

MARKA  
ve  
ORTAK MARKA



# **MARKA ve ORTAK MARKA**

Yrd. Doç. Dr. **Ahmet BARDAKCI**

**DENİZLİ SANAYİ ODASI**

2004

ISBN: 9755128816

## Önsöz

Küreselleşme; ticarete fiziksel sınırların ortadan kalkması, üreticileri küresel birer rakip haline getirmekle kalmamış aynı zamanda alıcılara tüm küreyi tarayıp istediği ürünü satın alabilen birer küresel müşteri haline dönüştürmüştür. Böyle rekabetçi bir ortamda özellikle batılı perakendecilere fason üretim yapmaya odaklı, düşük maliyete dayalı bir ekonomik büyüme sürdürülebilir olmaktan oldukça uzaktır. Düşük maliyete dayalı bir rekabet gücü aslında tarihin hiçbir döneminde uzun süre muhafaza edilememiştir. Bu nedenle gelişmiş ülkeler çoğunlukla işgücü yoğun sektörleri hızla terk etmiş ve teknoloji yoğun sektörlerle yoğunlaşmışlar veya rekabette farklılaştırma stratejilerini benimsemişlerdir.

Uluslararası rekabette düşük maliyete odaklanmak yerine farklılaşmak gereği karşımıza marka kavramını çıkarmıştır. Bu kapsamda marka olmak nedir? Nasıl marka olunur? Bir bölge olarak marka olunabilir mi? Marka olmak bizlere ne tür faydalar sağlar? Bütün bunların objektif bir şekilde incelenmesi ve ortaya çıkacak sonuçların tartışmaya açılması gerekmektedir. Bu çerçevede Denizli Sanayi Odası ve Pamukkale Üniversitesi işbirliğinde yürütülen çalışmalardan, marka konusu ile ilgili sonuç ve önerilerin tüm Denizli ile paylaşılması ve tartışılması gerektiğini düşünerek elinizdeki bu çalışmayı sizlere sunuyoruz.

Üniversite-sanayi işbirliğinin somut bir örneği olan bu çalışmayı destekleyen Pamukkale Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hasan Kazdağlı'ya, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İnan Özer ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet Bardakçı'ya teşekkürlerimi sunarım. "Marka ve Ortak Marka" adlı bu incelemenin Denizli ekonomisine yararlı olabilmesi en içten dileğimdir.

M. Abdülkadir Uslu  
Denizli Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Yazarın önsözü

Uluslararası pazarlarda düşük maliyetten kaynaklanan rekabet avantajını kullanarak uzun süre başarılı olmak artık mümkün değil. Alıcıların küreselleşmesi maliyete dayalı bir üstünlüğün sürekli coğrafya değiştirmesi sonucunu ortaya çıkaracak.

Uluslararası pazarlarda rekabet gücünün kaybedilmeye başlaması sanayicileri marka kavramına yakınlaşmaya itti. Bir yanda kaybedilen rekabet gücünü tekrar kazanma arzusundaki sanayiciler, diğer yanda sanayicinin marka olma girişimini, farklı amaçlarla destekleyen marka vekilleri, basın-yayın kurumları ve ekonomistlerden oluşan çıkar grupları, bir araya gelmeye başladılar. Sonuçta herkes ortak bir dili konuşmaya başladı: Marka.

Bu dönemde marka kavramının tarafsız bir şekilde ele alınıp kamuoyunun bilgilendirilmesi için başlayan çalışmalar sonunda “Ortak Marka” kavramının bölgesel kalkınma açısından kullanılabilecek en uygun marka türü olduğu kanaatine ulaştım. Ortak marka çok iyi tanınmayan bir kavram, pazarlama literatüründe de bu konuda çalışma yok, bu nedenle tartışılması gerekiyor. Ancak bu tartışmanın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi marka konusunda ortak bir dili konuşmaktan geçiyor. Bu nedenle elinizdeki bu çalışmada öncelikle marka konusunda ortak bir dil konuşmak için gerekli gördüğüm kısımlar üzerinde durup sonlarda Denizli için ortak marka modelini ortaya koymaya çalıştım.

Bu çalışmanın ortaya çıkarılması konusunda desteklerini esirgemeyen Pamukkale Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hasan Kazdağlı'ya, DSO ve DOSB Yönetim Kurulları Başkanı Abdulkadir Uslu'ya, DSO Başkanlık danışmanı ve Ankara temsilcisi İsmail Şengün'e, Yavuz Şenel'e, Pamukkale Üniversitesi İİBF Dekanı Prof. Dr. İnan Özer'e, İİBF Öğretim üyeleri Doç. Dr. Celal Küçükler ve Yrd. Doç. Dr. Hakan Sarıtaş'a ve Araş. Gör. Nevin Doğan'a ve eşim Özlem'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Bardakçı  
Kasım 2004-DENİZLİ

## İçindekiler

Giriş .....	1
Marka Nedir, Ne İşe Yarar?.....	2
Marka Nasıl Başarılı Olur?.....	6
Markaya Niçin İhtiyaç Duyduk?.....	15
Haydi Marka Olalım.....	18
Marka Oluşturmak Ya Da Satın Almak.....	25
Gelin Canlar Bir Olalım.....	30
Birlikten Kuvvetli Bir Elma Markası Doğmuş .....	36
Havlu/Bornoz İçin Ortak Marka Olur Mu?.....	45
Kaynakça.....	50

## Tablo ve Şekiller Dizini

Tablo 1: Türkiye Ve Rakip Ülkelerin Maliyetleri.....	7
Tablo 2: Farklılaştırma Değişkenleri.....	9
Tablo 3: 2000 Yılında Yapılan İhracatın Toplam Üretim İçindeki Payı .....	16
Tablo 4: Türkiye'nin Tekstil Ve Hazır Giyimde Rekabet Gücü.....	20
Tablo 5: Marka Satınalma/Marka Geliştirme Kararında Kritik Noktalar.....	27
Şekil 1: Marka Başarısında Bazı Değişkenlerin Önemi .....	10
Şekil 2: TPE'ye Yıllar İtibarıyla Marka İçin Yapılan Başvurular Ve Tesciller.....	17
Şekil 3: Marka Oluşturma Sürecinde Öncelikli Karar Aşamaları.....	19
Şekil 4: Çok Kullanılan Garanti Markaları.....	31
Şekil 5: Bazı Ortak Markalar.....	34
Şekil 6: Melinda Konsorsiyumunun İşleyiş Şeması.....	40
Şekil 7: Denizli Tekstil Sektörü İçin Ortak Marka Modeli.....	49

## Giriş

2000 yılından sonra Türk iş adamlarının ve girişimcilerinin gündemini marka oluşturdu. Herkes bir ucundan tutup markadan bahsetmeye başladı. Reklamcılar, markamızı başarılı kılmak için yoğun reklam yapmak gerekir ana temasıyla sanayici ve iş adamlarını kendi markalarını oluşturmaya ikna için şehir şehir dolaşmaya başladılar. Bu arada gazetelerde, dergilerde ve televizyonlarda markayı hep gündemde tutmak için marka tartışmaları düzenlediler, başarılı markaları belirlediler, başarısızlıkların nedenini reklamsızlığa bağladılar. Marka vekilleri, markanın önemini ve tescil edilmesi gerektiğini anlatmaya çalıştılar. Marka tescili için sanayicileri motive etme uğraşısı içine girdiler.

Küreselleşen rekabet nedeniyle atadan kalma yöntemlerle gücünü kaybeden berberler, terziler ve çiftçiler, marketlerde kapanın elinde kalan Coca-Cola ve Pepsi şişelerine bakıp bizim markamız olmadığı için kimseye ürünümüzü satamıyoruz, biz de marka olalım, ürünümüzü daha çok satalım, daha pahalı satalım, marka değerimiz milyar dolar olsun diye bir türkü tutturdular.

Yazılı ve görsel basının vazgeçilmez ögesi marka konusu olunca her firma marka olmak istediğini söylemeye başladı, bunu marka olmak isteyen il, ilçe ve köyler takip etti. Gaziantep ilinin marka olması çalışmalarını İzmir Bergama ilçesi, Kıranlı Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ortaklarının ürettiği 'balı' markalayıp satma çalışmaları ve Çivril ilçesi, Gümüşsu beldesinin kiraz markası olmak için çalışması takip etti.

Sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmek için marka sahibi olmak oldukça önemlidir. Bu doğrultuda yapılan tüm çalışmaları saygıyla karşılıyor ve ilgiyle izliyoruz. Denizli Sanayi Odası ve Pamukkale Üniversitesi işbirliğinde yapılan çalışmaların sonucunda Denizli markası nasıl olunur sorusunun cevabını bulmaya çalıştık ve bir bölgenin başarılı bir marka olabilmesi için kullanılabilir alternatifler içinde en uygununun ortak marka olduğu kanısına vardık. Elinizdeki incelemede genel hatlarıyla markanın ne olduğu, başarısının neye bağlı olduğu ve ortak marka kavramları ele alınmış ve üreticilerin birlikte oluşturabilecekleri bir marka için izlenmesi gereken yol haritası ortaya konulmaya çalışılmıştır

## Marka nedir, Ne İşe Yarar?

Bu soruyu üniversiteye yeni başlamış bir işletme bölümü öğrencisine sorsak, herhalde medya gündeminden hareketle, marka iyi bir şeydir, çok işe yarar, marka olmazsa işletmeler kar edemez ve sonuçta batar diye cevaplandırır. Maalesef medyada tartışılan marka kavramı bu cevabın çok ötesine gidemiyor. Marka önemlidir, kabul ama ne tür bir markalaşma stratejisi kullanmalıyız. Marka olmak ücretsiz mi, markayı tescil ettirmek marka olmak için yeterli mi, işte tüm bu soruları bu çalışmada cevaplandırmaya çalışmadan önce markayı tanımlayalım.

