

KAR BEYAZ LTD. ŞTİ.

Küçük Asya Grubu, elektronik ve beyaz eşya sektörüne, bir dünya teknoloji devi olan Three Stars

(3★)¹ ile 2005 yılında imzaladığı distribütörlük anlaşmasıyla giriş yaptı.

2005 yılının ilk ayında imzalanan anlaşmadan günümüze kadar 3★ beyaz ve elektronik eşyalarının pazarlama ve satışı Türkiye’de Küçük Asya Grubu şirketlerinden Kar Beyaz Ltd. Şti. yoluyla gerçekleştirilmektedir.

1969 yılında Kore’de kurulan 3★ digital çağın lider şirketlerinden biridir. Faaliyetlerini mobil iletişim, digital medya, LCD, digital cihazlar ve yarı iletkenler olmak üzere 5 stratejik iş kolunda sürdürmektedir.

Dünya çapında 144.000 çalışanı bulunan 3★ yıllık 63,4 milyar dolarlık ciro elde etmektedir. 17 ülkedeki 27 üretim tesisi ve 46 ülkede bulunan distribütörlükleri ile dünyaya açılan bir teknoloji devidir.

2005 yılından itibaren elektronik ve beyaz eşya ürünlerinin satış ve pazarlamasını Kar Beyaz Ltd. Şti. distribütörlüğünde yapan 3★ markası, yapılan araştırmalara göre 16.9 milyar dolarlık marka değeri ile Dünya’nın en değerli markaları arasında 21. sırada yer almaktadır.

Türkiye pazarında Kar Beyaz Ltd. Şti. ile çalışmaya başladığı tarihten 2008 yılına kadar pazar payı ve ciro anlamında yükseliş gösteren 3★ bu işbirliği ile büyümesini 2009 ve sonrasında da devam ettirmeyi amaçlamaktadır.

Sizlerden, Türkiye pazarında büyümesini sürdüren Kar Beyaz Ltd. Şti.’nin üst düzey yöneticileri olarak ilerleyen sayfalarda tespit edeceğiniz ve özet kısmında belirtilen hususlarda karar almanız beklenmektedir.

İlerleyen sayfalarda gerek şirket ile ilgili gerekse sektörle ilgili genel koşullar hakkında bilgiler bulacaksınız. Sizden, verilen veriler doğrultusunda gün boyunca grup olarak çalışarak aldığınız kararları ve bu kararların dayanaklarını açıklayacağınız **3 sayfalık “yönetici özeti raporu”** nu ve “**sunum**”u hazırlamanız, **saat:15.00** itibarıyla de İTÜ yetkililerine teslim etmeniz beklenmektedir.

Hazırlanan sunumlar **3 Mayıs 2009, Pazar** günü saat: 09.00 – 17.00 arası jüriye sunulacaktır. Bu aşamada sizlere sunum için 15 dakika, soru – cevap için 15 dakika olmak üzere toplamda 30 dakika süre verilecektir.

Vaka analizi sırasında yapacağınız varsayımların kullanılabilir olması ve mevcut veri/bilgiye dayanarak kendi içlerinde tutarlı olmaları beklenmektedir.

¹ Three Stars vakanın devamında 3★ olarak geçecektir.

Kar Beyaz Ltd. Şti. Hakkında Genel Bilgiler

2005 yılında faaliyete başlamış olan Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin,

Misyonu; Türk tüketicisini yeni teknolojiler ile tanıştırmaktır.

Vizyonu; Temsil ettiği markalarla Türkiye pazarında lider konuma gelerek teknolojik ürün tedarikinde akla gelen ilk şirket olmaktır.

Değerleri;

- Güvenilirlik
- Etkin İletişim
- Şeffaflık
- Takım Bilinci
- Sorumluluk Bilinci
- Etik Değerlere Bağlı Olmak
- Tasarruflu Olmak
- Vefalı Olmak

Temel Stratejileri;

- Three Stars (3★) ile olan işbirliğini derinleştirmek ve geliştirmek
- Rekabet ve pazar gücünü artırmak
- Kurumsal yapısını geliştirmek
- Faaliyet alanlarını çeşitlendirmek

Toplam Dağıtım Kanal Stratejisi;

Dağıtım yapılan ürünlerden elde edilecek **satış gelirlerini artırmayı** ve **karlılığı maksimize etmeyi** amaçlar. Bu stratejinin temelinde dağıtım kanallarını oluşturan bayi, zincir mağazalar ve B2B kanallarının kendi içlerinde dengelenmesi yatmaktadır.

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin Türkiye genelinde satış ve pazarlamasını gerçekleştirdiği ürünler beyaz eşya ve elektronik eşya olarak gruplandırılır.

Elektronik eşya grubu;

TV Grubu: LCD TV, PLAZMA TV,

Non TV Grubu: Kamera, DVD oynatıcı, Ev Sinema Sistemi, MP3&MPEG4 Çalar

Bu ürün grubu 3★ 'dan Euro para birimi üzerinden ithal edilir.

Beyaz Eşya Grubu;

Buzdolabı, Çamaşır Makinası, Fırın, Klima, Süpürge

Bu ürün grubu ise 3★ 'dan Dolar para birimi üzerinden ithal edilir.

