemindeki kısıtlamaları idare edebiliyor ve bu kısıtlamaları yönetebiliyorlarsa, sürekli bir geliştirme yönetim sistemine sahip olacak ve böylece daha yüksek kâr elde edebileceklerdir. Bu bölümde, Kısıtlar Teorisi konusunda yapılmış olan bilimsel çalışma örnekleri sunulmuştur. Marka ve kısıtlar teorisi ile ilgili çalışmalar incelenmiştir.

Kısıtlar Teorisinin başlangıcı 1970'li yılların sonlarında, Eliyahu Goldratt ve üç ortağı tarafından geliştirilen ve üretim alanı programlama ürünü olarak, optimize edilmiş üretim planlaması (optimized production timetable-opt) adı ile bilgisayar programı olarak geliştirilmiştir.

1979'da Goldratt, kaynak kısıtlamaları nedeniyle, talebi karşılamayan bir firmanın üretimini artırmak için "Optimize Üretim Teknolojisi (OÜT)" adlı çözümü sunmuştur. Literatürde, oüt ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. OÜT 1979'da tanıtılmış oüt'nin çizelgeleme ve üretim planlamasında nasıl kullanılabileceğini araştırmıştır. Harrison (1985), üretim organizasyonunun amacına odaklanarak, oüt kavramını açıklamaya çalışmıştır. Daha sonra uzun bir geliştirme sürecinden sonra Kısıtlar Teorisi (theory of constraints- toc) olarak ortaya çıkmıştır.

Kısıtlar Teorisi, 1980'li yıllarda Goldratt tarafından geliştirilen yönetim sistemi felsefesidir. Temel çıkış noktası, bir firmanın performansını kısıtların belirlediği ve her sistemin en az birkaç tane kısıta sahip olduğudur. Atwater ve Gagne'e göre (1997) kısıt "Bir sistemin hedefi ile ilgili olarak, performansı sınırlayan her şey" olup, kısıtlar teorisi "sistemdeki kısıtların yönetilmesi yoluyla gelişmeye odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır (Atwater ve Gagne 1997, 11).

Aggarwal (1985), bir sistemin seçilmesinin zaman aldığını ve bazen uygulanmanın milyonlarca dolara mal olabileceğini belirtmiştir. Daha sonra, Plenert (1993), çok sayıda kısıtlı kaynak mevcut olduğunda bu prosedürün verimsiz olduğunu göstermiştir.

Morton ve Pentico (1993), opt' nin, büyük matematiksel programlama problemlerine akıllı, sezgisel, yaklaşık çözümler ve kritik darboğazları anlamaya yönelik avantajlarını anlatmaktadır.

OÜT programlarının nasıl üretildiğine ilişkin yeterli hâkimiyet olmaması ve hem yöneticileri hem de işçileri, oüt hakkında eğitmek için bir "pazarlama aracı" olarak "amaç" adlı kitabı yayımlamıştır.

"The Goal", amaç, 7 hafta ertelenen bir siparişin yetişmesi adına çekirdek sorunlar çözülmezse, fabrikanın kapanacağını konu alan bir kitaptır. Goldratt'a göre, kısıtlamalarla uğraşırken değişimle ilgili üç temel sorunun yanıtlanması gerekiyor; (i) neyi değiştirmeliyim?, (ii) neye dönüştürmeliyim? ve (iii) nasıl değiştirmeliyim?.

Kısıtlar Teorisi, etkili olsa da performans ölçüm sistemi ile desteklenmesi gerekir. Bunun temel sebebi, her şirketin iyileştirmelerin sistem üzerindeki etkisini ölçmek istediğidir. Bu temel fikir, süreç odaklı performans ölçüm sisteminin geliştirilmesine yol açmaktadır. Bu sistem, organizasyonu, genel finansal performansı geliştiren eylemler üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Literatürde bu çerçeve "verim muhasebesi" olarak adlandırılmıştır. Kısıtlar Teorisine göre, finansal ve operasyonel ölçümler vardır. Finansal performans ölçümleri, küresel performans ölçümleri olan net

kar, yatırım getirisi ve nakit akışıdır. Kısıtla Teorisi, bu ölçüm sistemini kullanır, ancak alt sistem düzeyinde yetersiz olduğunu bildirir. Bu nedenle, işlem hacmi, envanter ve işletim giderleri gibi operasyonel ölçümler olmalıdır.

Lockamy ve Spencer (1998), kısıtlar teorisi ölçüm sisteminin tüm önlemlerin kurumun hedefleriyle uyumlu olması koşuluyla mevcut sistemler ile birlikte kullanılabilmesini belirtmiştir. Ancak, düzenlenmiş dışsal bilgi sağlamak için ek bir sistem gerekliliği öne çıkmıştır.

Kee ve Schmidt (2000), etkinlik bazlı fiyatlandırma ve kısıtlar teorisi ilişkisini incelemiş ve yönetimin emek ve havai kaynaklar üzerindeki takdir yetkisinin bu kavramların en uygun ürün karması kararına yol açtığını belirlemişlerdir. Hem kısıtlar teorisi hem de etkinlik bazlı maliyetlendirme geniş bir ekonomik koşullar aralığında optimum olmayan bir ürün karmasına neden olabileceğini gösterir.

Kaygusuz (2006), Kısıtlar Teorisi'ni kullanarak satış kararlarını incelemiş. 2008 yılında Utku ve Ersoy (kaynak), işlem hacmi muhasebesini incelerken, çalışmalarında üretim muhasebesi ile geleneksel maliyet muhasebesi yöntemleri, faaliyet tabanlı maliyetlendirme ve stratejik maliyet yöntemleri karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkarılmıştır.

Demircioğlu vd. (2010) çalışması, Kısıtlar Teorisi, değişken maliyetlendirme ve faaliyete dayalı maliyetlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Gürgeç (2007), Kısıtlar Teorisi ve bu yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalardan yararlanarak, Kısıtlar Teorisi yaklaşımını çelik kapı üreten bir işletme üzerinde uygulamıştır. Kısıtlar Teorisi'nin özellikle işletmelere ürün karması problemlerinde yardımcı olduğunu bildirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, yaklaşımın basitliği ve karmaşık matematiksel yöntemlere göre daha kolay anlayıp, uygulanabileceğini açıklamaktadır.

Kirche, çalışmalarında bir sipariş yöntemi modeli geliştirilmiş ve işletmelerin talepleri karşılaması için gerekli kaynaklara sahip olduğu varsayımına dayanarak, karlılığın artırılması amaçlanmıştır. Doğru model uygulanması için faaliyete dayalı

maliyetine uygun bir yöntemdir. Ayrıca, üretim maliyetlerinin yüksek olduğu işletmelerde kısıtlar teorisi yaklaşımının uygun olduğu belirlenmiştir (Kirche vd. 2005, 71).

Watson ve diğerleri, düşünme süreci araçlarının yönetim politikalarıyla ilişkili işletme problemlerinin belirlenmesinde ve çözümünde kullanılacak önemli ve sistematik araçlar olduğunu belirtmektedir(Watson ve diğerleri 2007, 395).

Goldratt karmaşık süreçler için çözümler bulmak için yol haritası sunan "It's not Luck" adlı yeni kitabını yayımlamıştır. Kısıtlar Teorisi düşünme süreçleri (tp) olarak bilinen mantıksal bir yaklaşım, temel soruları ele alacak şekilde gelişmiştir. Bu bağlamda, Rahman (2002) bu süreçleri tedarik zincirleri üzerine uygulamış, Kim vd. (2008) bu konuda bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Onlara göre, düşünme süreçlerinin etkin uygulanmasını destekleyen gerekli şartlar ile ilgili herhangi bir çalışma yayınlanmamıştır. Ayrıca, kritik başarı faktörlerinin araştırılması ve / veya düşünme süreçlerinin uygulanmasında sık karşılaşılan problemler de az araştırılmış alanlardır. İkincil olarak, kısıtlar teorisinin uygulanmasından önce ve sonra performansın belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik çalışmalar yer almaktadır.

Kısıtlar Teorisi mantığı, kritik zincir proje yönetimi (ccpm) temelli projelerin planlanması ve denetlenmesi için bir yöntem ile birleştirilmiş ve bu dönem başlamıştır. Öte yandan, kritik zincir kavramı, Goldratt'ın kritik zinciri 1997'de ortaya çıkıncaya kadar incelenmemiş olsa da, o tarihten bu yana, CCPM hakkında çok şey yazılmıştır (Leach 2000; Watson vd. 2005).

Kısıtlar Teorisi ile ilgili literatürdeki çalışmaların ve verilen yüksek lisans veya doktora tezleri ile ilgili akademik çalışmaların büyük bir kısmı “ Kısıtlar Teorisi ve proje yönetimindeki uygulaması ”(Tekin 2006). “ Süreç analizi ve süreç iyileştirme metodolojisi ve kısıtlar teorisi yöntemiyle süreç analizi uygulaması ” (Gaga 2009). “Hastanelerde yalın yönetim sistemleri” (Aytaç 2009). ” Gemi üretiminde iş akışlarında dar boğazların analizi ve çözüm önerileri “(Sağlam 2012). ” Kısıtlar Teorisine göre sanayi işletmelerinde çalışanların motivasyonu ve işletme başarısına

etkisi: PVC üretim işletmesi üzerine bir uygulama”(Şahin 2012). ” Proje yönetiminde kısıtlar teorisi ve gemi inşasında örnek uygulama” (Karabacak 2015). ”Kısıtlar Teorisi ve proje yönetiminde bir uygulama” (Gürses 2007). gibi kısıtlar teorisinin farklı alanlarda uygulanması konularını kapsamaktadır. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili çalışmalar, Marka ve marka başvuru süreçleri ile ilgili kısıtlar teorisiyle iyileştirme çalışmalarını ve araştırma konularını kapsamaktadır. Ancak; “ marka başvuru süreci sorunlarına kısıtlar teorisi yaklaşımı” konusu ile ilgili literatür ve akademik çalışmalarda kaynağa rastlanmamıştır.

Kısıtlar Teorisi ile ilgili olarak değişik kitaplar yazılmıştır. Bunlara örnek olarak: Cox ve Schleie (2010); Leach (2000); Lepore gibi ayrıca Goldratt bu felsefeyi daha iyi tanımlamak için başka kitaplarda yazmıştır.

Kısıtlar Teorisi'nin uygulanması üzerine, başka akademik araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Rahman (1998) araştırmasında bu teorinin üretim yapan firmalarda nasıl uygulanabildiği üzerine çalışmıştır.
- Siha (1999) araştırmasında değişik türden hizmet üreten işletmelerde bu teorinin problem tespiti ve problemlerin çözülmesinde kullanılma şeklini incelemiştir.
- Ünal vd. (2005) araştırmasında bir üretim firmasında üretim safhalarında mevcut kapasite kısıtının önlenmesinin şirketin finansal performansına etkilerini çalışmıştır.
- Yüksel (2011) çalışmasında bir üretim sürecinin etkinliğini olumsuz olarak etkileyen kök problemlerin belirlenmesinde kısıtlar teorisi düşünce süreçlerinden nasıl yararlanılabileceğini incelemiştir.
- Aytekin, Yörükoğlu ve Akman (2012) çalışmasında kısıtlar teorisinin düşünce süreçlerinin kullanımına ilişkin örnek bir uygulama gerçekleştirilmiştir.
- Kaplan ve Kasapoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada, kimya sektöründe üretim yapan bir firmanın çoklu darboğaz problemlerinde, kısıtların etkililiği azalttığı

durumlar, örnek alınan veriler üzerinde gösterilmiştir. KT geleneksel algoritması ile bunun üzerine düzenlenmiş olan düzeltilmiş algoritma, firma verilerine uygulanarak her birinin dezavantajları gözlemlenmiş, optimum sonuca ulaşan algoritma tespit edilmiş ve bu algoritmanın etkililiği sunulmuştur. Son olarak geliştirilen algoritma ile Tamsayılı Doğrusal Programlama söz konusu örnek üzerinde birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Akbulut ve Ertan (2015) araştırmasında Zonguldak'ta faaliyet gösteren bir oteldeki kısıtlamaları araştırmak ve kısıtlar teorisine atıfta bulunarak, kısıtlamalarını kaldırarak firmanın kar üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Demircioğlu ve Akkaya (2016) araştırmasında düşünme sürecindeki beş adım sürekli iyileştirme sürecini boya sektöründe faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin sentetik tiner üretim sürecinde uyulamışlar ve karlılık durumunu incelemiştir.