Türk Patent Enstitüsü (TPE)'nin yaptığı tanıma göre marka:

*“Bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla; kişi adları, sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir”.*

Yani marka bir ürün grubunda belirli bir işletmenin ürününü diğer işletmenin ürününden ayırt etmeğe yarayan herhangi bir şeydir. Deterjan almak için büyük bir süpermarkete girdiğimizde deterjanların bulunduğu bölümde, paketlerin üzerinde gördüğümüz, deterjanları birbirinden ayırt etmeye yarayan renkler, şekiller, kelimeler vb. marka tanımı içerisine girmektedir. Günlük hayatta hem bireysel müşteriler hem de endüstriyel müşteriler oldukça büyük miktarda bilgiyi değerlendirmek zorundadırlar. Buna bağlı olarak insanlar çok miktarda bilgiyi analiz edebilecek yöntemler geliştirmişlerdir, bu yöntemlere seçici algılama, ve hafızada kısa yollar geliştirme dahildir. Bu gerçeğe dayalı olarak potansiyel alıcılar büyük miktardaki bilgiyi basitçe anlayabilmek için marka gibi sembolik şekillere yönelirler. Girdiğimiz markette, deterjanlar üzerinde markaları olmasaydı, alacağımız ürünü seçmek ne kadar zor olurdu düşünebiliyor muyuz? Peki marka başka ne tür faydalar sağlar? Bu soruyu markanın üretici, tüketici ve perakendeciler için faydalarını ayrı ayrı ele alarak cevaplayalım.

### Üreticiler Açısından Markanın Yararları

- **Marka imajı oluşturulmasına yardımcı olur.** Pazara yeni çıkarılan bir ürün öncelikle müşterilere tanıtılmalıdır, yani müşterinin ürünün farkına varması



sağlanmalıdır. Müşterilerin ürünlerin farkına varmasını sağlamak için kullanılabilir yegane araç ise reklam ve promosyondur. Reklam ve promosyon faaliyetlerinde marka ismi belirleyici unsur olur. Bir başka deyişle, tüketici markalı ürünü için reklam ve promosyon yapan bir üreticinin malını diğer üreticilerin mallarından ayırt edebilecektir. Bu nedenle marka, ürün tutundurma çalışmalarının temelini oluşturur. Bu çerçevede müşteriye tatmin eden bir marka, aynı ihtiyaç tekrar ortaya çıktığında rakip markalara tercih edileceği için tüketicide firmaya bağlılık yaratır.

- ***Fiyat karşılaştırmalarını azaltır.*** Üretici sahibi olduğu marka ismine dayanarak rakiplerden farklı bir fiyat oluşturma şansını elde eder. Çünkü marka sayesinde oluşturulacak imaj sayesinde üretici fiyatını farklılaştırabilecek, müşteri ise farklı markalar arasındaki fiyat karşılaştırmalarını azaltacaktır. Mercedes imajı otomobil alırken Mercedes ile Renault'un fiyatının karşılaştırılıp, nispeten daha ucuz olan Renault'un tercih edilmesini engeller. Bu nedenle markalamanın, fiyat dışı rekabette kullanılabilir en iyi araç olduğu söylenir. Markalı ürünlerin markasız ürünlere oranla fiyat konusunda daha istikrarlı oldukları da görülmüştür. Bu nedenle, fiyat istikrarının marka imajını arttırdığı iddia edilmektedir. Dikkat edersek pazarda imajı kaliteli, sağlam olan markaların çoğunlukla fiyat indirimlerine gitmediğini görürüz.

- ***Ürün hattı genişletmelerini kolaylaştırır.*** Ürün hattını genişleten bir firma için iyi bilinen bir marka ismi avantajlı olabilir. Çünkü marka ismi mevcut marka tanınırlığından dolayı müşterilerin yeni ürünü daha kolay benimsemelerini sağlar. Gıda sektöründe Bizim margarinle belirli bir güven oluşturan Ülker, bu sayede mamul hattına ayçiçek yağı, mısırözü yağı gibi birçok yeni ürünü ekleme imkanı bulmuştur. Benzer şekilde printer pazarında başarı kazanan hp'nin bilgisayarla ilgili birçok ürünü pazarda başarıya ulaşmıştır.

- ***Mevcut pazar payını korur.*** Müşteri memnuniyeti tekrarlı satın almalara neden olur. Yani, herhangi bir markadan memnun olan bir tüketici, aynı ihtiyaç tekrar ettiğinde, daha önceden kullanıp memnun olduğu markayı tercih eder. Eğer, Çaykur Filiz çayının rengini ve tadını beğendiyseniz, evdeki çay bittiğinde gidip Sir Winston markalı çay alıp, kendinize riske atmazsınız. Marka bu sayede sahibine, olası rekabetçi üstünlük ve ürünlerinin geleceğini kontrol etme imkanı sunar.

## **Müşteriler Açısından Markanın Yararları**

- ***Müşterinin ürünü tanımasını kolaylaştırır.*** Müşteri için oldukça değerli olan bir marka isminin bulunması müşterinin kendisini tatmin eden ürünü tanımlamasına yardımcı olur. Marka aslında müşterinin tekrar satın almasını kolaylaştırıcı bir fonksiyon üstlenir. İsmi olmayan (no-name) ürünler bile müşterinin bu ürünleri tanımlamada kullandığı bir araçtır. İsimsizlik belirli bir ürün grubunda bir imaja sahip olan ürünün diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamaya yarayan araçtır.

Marka ismi, pazardaki ürünler birbirlerine çok benzediklerinde veya aralarındaki fark müşteri tarafından algılanamadığında son derece önemli hale gelir. Tuzların üzerinde marka ismi olmadığını düşünelim, aralarından seçim ne kadar zor bir hale gelirdi. Deterjanlar, deodorantlar, akaryakıt ürünleri vb. gibi fiziksel özellikleri benzer olan ürünler arasından seçim yapmak da zor olurdu.

- ***Kalite tanınmasına yardımcı olur ve iletişimi kolaylaştırır.*** Marka ürüne tanınabilir bir kimlik kazandırmak yanında, müşterinin ürün kalitesini ve güvenilirliğini de tanımlayabilmesine imkan verir. Bu nedenle müşteri bu ürünü gördüğünde aklına ürüne ilişkin kalite ve dayanıklılık gelir. Örneğin, Mercedes markası müşterinin hafızasında statü, dayanıklılık ve güvenlik gibi pozitif çağrışımlar yaparak müşterinin ürüne karşı tutumunu pozitif hale getirir.

- ***Yeni ürün sunumlarının kolayca tanınmasına yardımcı olur.*** Marka, firmanın yeni ürünlerini, müşterinin tanıyıp değerlendirmesini kolaylaştırır. Bu bilgi müşterinin karşılanmamış bir ihtiyacını karşılayacak yeni ürünler için satın alma kararını marka lehine vermesine neden olur.

## **Perakendeciler Açısından Markanın Yararları**

- ***Perakendeciye tüm zincir için tek elden satın alma imkanı verir.*** Markanın en önemli avantajlarından birisi zincir mağaza yöneticilerine satın almada yardımcı olmasıdır. Bir zincir için satın alma gerçekleştirildiğinde, alıcı büyük ölçüde ürünlerinin kalite tutarlılığını, zamanında teslimi ve stokların finansmanını ön planda tutmak zorundadır. Bu nedenle, perakendeciler de tanıdıkları markaları tercih etme eğilimindedir.

- ***Satın alma noktasında tanınma sağlar.*** Müşterinin tanıdığı, güvendiği bir marka, satın alma noktasında müşterinin tercihini etkiler. Müşteriler tarafından bilinen ve ihtiyaçlarını tatmin edeceğine inanılan markalar, diğer alternatiflerinden

daha önce seçilecektir. Çoğu müşteri alışveriş esnasında zihninde alacağı ürünü bilerek gelir. Müşteri raftaki ürünü tanıdığıında, tanınan markanın seçilme olasılığı daha fazladır, böylece markalı bir ürünün stok devir hızı artar.

- ***Perakendeci zincirinde ürünün kolayca kabul edilmesine yardımcı olur.***

Mağaza yöneticileri yada tedarik bölümlerinin yöneticileri, tüketiciler gibi kitle iletişim araçlarındaki reklamlardan büyük ölçüde etkilenirler. Bu nedenle, başarılı bir marka geliştirme, markanın imajını yada algısını alıcı yada mağaza yöneticisi için de arttırır.

- Yukarıda verilen avantajların birinin diğerinden bağımsız olduğunu söylemek mümkün değildir. Üretici için ortaya çıkan bir avantaj arkasından müşteri ve perakendecisi için bir başka avantajın ortaya çıkma nedenidir.

## Marka Nasıl Başarılı Olur?

Başarılı bir marka oluşturmak için neler yapılacağı konusunda o kadar çok konuşulmuş, yazılmış ki sadece bunları okumak için birkaç ay gerekir. Her yazar veya konuşmacı kendi ilgisi ve bilgisi doğrultusunda bir takım usuller belirleyip örnekler yardımıyla görüşlerini destekleme yoluna gitmişler. Örneğin marka vekillerine göre, markanın başarısı, firmanın markasını en kısa zamanda tesciline bağlıdır. Basın-yayın kuruluşlarının temsilcilerine göre ise bir markanın başarısı Türkiye’de çokça reklam yapmaktan geçer. Pazarlamacılar ise başarılı bir marka için tabi ki tescille başlayan (işin en basit kısmı) ama firma, ürün ve iletişime uzanan kesintisiz ve uzun vadeli stratejiler oluşturmuşlar ki işin doğrusu da budur. Yoksa markanın tescil boyutu işin başlangıç aşamalarından birisidir ve tescil başarıyı hiçbir şekilde etkilemez. Markanın reklam sayesinde başarıya ulaştığı iddiası da çok doğru değildir, hele de bizim basın-yayıncıların söylediği türden olanı. Şimdi biraz hafızasını yoklayın, kaç defa Porche, Ferrari veya BMW reklamlarını gazetede, televizyonda izlediniz? Aynı şekilde Marks&Spencer, Hard Rock Cafe, Starbucks ve Tiffany gibi markalar, neredeyse hiç reklam yapmadan başarılı olmuş markalardır. Bu nedenle pazarlama yazarlarının çoğu reklamın marka başarısındaki rolünün abartıldığı kanaatindedir.

Firmaların başarıya ulaşması için neler yapılması gerektiğini araştıran pazarlamacı ve stratejistler, başarılı firmaların özellikle bir yönüyle rakiplerinden ayrıldığını görmüşler ve iki genel stratejik yaklaşım ortaya koymuşlardır. Ya maliyet lideri olacaksınız yada pazarda diğer ürünlerden veya rakiplerden farklı olacak, müşteriler tarafından farklı bir şekilde algılanacaksınız.