Organizasyon Yapısı;

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin organizasyonel yapısı ekte bulunmaktadır. Bu yapı, kurulduğu 2005 yılından bu yana pazar dinamikleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. 2008 yılı sonu itibari ile 102 çalışanı bulunan Kar Beyaz Ltd. Şti. ürün gamı ve coğrafi yayılım göz önünde bulundurulduğunda

büyümesine devam etmeyi hedeflemektedir. 2008 yılı sonu itibari ile 3★ global strateji olarak satış ve pazarlamasının yapıldığı her ülkede satış sonrası destek hizmetlerini kendi üzerine almıştır.

Coğrafi yayılımı genişletmeyi ve ürün gamını çeşitlendirmeyi hedefleyen Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin 3★'ın global stratejisini göz önünde bulundurarak organizasyon yapısını gözden geçirmesi gerekmektedir. Bünyesindeki personelle uzun yıllar birlikte çalışmayı hedefleyen Kar Beyaz Ltd. Şti. yönetiminin çalışanlarını kaybetmeden bu yeni yapılanmayı 2009 yılı içerisinde gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Dağıtım Kanalları;

Kuruluş yılından bu yana Kar Beyaz Ltd. Şti. 3★ markasıyla 'Bayi, Zincir Mağaza ve B2B' kanallarında satışlarını gerçekleştirmektedir.

Bayi kanalı digital plazalar ve karma mağazalardan oluşmaktadır. Zincir Mağaza kanalı ise tekno ve hipermarketlerden oluşmaktadır. B2B kanalında, genel olarak kurumsal ve katalog satışlar gerçekleştirilmektedir.

Bayi Kanalı:

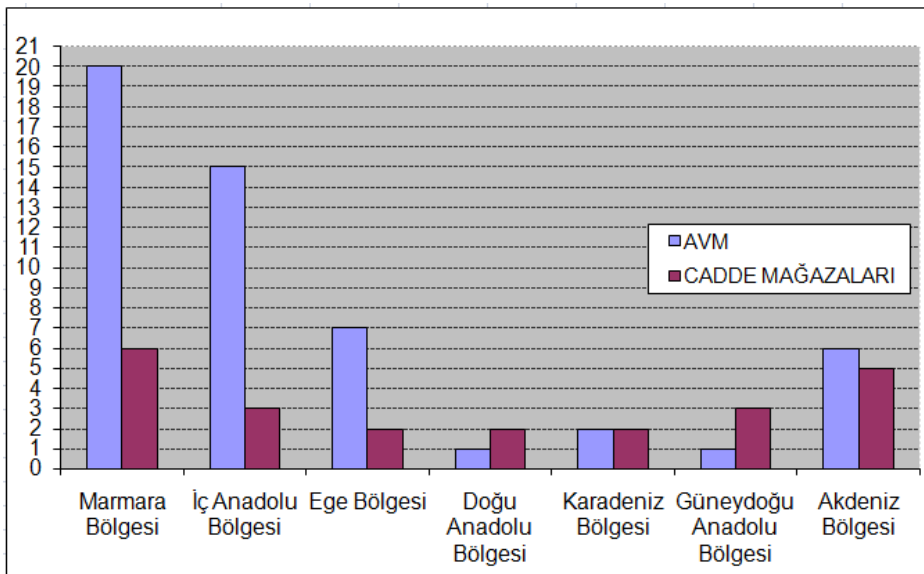
Digital Plaza;

-Alışveriş Merkezlerindeki Exclusive(Münhasır) Mağazalar

-Cadde (Exclusive) Mağazalarından oluşmaktadır.

Türkiye genelinde 75 tane digital plaza ve 55 tane karma mağaza bulunmaktadır Genel strateji olarak bayi kanalında,3★ ürünlerinin karma mağazalarda satılması desteklenmemektedir. Fakat yöresel alışveriş alışkanlıkları ve kısıtlamaları nedeni ile bazı pazarlara ve bölgelere bu kanal ile girmek gerekmektedir.

3★ firmasının genel şirket politikası olarak bayi kanalından yapılan satışların toplam ciroya oranının %35'in altında olmaması gerekmektedir. Bir sonraki sayfada bulunan Türkiye haritası üzerinde de göreceğiniz digital plazaları oluşturan mağaza sayılarının Türkiye genelinde bölgesel dağılımları aşağıdaki gibidir.



Digital Plaza



Digital Plaza Türkiye İli Bazında Dağılımı

Zincir Mağaza Kanalı:

Kullanılan bir diğer satış kanalı da, son dönemde hızla yaygınlaşmakta olan teknoloji marketler, çok katlı mağazalar ve hipermarketlerden oluşan zincir mağaza kanalıdır. Zincir mağaza kanalında Türkiye genelinde 454 market içerisinde 3★ markası satılmaktadır.

Özellikle teknoloji marketlerde şirketlere bağlı satış temsilcileri müşteri tercihlerinde büyük rol oynamaktadır. Kar Beyaz Ltd. Şti. zincir mağazalar kanalında mevcut teknoloji mağazaların neredeyse tamamı ile çalışmaktadır. Aşağıdaki tabloda çalışılan teknoloji market ve hipermarket sayılarını bulabilirsiniz.