Akman ve Özcan(2017) araştırmasında 2015 yılı ve sonrasındaki kısıtlar teorisi konusundaki Türkiye'de yapılan 31 makale incelenmiş ve elde edilen sonuçları yorumlamışlardır.

Marka, günümüzde ürün veya hizmet sektöründe bir isim olmanın dışında, bir kimlik, tüketici algıları ile hareket eden işletme varlığı olarak gözükmektedir. Markalar, üretici ile tüketici arasında işletmelerle de ilişkiyi kuran araç olmaktadır. İşletmeler için entelektüel sermayesi içinde yer alan marka, aynı zamanda ticari bir araçtır. Markalar, yiyecek, içecek, giyim, taşımacılık gibi her sektörde kullanılmaktadır. Bu alanda marka konusunda yapılmış olan bilimsel çalışma örnekleri sunulmuştur.

Aaker(1996) Marka kuramının gurusu marka konusundaki görüşlerine göre; marka ürün , hizmet ile satıcı açısından tanımlayıp, işletmeler için rakiplerinden farklı olmak için logo, paket dizaynı gibi yenileklerin öneminden bahsetmektedir. Ayrıca marka kişiliği üzerine çalışmaları olmuştur. Marka kişiliğini belirli bir markanın çağrıştırdığı insani özellikler bütünü olarak ifade etmektedir. Marka kişilik özellikleri araştırmalara temel oluşturmaktadır. Yazarın taramasında ortaya konulduğu gibi markanın ismi, markanın sembolü ya da logosu, rengi, satış promosyonları, fiyatı,

ambalajı gibi çok sayıda değişken marka kişiliğini etkilemektedir (Aaker 1996, 110). Aaker'e göre, marka kişiliği ölçęinin tanımlanması yapılmakta ve ölçęin bundan sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturacağı düşünölmektedir.

Marka konusunda akademik başka araştırmalarda bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise;

Kotler (2000) araştırmasında, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı bir çerçeve olan marka kimliği, markaya ilişkisi üzerine çalışmıştır.

Uztuğ (2003) marka sadakati üzerine ve tüketicinin satın alma niyeti, tercih ya da mevcut kullanılan markalar ile gerçek benlik kavramları arasında uygunluk olduğunu incelemiştir.

Pira (2005) araştırmalarında, marka ile tüketicinin ürünleri tanıdığı, marka konumlandırması üzerine, markanın sosyal medya ile ilişkisini, kurum ve marka imajının güçlenmesini sağlayıcı olduğunu, yeşil markalamanın kurum stratejisi olarak kullanılması, ürün bilinirliğinde, tercihinde ve sürdürülebilirliğinde (yeniden satın alma için arayışa girilmesinde) şirketlere önemli üstünlükler sağladığı üzerine çalışmıştır.

Çifçi ve Cop (2007) çalışmalarında, markanın sadece ürünle sınırlı olmadığı, bireyleri de kapsadığı, günümüz de sanatçılarında birçok kişiye gelir sağlar hale nesne haline gelerek mala dönüştüğü, kamusalılaştığını, markanın tanınmasına yardımcı olması için işletmenin tutarlı bir renk kullanması ve üniversite öğrencilerinin kot pantolon seçerken marka tercihleri üzerine ve birçok alanda çalışmalar yapmıştır.

Özgüven ve Karakaş (2010) çalışmalarında, marka kişiliğinin oluşturulması, tüketici ve işletmeler açısından yansımalarını araştırmıştır. İslamoğlu ve Fırat (2011) marka farkındalığı, tüketicinin ürünü satın alma üzerine etkileri alanında çalışmalar yapmıştır. Dölerslan (2012) marka kişiliğini, işletme ve tüketici arasındaki ilişki alanında çalışmalar yapmıştır. Çakırer (2013) araştırmasında marka imajı, marka

konumlandırması, marka kişiliği ile etkileyen faktörler açıısından çalışmalar yapmıştır. Torlak (2014) marka değeri ve pazarlama ilişkisi açıısından çalışmalar yapmıştır. Kara (2015) marka deneyimi ve tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkide müşteri tatmininin rolü üzerine çalışma yapmıştır. Eğit (2018) araştırmasında Türk ve yabancı uyruklu tüketicilerin küresel tüketim eğimleri,satın alma kararları üzerine çalışma yapmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

MARKA BAŞVURU SÜRECİ VE YAŞANAN PROBLEMLER

Marka araştırması ve başvuru sürecinin takibi aşamasındaki işlemler için bu alanda uzman veya tecrübeli kişiler tarafından gerçekleştirilmekte veya bilgi almak şeklinde bir araştırma sürecini kapsamaktadır. Marka başvurularında, eksik evrak bildirimleri varsa, teslimi süresince yapılması, tamamlanmaması halinde marka tescil belge kaybı yaşanmaktadır. Diğer açıdan ise, marka başvurusunda sınıfları seçerken, iştiğal sahası olmayan sektörlerde alınan ve kullanılmayan marka tescil belgelerinde bir önemi olmamakta ve sektör seçimlerinin de doğru olarak belirlenmesi gereklidir. Markalarda yazılışlar ve okunuşlar, anlam v.b. bakıldığında birbirine benzememesi gerekir. Örneğin; Şhark markası tescilli iken, Şark markasının başvuru yapılması aynı sektörde markanın reddedilme ihtimali yüksektir.

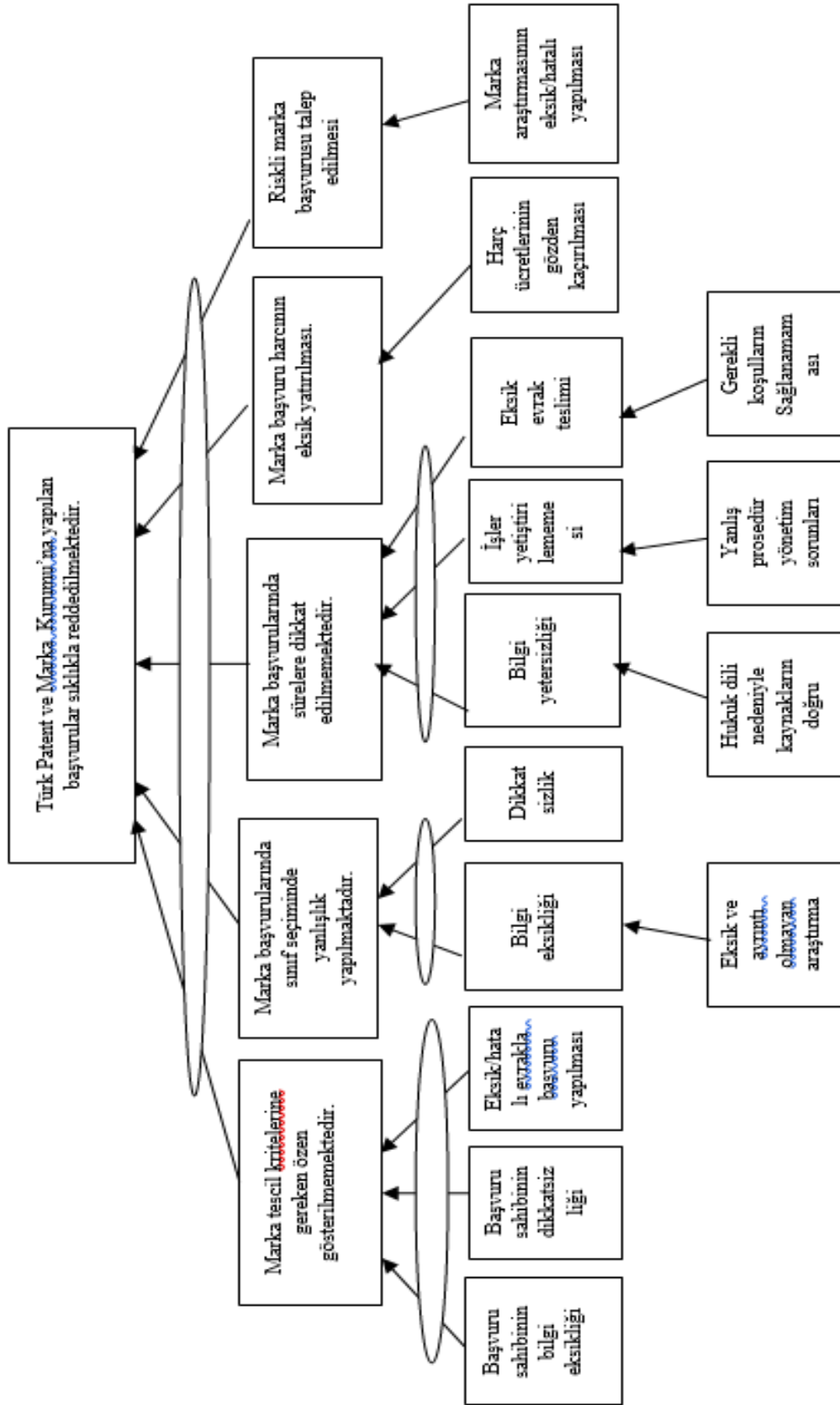
Marka işlemlerinde, çok fazla sayıda marka başvurusunun yapılması, problemlili başvurular ve uzayan süreçler ile Türk Patent ve Marka Kurumu içinde iş yükü oluşturmaktadır. Marka başvuru süreçlerinde yaşanan başarısızlıkların sorunu olması ya da sorunların devam etmesi firmalar açısından zaman, emek, prestij, hak gibi maddi ve manevi kayıpların oluşmasına neden olmaktadır. Yani başka firmaların o markaya sahip olma ihtimalinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Markaların reddedilmesi, marka başvuru sahipleri için zaman ve maliyet gibi arttırıcı etkenler olarak geri dönmektedir.

Bu çalışmada, marka başvuru aşamasından başlayıp marka tescil belgesi alımına kadar ki sürecin tamamını Kısıtlar Teorisinin düşünme süreci araçları ile karar verme sürecinin neden-sonuç ilişkisini sorgulama, uygulama ile çözümünün değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine sağladığı katkılar çerçevesinde incelenmektedir. Mantıksal ağaçlar, bireysel, grup veya kurum analizi, çözüm ve çözümünü geliştirme süreçleri olarak kullanılmaktadır. Kısıtlar Teorisi yaklaşımı ile problemin çözümü ve geliştirilmesi amaçlanmıştır. Kısıtlar Teorisi uygulama adımları aşağıdaki bölümlerde sırası ile açıklanmıştır.