Bu iki genel stratejiyi daha iyi açıklayabilmek için aşağıdaki örneği ele alalım. Alışveriş için pazara gittiğimizde, domates alacaksak, ya iyi domatesi bulmaya çalışırız yada pazardaki ucuz olan domatesi. Eğer pazardaki domatesler kalite açısından birbirlerinin aynısı ise ve müşteri olarak bunu biliyorsak en ucuz domates satıcısını arayacağımız aşıkardır. Pazardaki domatesler birbirlerinin aynısı değilse, domates almak için kriterlerimiz değişir. Bu sefer örneğin kaliteli domates bulmak için uğraşırız. Ya da organik domates bulmak için uğraş veririz vs.

Örneğimizin birinci kısmı maliyet liderliği, ikinci kısmı farklılaştırma stratejilerine örnek teşkil eder.

Bu konuda pazarlama ve strateji kitaplarında verilen örneklerden ve açıklamalardan anlaşıldığına göre; bazı lider firmalar, maliyet liderliği stratejisini izlediklerinden değil farklılaştırma veya odak stratejilerini kullandıkları için başarılı olmuşlardır. Çünkü maliyet liderliği hiçbir zaman fiyat düşürmek anlamı taşımaz. Maliyet düşüşünden artan katkıyı pazarlama, AR&GE veya yeni yatırımlara yönlendirerek pazardaki farklarını sürdürülebilir halde tutarlar. Yüksek pazar payı elde edilince öğrenme eğrisi nedeniyle maliyetlerde ikinci bir düşüş bile elde edilebilir. Mark&Spencer'in (M&S) tedarik konusundaki gücü ve tecrübesi, M&S'i düşük maliyetli bir firma yapmıştır ancak M&S kaliteli hizmete ve markaya yoğunlaşmıştır, hiçbir zaman fiyatını düşürmeye uğraşmaz.

Maliyet liderliği stratejisinin özellikle tekstil ve konfeksiyon sektörü için uluslararası pazarda sürdürülmesi pek mümkün değildir. Tablo 1 'de görüldüğü gibi Türkiye, İtalya ve Polonya'nın arkasından dünyanın en pahalı üçüncü üreticisi durumundadır. Bu pazarda Hindistan ve Çin, işçilik ve enerji maliyetlerinin ucuzluğu nedeniyle dünyanın en ucuz üreticileri durumundadır.

Maliyetler	Türkiye	Çin	Hindistan	İtalya	Polonya	Fas	Tunus	Meksika
Elektrik (cent)kw/h	7.5	2.1	2.8	1.6	1.5	1.54	1.9	1.8
Su (cent)/m3	95	45	60	30-90	85	60	70	80
DoğalgazBinm3/Dolar	172.3			171.4	132.0			81.4
İşçi ücreti Dolar/saat	2.14	0.61	0.60	16.65	2.52	1.92	1.89	1.51
Yurtdışı Telefon ücreti dk/\$	2.34	6.66	6.10	2.28	4.12	6.30	5.70	3.70
Nakliye Dolar/Ton	1.600	2.200	2.000	1.100	1.000	1.900	2.000	1.400
Reel Kredi Faizi %	21.0	7.3	7.9	6.3	8.9	7.9		4.7
Kurumlar Vergisi %	25+(23)	30	40	37	36	35		34
Maliyet ABD = 100	51-53	33-35	33-35	127	56-58	40-43	40-43	38-39

**Tablo 1:** Türkiye ve rakip ülkelerin maliyetleri  
**Kaynak:** Oran ve Uzunoğlu (2003)

Bu halde Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektöründe, dünya pazarlarında söz sahibi olması için üzerinde durulması gereken stratejik yaklaşım öncelikle farklılaştırma olmalıdır. Nasıl farklılaşabiliriz sorusuna cevap oldukça kapsamlı bir başka çalışmayı gerektirdiği için bu çalışmada bu konuya olması gerekenden çok daha kısa bir şekilde değinilecektir.

Farklılaştırma esas olarak herhangi bir boyutta rakiplerden farklı olmayı ifade eder. Örneğin, varsayalım ki Denizli'den Aydın'a doğru ilerliyorsunuz ve uçsuz bucaksız zeytinlikler içinde otlayan inek sürüleri var, bütün inekler aşağı yukarı aynı renk, ya siyah ya beyaz, ya siyah-beyaz veya kahverenginin tonları, bunun dışında renk yok. Peki yol boyunca otlayan ineklerden herhangi birisi mor<sup>1</sup> olsaydı, diğer ineklere hiç ilgi duymayan sizin dikkatinizi çeker miydi? Cevabınız büyük ihtimalle evet olacaktır. İşte son yıllarda sık sık duyduğumuz mor inek kavramı böyle bir farklılaştırmaya işaret etmektedir.

Mor inek kavramını biraz düşündüğümüzde “*Sürüden ayrılanı kurt kapar*” felsefesinin iş dünyasında başarılı olmak için, mor inek felsefesi ile ters düştüğünü görürüz. Buradan hareketle başarılı bir mor inek olmak için sürüden ayrılmak gerektiğini söyleyebiliriz. Pazarlama konusunda yazılanları incelediğimizde de sürüden ayrılanların (yani herkesin yaptığını yapmayanların) oldukça başarılı olduğunu gözlemlemek mümkündür. Acaba, biz Türkler hep “sürüden ayrılanı kurt kapar” mantığı ile yetiştirilip, bunu kıramadığımız için mi mor inek olmadık, başarılı markalar oluşturamadık? Bence boş bir vakitte düşünmeye değer bir konu, eğer düşünüp bir sonuca ulaşabiliyorsanız lütfen düşüncelerinizi benimle paylaşın<sup>2</sup>.

Farklılaştırma; firmanın ürünlerini rakiplerin ürünlerinden önemli ölçüde farklı kılmak için yapılan bütün eylemlerde olabilir. Firmanın ürününü farklı kılabilmek için sadece fiziksel ürün değil ürün ve hizmete ilişkin çok sayıda değişkenden faydalanılabilir. Bu değişkenler Tablo 2'de görüldüğü gibi, ürün, hizmet, personel, kanal ve imaja ilişkin olabilir. Bu kısımda farklılaştırmanın yukarıda sözü edilen değişkenlerle nasıl yapılabileceğine kısaca göz atalım.

---

<sup>1</sup>Mor İnek kavramı ilk kez 1972 yılında Milka reklamlarında kullanılmaya başlandı ve bundan sonra mor inek Milka ineği olarak da adlandırıldı. Süpermarketlere gittiğinizde Milka paketlerine bir göz atarsanız orada meşhur mor ineğin fotoğrafını görebilirsiniz. Bu meşhur inek birçok kitaba da adını verdiği için bizim inek de kırmızı veya mavi değil *mor* oldu.

<sup>2</sup> abardakci@pamukkale.edu.tr

Ürün	Hizmet	Personel	Kanal	İmaj
Şekil	Sipariş kolaylığı	Yetenekli	Kapsam	Semboller
Özellikler	Teslimat	Nazikt	Deneyim	Medya
Performans kalitesi	Kurulum	Sözüne güvenilir	Performans	Atmosfer
Tutarlılık kalitesi	Müşteri eğitimi	Sürekli aynı işi yapan		Olaylar
Dayanıklılık	Müşteri danışma servisi	Müşteri sorun ve şikayetlerine anında cevap veren		
Güvenilirlik	Tamir ve bakım	Müşteriyi doğru anlamak için çaba gösteren		
Tamir edilebilirlik	Diğer			
Stil				
Tasarım				

**Tablo 2:** Farklılaştırma değişkenleri.

**Kaynak:** Kotler (2000) s.288

### Ürün farklılaştırma:

**Şekil:** Çoğu ürün şekil, büyüklük, biçim veya ürünün fiziksel yapısı sayesinde farklılaştırılabilir. Örneğin, aspirin bir emtia iken, dozaj, şekil, etki zamanı vb özellikleriyle farklılaştırılmıştır.

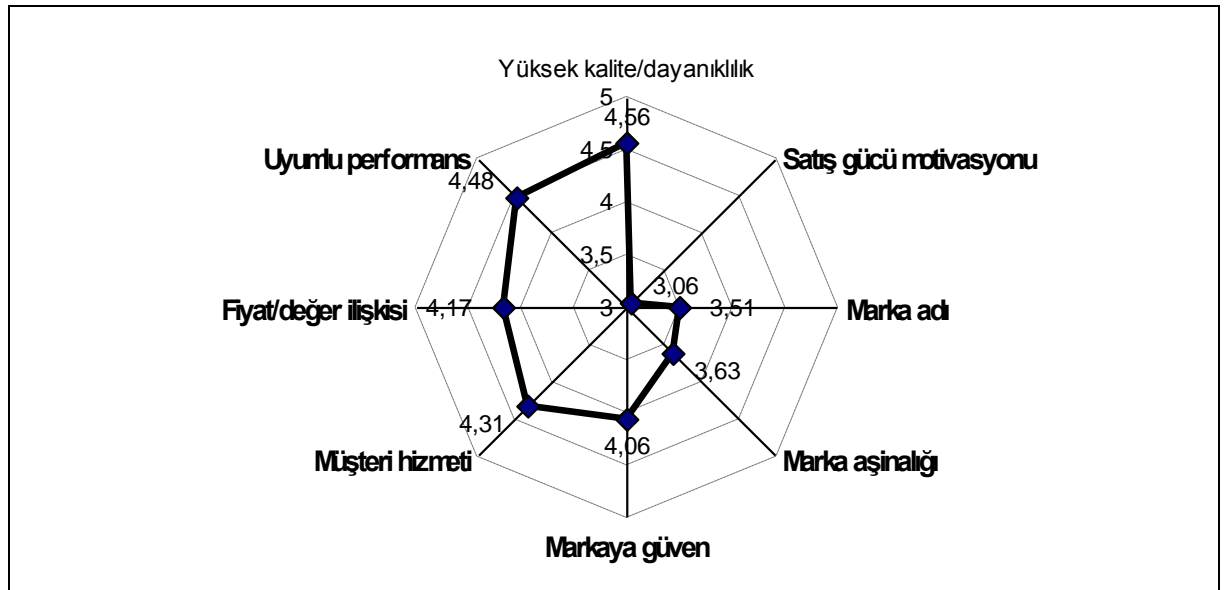
**Özellikler:** Birçok ürün temel işlevine ek olarak farklı özelliklerle piyasaya sürülür. Yeni bir özelliği ilk kullanan firma olmak, rekabet için en etkili yollardan biridir. Firma farklı yollarla müşteriye değer ifade eden özellikler bulabilir. Örneğin son zamanlarda ürünlerini satın alanlara ürününden nasıl hoşlandıkları/ daha fazla hoşlanacakları, daha fazla tatmin için ne gibi özellikleri arzuladıkları, her bir özellik için ne kadarlık bir ödemeye razı oldukları, diğer müşterilerin önerdikleri özellikler hakkında ne düşündükleri sorulabilir.