Tablo 1

Teknomarket / Hipermarket	Çalışılan Mağaza sayısı
Teknosa	235
Evkur	43
Bimeks	28
Enplus	21
Darty	10
Media Markt	8
Electroworld	7
Vatan	11
Carrefour	18
Metro	11
Real	11
Tesco Kipa	35
Tepehome	6
Doğtaş	2
Özdilek	9
TOPLAM	454

Ayrıca zincir mağazalarda görevli satış danışmanlarının yıllara göre sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2

YIL	2005	2006	2007	2008
Müşteri Tem.	14	44	71	95
BÜYÜME (%)	-	214%	61%	34%

Bir sonraki sayfada göreceğiniz haritada zincir mağaza kanalı ile 3★ ürünlerinin Türkiye genelinde dağılımını bulabilirsiniz.

Zincir Mağaza

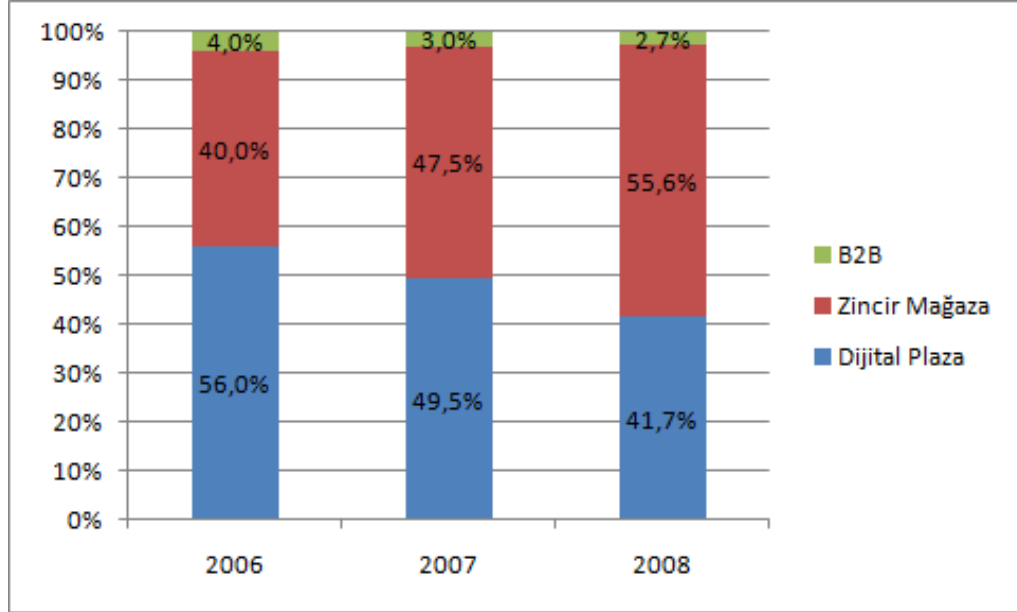


Tekno ve Hiper Market Kanalı Türkiye İl Bazında Dağılımı

B2B Kanalı

B2B kanalı ise daha önce de belirtildiği gibi kurumsal satışların gerçekleştirildiği kanaldır. Bu kanaldaki satışlara örnek olarak otel, hastane gibi kurumların toplu alımları verilebilir. Bu kanalda TV grubunun satışları gerçekleştirilmektedir.

Şimdiye kadar belirtilmiş olan üç farklı kanalın ciro içerisindeki payları aşağıdaki grafikte dikkatinize sunulmuştur.



Zincir mağazalarda satışlar ortalama 60 gün vadeli olarak yapılırken bu rakam bayi kanalında 45 gün seviyesindedir. Finansman giderleri sadece ticari alacak vadesinden kaynaklanmakta olup, ürünün stokta kalma süresi değerlendirilmemektedir. Kanal bazındaki ciroların finansman giderleri üzerinde etkisinin olmadığı varsayılmaktadır.

Şirketin bu dağıtım kanal yapısına sahip olmasının avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Mesela bir alışveriş merkezi içerisinde kanal yapıları tamamen farklı olan dijital plaza ve teknomarkette aynı 3★ ürününü farklı fiyat ve farklı kampanyalarla bulabilmek mümkündür. Bu durumun müşterinin gözünde marka değerini ve marka güvenilirliğini olumsuz etkileyeceği aşikârdır. Söz konusu duruma, yönetim tarafından çözüm önerileri geliştirilmesi her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Şirketin ürünleri ve ürün grupları bazında 2006, 2007 ve 2008 yılları kanallara göre net satış rakamları aşağıdaki tabloda görülmektedir. Yine kanallar bazında bu yıllara ait ürün ve ürün gruplarının 'Satılan Malın Maliyeti' (SMM) değerleri de Tablo 3'den elde edilebilir. Bu noktada strateji oluştururken her yeni dönemle birlikte net kar marjının artmasının gerekli olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

Tablo 3 2006, 2007, 2008 yıllarına ait Net Satışlar ve Satılan Malların Maliyetleri (TL)