5.1. Mevcut Gerçeklik Ağacının Düzenlemesi

Mevcut gerçeklik ağacı, markalaşma sistemindeki arzu edilmeyen sonuçlara yol açan kök problemleri irdelemek hedefiyle sebep- etki bağıntısını kurmada rasyonel bir araç olarak tanımlanabilmektedir. Bu aracı kullanırken arzu edilmeyen tesirlerin, etki-neden-etki bağıntısına konsantre olunmalıdır. İstenmeyen etkiler, arasındaki ilişkiler tespit edilerek mevcut gerçeklik ağacı yukarıdan aşağıya yazılmalıdır. Öte yandan, tam tersi şekilde okunmalıdır. Bütün ağacın meydana getirilmesinin ardından ağacın en altında arzu edilmeyen tek bir etki kalacaktır. Bu istenmeyen etki, sistemin kök problemidir. Bunun amacı, karmaşık sorunların basitçe ifadesidir (Walker ve Cox 2006, 140).

Şekil 15 incelendiğinde, marka başvurularının sonraki süreçte, reddedilme sorunlarına ilişkin etkisi mevcut gerçeklik ağacında gösterilmiştir. İlk olarak, istenmeyen etkiler ve ana kısıtların belirlenmesi ve bunlara göre problem analiz aracı olan, mevcut gerçeklik ağacı oluşturulmuştur. Mevcut gerçeklik ağacı ise, mevcut durumu analiz etmek, problemleri anlamamızı sağlamak ve istenmeyen etkileri tanımlamaktadır. Problemi oluşturan istenmeyen etkiler, neden-sonuç-neden temelini oluşturmaktadır. Böylece ağaç sayesinde, sistemde neleri değiştirme yapmamız gerektiğini görmekteyiz.



Şekil 15. Marka Başvuru Sürecine İlişkin Mevcut Gerçeklik Ağacı

Mevcut gerçeklik ağacında, istenmeyen etkileri ve onların sonuçları arasındaki neden ve sonuç ilişkisini diyagram şeklinde gösterilmektedir. Bu bağlamda, amaç kök nedeni bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Marka başvuru süreçleri problemleri ile ilgili araştırma yapılması ve birçok firma ile birebir görüşmelerle bilgiler toplanmış ve sorunlar tespit edilmiştir.

Probleme sebep olan ana nedeni belirlemek ve çözüm için kısıtlar teorisi yaklaşımı kullanılmıştır. Marka başvuru sürecinde yaşanan problemler kısıtlar teorisi düşünme süreçlerine uygulanmıştır. Şekil 15'te mevcut gerçeklik ağacında, Türk Patent ve Marka Kurumu'na yapılan başvuruların sıklıkla reddedilmesindeki nedenler ortaya konmuştur. Bununla beraber, tam bilgili, dikkatli, eksik/hatalı başvuru yapılmaması, için marka başvuru sorunlarına gereken özen gösterilmelidir. En başta eksik ve ayrıntılı olmayan marka araştırmasının talebi ile, bilgi eksikliği, dikkatsizlik ve marka başvurularında sınıf seçimindeki yanlışlıkların yapılmasını etkiler; hukuk dili nedeniyle kaynakların doğru anlaşılabilmesi, bu alanda bilgi yetersizliği, eksik evrak olması, evrak tesliminde süreler dikkat edilmemesini etkiler; harç ücretinin gözden kaçırılması, marka başvuru harcının eksik yatırılmasını etkiler; yine marka araştırmasının eksik/hatalı yapılması riskli marka başvurusunun talep edilmesini etkilemektedir. Mevcut gerçeklik ağacını incelediğimizde ve mevcut durumu değerlendirirken, markaların ret olmasında karşılaşılan ana kısıtlar ise; marka tescil kriterlerine gereken özen gösterilmemesi, marka başvurularında sınıf seçiminde yanlışlık yapılması, marka başvurularında süreler dikkat edilmemesi, marka başvuru harcının eksik yatırılması, riskli marka başvurusu talep edilmesi gibi unsurlar markanın reddedilme ihtimali artmaktadır (Stein 1997, 64).

Şekil 15'te Türk Patent ve Marka Kurumu'na yapılan marka başvurularının sıklıkla reddedilmesinin kök nedenleri ortaya konmuştur. Kök neden bulunmuştur ve ortadan kaldırıldığında, istenmeyen etkiler de yok olmaktadır.

İstenmeyen etkilerden ise, sınıf seçiminde örneğin, eski sınıflandırmalarda, adet olarak toplam sınıf sayısı 42. Sınıfa kadardı. Yeni sınıflandırmada bu sayı adet olarak, 45. Sınıf'a kadardır. Eskiden, 42. sınıfta tescil olan aynı marka varken yani

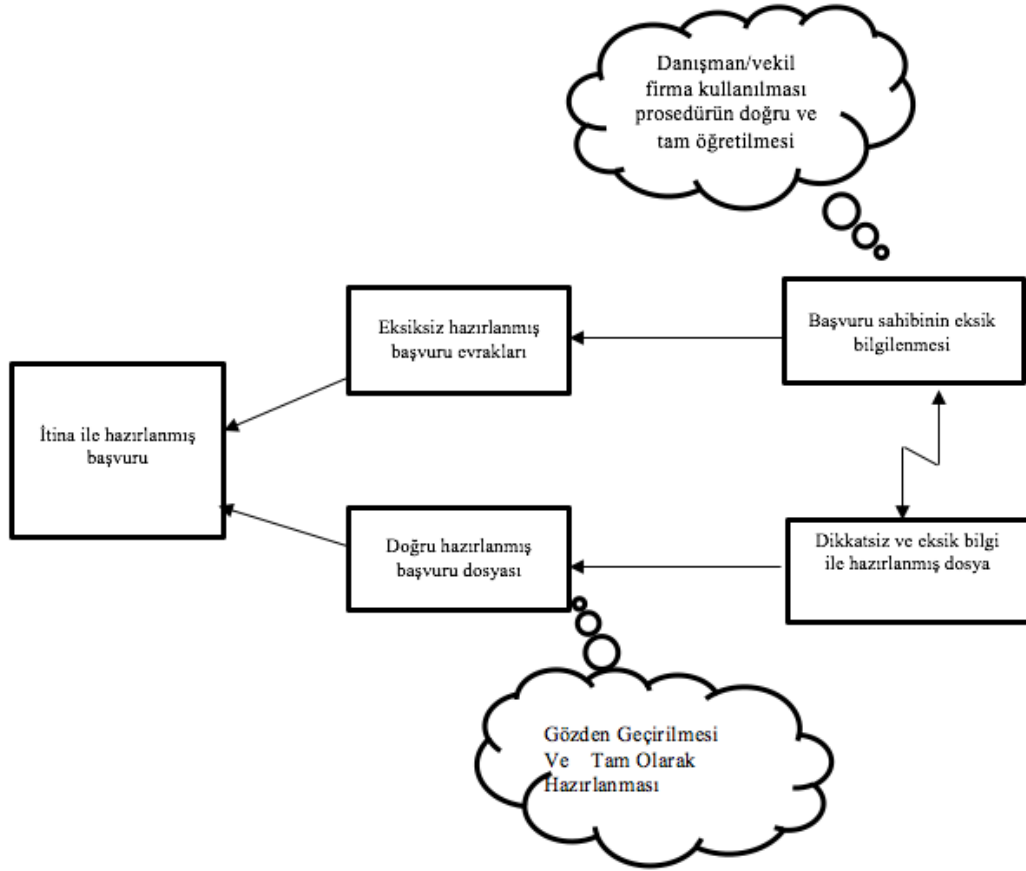
tescilli iken, aynı ibarede ve sınıfta yeni marka başvurusu yapıldığında, başvuruda 43.sınıf seçilmesi durumunda, benzer veya aynı markadan dolayı yeni marka reddedilmektedir. Bir başka husus ise, sınıf seçiminde, emtiada yer almayan alt grup eklendiğinde mesela, sanayi tipi bıçakları yazılıp başvuru yapılırsa , sınıf kodu sonradan belirlenir ve o alt grupta tescilli, aynı sınıfta bir marka varsa, marka başvurusu reddedilmektedir.

Kısıtların bir diğeri ise, marka başvurudan tescile kadar süreçte yapılan işlemler sürelidir. Bildirim tarihinden itibaren süresi geçerse, marka işlemleri devam etmez. Örneğin, marka ret ise, süresinde itiraz edilmezse, marka reddedilmiş olarak kalır ve işlemi devam etmemektedir. Diğer bir konu ise, marka başvuru harcının eksik yatırıldığında, bildirilen eksiklik süresinde tamamlanmazsa, marka başvuru işlemi devam etmemektedir. Ancak, çoklu sınıf seçilip eksik harç ödemesi yapılırsa, ücreti kadar sınıf ile marka başvurusu incelenmektedir. O sınıfta benzer marka varsa, marka başvurusu yine reddedilmektedir. Riskli marka başvurusu yapıldığında, başvurudan sonraki kanun hükümlerince incelendiği için reddedilmektedir.

Bu çalışmada, problemi ortaya çıkaran, ana nedeni bulmak ve çözmek amacıyla kısıtlar teorisi düşünme süreçleri kullanılmıştır. Düşünme süreçlerinde ilk aşama olarak istenmeyen etkiler belirlenmektedir. Düşünme süreçlerinin ikinci adımı, buharlaşan bulutun oluşturulmasıdır.

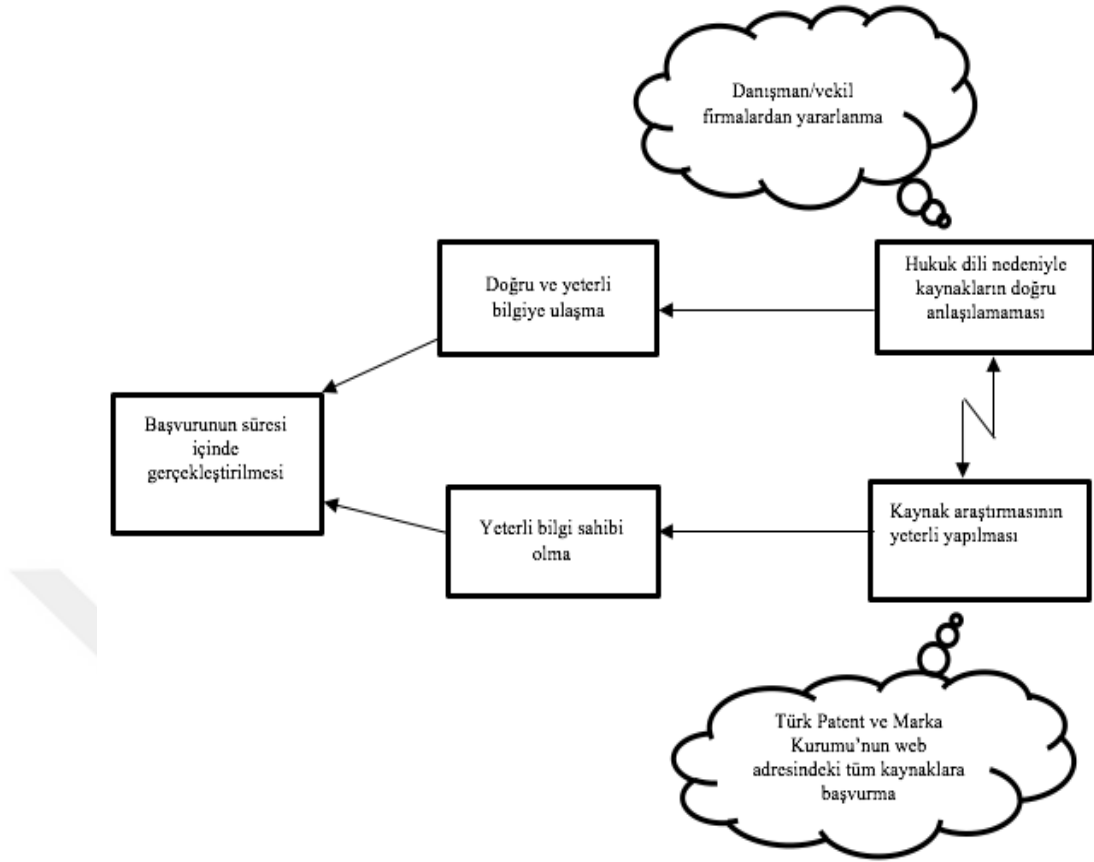
5.2. Buharlaşan Bulutun Düzenlenmesi

Buharlaşan bulut'un en önemli rolü, planlama prosesi için yeni fikirler üretilmesini sağlamaktır. Mevcut kök nedenleri ortaya çıkaran sorunların, çözümlerinin ortaya konulmasında kullanılmaktadır. Bu teknikte, itina ile hazırlanmış başvuru ortaya konduktan sonra çatışmanın giderilmesi ile ilgili enjeksiyonları göstermektedir. Enjeksiyonlar ile belirlenen kök problemler ortadan kaldırılabilir. Buharlaşan bulut, istenmeyen etkileri yok etmek için çözüm önerileri, temel ve ön gereksinim olarak tanımlanmaktadır. Önerilen çözümlerin uygulanması sonucu şekildeki iyileşmelerin sağlanması öngörülmektedir.