Bundan sonraki görev hangi özelliğin eklenmesi gerektiğine karar verilmesidir. Her bir özelliğin firmaya maliyeti ve müşteri değeri hesaplanıp karşılaştırılmalıdır. Firmalar, yeni bir özelliğin toplam ürün paketi içindeki değerini de göz önünde bulundurmalıdır. Japon otomobil üreticileri çoğunlukla sadece otomobil üretip, müşterinin arzu edebileceği özellikleri ürünlerine sonradan istek doğrultusunda eklemektedir. Yani müşteriye standart donanımlı bir araç yerine

opsiyonlar sunulur. Bu yöntem firmaların stok maliyetini ve üretim maliyetini düşürmektedir.

**Performans kalitesi:** Ürünler genellikle dört performans kalitesinden (düşük, orta, yüksek ve lüks-süper) birine uygun bir şekilde üretilir. Performans kalitesi ürünün temel özelliklerini yerine getirme düzeyi ile ilgili bir kavramdır. Yapılan araştırmalar yüksek performans kalitesi ile yatırımın geri dönüşüm oranı arasında oldukça yüksek bir pozitif ilişki bulmuştur. Yüksek kalite, yüksek prim fiyat istemeyi uygun hale getirir, daha fazla müşteri sadakati ve tekrarlı satın almaya yol açar. Olumlu kulaktan-kulağa (word-of-mouth) etkisi oluşturur. Bilindiği gibi yüksek kalitede bir ürünün üretim maliyeti, düşük kaliteli bir ürünün maliyetinden çok da yüksek değildir. Karlılıkla kalite arasındaki ilişkide firma daha fazla karlılık için en yüksek kalitede ürün üretme zorunda da değildir. Üretici, ürününün kalitesine karar verirken hedef pazarı ve rakiplerinin performans seviyelerini dikkate almalıdır.

Araştırmalar, performans kalitesinin marka başarısında en önemli değişken olduğunu ortaya koymaktadır. İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Ticaret Üniversitesi ve İngiltere’den Birmingham Üniversitesi işbirliği ile yapılan bir araştırmada markanın başarısı için kalitenin belirlenen diğer özelliklerden, örneğin marka aşinalığı, fiyat değer ilişkisi ve müşteri hizmeti gibi, çok daha önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sözü edilen bu çalışmanın sonuçları Şekil 1’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Yüksek kalite 5 üzerinden ortalama 4,56 önemli bulunmuştur.



Şekil 1: Marka Başarısında bazı değişkenlerin önemi (5: çok önemli, 1: önemli değil)



**Tutarlılık kalitesi:** Tutarlılık üretilen her ürünün birbiriyle benzeşmesi olarak tanımlanabilir. Yani üretilen her ürün bir diğeri ile ne kadar uyumludur? Örneğin Porche 944, 100km hıza 10sn.de çıkabilecek şekilde tasarlandıysa her Porche 944, 100 km hıza 10sn.de çıkmalıdır. Bazı yazarlar bu tutarlılığın sağlanabilmesi için Toplam Kalite Yönetiminin kullanıldığını ifade etmişler ve Toplam Kalite felsefesini kısaca “yaptığını yaz, yazdığını yap” yaklaşımı olarak özetlemişlerdir. Bu durumda tutarlılık kalitesi Toplam Kalite Yönetimi ile sağlanabilir ancak toplam Kalite Yönetimi performans kalitesi ile ilgilenmez. Şekil 1’de gördüğümüz gibi, marka başarısında tutarlılık kalitesi (uyumlu performans) için 5 üzerinden 4,48 oranında önemli bulunmuştur.

**Dayanıklılık:** Normal kullanım koşulları altında üründen beklenen kullanım süresini ifade eden dayanıklılık, bazı ürünler için aranan bir özelliktir. Alıcılar özellikle otomobil ve mutfak eşyaları için uzun süre kullanımı dillere destan olmuş markalara daha fazla ödemeye razı olur, özellikle bunları ararlar. Bazı ürün gruplarının marka başarısında dayanıklılık, performans kalitesine eşdeğer bir öneme sahiptir. Dayanıklılık boyutunda farklılaştırma için ürünün hızlı demode olan bir ürün olmaması gerekir.

**Güvenilirlik:** Güvenilirlik bir ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulma ihtimali olarak tanımlanabilir. Müşteriler genel olarak güvenilir ürünlere daha fazla ödeme yaparlar. Kimse aldığı ürünleri kısa bir süre sonra atmak veya tamir ettirerek kullanmak istemez.

**Tamir edilebilirlik:** Kolayca tamir edilebilecek ürünler daha fazla tercih edilir. Müşteriler tarafından ucuza ve hızlıca tamir edebilecekleri ürünlerden daha fazla hoşlanırlar. Buradan hareketle bazı firmalar tamir için eleman göndermeden önce müşterinin telefon yardımıyla ürünü çalışır hale gelmesi konusunda stratejiler geliştirmişlerdir, örneğin General Electric bu stratejiyi kullanır, çoğu software ve hardware firması da telefon veya e-mail yardımıyla problemi çözmek üzere stratejiler benimsemiştir.

**Dizayn:** Dizayn, ürünün görünüşünü ve müşterinin görünüşe karşı duyduğu hislerini ifade eder. Cazip bir dizayna sahip ürünler müşterileri daha fazla cezbeder. Jaguar için sıra dışı görünüşü nedeniyle daha fazla ödeme yapılır. Harley-Davidson motosikletler dizaynlarından dolayı ayrıcalıklıdır. Ancak üstün bir dizayn yüksek

performans anlamına gelmez. Gıda, kozmetik ve küçük ev aletleri sektörlerinde paketleme bir dizayn silahı olarak ele alınmalıdır.

**Bütünleştirici güç, Tasarım:** Pazardaki rekabetin şiddetlenmesi mal ve hizmetleri farklı kılmak ve konumlandırmak için tasarımı önemli bir potansiyel haline getirdi. Bir görüşe göre 15 yıl önce firmalar fiyat rekabetinde idi, bugün kalite yarın ise tasarımlarıyla rekabet edecekler. Tasarım, bir ürünün müşteri istekleri çerçevesinde görünümünü ve fonksiyonlarını ifade eder.

Tasarım özellikle dayanıklı tüketim malları, konfeksiyon, perakende hizmetleri ve paketlenmiş ürünler için oldukça önemlidir. Tasarımcı, şekle, özellik geliştirmeye, performans, uyum, dayanıklılık, güvenilirlik ve stile ne kadar yatırım yapılacağını ortaya koymalıdır. İyi tasarlanmış bir ürünün üretimi ve dağıtımı daha kolay olacaktır. İyi tasarlanmış bir ürün müşteri için cazip bir görünüm, kurulum, kullanım, tamir ve kullanım sonrası uzaklaştırma anlamlarına gelir. Bazı ülkeler tasarımlarıyla öne çıkmışlardır. Örneğin, İtalya hazır giyim, konfeksiyon ve mobilyada, İskandinavlar, fonksiyonellik, estetik ve çevreye duyarlılıkta, Almanlar sağlamlıkla ün kazanmışlardır.

Tasarım ve stilin aynı olduğunu veya güvenilirliğin tasarım ve üretim aşamasında değil de üretim sonrası denetimle ortaya çıkabileceğini düşünmek ise büyük bir hatadır.

### **Hizmet farklılaştırma**

**Sipariş kolaylığı:** Sipariş kolaylığı, müşterilerin siparişlerini ne kadar kolay verebildiği ile ilgilidir. Baxter Healthcare, hastanelere yerleştirdiği terminaller sayesinde hastanelerin ilaç ve medical stoklarını izleyip, gereken ürünü sipariş beklemeden teslim etmektedir. Çoğu banka müşterilerinin işlemlerini kolayca yapabilmeleri için yazılımlar geliştirmiş veya İnternet üzerinden işlemlerin yapılabilmesine imkan sağlamıştır.

**Teslimat:** Teslimat siparişin müşteriye ulaştırılma hızı, doğruluğu ve teslimat esnasındaki özenle ilişkili bir kavramdır. Alıcılar genelde teslimat için sözüne güvenilir firmaları tercih eder. Fed-Ex ve UPS, verdikleri 24 saatte kargo teslimi sözünü yerine getirdikleri için başarılı olmuş markalardır. Aksine Türk PTT'si mektupları yerine vaktinde ve özenle ulaştıramadığı için başarısızdır.

**Kurulum:** Kurulum, ürünün planlanan yerde çalışır hale getirilmesidir. Karmaşık ürünleri üreten ve satan firmalar için kurulum özel bir öneme sahiptir. Compaq bilgisayar Presario hattını ürettiğinde kurulumu bir farklılaştırma kaynağı olarak kullandı. Anlaşılmaz bir terminoloji ile hazırlanmış kullanım kılavuzu hazırlamak yerine, 10 adımda bilgisayarın nasıl kurulacağını gösteren bir poster hazırladı ve kayıt için gerekli işlemleri bir video kasette müşterilerine sunarak bilgisayar pazarında önemli bir pay kapmayı başardı.