2008 NET SATIŞLAR			2008 SMM		
TOPLAM	Zincir Mağazalar	Digital Plaza	TOPLAM	Zincir Mağazalar	Digital Plaza
175.286.684	99.913.410	70.114.673	130.220.477	76.933.325	53.287.152
38.501.398	20.932.565	15.678.384	28.772.246	16.626.892	12.145.354
213.788.082	120.845.974	85.793.058	158.992.723	93.560.218	65.432.505
16.359.602	7.525.417	8.834.185	10.739.498	5.117.284	5.622.214
10.827.476	4.980.639	5.846.837	7.492.149	3.536.254	3.955.895
1.003.967	471.864	532.102	830.981	390.561	440.420
1.343.576	644.917	698.660	894.141	438.543	455.597
2.588.940	1.113.244	1.475.696	2.056.055	890.596	1.165.460
32.123.561	14.736.081	17.387.480	22.012.824	10.373.237	11.639.587
5.072.981	3.551.087	1.521.894	4.371.146	3.059.802	1.311.344
1.728.157	950.486	777.671	1.297.846	722.370	575.476
6.845.285	3.764.907	3.080.378	4.966.255	2.748.382	2.217.872
2.412.125	1.688.488	723.638	1.863.132	1.304.192	558.940
16.058.549	9.954.968	6.103.581	12.498.379	7.834.746	4.663.632
261.970.192	145.537.024	109.284.119	193.503.926	111.768.201	81.735.724

2007 NET SATIŞLAR			2007 SMM		
TOPLAM	Zincir Mağazalar	Digital Plaza	TOPLAM	Zincir Mağazalar	Digital Plaza
82.487.148	38.084.246	41.146.041	59.803.558	28.944.027	30.859.531
39.199.210	18.423.629	19.599.605	29.646.363	14.554.667	15.091.696
121.686.358	56.507.875	60.745.646	89.449.920	43.498.694	45.951.227
6.736.054	3.031.224	3.704.830	4.469.372	2.061.233	2.408.139
3.965.272	1.784.372	2.180.900	2.760.317	1.284.748	1.475.569
510.391	239.884	270.507	422.449	198.551	223.898
666.958	320.140	346.818	443.856	217.695	226.161
3.147.370	1.321.895	1.825.475	2.499.221	1.057.516	1.441.704
15.026.045	6.697.516	8.328.529	10.595.215	4.819.743	5.775.471
5.531.471	3.872.030	1.659.441	4.723.876	3.329.946	1.393.931
1.207.486	664.117	543.369	906.822	504.729	402.093
3.812.409	2.096.825	1.715.584	2.765.903	1.530.682	1.235.221
497.456	348.219	149.237	384.236	268.966	115.271
11.048.823	6.981.192	4.067.631	8.780.838	5.634.323	3.146.515
147.761.225	70.186.582	73.141.806	108.825.973	53.952.760	54.873.213

2006 NET SATIŞLAR			2006 SMM		
TOPLAM	Zincir Mağazalar	Digital Plaza	TOPLAM	Zincir Mağazalar	Digital Plaza
26.341.936	8.744.676	16.057.213	18.601.417	6.558.507	12.042.910
16.698.182	5.677.382	9.851.928	11.957.568	4.371.584	7.585.984
43.040.118	14.422.058	25.909.140	30.558.985	10.930.091	19.628.894
5.456.470	2.073.459	3.383.012	3.521.485	1.368.483	2.153.002
2.399.026	911.630	1.487.396	1.644.494	638.141	1.006.353
566.425	260.555	305.869	468.828	215.661	253.167
638.601	306.529	332.073	424.985	208.439	216.545
4.576.841	1.830.736	2.746.104	3.633.379	1.464.589	2.168.790
13.637.363	5.382.909	8.254.454	9.693.170	3.895.313	5.797.857
7.436.583	5.205.608	2.230.975	6.350.842	4.476.823	1.874.019
1.051.209	578.165	473.044	789.458	439.405	350.053
1.932.958	1.063.127	869.831	1.402.361	776.082	626.278
624.750	437.325	187.425	482.559	337.791	144.768
11.045.500	7.284.225	3.761.275	9.025.220	6.030.102	2.995.118
67.722.981	27.089.192	37.924.869	49.277.375	20.855.507	28.421.869

Aşağıdaki tabloda görülen gider analizi oransal olup, ilgili gider tutarının net satışlara bölünmesi ile elde edilmiştir. Toplam giderler; satış dağıtım, pazarlama ve genel yönetim giderlerinden oluşmaktadır. Toplam giderler içerisindeki sabit giderlerin zincir mağaza ve bayi kanallarına göre oranları %35'e %65 iken değişken giderler için bu oran %65'e %35 şeklindedir.