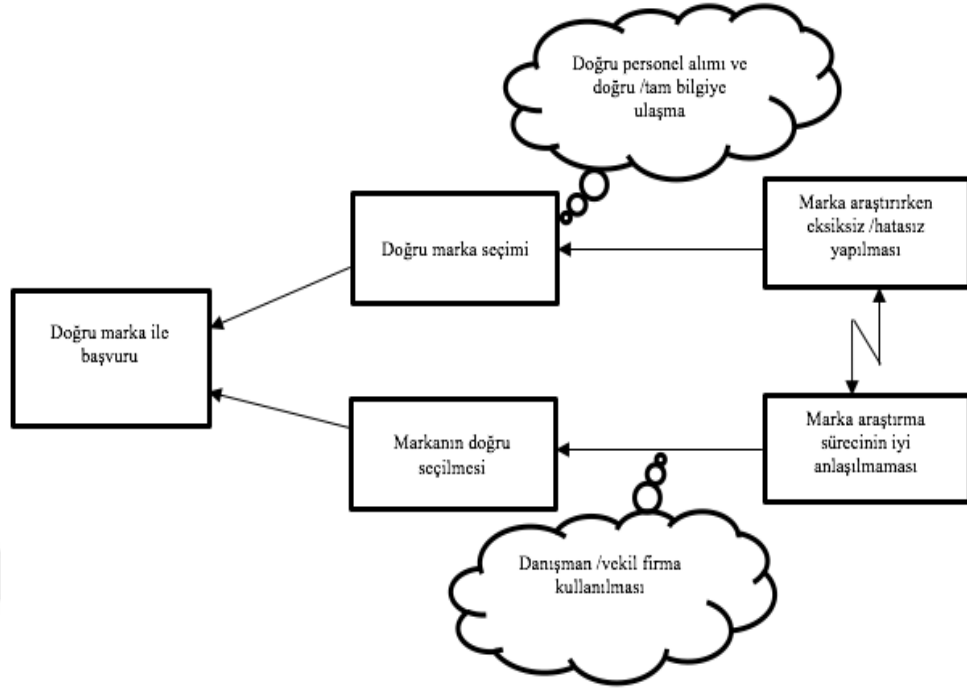
Şekil 16. Marka Başvuru Sürecinde İtina İle Başvuru Hazırlanması Buharlaşan Bulut

Şekil 16’da marka başvuru sürecinde, itina ile hazırlanmış başvuru için çatışma, başvuru sahibinin eksik bilgilenmesi veya dikkatsizliği ile eksik bilgi ile hazırlanmış dosyadır. Başvuru sahibinin bilgilenmesi, prosedürün doğru uygulanması için, danışman veya vekil firma ile çalışması, başvurunun gözden geçirilmesi ve tam olarak hazırlanması aşamasıdır. Böylece marka başvuru için itina ile hazırlanarak başvurusu yapılır.



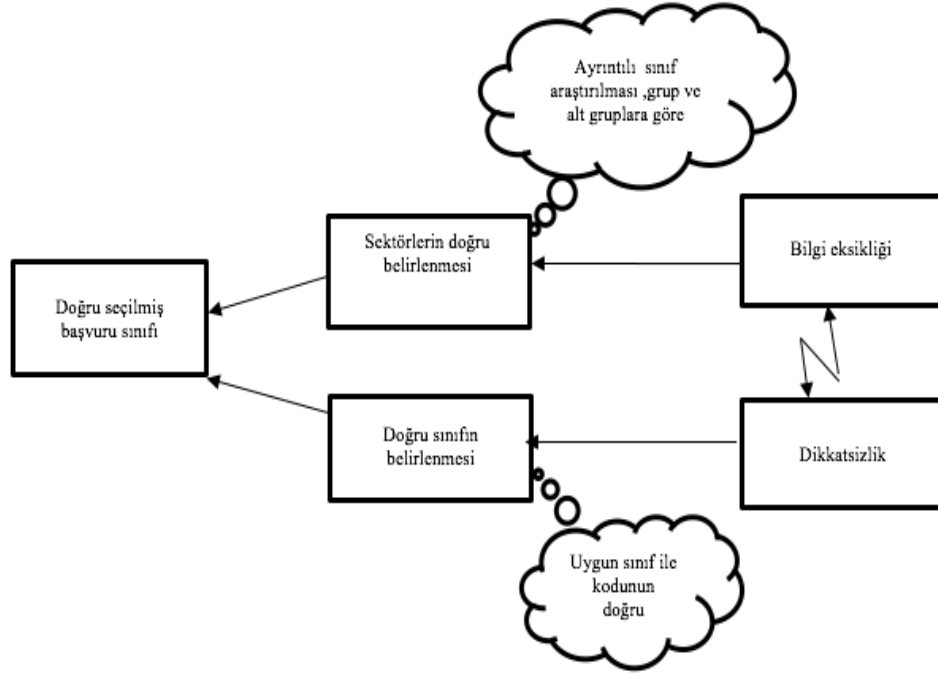
Şekil 17. Marka Başvuru Sürecinde Başvuru Süresi İle İlgili Buharlaştan Bulut

Şekil 17’de marka başvurusunun ve devamı için süresi içinde gerçekleştirilmesi amacına yönelik hazırlanmıştır. Kaynak araştırmasını esas alan bir çatışma vardır. Hukuk dili nedeniyle kaynakların doğru anlaşılabilmesi, danışman/vekil firmalardan yararlanılması, mevcut kaynaklar için Türk Patent ve Marka Kurumu’nun web adresindeki kaynaklara başvurma ile araştırmanın yeterli süresi içinde yapılması sağlanır.



Şekil 18. Marka Başvuru Sürecinde Doğru Marka İle Başvuru Zorlukları Buharlaştıran Bulut

Şekil 18’de doğru marka ile başvuru işlemine yönelik hazırlanmış ve marka araştırma sürecinin iyi anlaşılıp, anlaşılmamasını esas alan bir çatışma vardır. Marka araştırırken eksiksiz/hatasız araştırma, doğru personel alımı ve doğru/tam bilgiye ulaşma sağlanır. Böylece akış üzerinde doğru marka seçimi yapılır. Marka araştırma sürecinin iyi anlaşılmaması sorununu gidermek için danışman/vekil firmalar kullanılması yoluyla doğru marka seçilmesi sağlanır.



Şekil 19. Doğru Marka Başvuru Sınıfının Seçilmesi İçin Buharlaştan Bulut

Şekil 19’da doğru seçilmiş başvuru sınıfı için sektörlerin iyi bilinmesi, aynı zamanda doğru sınıf kodunun belirlenmelidir. Sektörlerin doğru belirlenmesi için ayrıntılı araştırılması, sınıfın grup ve alt gruplardan mal veya hizmet açısından, bilgi eksikliği ile giderilmektedir. Doğru seçilmiş başvuru sınıfı için bilgi eksikliği ve dikkatsizlik çatışma oluşmaktadır. Doğru sınıfın belirlenmesi için dikkatli ve uygun sınıf kodunun yazılması gerekmektedir. Kök problemlere bağlı olarak amaç ifadesinde oluşturulan buharlaştan bulut araçları ile çatışmaları ortadan kaldıracak enjeksiyonlardan sonra gelecek gerçeklik ağacı oluşturulmuştur.

Buharlaştan bulutunda, birbiri ile zıt etkisi olan iki durumun marka için ortaya çıkaracağı sonuçlar açısından analizi yapılmaktadır. Bu bağlamda, bu çelişkiden bir sonuç doğmaktadır. Oluşturulan enjeksiyonlarla çözümler aranmaktadır. Önerilen çözümlerin uygulanması sonucu Şekil 20’deki iyileşmelerin sağlanması öngörülmektedir.

5.3. Gelecek Gerçeklik Ağacının Düzenlenmesi

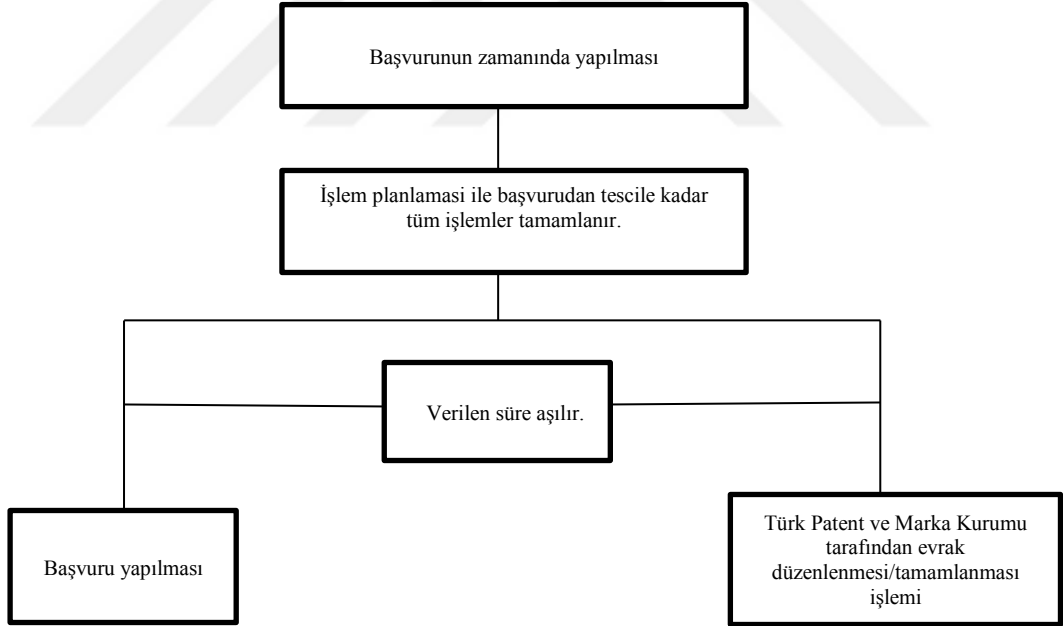
Gelecek gerçeklik ağacı, getirilen çözüm önerisinin süreçte neyi değiştireceği ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda, süreçte nelerin yön değiştireceğinin sinyallerini vermektedir. Gelecek gerçeklik ağacı, geleceği hayal etmek ve tahmin etmek için kullanılmaktadır. İstenmeyen etkileri ve bunların nasıl ortadan kaldırıldığını belirlemeye çalışmaktadır. İstenmeyen etkileri ortadan kaldırmak için buharlaşma bulutun'da yapılan çatışma diyagramlarındaki eklentilerden yararlanılarak, Şekil 20'deki gelecek gerçeklik ağacı oluşturulmuştur. Amacı, gerçekleştirmek istenen durumun, istenen etkilere ulaştıracağına doğrulanmasıdır. Başvuru yaparken, sınıf seçiminde yanlışlıklar yapılmış ise, markanın başvurusu reddedilmektedir. Sınıf seçiminin doğru yapılmasında iyileştirmeler yapılarak darboğazlar aşılır.