**Müşteri eğitimi:** Müşterinin, alınan ürünü kullanacak operatörlerinin eğitimine işaret eder. General Electric hastanelere sadece oldukça pahalı olan X-ray (röntgen) cihazlarını satmaz, aynı zamanda operatörlere cihazın nasıl kullanılacağına ilişkin yoğun bir eğitim de verir. McDonald's yeni açılacak şube sahiplerini Illinois, Oakbrook'taki Hamburger Üniversitesinde iki haftalık eğitime tabii tutarak yönetim konusunda ortağını eğitir.

**Müşteri danışmanlığı:** müşteri danışmanlığı, satıcının alıcıya sunduğu veri, bilgi sistemleri ve danışma hizmetlerini içerir.

**Tamir ve bakım:** Tamir ve bakım satılan ürünün ekonomik ömrü boyunca verimli bir şekilde çalışması için müşteriye yardımcı olacak hizmet programını ifade eder. Tandem Bilgisayar, müşterinin bilgisayarını çalışır vaziyette tutabilmek için bilgisayarı uzaktan takip eder, ve müşteri bilgisayarının bakıma ihtiyacı olduğundan henüz haberdar olmadan, problemi bulmaya çalışır. Bilgisayarı problemden kurtarmak için gerekli olan ürünleri müşterisine gönderir ve müşterinin yapması gerekenleri de telefonla müşterisine bildirir. Bu sayede sadece müşteriye bilgisayarın çökme maliyetinden kurtarmakla kalmaz aynı zamanda yerinde servis hizmeti verecek ekibinin yükünü hafifleterek hizmet maliyetlerini de düşürmüş olur.

### **Personel farklılaştırma**

İyi eğitilmiş çalışanlara sahip olan markalar ve/veya firmalar da sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler. Havayolu şirketlerini farklılaştıran çoğunlukla servis ve kabin görevlileridir. Örneğin, Singapoure-Airlines ününün çoğunu kabin görevlilerinden sağlamıştır. İyi eğitilmiş personelin altı özelliği belirtilmiştir. Bunlar; a) yetenekli, b) nazik, c) sözüne güvenilir, d) sürekli aynı işi yapan, e) müşteri sorun ve

şikayetlerine anında cevap veren, f)müşteriyi doğru anlamak için çaba gösteren kişilerdir.

### **Dağıtım kanalını farklılaştırma**

Firmalar dağıtım kanallarının kapsamını, performansını ve uzmanlığını kullanarak da rekabet avantajı kazanabilirler. Caterpillar'ın iş makineleri konusundaki uzmanlığı büyük ölçüde üstün kanal geliştirme yeteneğine bağlıdır. Caterpillar bayileri sayı olarak bütün rakiplerinkinden daha fazladır ve buradaki personel çok iyi eğitim almıştır. Dell bilgisayar ve Avon kozmetik yüksek kaliteli doğrudan dağıtım kanalı yönetimi ile kendilerini rakiplerden farklı hale getiren ve başarı kazanan firmalardır.

### **İmaj farklılaştırma**

Müşteriler firmalar ve marka imajlarına farklı şekilde cevap verirler. Burada kimlik ve imajı ayırt etmemiz gerekir. Kimlik; firmanın kendini veya ürününü tanımladığı veya konumlandırmak istediği yolları ifade eder. İmaj ise bireylerin firmayı veya ürününü nasıl algıladığıdır. İmaj firma dışındaki birçok faktörden etkilenir. Etkili bir imaj üç iş yapar. Birincisi, değer proposizyonu ve ürün karakterini oluşturur. İkincisi, bu karakteri rakiplerinki ile karışmayacak şekilde taşır. Üçüncüsü, zihinsel imajın ötesinde duygusal güç teslim eder.

Sonuç olarak marka başarısı markanın ne kadar farklılaşabildiğine bağlıdır. Farklılaştırma değişkenleri firma ve üründen ürüne değişiklik gösterir. Markayı başarıya ulaştırmasında performans kalitesi ve dayanıklılığın oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Moda mallarda ise özellikle imaj değişkenindeki farklılaşma önem kazanmaktadır.

Tekstil ve konfeksiyon sektöründe marklaşama sürecinde bu doğrultuda farklılaşabilecek değişikliklerin ortaya konulması oluşturulacak markaların başarısında oldukça önemli olacaktır. Bu çerçevede markalama sürecinin tescilden önce farklı hale getirecek değişkenlerin belirlenmesi, bunlar üzerinde yoğunlaşılması gerektiği bile söylenebilir.

## Markaya Niçin İhtiyaç Duyduk?

Markanın üreticisi, tüketicisi ve satıcısı açısından ortaya çıkardığı avantajları genel hatları ile ortaya koyduk, buradan çıkan sonuç kesinlikle ürünleri markalamamız gerektiğidir. Haydi o zaman hep birlikte markalarımızı tescil ettirip, reklamlara başlayalım ve uluslararası pazarlarda yeni başarılarla imza atalım. İhracatımız artsın, satış fiyatlarımız dolayısıyla karlarımız yükselsin, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edelim... Keşke bu kadar kolay marka olunsaydı. O zaman da her üreticinin bir markası olurdu ve marka sahibi olmak kimseye bir fayda sağlamazdı. Aslında markalama deyince yapmaya çalıştığımız iş bir önceki bölümde anlatmaya çalıştığımız markamızı ayrıcalıklı hale getirmektir.

Türk firmalarının son yıllarda niçin marka konusuna ilgi duymaya başladığına ilişkin değerlendirmelerimi sizlerle paylaşmak istiyorum. Son yıllarda özellikle Çin ve Hindistan'da yaşanan liberalizasyon hareketleri sonrasında özellikle ucuz işgücü ve enerji maliyetine dayalı rekabet, bu iki ülkenin lehine döndü. Özellikle emek yoğun üretimde, tekstil ve konfeksiyonda Çin ve Hindistan dünyanın maliyet liderleri oldu ve bu süreçte Türkiye maliyetin nispeten yüksek olduğu bir ülke haline geldi. Maliyetlerdeki nispi artış dış pazarlarda Türk firmaların hızla pazar payı kaybetmesine yol açarken bu dönemde Silk&Cashmere, Mavi Jeans, Abbate, Bills gibi Türkiyeli markalar dış pazarlarda saygınlık kazanmaya başladı. Bu örnekleri gören sanayiciler markayı kendilerine kurtarıcı olarak görmeye başladı ve bu trend özellikle reklamcılar ve marka vekilleri tarafından körüklendi. Madalyonun bir yüzünde bunlar var.

Madalyonun diğer yüzüne baktığımızda, Türk firmalar 1980li yıllarda ürünlerinin dış pazarda satmak istiyorlardı ve tüm yoğunluk üretimin bir kısmının dış pazarda özellikle acı vatan Almanya'da satışına ayrılmıştı. 1990'lı yıllara gelindiğinde özellikle tekstil ve konfeksiyon ürünlerinde dış pazarlarda oldukça başarılı oldular. Çünkü Türkiye'nin maliyeti özellikle Avrupa'nın maliyetinden daha düşüktü. Pazarda maliyet lideri Türkiye idi. Bu doğrultuda bu sektörde birçok firma Türk pazarı için üretim yapmak üzere değil dış Pazar için üretim yapmak üzere kuruldu. Bu dönemde çoğu firma Tablo 3'te görüldüğü gibi üretiminin büyük çoğunluğunu ihraç etmeye başladı. Örneğin, 2000 yılında Denizli'de Tekstil hazır giyim deri sanayinde ihracat yapan firmaların %56,97 si üretiminin %80-100'ünü

ihraç etmiştir. Varoluş nedenleri ihracat olan bu firmalar her geçen gün dış pazarlar hakkında daha fazla bilgi sahibi oldu, stratejilerini, üretim kaynaklarını yurtdışı pazarlardan hareketle belirlediler.

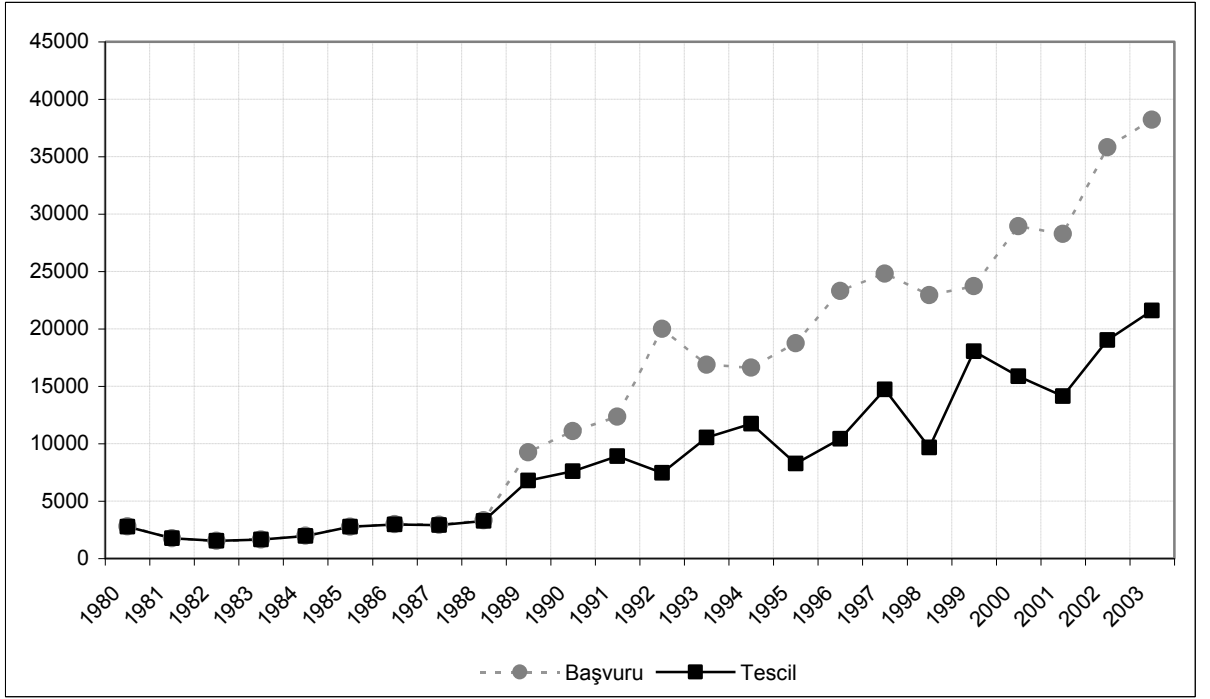
Sektörler	Gıda, içki tütün	Dokuma giyim eşyası, deri,	Orman ürünleri	Kimya petrol kauçuk	Taş-toprağa dayalı san.	Metal ana san.	Metal eşya, makine teçh.	Kağıt ürünleri & diğer san.
0-10	11,11%	4,85%	0,00%	20,00%	0,00%	25,00%	5,26%	50,00%
10-20	0,00%	5,45%	100,00%	40,00%	23,53%	25,00%	15,79%	50,00%
20-30	11,11%	7,88%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	10,53%	0,00%
30-40	11,11%	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	26,32%	0,00%
40-50	0,00%	4,85%	0,00%	0,00%	11,76%	0,00%	10,53%	0,00%
50-60	22,22%	7,27%	0,00%	0,00%	5,88%	12,50%	10,53%	0,00%
60-70	0,00%	2,42%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	5,26%	0,00%
70-80	0,00%	4,85%	0,00%	0,00%	5,88%	12,50%	0,00%	0,00%
80-90	0,00%	2,42%	0,00%	0,00%	11,76%	12,50%	5,26%	0,00%
90-100	44,44%	56,97%	0,00%	20,00%	35,29%	0,00%	10,53%	0,00%
Toplam	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tablo 3:** Denizli'den 2000 yılında yapılan ihracatın toplam üretim içindeki payı