Tablo 4	2006	2007	2008
Toplam Giderler	%21	%20	%17
Sabit Giderler	%5	%5	%2
Değişken Giderler	%16	%15	%15
Finansman Giderleri	%6	%3	%3

Satışı yapılan ürünlerden TV, buzdolabı ve çamaşır makinelerinin birim başına sevkiyat maliyetleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5	Ürün	Birim Sevkiyat Maliyeti
	TV	13 TL
	Buzdolabı	35 TL
	Çamaşır Makinesi	16 TL

Şirket elde ettiği ticari sonuçların katkısıyla kurulduğu günden bu yana faaliyette bulunduğu illerde sosyal ve kültürel gelişime değer katacak çeşitli sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmektedir. Temsil ettiği 3 ★ markasının 'İnsanların hayat kalitesini artırma' misyonunu ön planda tutarak öncelikle genç neslin eğitime katkıda bulunmaktadır.

2005 yılından bu yana Kar Beyaz Ltd. Şti., özellikle meslek liselerine yönelik projeler yapmaktadır. 2009 yılı içerisinde hedeflenen yıllık toplam cironun %1'lik oranını yeni sosyal sorumluluk projelerine yatırmayı planlamaktadır. Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin üst düzey yöneticileri olarak sizlerin iş yoğunluklarınız nedeniyle bu alanda gerektiği kadar planlama yapılamadığı fark edilmiştir.

Sosyal sorumluluk projeleri, içerisinde yer aldığı topluma değer kattığı gibi, tüketici gözünde de önemli bir tercih sebebi oluşturmakta ve dolayısıyla ticari sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. 3 ★ yönetimi de, 2009 yılı için sizlerden çeşitli sosyal sorumluluk projeleri planlamanızı ve bu projeleri kendilerine sunmanızı beklemektedir.

Sektör Hakkında Genel Bilgi

Türkiye ekonomisi incelendiğinde; önümüzdeki 3 yıl içinde 2008 yılında %12 olan enflasyonun 2011 yılı itibari ile % 6.5 oranlarında olması beklenmektedir. Firmanın hizmet verdiği ürün gruplarının pazar büyüklüklerinin farklı değişimler göstereceği tahmin edilmektedir. Devamlı artan rekabet, olası rakiplerin pazara girişleri ile kızışan pazarda ödeme vadelerinde olası artışlar da diğer öngörüler arasındadır.

Türkiye ekonomik indikatörlerinin pazar analizlerinde sizlere yol göstereceği düşünülmüştür ve aşağıdaki tabloda sizlerle önümüzdeki üç yıl için projeksiyonlar paylaşılmıştır.

Tablo 6

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
GSYİH, Yıllık - Cari (Milyar YTL)	854	879,62	915	956	1.004
GSYİH Büyüme Hızı	4,50%	3,00%	3,50%	4,00%	5,00%
Nüfus (Milyon)	70,6	71,4	72,3	73,2	74
ÜFE	11,50%	13,00%	9,00%	n/a	n/a
TÜFE	8,40%	12,00%	9,00%	7,00%	6,50%
PARİTE (EUR/USD)	1,45	1,25	1,25	1,25	1,25
USD/ TL Oranı	1,3003	1,3324	1,6	1,76	1,875

Nüfusu her geçen yıl artan Türkiye pazarında yukarıda bahsi geçen ürünler bazında rekabet giderek kızışmakta, yerli ve yabancı oyuncular farklı stratejiler ile pazarda daha çok pay elde etmeye çalışmaktadır.

Gelişen teknoloji özellikle elektronik ürünlerde ve LCD, plazma televizyonlarda pazarda rekabetin daha da artmasına yol açmaktadır.

Kar Beyaz Ltd. Şti., 3 ★ ürünleri ile yer aldığı beyaz eşya ve elektronik eşya kategorilerinde farklı pazarlarda, farklı rakipler karşısında pazardaki konumunu güçlendirmek istemektedir. Şirketin ürün gamı, değişen pazar dinamikleri ve müşteri beklentileri doğrultusunda her geçen gün gelişmektedir. Kar Beyaz Ltd. Şti. 2009'un Mart ayında da yeni bir ürün lansmanı ile TV pazarındaki liderliğini devam ettirerek rakiplerden pazar payı almayı amaçlamaktadır.

Diğer ürün gruplarında da doğru marka konumlandırması, doğru pazarlama stratejileri ve geliştirilmiş satış kanalları ile ürün ve ürün grubu bazında lider olmayı hedeflemektedir.

Tablo 7'de, Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin satış ve pazarlamasını yaptığı ürünler bazında 2007 ve 2008 yıllarında pazarın tamamında gerçekleşen satış rakamları ve ile 2009, 2010, 2011 yılları adet bazında tahmini pazarlar büyüklükleri görülmektedir.

Tablo 7

PAZAR BÜYÜKLÜKLERİ	2007	2008	2009	2010	2011
TFT-LCD TV	449.000	750.000	1.200.000	1.750.000	2.250.000
PLAZMA TV	95.000	100.000	102.000	95.000	90.000
Kamera	159.000	150.000	140.000	129.000	110.000
DVD	750.000	750.000	675.000	675.000	650.000
Ev Sinema Sistemi	90.000	80.000	75.000	75.000	70.000
MP3&MPEG4 Çalar	487.000	730.000	1.000.000	1.300.000	1.500.000
Buzdolabı	1.958.000	1.600.000	1.750.000	1.750.000	1.850.000
Çamaşır Makinesi	1.696.000	1.400.000	1.450.000	1.450.000	1.650.000
Klima	1.100.000	900.000	800.000	1.000.000	1.250.000
Süpürge	1.500.000	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.350.000
Bulaşık Makinası	850.000	1.150.000	1.300.000	1.450.000	1.600.000

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin 2007 ve 2008 yıllarında ürün bazında gerçekleştirdiği satış rakamları adet bazında Tablo 8'de görülebilir.