Gelecek gerçeklik ağacında, istenen etkiyi oluşturma aracıdır. Bu çalışmada istenen etki ise, marka başvurularında ret olma olayının ortadan kaldırılmasıdır. İstenmeyen etkiler, artık istenen etkilere dönüştürülmüştür. Bu aşamada marka başvuru dosyasının eksiksiz, zamanında, doğru sınıf ve doğru marka hedeflerini başarmak için gerekli uygulamalardır. Şekil 20'de marka başvuru süreçlerine ilişkin gelecek gerçeklik ağacı ile verilmektedir. Marka araştırma sürecinin araştırılması, danışman/vekil firma kullanılması, sektörlerin doğru belirlenmesi, sınıf kodunun doğru yazılması, Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından talep edilen eksik/hatalı evrakların, verilen sürede tamamlanması, başvuru prosedürleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olunması, danışman/vekil firmaya danışılması ile doğru marka ile başvuru yapılır. Sınıf seçimi doğru yapılır, marka başvuru dosyası ve başvuru koşullarına göre tam veya eksiksiz hazırlanır. Başvuru harcı tam ve eksiksiz olarak zamanında yatırılır. Böylece marka başvurularında ret olma olayı ortadan kaldırılmıştır.

Sonuç olarak, Türk Patent ve Marka Kurumu'na yapılan marka başvurularında, başvuru aşamasında ve bu süreçlerde gerçekleştirilmek istenen durumun, beklenen en iyi istenen sonuçlara ulaştırılacağı belirlenmiştir.

5.4. Ön Koşul Ağacının Düzenlenmesi

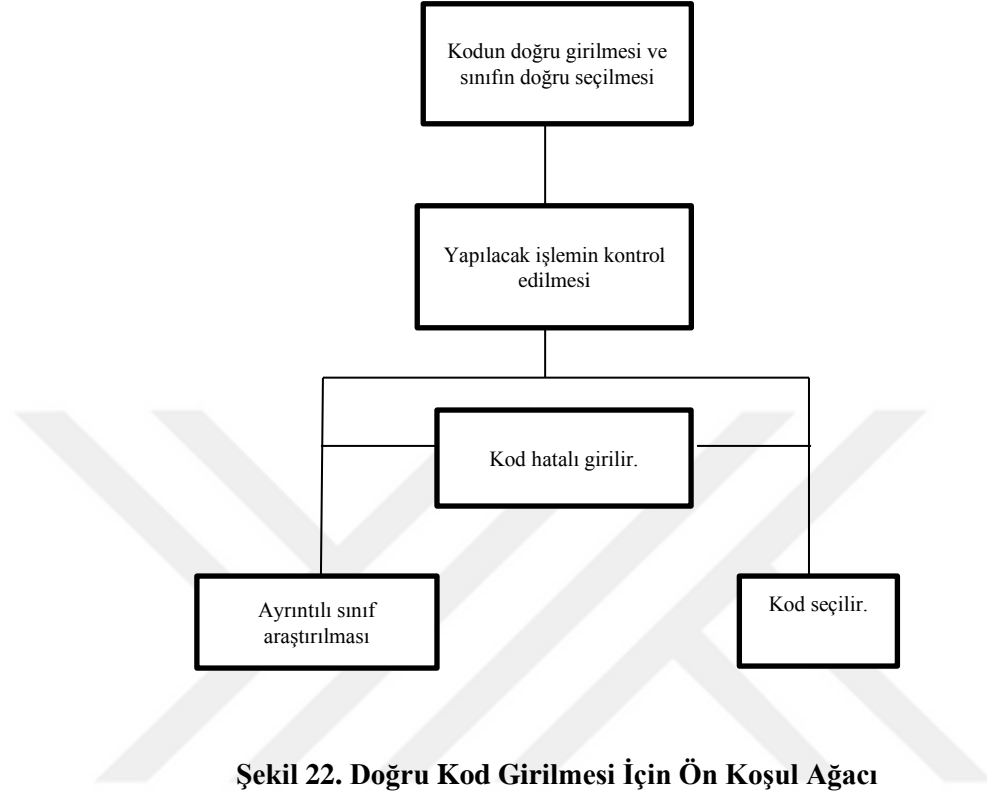
Ön koşul ağacı, gelecekteki gerçeklik ağacının ortaya çıkması için koşulları öne sürmektedir. Ön koşul ağaçları ile çözüme ulaşmamızı engelleyen durumlar belirtilmektedir. Ön koşul ağacında, tanımlanan hedeflerin, istenen duruma geçişi için gerekli olan mantıksal bir yol sunulmaktadır. Amacı, hedefe ulaşmak için ara hedeflerin oluşturulmasıdır. Ön koşul ağacı, geliştirilmesi arzulanan sonuçlara ulaşmayı engelleyen durumları ve ihmalleri tanımlar. Bu engelleri değişime direncin üstesinden gelmesini sağlayacak yeni hedefler ve amaçları belirler. Ön koşul ağacı çözüme ulaşmayı engelleyen durum olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 21. İşlerin Zamanında Yetiştirilmesi İçin Ön Koşul Ağacı

Bu çalışmada çözüme engelleyen durumlar, Şekil 21'de ön koşul ağacı ile gösterilmektedir. Çalışmada, çözüme ulaşmamızı engelleyen durum, verilen sürenin aşılmasıdır. Bu engeli ortadan kaldırmak için işlem sırasının tamamlanmasıdır.

Böylece tamamlanmış marka başvurusu olarak işlemler devam etmektedir. Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından evrak tamamlanması işlemi verilen sürede yapılır.



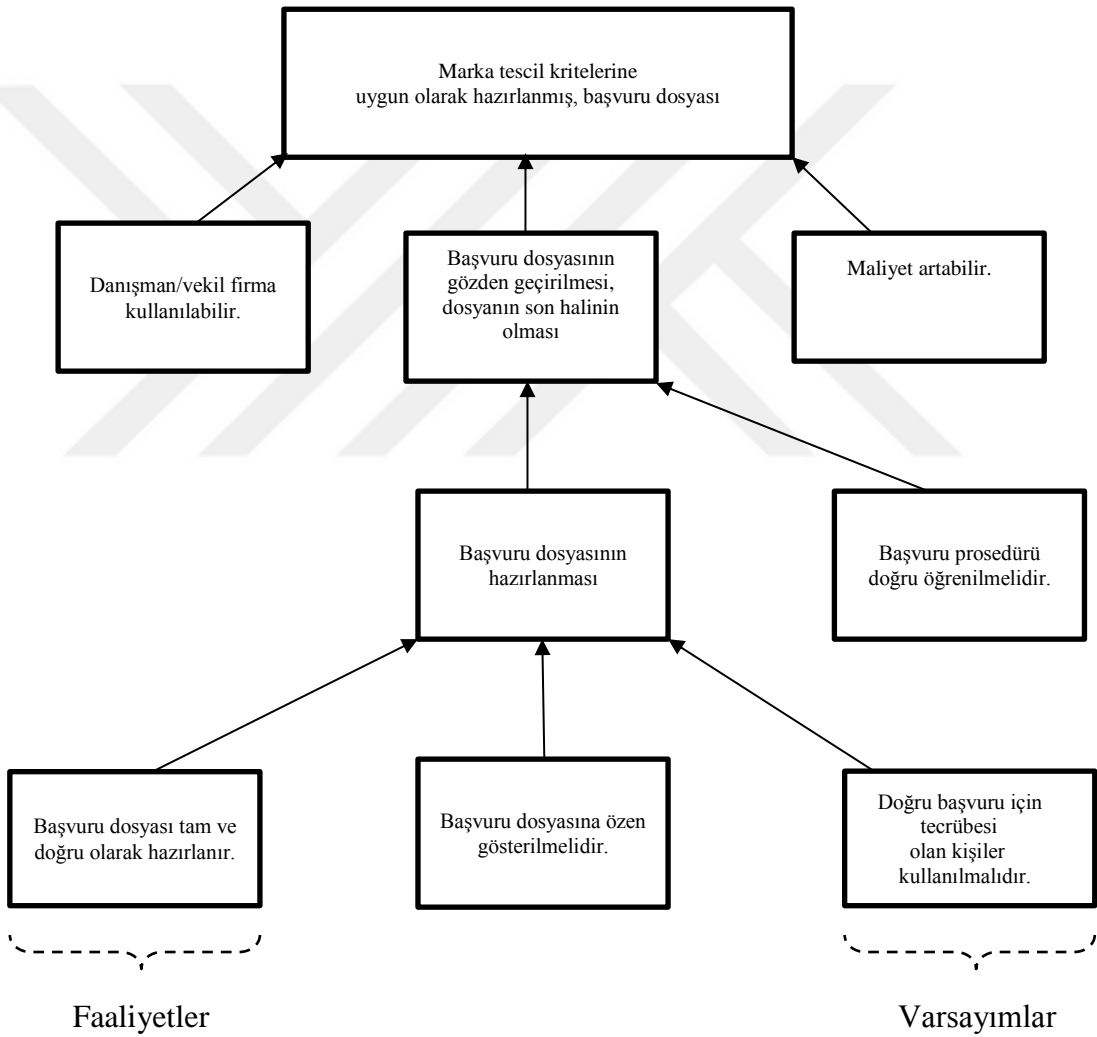
Şekil 22. Doğru Kod Girilmesi İçin Ön Koşul Ağacı

Bu çalışmada, çözümü engelleyen durumlar Şekil 22’de ön koşul ağacı ile gösterilmektedir. Çözüme ulaşmamızı engelleyen durum olarak tanımlanır. Bu çalışmada engelleyen durum, kodun hatalı girilmesidir. Bu engeli ortadan kaldırmak için, ayrıntılı sınıf araştırılması, doğru kodun seçilmesi ve yapılacak işlem kontrol edilir.