**Kaynak:** Bardakçı 2003

Başlangıçta yani 1980'li yıllarda çoğunlukla dış pazar tecrübesi olmayan bu firmalar zaman içerisinde dış pazar tecrübesi kazanıp cesaretlenmeye, ihracatlarını aracısız gerçekleştirmeye başladılar. Bu aşamada, başkaları adına ürettikleri ürünlerin perakende mağazalarda oldukça yüksek fiyattan satıldığını müşahade eden sanayicilerimiz haklı olarak şunu düşünmeye başladılar. “Acaba biz kendi markamızı oluştursak karımız oldukça yükselmez mi?” Bu haklı sorudan hareketle marka denildiğinde hemen kulak kabartmaya, sorular sormaya başladılar.

Yukarıdaki nedenlerin doğal bir sonucu olarak da Türkiye’de çeşitli nedenlerle marka tescil ettirenler sayıca çoğaldı ve TPE’de her geçen gün daha fazla marka tescil edilmeye başlandı. Şekil 2’de görüldüğü gibi 2001 yılından sonra TPE tarafından yapılan tescil her yıl önemli ölçüde artmış durumdadır. 2001 yılında tescil edilen marka sayısı 14.125 iken bu rakam 2002 yılında 19.015’e ve 2003 yılında 21.591’e yükselmiştir.



**Şekil 2:** TPE'ye yıllar itibarıyla marka için yapılan başvurular ve tesciller  
**Kaynak** TPE, 2004

## Haydi Marka Olalım

Artık marka olmaya/oluşturmaya karar verdiğimizize göre yarın sabah başarılı bir marka olarak uyanırız değil mi? Hayır önce tescil ettirip ardından biraz reklam yapılması gerekiyor, iş bir iki hafta sürer desem herhalde bana inanmazsınız. Biz şimdi marka olmaya karar vermeden önce ne kadar çok iş yapılması gerektiğini şöyle bir özetleyelim. Marka olduktan sonra başarı için neler yapılacağına da siz karar verin.

Şekil 3'de görüldüğü ve daha önce ifade edildiği gibi, markalama sürecinde ilk karar verilmesi gereken nokta ürünün üretim tutarlılığına ve farklılaştırılabilir özelliklere sahip olup olmadığına karar verilmesidir. Kitlese pazarlar için yapılan üretimde ürünler arasında ayrılık ilkesi<sup>3</sup> gerekir. Her üretilen ürün şekil, biçim, tasarım, özellikler, kalite vb. açısından birbirinin aynısı olmalıdır. Mesela bugün aldığım Tekel 2000 sigarası yarın alacağım, daha ertesi gün alacağım vb. aynı olmalıdır. Eğer bu özellikler üründen ürüne, günden güne farklılık gösterirse marka olmanın çok fazla bir avantajı kalmaz. Gelin şimdi pazara domates satın almak için tekrar gidelim, geçen hafta aldığımız satıcının domatesleri geçen hafta sattığının aynısı olmadığı için hep aynı satıcıdan domates almıyor, değişik alternatifleri araştırıyoruz. Ama satıcı her hafta aynı özelliklerde domatesi satabilme şansına sahip olsaydı, geçen hafta alıp çok beğendiğimiz domatesi tekrar almak için gene aynı satıcının domatesini satın almayacak mıydık? İşte şimdi bu satıcı domatesleri marka olan bir satıcıdır.

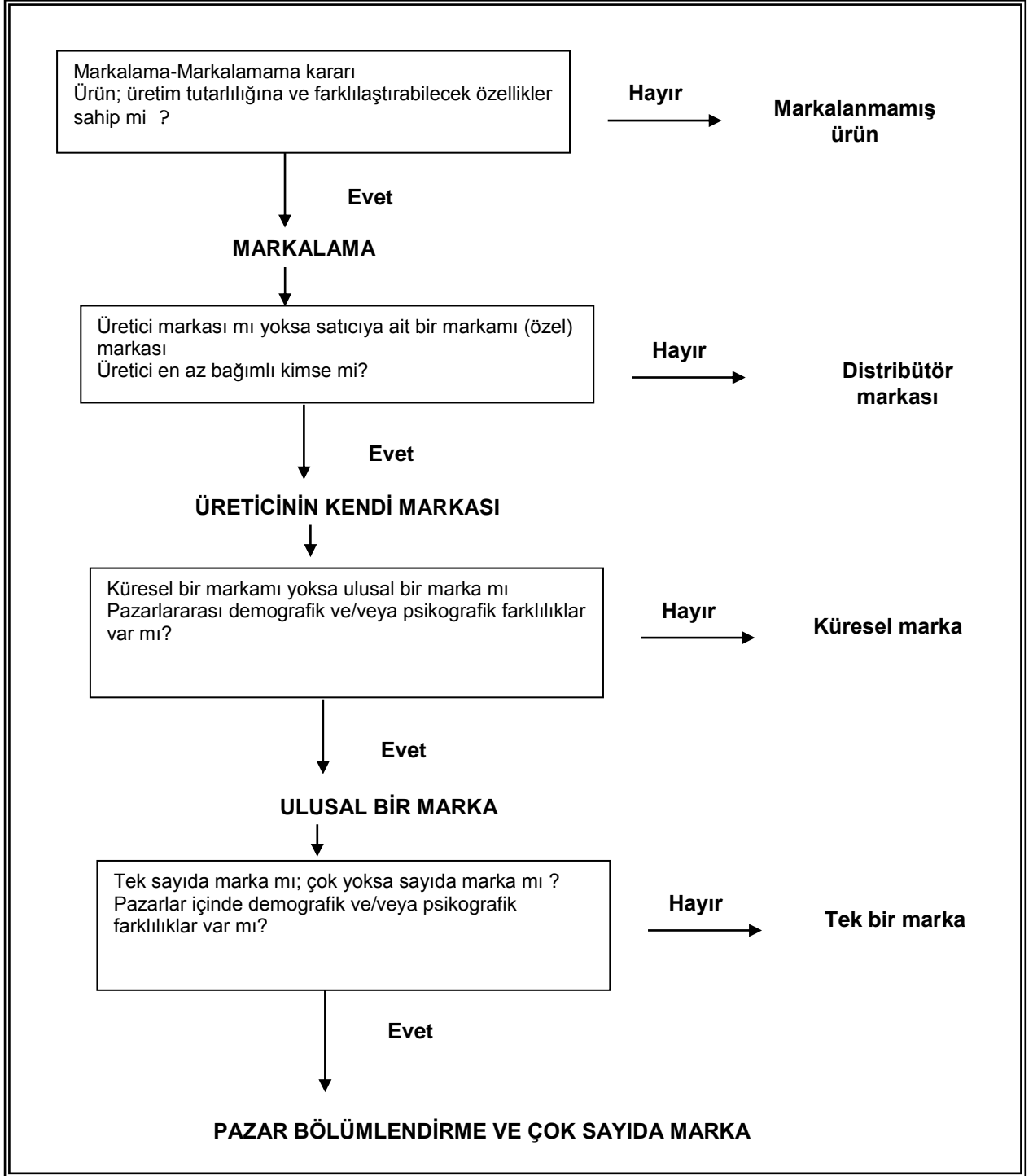
Peki pazarda satılan bütün domatesler birbirleri ile aynı ise, hepsi aynı özellikleri taşıyorsa, satıcılar hep aynı hizmeti sunuyorsa, satıcılardan birisinin domateslerinin markalı olmasının kimseye bir faydası olacak mı? Elbette hayır, işte bu nedenle markanın bir yönüyle diğerlerinden ayrılması gerekir. Bütün domatesler aynı ama satıcılardan birinin elbisesi çok temiz ve plastik eldivenle domateslere dokunuyorsa işte bu satıcı markadır. Yani mor inektir. Her ürünün farklılaştırılabilir bir özelliği mutlaka vardır. Çünkü ürün sadece fiziksel bir varlık değildir, ürünün kendisi, markası, ambalajı, özellikleri, dizaynı, tasarımı, kalitesi, kurulumu, satış

---

<sup>3</sup> Üretimde sözü edilen bu aynılık ilkesi farklılaştırma konusunda değindiğimiz tutarlılık kalitesini ifade etmektedir.



sonrası servisi, garantisi, teslimat ve ödeme koşulları olan bir problem çözme vasıtasıdır.