Tablo 8

KAR BEYAZ	2007	2008
TFT-LCD TV	53.431	139.500
PLAZMA TV	17.955	29.100
Kamera	28.779	33.450
DVD	18.750	18.000
Ev Sinema Sistemi	8.190	14.960
MP3&MPEG4 Çalar	23.376	77.380
Buzdolabı	4.980	15.000
Çamaşır Makinesi	4.250	16.500
Klima	3.600	2.700
Fırın	3.510	9.000
Süpürge	3.211	6.500

Yukarıdaki tablolardan da göreceğiniz gibi bir dünya devi olan 3 ★günümüzde güçlü yerel rakiplerin yanı sıra globalleşmenin etkisi ile uluslararası rakipleri ile de pazarda yarış halindedir. Elektronik ürün grubunda rakipleri "YANS, Hoven, EG, Electrotec" iken beyaz eşya grubunda rakipleri "Karaca Grubu, MNS ve WGC" olarak sayılabilir.(Sadece DVD çalar ürününde Karaca Grubu markalarından ÖZEV ve MNS'de rakiptir.) Karaca Grubu, WGC, MNS özellikle beyaz eşya ürün grubunda farklı markalar ile ürünlerini satmaktadır. Bu markalar dağıtım kanalları bazında farklılık göstermektedir.

- KARACA Grubu; ÖZEV, FEZA ve KALE markaları ile
- WGC; Sinergy, EL Saba, Whitening ve Visage markaları ile
- MNS ise Royal ve MSN markaları ile pazarda yerini almaktadır.

YANS, Hoven, EG ve WGC Türkiye' de kendi satış ve pazarlama şirketleri ile hizmet verirken Electrotec ise 3 ★gibi distribütör firma kanalı ile Türkiye pazarında yerini almaktadır.

Beyaz eşya grubunda çok gelişmiş bir bayi ağına sahip iki önemli yerel rakip, pazarın en etkin oyuncularındır. Bayi kanalı ile zincir mağaza kanalı arasındaki rekabet değerlendirildiğinde yerel firmalarından güçlü olan Karaca Grubu, teknoloji marketlerde ürün satışı gerçekleştirmemeyi şirket politikası olarak benimsemiştir. Karaca Grubu ve MNS yerel marka olmanın avantajını da kullanarak özellikle Anadolu genelinde rakip firmalarla kıyaslanamayacak bilinirliğe sahiptir.

Beyaz eşya grubundaki yabancı kökenli WGP Türkiye'de yerel rakiplerle rekabet edebilecek kadar güçlü bir bayi kanalına sahiptir. Bununla birlikte üretim faaliyetlerini de Türkiye'de gerçekleştirmektedir.

Beyaz eşya ürün grubundaki rakip markaların pazar payları aşağıdaki gibidir.

Tablo 9

Beyaz Eşya Grubu (Ciro)	2007	2008
Three Stars	0,98%	1,6%
ÖZEV	37,00%	34,20%
FEZA	17,80%	15,80%
Whitening	12,60%	15,20%
Visage	6,70%	7,90%
Sinergy	4,30%	5,10%
Royal	3,90%	4,70%

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin TV grubunda pazar lideri olduğu daha önceki sayfalarda belirtilmiştir. Bu ürün grubunda rakip markaların pazar payları ve 3 ★ markasının adet ve ciro bazında pazar payları aşağıdaki tablolarda görülebilir.

Tablo 10

LCD-ADET-%	2005	2006	2007	2008
Three Stars	33,9	29,8	24,3	25,2
MNS	3,3	7,9	11,9	11,1
ÖZEV	18,6	9,9	13,6	13,5
HOVEN	20,0	17,6	14,1	14,6
YANS	5,0	8,9	11,2	9,8
FEZA	10,1	5,9	6,7	7,1
EG	5,0	7,2	5,7	6,0

Tablo 11

PLAZMA Adet%	2005	2006	2007	2008
Three Stars	3,4	8,2	18,9	29,1
MNS	20,4	30,2	10,3	2,2
HOVEN	17	12,9	10,2	13,1
ÖZEV	10,5	8,5	9,1	1,5
EG	15,1	14,6	16,2	21,9
FEZA	4,2	2,9	2,7	

Elektronik eşya pazarında her ürün için tamamen farklı pazar koşulları mevcuttur. Söz konusu pazar payları ürün bazında aşağıdaki tablolarda görülebilir.