5.5. Geçiş Ağacının Düzenlenmesi

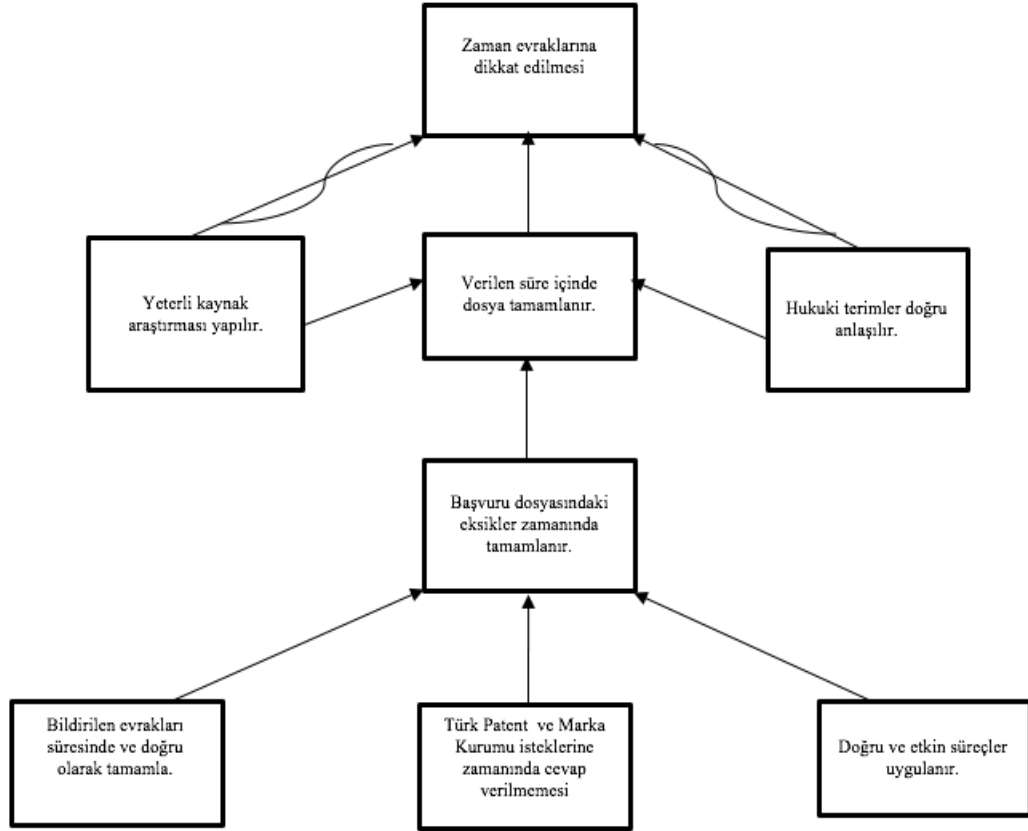
Geçiş ağaçları , mevcut gerçeklik, ihtiyaç ve eylem değişkenlerinden oluşmakta olup, gelecek gerçeklik ağacını bir özetini oluşturmaktadır. Geçiş ağacı, amaca ulaşmak için gerekli görülen veya etkilerin tanımlanmasında kullanılır. Hedefe ulaşmak için adımlar aynı şekilde tekrar edilmektedir. Marka tescil kriterlerine uygun olarak başvuru için olumsuz süreçlerin iyileştirilmesi, darboğazların giderilmesi, danışman veya yetkili temsilci kullanılması, prosedürün doğru araştırılıp, incelenmesi ve uygulanması ile başvuru süreçlerindeki sorunlar giderilmiş olmaktadır. Geçiş ağacı,

düşünme süreçleri adımlarının en sonuncusudur. Geçiş ağacında, amaca ulaşmak için gerekli işlemlerin tanımlanması ve sonuca ulaşma yoludur. Bu aşamada, ana amaçlara ulaşmak ve bunları uygulamak için gerekli faaliyetler gösterilmektedir. Geçiş ağacının sol tarafında faaliyetler, sağ tarafında ise varsayımlar yer almaktadır. Geçiş ağacında hedeflerin belirlenmesinde gelecek gerçeklik ağacı veya ön koşul ağaçlarından biri kullanılmaktadır. Şekil 23’de marka tescilinde daha etkin, iletişim ve işbirliği ile başvuru problemsiz olarak yapılabilmektedir.



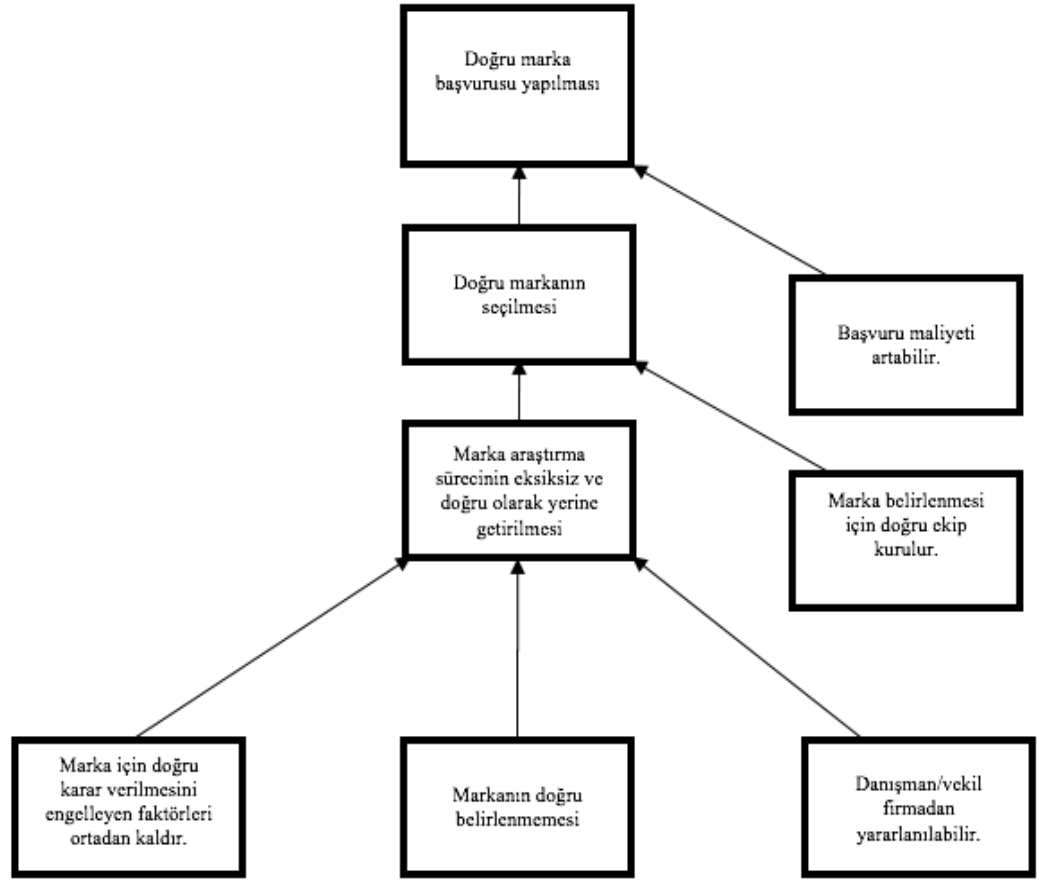
Şekil 23. Marka Tescil Kriterlerine İlişkin Geçiş Ağacı

Şekil 23’de marka tescil kriterlerine ilişkin geçiş ağacı görülmektedir. Burada istenen sonuç, marka başvurusunun marka tescil kriterlerine uygun olmasıdır. İhtiyaca yönelik bir faaliyet planıdır. Marka tescil uygunluk kriterlerini, başvuru dosyasının tam ve doğru hazırlanmaması, başvuru dosyasında özensizlik, olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle doğru başvuru için tecrübesi olan kişiler kullanılması, bu süreçte ortaya çıkacak engellerin kaldırılması önerilmiştir.



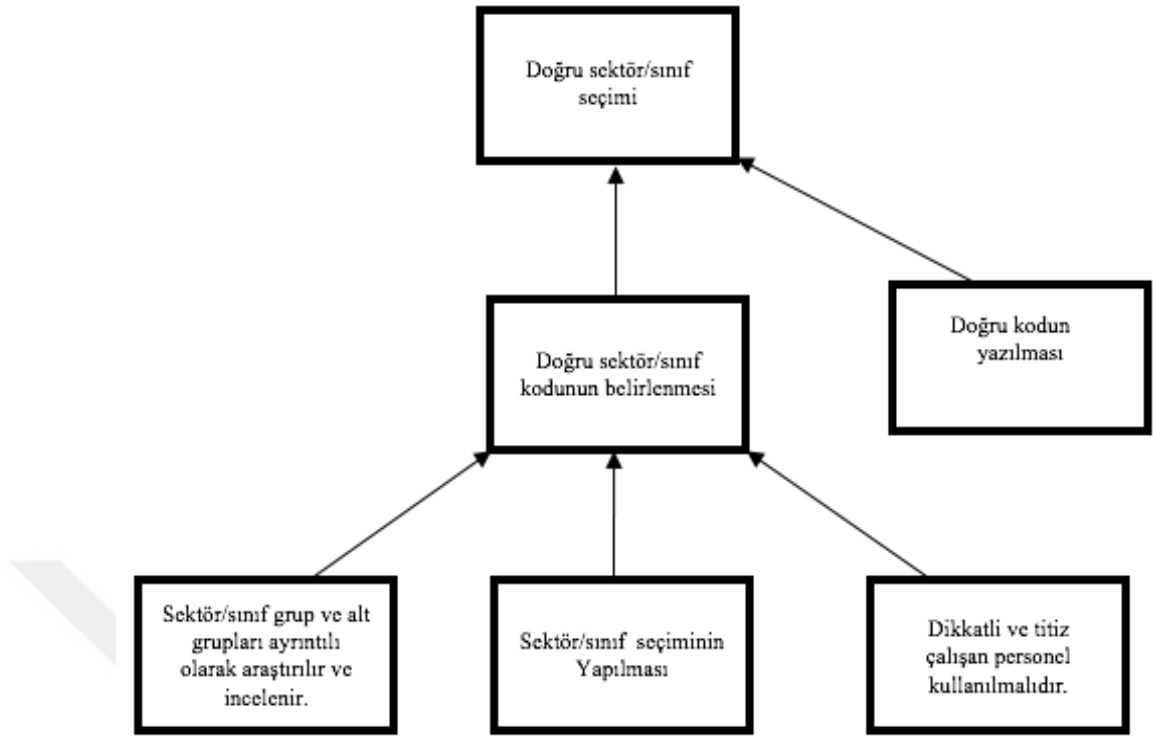
Şekil 24. Evrakların Zamanında Hazırlanmasına İlişkin Geçiş Ağacı

Şekil 24’de evrakların zamanında hazırlanmasına ilişkin geçiş ağacı görülmektedir. Burada istenen sonuç, süreli evraklara dikkat edilmesi, yeterli kaynak araştırmasının yapılması, başvuru sürecinde verilen sürede dosyanın tamamlanması ve hukuki terimlerin doğru anlaşılmasıdır.



Şekil 25. Doğru Marka Başvurusuna İlişkin Geçiş Ağacı

Şekil 25’de doğru marka başvurusuna ilişkin geçiş ağacı görülmektedir. Markanın doğru belirlenmemesi süreci, olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, marka için doğru karar verilmesini engelleyen faktörler ortadan kaldırılır. Danışman / vekil firmalardan yararlanılması ile olumsuz etkinin kaldırılması önerilmektedir.



Şekil 26. Doğru Sektör/Sınıf Seçimine İlişkin Geçiş Ağacı

Şekil 26’da doğru sektör/sınıf seçimine ilişkin geçiş ağacı görülmektedir. Burada istenen sonuç, başvurularda doğru sektör/sınıf seçilmesi, grup ve alt gruplarının ayrıntılı araştırılması ve incelenmesi, doğru sektör/sınıf kodunun belirlenmesidir.

SONUÇ

Kısıtlar Teorisi, hem imalat, hem de hizmet sektöründe başarılı olmak için kullanmış olduğu bir örgütsel yönetim felsefesidir. Kısıtlar Teorisi'nin kazandırmış olduğu mantık ağacı yapıları ile düşünme süreçlerinin kısıtı olan pek çok sorunu çözüme ulaştırmaya çalışmak teorinin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Kısıtlar Teorisi, işletmelerin yaşamış oldukları kısıtların veya problemlerin amaçlarına ulaşmalarını engelleyen sorunlarının her birinin belirlenmesi ve ortaya çıkan sorunların kaldırılması için gerekli değişikliklerin ve düzenlemelerin yapılarak sürecin devam etmesine yardımcı olmaktadır. Üretim, lojistik, dağıtım, proje yönetimi, araştırma geliştirme, satış, pazarlama v.b. alanlarda, faaliyet gösteren ve sektör içerisinde başarılı bir şekilde Kısıtlar Teorisi uygulanmaktadır. Kısıtlar teorisine ilişkin literatürdeki çalışmalar bu tezin kapsamında incelenmiş olup, işletmelerin amaçlarına ulaşmayı engelleyen sorunların belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasında mevcut yaklaşımlara göre daha etkin çözümler sunduğu anlaşılmıştır.