**Şekil 3:** Marka oluşturma sürecinde öncelikli karar aşamaları  
**Kaynak :** Paliwoda ve Thomas (1998)

Marka olmak için ürünümüzün veya hizmetimizin farklılaştırılabilir bir özelliğinin aranması zorunludur. Yani herhangi bir boyutta mor ineğe sahip olmak gerekir. Herhangi bir boyutta mor ineğimiz yoksa marka olmak çabasının başarı şansı- gene mevcut bilgilerimize göre – oldukça düşük olacaktır. Mor ineğe sahip olmak için üzerinde düşünülmesi gereken tek değişkenin ürün olmadığını da artık biliyoruz. Ürün dışında bir başka değişken de bizi mor inek yapabilir. Tekstil ve konfeksiyon sektöründe ülke olarak rakiplerimize göre bazı güçlü yanlarımız bu noktada özellikle Çin ve Hindistan’a karşı kullanılabilir. Tablo 4’te görüldüğü gibi teknoloji seviyesi, kalite, esnek üretim ve küçük parti çalışabilme ve teslim zamanı gibi değişkenlerde Çin ve Hindistan’a karşı nispi bir üstünlüğümüz görülmektedir.

	Türkiye	Çin	Hindistan	İtalya	Polonya	Fas	Tunus	Meksika
İplik Kalitesi	4	3,5	5	3,5	3,5	3,5	3,5	4
Dokuma Kalitesi	4	4	3,6	4,8	4	3,8	4	4
Teknoloji Seviyesi	4,4	3,6	3,4	5	5	4	3,6	4,4
Bilgisayar Destekli Üretim	1,6	1,4	1,12	4,2	1,8	1,08	1,2	2,2
Kalite	4,2	3,7	3,5	5	4	4	4,1	4,2
Koleksiyon Hazırlama	2,2	2	1,8	4,4	2,3	2	2	2,3
Esnek üretim ve küçük parti çalışabilme	3,5	2	2	5	3	4	4	4
Verimlilik	3,4	2,8	2,8	3,9	3,2	3,2	3,2	3,7
Pazarlama	4	4	3,5	5	2	2	1	4
Teslim Zamanı	4	3	3	5	4	2	3	4
Toplam	35,30	30,00	29,72	45,80	32,80	29,58	29,60	36,80
% rekabet gücü	63,25	50	49,3	89,5	57	48,95	49	67

**Tablo 4:** Türkiye'nin Tekstil Ve Hazır Giyimde Rekabet Gücü

**Kaynak:** Oran ve Uzunoğlu (2003) (orijinal kaynaktaki veriler Bardakci ve Whitelock (2000) tarafından verilen dönüşüm formülleri kullanılarak 5=çok iyi, 1=çok kötü ölçeğine dönüştürülmüştür.)

Ürün farklılaştırma konusunda rekabet gücü açısından, İtalya ve Meksika dışındaki rakiplerine oranla nispeten daha iyi durumda bulunan Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim ihracatından elde ettiği gelir ise oldukça düşüktür. McKinsey araştırma firmasının 2003 yılında yaptığı araştırmaya göre Türk firmaları genelde düşük katma değerli işleri yerine getirmektedir. Katma değer artırılabilmesi ancak orijinal markalar ve orijinal tasarımlar sayesinde mümkün olacaktır.

Her ne kadar McKinsey 2003 Türkiye raporunda tekstil ve hazır giyim sektöründe Türkiye'nin orijinal tasarım üretmediği ifade edilsede, İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği başkanı Nuri Artok 2002 yılında bir beyanatında son yıllarda özellikle AB ülkelerine yapılan ihracatın %25-%30'luk

kısımının Türk firmalarının kendi pazar araştırmalarını, gözlemlerini ve tecrübelerini katarak hazırladıkları koleksiyonlardan oluştuğunu belirtmektedir. Müşterilerin beğenisine sunulan bu koleksiyonlardan marka sahipleri tarafından beğenilenler, markaları için üretilmektedir. Dolayısıyla, Türk firmalarının varolan orijinal tasarımlarını, oluşturulacak orijinal markalarla birleştirerek pazarda boy göstermeleri, rekabet avantajını Türk firmalarının lehine çevirecektir.

Tablo 4’te yapılan analiz ve orijinal tasarımın mevcudiyeti dikkate alınırđa, Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektöründe üretilen ürünleri, rakip ülkelerin ürettiği ürünlerden farklılaştıracak üstünlüklerin bulunduğu, ancak bu üstünlüklerin yeteri kadar değerlendirilemediği söylenebilir. Bu alandaki rekabet gücünden yararlanabilmek için mevcut üstünlüklerin alıcılar lehine kullanılması güçlü bir stratejik araç olacaktır. Örneğin, Türkiye’de tüzel kişiliğe sahip birlikler yada yeni oluşturulacak birliklerin tescil ettirebilecekleri ortak markalar sayesinde uluslararası pazarlarda Türkiye’deki belirli sektörlerin imajının daha olumlu hale getirilmesi mümkün olabilir.

Kendi markası için üretim yaptıran uluslararası firmaların satın alma davranışlarında sadece fiyat değişkenini göz önünde bulundurmamadıkları, hatta çoğu durumda fiyatın ikinci planda kaldığı bilinmektedir. Örneğin sipariş teslim süresinin AB pazarı için son derece önemli olduğunu bilinmektedir. Bu konuda Türkiye’nin rakibi ülkeler İtalya, Polonya ve Meksika’dır. Bunun yanında, sipariş edilen ürünler, teslim alınmadan önce yüksek komisyonlar ödenerek bağımsız kuruluşlarca kalite kontrolüne tabi tutulmaktadır. Buradan hareketle uluslararası müşterilerin Türkiye’deki üretimin kalite tutarlılığı konusunda oldukça ciddi endişeleri olduğu sonucuna varılabilir. Bir başka deyişle uluslararası alıcılar ürünlerin performans kalitesi ve tutarlılık kalitesi riskini minimize etmek için bağımsız kalite kontrolörlerine ihtiyaç duyarlar. Bu noktada kalite kontrolörlerine ihtiyaç bırakmayacak bir sürecin işletilmesi, örneğin ortak marka kullanımı uluslararası müşterilerin bu konudaki endişelerinin giderilmesine yardımcı olacaktır. Ortak marka, ürünün orijinin belirtilmesini ve doğru orijin ile üretim standardının garanti edilmesini sağlayacaktır.<sup>4</sup> Böylece ortak markayı kullanan işletmeler zaman içinde ürünlerini uluslararası müşterilerine daha yüksek fiyatlarla satabilme şansına sahip

---

<sup>4</sup> Sodano, 2001

olacaklardır. Ortak marka kullanımıyla kalite tutarlılığı konusundaki endişelerin de giderilmesi rakip ülkelere kayan talepleri de Türkiye'ye çekecektir. Üretim hacmi bu sayede artacak ve ölçek ekonomilerinden doğan bir maliyet düşüşü de görülecektir. Ortak markanın sağlayacağı maliyet ve fiyat avantajları KOBİ'lere farklılaştırıcı üstünlüğün sürdürülebilmesi için gerekli olan AR-GE faaliyetlerinin finansmanı için gerekli kaynağın sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Burada bir noktaya değinmek istiyorum, Denizli işadamları ile yapılan bir toplantıda teknolojik üstünlük konusunda şunlar söylendi: “*Biz İtalya'da en son çıkan makineleri alıp getiriyoruz, dolayısıyla teknolojimiz yüksek*”. Burada kendimize şunu soralım, bir Çinli veya Hintli, İtalya'ya gidemez mi? Gidebilirse, bizim yaptığımız gibi en son çıkan makineleri alıp ülkesine götüremez mi? Bu durumda bizim anladığımız anlamda teknolojik üstünlük sürdürülebilir mi? Cevap; gidebilir, alabilir ve götürebilir ise, kusura bakmayın ama böyle bir teknolojik üstünlük de sürdürülemez. O halde teknolojik üstünlükten başka bir şey anlamamız gerekir. Benim kanaatimce, teknolojik üstünlük ürünün kendisine veya biraz önce değindiğimiz farklılaştırma bileşenlerine ait olmalıdır.

Örneğin<sup>5</sup>, erkek okuyuculardan tıraş olmak için Mac3 kullananlar bilirler, Mac3 tıraş bıçağı ömrünü tamamlayınca kontur üzerinde bulunan mavi bant beyaza döner beni artık değiştir der. Yada bütün otomobiller benzini azalınca yanan lamba sayesinde “benzin al” mesajı verir. Bunun gibi, kirlendiğini kullanıcıya bildiren havlu üretilebilir mi? Şu an satışta olan bir klozet kullanıcısının idrarını ve dışkısını tahlil ederek, analiz sonucu normal değilse kullanıcısını uarmaktadır. Araçlar için geliştirilmeye çalışılan bir sistem, araç kazaya karıştığında acil yardım istasyonlarına kendiliğinden bilgi verecektir. Peki, kullanıcının terinden hareketle renk değiştirerek olası bir hastalık konusunda kullanıcıyı uyaran kumaş üretilebilir mi?. İşte bunlar teknolojik üstünlüktür ve rakiplerden daha önce bu tür ürünlerin geliştirilebilmesi oldukça önemli sürdürülebilir teknolojik üstünlükler sağlar. Yoksa, son teknoloji ürünü makinelerle üretim yapmak değil.

Böyle bir teknolojik üstünlüğe sahip olmak ise ancak sürekli yapılacak araştırma ve geliştirme (AR-GE) faaliyetleri ile mümkün olabilir. Peki AR-GE'nin oldukça yüksek maliyetine KOBİ'ler tek başlarına katlanabilir mi? İşte markanın

---

<sup>5</sup>Lütfen tekstil ve konfeksiyonla direkt ilgili olmadığımı göz önünde bulundurarak vereceğim örnekleri değerlendirin.

başarısının bir başka önemli boyutu. Eğer KOBİ'ler AR-GE'ye tek başlarına katlanamayacaklar ise başka mor inekler aramak zorundalar. Ama AR-GE sayesinde kazanılacak teknolojik üstünlük ve rekabet avantajı sayesinde oldukça güçlü markalar haline gelmek mümkündür. Tek başınıza yapamıyor musunuz o halde esnemeye birazcık ara verin ve ilerleyen bölümde vereceğimiz çözüm önerimizi de mutlaka okuyun.

Mos mor bir inek olmak için illa teknolojik üstünlük gerekmez. Hatta bazen birtakım ilkel ürünler, teknoloji harikası ürünler yerine de tercih edilebilir. Örneğin Mardin'de Bıtım (Botan) sabunu üreten küçük bir sabun imalatçısı, fıstık yağı ve melengiçten imal ettiği ve saç dökülmesini ve kepeği önlediğini iddia ettiği ürünlerini Almanya, ABD, Suriye, Irak, Suudi Arabistan, Cezayir ve Fas'a satmaktadır. Teknoloji harikası Dove veya Lux değil de Botan sabunu, demek ki kepeği önüyor ve teknolojisiz mor inek olmuş ve bazı tüketiciler özellikle bu ürünü arar hale gelmiş. Artık Mardinli esnaf markasını tescil ettirip işe başlayabilir.