Tablo 12

Ev Sinema Sistemleri %Adet 2007 2008

Three Stars	9,1	18,7
ÖZEV	5,1	5,5
EG	28,9	26,8
Electrotec	6,4	3,8
HOVEN	17,1	18,7
YANS	13,9	14,1

Tablo 13

Kamera % Adet 2007 2008

Three Stars	18,1	22,3
YANS	61,1	60,6
Electrotec	3,6	3,1

MP3&MPEG4 Çalar ve DVD Çalar pazarları çok yoğun rekabetin var olduğu pazarlardır. Bu pazarlarda global ve yerel rakiplerin yanı sıra sadece bu iki farklı ürün üzerine odaklanmış rakiplerde mevcuttur. Tablo 14'de sadece farklı ürünlerde de rekabet ettiğimiz rakiplerin paylarına yer verilecektir.

Tablo 14

% Adet	DVD ÇALAR		MP3&MPEG4 Çalar	
	2007	2008	2007	2008
Three Stars	2,5	2,4	4,8	10,6
HOVEN	13,2	12,3	21,7	12,1
YANS	2,9	3,5	7,9	8,8
MNS	12,3	8,3	-	-
ÖZEV	18,8	9,3	-	-
Electrotec	0,9	0,7	0,6	0,9
EG	2,8	2,8	-	-

Elektronik eşya grubundaki mevcut rakiplerin ve Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin kanallar bazında mağaza sayıları ve bu kanalların cirodaki yüzdeleri aşağıdaki tabloda görülebilir. Daha öncede belirtildiği gibi unutulmamalıdır ki;

- Bayi kanalı, münhasır (Exclusive) mağaza ve karma mağazalardan oluşmaktadır.
- Zincir mağazalar kanalı ise teknomarketler, zincir mağazalar ve çok katlı mağazalardan oluşmaktadır.

Tablo 15

	Kar Beyaz LTD. ŞTİ Three Stars		Yans Türkiye Yans		Hoven Türkiye Hoven		EG Türkiye EG		T Dağıtım Electrotec	
	%Ciro		%Ciro	Mağaza Adet	%Ciro	Mağaza Adet	%Ciro	Mağaza Adet	%Ciro	Mağaza Adet
Münhasır Mağazalar	40,7%	75	30%	89	1%	25	1%	4	1%	10
			12%	200 ÖZEV	25%	WCP				
Karma Mağazalar	1%	55	8%	63	26%	125	1%		39%	75
Toptancı	0%		3%	<u>IT Toptancı</u>	0%		7%	<u>IT Toptancı</u>	15%	SVS
Teknomarketler	47,6%	Teknosa	35%	Teknosa	30%	Teknosa	91%	Teknosa	34%	Teknosa
		Darty		Darty		Darty		Darty		
		Mediamarkt		Mediamarkt		Mediamarkt		Mediamarkt		
		Electroworld		Electroworld		Electroworld		Electroworld		
		Bimeks Etkur		Bimeks Etkur		Bimeks Etkur		Bimeks Etkur		
Enplus, Vatan	Vatan, Gold	Vatan, Gold	Vatan, Gold							
Hipermarket	7%	Carrefour	11%	Carrefour	15%	Carrefour	%0		10%	Carrefour
		Metro		Metro		Metro				Metro
		Real		Real		Real				Real
		Kipa		Kipa		Kipa				Kipa
Çokkatlı Mağaza	1%	Tepehome	1%	Tepehome	3%	Tepehome	%0		1%	Tepehome
		Doğtaş		Özdilek		Özdilek				Özdilek
		Özdilek		Doğtaş		Doğtaş				Doğtaş

Karaca Grubu, MNS ve WGC beyaz eşya grubundaki portföylerinde bulunan farklı markalar ile, farklı kanallarda ürünlerini satmaktadır. Karaca Grubu ve WGC mevcut bayi kanallarını koruyabilmek adına teknoloji marketleri bir satış kanalı olarak kullanmamaktadırlar. Fakat bir diğer güçlü rakip MNS az sayıdaki teknomarkette ürünlerinin satışlarını gerçekleştirmektedir.

Bu gruptaki rakiplerin satış kanal yapıları ile ilgili bilgileri aşağıdaki tabloda bulabilirsiniz.

Tablo 16

	Karaca Grubu	WGC	MNS
Münhasır Mağazalar	1400 adet	1265 adet	1060 adet
Karma Mağazalar	Fera	Sinergy	
	2000 adet	990 adet	
Toptancılar	Kale	Visage	Royal
TeknoMarketler			Prime Line
			Darty
Hipermarketler	Kale	El Saba, Visage	Royal

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin pazar paylarını artırabilmesi için bu kanalların yapısını, avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmesi ve stratejilerini elde ettiği bulgulara göre şekillendirmesi gerekmektedir. Her kanalın farklı ürün gruplarında farklı dinamiklere sahip olduğu unutulmamalıdır.

Yabancı menşeli firmaların kendi aralarında ve yerel oyuncular ile stratejik iş ortaklıkları kurma ihtimalleri vardır. Gerek kanalların ortak kullanımı gerekse ortak üretim yapılması mümkündür. Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin bu ve benzeri durumlara vereceği tepkiler pazardaki etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır.