İşletmelerin rekabet piyasası içerisinde kendilerine yer edinebilmeleri için sektör içerisinde tanınır olmaları ve tüketiciler/müşteriler tarafından itibar görmeleri gerekmektedir. Örgütsel açıdan itibar görebilmesi için bir örgütün marka sahibi olması ve bu markanın sektör içerisinde değer kazanmasını sağlaması rekabet piyasasında oldukça önemlidir. Bu nedenle de markalaşma süreci işletmelerin dikkat etmesi ve devamlılığında da markalarının itibarlarına özen göstermesi gerekmektedir. Bir marka oluşumunda hangi adımları atıldığı ve izlenen yolların neler olduğu, bu süreçte ne gibi sorunların yaşandığı bu çalışmada açıklanmış olup, özellikle işletmenin içinde bulunduğu sektör bazında markalaşma stratejilerine dikkat edilmesi gerektiği ve marka başvurusu sürecinde her adımın titizlikle atılması gerektiği vurgulanmıştır.

Marka tescil belge alma sürecinin en önemli adımı marka tescil başvurusu ile başlamaktadır. Bu sürecin eksiksiz olarak tamamlanması, yeni markalaşma sürecinde olan işletmeler için maliyet, zaman, kalite, verimlilik v.b. gibi kriterlerin kazanımı açısından oldukça önemlidir. İşletmeler açısından marka tesciline sahip olmak; işletmenin hedeflediği rekabet stratejileri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Sektör içerisinde kendisini tanıtmaya, ispat etmeye ve devamlılığını sağlayabilmesi için

marka işletmenin sadece adı değil sektör içinde rekabet sağlayabilmesi için simge olmaktadır.

Bu çalışmada, marka başvuru süreçleri detaylı olarak incelenerek, beyin fırtınası ile yaşanan ve yaşanacak problemler belirlenmiştir. Belirlenen marka başvuru süreci sorunlarına, Kısıtlar Teorisi düşünce süreçleri yaklaşımı ile çözüm aranmıştır. Her sorunun özüne inilerek yapılan, Kısıtlar Teorisi analizi ile başvuru sürecindeki sorunların; başvurularda gerekli özen, verilen süreler, sınıf seçimi, ödemenin eksik yapılması, riskli marka talep edilmesi olduğu sonucuna varılmıştır. Kısıtlar Teorisi ile marka başvuru süreçlerinde sorunların çözülmesi ve geçiş ağaçlarına uygulanıp, tekrar başa dönerek, bir döngü oluşturmasıdır, bu aşamada verilen sürelere dikkat edilmesi, danışman/vekil firmalardan bilgi alınması, maliyeti arttırabilir, markanın doğru belirlenmesi, doğru sektör ve/veya sınıf seçimi, başvuru dosyasının tam ve doğru hazırlanması ile süre ve maliyet kayıplarının azalmasını ve marka tescil belgelerinin alınmasını, markanın reddedilme ihtimalini azalttığı gerçeğini ortaya koymuştur. Bu sayede, firmalar doğru marka başvuru süreçlerinden geçip, marka tescil belgeleri ile ticari pazarlarda, rakiplerinden bir adım öne geçip, markasına yatırım yapabilmektedir. Yeni başvurular için marka başvurusundan, tescile kadar olan süreçlerde zaman, maliyet gibi kayıpları azaltmaktadır.

Marka, ekonomik alanda, bir girişimin mal ve hizmetlerini bir başka girişimin mal ve hizmetlerinden ayırtırmayı sağlayan bir imdir. İhtiyaçların artması ile beraber ticaret hayatı oldukça fazla gelişmiş, mal ve hizmet üreten işletmelerin sayısının yükselmesiyle beraber rekabet ortamı oluşmuş, markalaşma tanınırlık açısından zaruriyet haline dönüşmüştür.

Ülkemizde ve Dünya’da markanın giderek değer kazanması marka başvurularına verilen önemi de artırmıştır. Ticari hayatta işletmeler için marka ticari bir değerdir, bu sebeple marka başvuru sürecindeki ret kararının verilmesi, firmalara zaman, maliyet, üçüncü kişilere karşı da hak kaybı gibi sorunlara neden olmaktadır. İşletmelerdeki markalaşma çalışmalarında oturmuş, bir marka bilincine ihtiyaç vardır. Marka araştırması sırasında, benzerlik ve karıştırılma ihtimali gibi problemler her başvuruda ortaya çıkmaktadır. Çok fazla sayıda marka başvurusu yapıldığını düşünürsek, bu alanda yaşanan kayıplarında büyüklüğü açıkça görülmektedir.

Markalar arasındaki haksız rekabetin önüne geçilmesi, benzerliklerin elimine edilmesi oldukça kritik olmakla birlikte, problemlerin ortaya net bir şekilde çıkmıyor olması veya azalmasının sağlanması adına çalışmaların nasıl yapılacağına bilinmesi gerekir. Tescil basamağından önce öngörülen önlemlerle markanın tescili, taklit teşebbüslerine karşı da markanın tescilli olması önemli bir unsurdur. Ulusal ve uluslararası kanunların etkin kavramlarından biri olan marka, hem çok taraflı uluslararası sözleşmelerde, hem de Milli hukuk düzenlerinde özel hükümler konularak korunmuştur.

Marka başvurularında yaşanan sorunların giderilmesi için başvuru öncesi ve tescil karar kriterleri seçimi sırasında, doğru adımların atılması elzemdir. Marka, markanın tescilli olduğu kişi veya kuruma, bahsedilen markanın tescil içeriğindeki mal veya hizmetler adına ve tescil sahibinin izni haricindeki her türlü kullanımını engelleme imkânı sağlamaktadır. Marka sahibi, markayı kendi kullanabilmekte ya da başkalarına markanın kullanım iznini verebilmektedir. Günümüzde birçok işletmenin, ticari açıdan marka olarak ticaret ünvanını da haksız rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu firmalar için hizmet veya imalat sektöründe, en önemli problemlerden birisi, markanın benzerliklerinin oluşması halinde karışıklığa sebep olmasıdır.

Bilinçli marka başvuruları ile ret edilme sayılarının düşeceği ve riskli marka başvurularının da azalacağı öngörülmektedir. Ortaya çıkan en önemli sonuç ise, müşteri gözüyle marka başvuru süreçlerinde yaşanan sorunların neler olabileceğinin belirlenmesi ve iyileştirme adımlarının hangi yönde planlanması gerektiğidir. Bu açıdan işletmelerin markalaşma süreçlerinde yaşayacakları sorunların bir haritası olarak izah edilebilmektedir.

Harcanan emek, zaman ve maliyet açısından baktığımızda, Kısıtlar Teorisi uygulaması ile işletmeler, marka başvurusundan sonra çıkan sorunları belirleyerek, bu süreçte en zayıf halkayı bulup, kısıtlar teorisinin kendi sistematığı içinde bu zayıf halkanın güçlenmesini sağlayarak, başvurudaki başarıyı azaltan ve engelleyen unsurları ortadan kaldırıp, başarının yolunu açmayı hedeflemelidir.

Bundan sonraki çalışmalara teşkil edecek olan eserlere öneri olarak; Kısıtlar Teorisinin düşünce süreçlerinin ve bu süreçlerin uygulama alanlarında çeşitlilik yapılabileceği, farklı sektörler üzerinde Kısıtlar Teorisi yardımı ile sektör içi yeni

özüm bulmaya yardımcı olmak, işletmelerin markalaşma süreçlerinde yaşadıkları sorunları farklı sektörler açısından incelenebileceği önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., ve Joachimsthaler, E. (2012) **Brand Leadership**. Simon And Schuster.
- Aaker, D. A., (1996). “**Measuring brand equity across products and markets**”
California Management Review, Vol. 38, No.3, s.102-120.
- Akman, G., ve Karakoç, Ç. (2005) **Yazılım Geliştirme Prosesinde Kısıtlar Teorisinin Düşünme Süreçlerinin Kullanılması**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4(7), 103-122.
- Aktuğlu, I. K.(2014) **Marka Yönetimi: Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**. İstanbul. İletişim Yayınları.
- Akman,G., ve Özcan,B.(2017). **Türkiye’de Kısıtlar Teorisi Ve Uygulamaları Konusunda Yapılan Çalışmalar: Literatür Taraması**.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.26(2), s.263-277.
- Atmaca, M., ve Terzi, S. (2007) **Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (2), s.367-384.
- Atwater, B., ve Gagne, M. L. (1997) **The Theory Of Constraints Versus Contribution Margin Analysis For Product Mix Decisions**. Journal Of Cost Management, Jan-Feb., 11, s.6-15.
- Atay, Güven (2009). **Kısıtlar Teorisi ve Sap Projesinde Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçlerinin Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcılar, A. G. M. Y. (2008) **Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü**. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1).13. .
- Aytaç, Z. (2009) **Hastanelerde Yalın Yönetim Sistemleri** , İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Aytekin, F. G., Yörükoğlu, H., ve Akman, G. (2012) **Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı İle Kurumsal Bilgi Teknolojileri Yönetimi Talep Sistemlerinin İyileştirilmesi**. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2).
- Bayraktar S. (2010). **Marka Stratejileri ve Türkiye Bitkisel Yağ Sektöründe Marka Stratejilerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Tekniği ile Analizi**, (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Basık, F. O., (2012). **Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Boyd, L., ve Gupta, M. (2004) **Constraints Management: What Is The Theory?** International Journal Of Operations ve Production Management, 24(4), s.350-371.
- Bramorski, T. (1997), **Application Of Theory Of Constraints in Banks**, Bankers Magazine, January/February, s.53-59.
- Büyükyılmaz, O., ve Gürkan, S (2009). **Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması: Kısıtlar Teorisi**. Zonguldak Karaelmas University Journal Of Social Sciences, 5(9). s.177-195.
- Can, E.(2007). **Marka ve Marka Yapılandırma**, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 22(1), ss. 232.
- Coman, A., ve Ronen, B. (1994), **Is Management By Constraints: Coupling Is Effort To Changes İn Business Bottlenecks**. Human Systems Management, 13(1), s.65-70.
- Coman, A. ve Ronen B., (1995), **The Enhanced Make-or-Buy Decision: The Fallacy of Traditional Cost Accounting and the Theory of Constraints**, Human Systems Management, Vol.14, No. 4, p. 303-308.
- Cox, J.F., Schleie, J.G.Jr. (2010). **The Constraints Management Handbook** APICS Series on Constraints Management, St. Lucie Pres, Boca Raton, FL.

- Çakırer, M. A. (2013), **Marka Yönetimi Ve Marka Stratejileri**. Ekin Yayınevi, Bursa
- Çifci, S., ve Cop, R. (2007), **Marka Ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma**. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, 44(512), s.69-88.
- Dalan, Ö., ve Yaralıoğlu, K. (2009) **Organizasyonlarda Üst Düzey Yöneticilerin Karar Süreçlerinde Bilişim Sistemlerinden Faydalanma Problemleri Ve Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı İle Çözüm Önerisi**. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (1), s.57-72.
- Demir, M. Ö. (2011), **Risk Algısının Marka Sadakatine Etkisi: Cep Telefonları Kategorisinde Bir Uygulama/The Effects Of Perceived Risk On Brand Loyalty: A Study On Mobile Phones**. Ege Akademik Bakis, 11(2), Nisan, s.267-276.
- Demircioğlu, E.N., Demircioğlu, M, ve Küçüksavaş, N. (2010). **Kısıtlar Teorisinin Diğer Muhasebe ve Yönetim Teknikleriyle İlişkisi**. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(1), Haziran, s.42-55.
- Demircioğlu, E.N., ve Akkaya, N. (2016). **Kısıtlar Teorisi 5 Adım Sürekli İyileştirme Sürecinin Boya Sektöründe Uygulanması**. Muhasebe Dünyası Dergisi, 18 (1), Mart, s.269-295.
- Dölarşlan, E. Şahin (2012) **Bir Marka Kişiliği Ölçeği Değerlendirmesi**. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 67 (02), s.1-28.
- Eğit, S. (2018), **İzmir’de Yaşayan Yerli Ve Yabancı Uyruklu Tüketicilerin Küresel Kimliklerinin Marka Tercihleri Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yüksek Lisans Proje, Ocak. Denizli.
- Erol, M. (2008) **“Kısıtlar Teorisi (Yaklaşımı) ve Teorisinin Stratejik Maliyet Yönetiminde Kullanımı”**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s. 39, ss. 101-109.

- Gaga O., (2009). **Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme Metodolojisi ve Kısıtlar Teorisi Yöntemiyle Süreç Analizi Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Sistem Mühendisliği, İstanbul.
- Goldratt, E. M., ve Cox, J., 2012, **The Goal: A Process Of Ongoing Improvement** (25 Anv Rev.). North River Pr. s.50
- Gupta, A., Bhardwaj, A., ve Kanda, A. (2010) **Fundamental Concepts Of Theory Of Constraints: An Emerging Philosophy**. World Academy Of Science, Engineering And Technology, vol.4, no:10, 2010, s.2089-2095.
- Gupta, M. C., ve Boyd, L. H.(2008) **Theory Of Constraints: A Theory For Operations Management**. International Journal Of Operations ve Production Management, 28(10), s.991-1012.
- Gürses, M. (2007). **Kısıtlar teorisi ve proje yönetiminde bir uygulama**. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Gürgen, O. (2007) **Kısıtlar Teorisi** (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı)
- Gürhan-Canlı, Z (2003). **The Effect Of Expected Variability Of Product Quality And Attribute Uniqueness On Family Brand Evaluations**. Journal Of Consumer Research, 30(1), s.105-114.
- Harrison M.C.(1985). **The Concepts Of Optimized Production Technology Opt-The Way Forward**. Conference on Computer Aided Production Management, London, UK., June, s.9-14
- Inman, R. A., Lair Sale, M., ve Green Jr, K. W. (2009) **Analysis Of The Relationships Among Toc Use, Toc Outcomes, And Organizational Performance**. International Journal Of Operations ve Production Management, 29(4), s.341-356.
- İslamoğlu, A.H., ve Fırat, D. (2011) **Stratejik Marka Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul

- Karabacak, S.(2015). **Proje yönetiminde kısıtlar teorisi ve gemi inşasında örnek uygulama.** İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kartal, Z. (2006). **Kısıtlar Teorisi İle Senkronize Üretim Sistemi Ve Bir Uygulama.** Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kara, G. (2015). **Marka deneyimi ve tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkide müşteri tatmininin rolü.** Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaplan, B. ve Akçay Kasapoğlu, Ö. (2013). **Ürün Karması Optimizasyonu Kararlarında Kısıtlar Teorisi Kullanımı Ve Bir Uygulama.** Öneri Dergisi, Cilt 10, Sayı 40, s.45-58.
- Kaygusuz, S. Y., (2006) **Üretim veya Satın Alma Kararlarında Kısıtlar Teorisi ve Ms Excel Office Programının Birlikte Kullanılması.** Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (2), s.161-177
- Kee, R., ve Schmidt, C. (2000) **A Comparative Analysis Of Utilizing Activity-Based Costing And The Theory Of Constraints For Making Product-Mix Decisions.** International journal of production economics, 63(1), s.1-17.
- Kırlı, M., ve Kayalı, N. (2010) **Stratejik Maliyet Yönetimi Ve Kısıtlar Teorisi: Bir Uygulama.** Celal Bayar Üniversitesi Sbe, Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), s.93-114.
- Kıncal, Gökçe B. (2007). **Bir Bilimsel Makalenin Oluşturulma Sürecinde Kısıtlar Teorisi: FRT Uygulaması.** Ege Akademik Bakış, Vol.7. No.1., s.365-377.
- Kim, S., Mabin, V. J., ve Davies, J. (2008), **The Theory Of Constraints Thinking Processes: Retrospect And Prospect.** International Journal Of Operations ve Production Management, 28(2), s.155-184.

- Kotler, P. (2000) **Marketing Management: Millenium Edition**. Marketing Management, 23(6), s.188-193.
- Leach, L. P. (2000) **Critical Chain Project Management İmproves Project Performance**. Project Management Journal, 30, s.39-51.
- Leach, L. P., (2000). **Critical Chain Project Management**, Artech House Ins., Norwood, s.1-330.
- Low, G. S., ve Fullerton, R. A.(1994) **Brands, Brand Management, And The Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation**. Journal Of Marketing Research, s.173-190.
- Mabin, V. J., Forgeson, S., Green, L, (2001). **Harnessing Resistance: Using The Theory of Constraints To Assist Change Management**. Journal of European İndustrial Training, 25/2/3/4., s.168-191.
- Mucuk, İ. (1999). **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özdemir, H. (2009) **Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl:8 Sayı:15, s.57-72.
- Özgüven, N., ve Karataş, E. (2010). **Genç Tüketicilerin Marka Kişiliği Algılamalarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi: Mcdonald's Ve Burger King**. Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year, 1(11), s.139-163.
- Papatya, G., Papatya, N., ve Hamşioğlu, A. B. (2012) **Sağlık Hizmetlerinde Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hasta Memnuniyeti: İki Özel Hastanede Karşılaştırmalı Bir Araştırma**. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1). Ocak, s.87-108.
- Pegels, C. C., ve Watrous, C. (2005) **Application Of The Theory Of Constraints To A Bottleneck Operation İn A Manufacturing Plant**. Journal Of Manufacturing Technology Management, 16(3), s.302-311.

- Pira, A., Kocabaş, F., ve Yeniçeri, M. (2005) **Küresel Pazarda Marka Yönetimi Ve Halkla İlişkiler**. İstanbul. Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri
- Rahman, S. U. (2002) **The Theory Of Constraints' Thinking Process Approach To Developing Strategies in Supply Chains**. International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management, 32(10), s.809-828.
- Rahman, Shams-ur (1998); **“Theory of Constraints, A Review of The Philosophy and Its Applications”**, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 18, No. 4, pp. s.1-20.
- Sağlam, Serhat.H. (2012), **Gemi Üretiminde İş akışlarında Darboğazların Analizi ve Çözüm Önerileri**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sadıç, Ş., Özdemir, D., ve Gözlü, S (2006) **Kısıtlar Kuramı Yaklaşımı İle Petrol İthalat Ve Ulusallaştırma Sürecinin İyileştirilmesi**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 5(10), s.99-118.
- Schrageheim E. (2000) **Challenge Your Thinking On Theory Of Constraints Accounting**, Constraints Management SIG Quarterly.
- Schrageheim, E., ve Ronen, B (1990). **Drum-Buffer-Rope Shop Floor Control**. Production And Inventory Management Journal, 31(3), s.18-22.
- Stein, R, E., (1997) **The Theory of Constraints, Second Edition**, Marcell Decker Inc., USA, s.51-145.
- Siha, S. (1999) **A Classified Model For Applying The Theory Of Constraints To Service Organizations**. Managing Service Quality: An International Journal, 9(4), s.255-264.
- Şahin, Ş. (2012), **Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısını Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Torlak, Ö., Doğan, V., ve Özkara, B. Y. (2014) **Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme Ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği**. Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi, 9(1), s.147-161.
- Tekin, H., (2006). **Kısıtlar Teorisi ve Proje Yönetimindeki Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tek, Ö.B.(1991), **Pazarlama: İlkeler Ve Uygulamalar**. Beta Basım Yayın Ve Dağıtım.
- Türk Patent Ve Kurumu**, <http://www.turkpatent.gov.tr>, Erişim Tarihi: 08-17.11.2017; 08.12.2017, 17.01.2017
- Türk Patent Ve Kurumu**, <http://www.turkpatent.gov.tr>, Erişim Tarihi: 27.03.2018 ve 28.02.2018
- Utku, B. D., (2007) **Kısıtlar Teorisine Dayalı Süreç Katkı Muhasebesinin Muhasebe Yöntemleri İle Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi: Bir Örnek Olay Çalışması**, Doktora Tezi, Antalya
- Uztuğ, F. (2003) **Markan Kadar Konuş**. Marka İletişim Stratejileri, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Ünal, E. N., Tanış, V.N. ve Küçüksavaş, N.(2005), **Kısıtlar Teorisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, s.433-448.
- Ünal, E. N., Demircioğlu, M., Ve Küçüksavaş, N.(2006), **Optimal Ürün Karması Belirlemede Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi Ve Kısıtlar Teorisi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 327- 344.
- Ünal, Elif N. (2000); **“Kısıtlar Teorisi ve Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Walker, E. D., ve Cox III, J. F.(2006) **Addressing Ill-Structured Problems Using Goldratt's Thinking Processes: A White Collar Example**. Management Decision, 44(1), s.137-154.

Watson, K. J., Blackstone, J. H., ve Gardiner, S. C. (2007) **The evolution of a management philosophy: The theory of constraints**. Journal of operations Management, 25(2), s.387-402.

Woepfel, M. J. (2001). **Manufacturer's Guide to Implementing the Theory of Constraints**, St. Lucie Press.

Yılmaz, R. A (2007) **Marka Farkındalığı Oluşturmada Sponsorluk Ve Rolü: Eskişehir Sinema Günleri'ne Yönelik Bir Değerlendirme**. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 1, s.587-607.

Yüksel, H.(2011) **Kısıtlar Teorisinin Düşünme Süreçleri Kullanılarak Bir Üretim İşletmesinin Etkinliğinin Artırılması**. Journal Of Yasar University, 21(6), s.3622-3632.

<http://www.pazarlamadehasi.com/?p=102>, Erişim Tarihi: 10.12.2017

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170424-5.htm>):

EKLER

EK-A. Marka Tescil Belgesi Örneği



T.C.
TÜRK PATENT ve MARKA KURUMU

MARKA TESCİL BELGESİ

Marka No : 2017 34417 - Ticaret

MODA BİM

Marka Sahibi : MEDENİ AĞIRMAN (T.C. Kimlik No: 25256376624)
TÜRKİYE CUMHURİYETİ
Balıklı Çarşısı Yolu Seyitnizam Mah.No:13 D:2 Zeytinburnu İstanbul

Emtiası : 25
Koruyucu amaçlı olanlar hariç her türlü malzemeden yapılmış iç-dış giysiler, çoraplar, fularlar, şallar, bandanalar, eşarplar, kemerler.
Ayak giysileri: ayakkabılar, terlikler, sandaletler.
Baş giysileri: şapkalar, kasketler, bereler, takkeler, kepler.

İşbu Marka 14/04/2017 tarihinden itibaren ON YIL süreyle
09/11/2017 tarihinde tescil edilmiştir.


Prof. Dr. Halip ASAN
Türk Patent ve Marka Kurumu Başkanı


TURK PATENT
TÜRK PATENT VE MARKA KURUMU

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında İstanbul'da doğmuştur. Trakya Üniversitesi Ziraat Mühendisliği bölümünden 2001 yılında mezun olmuştur. 2013 yılında T.C. Beykent Üniversitesi– Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme Yönetimi Bilim dalında yüksek lisansa başlamıştır ve halen öğrenci olarak devam etmektedir. Sınai Mülkiyet alanında, uzun süredir, çalışmaktadır.

Ayşe Arzu Ceylan ALPAR