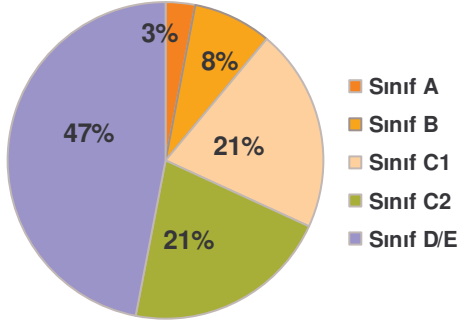
Kar Beyaz Ltd. Şti. bayi kanalında gelişmiş bayi yapıları ile Özev, MNS ve WGC'in Anadolu çapında etkinliklerini kırarak bu büyük pazarda da etkin bir oyuncu olmayı amaçlamaktadır.

Türkiye geneli göz önüne alındığında 2003 yılına kadar bayi kanalı bu ürün gruplarında %95 lik bir paya sahipken, zincir mağazalar özellikle yabancı teknoloji market zincirlerinin de Türkiye pazarına katılması ile payını giderek artırmaktadır.

Pazar yapısını sizlere tanıtmak amacı ile Türkiye'nin gelir seviyesine göre müşteri segmentlerinin yüzdeleri, Türkiye çapında kentsel ve kırsal dağılımları aşağıdaki grafikte belirtilmiştir. Türk halkının yeni teknolojileri takip ettiği, gelirlerine nazaran alışveriş yapmayı sevdikleri tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda üst düzey yöneticiler olarak vereceğiniz kararlarda Türkiye'nin kendine has yapısını dikkate almanızı önemle hatırlatırız.

GFK Pazar Araştırma Verileri

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin üst düzey yöneticileri olarak sizlere analiz etme ve karar verme süreçlerinde incelemek üzere 2008 yılında gerçekleştirilmiş GFK Pazar araştırma verileri aşağıda sunulmaktadır.



SEG	Kentsel	Kırsal
	%	%
A	3	3
B	11	5
C1	30	12
C2	24	18
D/E	32	62
Total	100	100

Türkiye genelinde sektör dinamiklerinin anlaşılabilmesi için yapılan pazar araştırmasında N= 500 kişilik bir örnek gruba yöneltilen 'Hangi marka ürüne sahipsiniz?' sorusu üzerine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Şehirler Mevcut Marka (% adet)

	3 Stars (N=31)	YANS (N=74)	Hoven (N=41)	Electrotec (N=14)	EG (N=15)	Özev (N=236)
Istanbul	23%	7%	12%	14%	13%	7%
Ankara	10%	7%	10%	21%	27%	9%
Bursa	22%	24%	34%	7%	7%	17%
Adana	32%	16%	5%	21%	7%	20%
Antalya	-	35%	22%	30%	46%	22%
Konya	13%	11%	17%	7%	-	25%

Mevcut markaların tüketici segmentlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Buna göre 3 ★ markamızın 31 kullanıcısının % 55'inin C sınıf müşteriler olduğu görülmüştür.

Segmentler Mevcut Marka (%)

	3 Stars (N=31)	YANS (N=74)	Hoven (N=41)	Electrotec (N=14)	EG (N=15)	Özev (N=236)
A Sınıf	10%	12%	7%	7%	33%	8%
B Sınıf	35%	41%	51%	79%	40%	36%
C Sınıf	55%	47%	42%	14%	27%	56%

3 ★ markasının ürün gamının genişliği sayesinde müşterilerine her segmente uygun ürünler sunabilmektedir. Farklı özelliklere ve fiyatlara sahip ürün çeşitliğine sahiptir.

Yönetici Özeti

Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin üst düzey yöneticileri olarak sizlerden, değişen ve gelişen pazar koşullarını dikkate alarak aşağıdaki konular üzerinde çalışıp öneriler geliştirmeniz beklenmektedir.

- Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin toplam dağıtım kanal stratejisine ulaşması için mevcut dağıtım kanallarının analizlerini yapmanız, avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmeniz ve bu doğrultuda stratejiler belirlemeniz gerekmektedir. Belirleyeceğiniz bu stratejiler için eylem planları hazırlamanız ve bunları projeler ile desteklemeniz beklenmektedir.
- Kar Beyaz Ltd. Şti. ile ilgili önceki bölümlerde belirtilen şirket temel stratejilerinden seçeceğiniz iki strateji için bu stratejilere hizmet edecek projeler geliştirmeniz beklenmektedir.
- Son olarak sizlerle paylaşılan veriler ışığında tespit edeceğiniz diğer problemleri tanımlayıp, çözüm önerileri getirmeniz gerekmektedir.

Tüm iyileştirme çalışmalarını aşağıdaki hedeflere ulaşacak şekilde yapmanız beklenmektedir.

- Kar Beyaz Ltd. Şti.'nin TV grubundaki pazar payını % 3 oranında artırarak pazar liderliğini koruması
- Beyaz Eşya grubunda yerel rakiplerin etkinliğini kırarak pazar payını %5 oranına yükseltmesi
- 2009 yılı cirosunu % 30 oranında artırması
- Ve son olarak 2009 yılında şirketin net karlılığını %1 oranında artırması

Problemler için geliştireceğiniz çözüm önerilerini verilerin analizlerinden elde edeceğiniz sayısal bulgularla desteklemeniz beklenmektedir.