Tescili yapılmış, farklılaştırılabilir özelliğe sahip marka artık pazara sürülebilir. Bundan sonraki iş pazarlama iletişiminin konusunu oluşturur. Bunlar kısaca ürünün hedef pazarının özelliklerinin belirlenmesi, ürünü bu pazardaki ihtiyaçlara cevap verebilir hale getirmek (aslında farklılaştırmaya buradan başlamak gerekiyor) markanın konumunu belirleyip markayı konumlandırmak, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerine planlandığı şekilde başlamak vb.

Bu aşamada Kidder-Pearboy şirketinin hesaplarına göre uluslararası pazarda başarılı bir marka olmak yaklaşık 100 milyon dolar gerektirir ve başarı olasılığı %25'tir. Bunun anlamı şudur; uluslararası pazarda başarılı bir markanın maliyeti yaklaşık 400 milyondolarcaktır<sup>6</sup>. Ayrıca başarı bir gecede de kazanılmaz uzun süreli yoğun bir çaba gerektirir. Bu miktarda bir finansal kaynağın ve uzun süreli bir uğraşının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmesi ise mümkün gözükmemektedir. O halde sanayicilerimiz marka olmak tutkusundan vaz mı geçsin? Kesinlikle hayır, başarı yolunda bizi bekleyen başka çözümler de var, ne demişler demokrasilerde

---

<sup>6</sup> Burada verilen rakam aslında üründen ürüne değişir. Örneğin otomobil için bu rakam daha yüksek olacak iken, kırtasiye ürünleri için daha düşük olabilir. Bir diğer nokta bu rakam kitlesel pazar için hesaplanmıştır. Eğer hedef pazar bölümü küçük ise buradaki marka oluşturmanın maliyeti de düşük olacaktır.

özümler tükenmez. O halde başarıya ulaştıracak çözümü buluncaya kadar aramaya devam edelim.

## Marka Oluşturmak ya da Satın almak

Haklı olarak madem ki başarılı bir marka oluşturmak bu kadar zor, o zaman başarılı bir markayı satın alalım diyeceksiniz. Evet elbette çözüme giden yollardan birisi de bir başkasının başarıya ulaştırdığı bir markayı satın almaktır. Tabii ki başarılı olan bir markasını satmak isteyen bir satıcı bulunursa, veya başarılı marka sahibi bir firma ele geçirilebilirse bu yol bir alternatif olarak değerlendirilmelidir.

Marka olabilmek için kullanılabilir iki alternatif mevcuttur. Birincisi, firma markayı kendisi oluşturup geliştirebilir. İkincisi, firma başarılı bir markayı veya marka sahibi firmayı ele geçirebilir. Birinci yol buraya kadar hep üzerinde durduğumuz gibi, daha büyük bir risk içerir, yavaş ve nispeten daha pahalı bir yoldur. Araştırmaların gösterdiğine göre yeni oluşturulup pazara sürülmüş markaların büyük çoğunluğu başarısız olmuştur. Buna karşılık başarılı bir markanın satın alınması, bir markanın yeni baştan oluşturulmasına oranla çok daha kısa bir sürede gerçekleşir. Ayrıca bu yol birinciyle kıyaslandığında daha ucuz bir alternatif olarak karşımıza çıkar. Ancak markalar satın alma yoluyla elde edildiğinde, uzun dönemde arzu edildiği kadar başarılı olamadıklarına ilişkin birtakım bulgular mevcuttur.

Yapılan çalışmalardan ortaya çıkan sonuçlara göre marka oluşturmak veya almak alternatifleri arasında yapılacak bir seçim, her şeyden önce firmanın amacına bağlıdır. Eğer firma öncelikle pazar payı elde etmek amacındaysa, marka oluşturma yolu tavsiye edilir. Aksine firma, pazarlamadan çok finansal amaçlara odaklanmış ise marka almak daha uygun olacaktır.

Marka oluşturmak veya satın almak tercihinin uluslararası boyutuna kısaca baktığımızda; Japonların büyük çoğunlukla kendi markalarını oluşturma çabası içinde olduklarını görüyoruz. Çünkü Japonlar için uluslar arası pazarlarda birincil amaç pazar payı elde edebilmektir. Bu doğrultuda Japonlar pazar payı elde etmek için kullanılabilir en etkin yolun, müşterilere farklılaştıran avantajlar sunan güçlü markalar geliştirmek olduğuna inanırlar. Japonlar rakiplerden daha üstün ürünler geliştirip bunları üretebilme yeteneğine sahip olduklarına da inanırlar. Bunun sonucunda Sony, Panasonic, Casio, Sharp, Toyota, Honda, Nisan ve Mazda, gibi oldukça büyük markaların Japonya'dan çıkması sürpriz bir sonuç değildir.

Öte yandan İngilizler daha çok markayı satın alma eğilimindedir. Sermaye piyasalarının yoğun baskısı, İngilizler için yatırım getirisinin artırılmasını öncelikli amaç haline getirmiştir. Bu nedenle İngilizler çoğunlukla finans odaklı bir gelişim gösterirler. İngilizlerin temel planlama mekanizmalarını da pazarlama planından çok finansal planlama oluşturur. Yani, ürün, fiyatlandırma ve tutundurma kararları, pazarlama yerine finansal amaçlar doğrultusunda belirlenir. Pazarlamanın ikinci planda kalmasının doğal bir sonucu olarak özellikle son otuz yılda İngiliz firmaları tarafından oluşturulan küresel markalar parmakla gösterilecek kadar azdır.

Başarılı bir markayı almak veya ele geçirmek her zaman için başarıyı garanti etmez. Aksine marka ele geçirme yolu ancak belirli koşullarda arzu edilen sonuçları ortaya çıkarır. Hangi koşullar altında markanın alınması veya oluşturulması gerektiği Tablo 5'te ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ele geçirilen markalarla ilgili ilk çekince, mevcut bulgulara göre ele geçirme yoluyla elde edilen bir markanın uzun dönemde ender olarak başarılı olduğunun bulunmuş olmasından kaynaklanır. İkincisi, markayı ele geçiren firmanın, satın alma öncesi kullandığı bir markası varsa özellikle uluslararası pazarlarda mevcut marka ile ele geçirilen markanın uyumlu bir birliktelik sergilemesi oldukça zor olur. Çünkü firmanın farklı ülkelerde farklı marka isimleri ve farklı konumlandırma stratejileri uygulaması gerekebilir. Böylece işletmeye daha fazla kaynak kullanmak zorunda kalabilir.

Büyüme hızının düşük olduğu pazarda, yeni bir markanın oluşturulma maliyeti oldukça yüksektir. Bir başka ifade ile bu tür pazarlarda rakiplerin raftaki yerlerinin satın alınması, pazara yerleşmiş markalarla mücadeleden daha ucuzdur. Çünkü sermaye piyasaları, büyüme hızının düşük olması nedeniyle bu sektörlerdeki firmaları genellikle düşük değerler. Bu tür firmalardan bir kısmının sahibi olduğu markaların oldukça yüksek yeniden inşa potansiyeli de olabilir.



	<b>İnşa et</b>	<b>Satın al</b>
<b><i>Pazar çekiciliği</i></b>		
Pazar büyüme hızı	Yüksek	Düşük
Rakiplerin gücü	Zayıf	Güçlü
Perakendeci gücü	Zayıf	Güçlü
<b><i>Ele geçirmenin nispi maliyeti</i></b>		
Sektör çekiciliği	Yüksek	Düşük
Firmanın piyasa değeri	Tam	Değerinin altında
Yeniden inşa potansiyeli	Düşük	Yüksek
Markanın potansiyeli	Fark edilmiş	Fark edilmemiş
<b><i>Ele geçirmenin potansiyel sinerjisi</i></b>		
Maliyet düşürme potansiyeli	Düşük	Yüksek
Pazarlama yeteneği	Değişmiyor	Yükseliyor
Tamamlayıcılık	Düşük	Yüksek
İlgili yöneticinin deneyimi	Düşük	Transferler
<b><i>Markanın stratejik fırsatları</i></b>		
Ürünün performansı	Üstün	Sıradan, ben de
Tutundurma konsepti	Yeni	Olgun
Pazar fırsatları	Yüksek	Düşük
<b><i>Firmanın durumu</i></b>		
Büyüme potansiyeli	Yüksek	Düşük
Nakit durumu	Ortalama	Bol
Pazarlama AR-GE yeteneği	Güçlü	Zayıf

**Tablo 5:** Marka Satınalma/Marka Geliştirme Kararında Kritik Noktalar

Türkiye’de marka oluşturma sürecindeki gelişmeye paralel olarak, son dönemlerde dış pazarlarda kendi markalarını oluşturarak rekabet eden firmalarımıza son dönemlerde yurtdışında marka satın alarak yarışa devam edecek firmalar da katıldı. Uluslar arası pazarlarda Abbate, Aksoy, Aksu, Bills, Bisse, Çilek Mobilya, Damat-Tween, Emilio Bosco, Greyder, Kanuni, KİP, Little Big, Mavi Jeans, Ramsey, Seven-Hills, Silk&Cahsmere, v.b Türk markaları oluşturulmaya çalışılırken Tümteks Egeria’yı ve Koç Holding, Grundig’i satın aldı.

Elbetteki bu yarışa bir marka satın alarak devam etmek yönünde karar verebilmek, öncelikle satılık, tanınmış bir markanın varlığını gerektirir. Peki başarılı bir marka ne zaman satılığa çıkar? Tabii ki marka başarılı olduğu bir dönemde değil, ancak ekonomik bir kriz sonrası satılığa çıkar. Beko, İngiliz ortağı Alba PLC ile birlikte iflas işlemleri süren Grundig AG’nin görsel ve işitsel ev elektroniği bölümünü 29 Ocak 2004 tarihinde 80 milyon Euro’ya satın aldı. Grundig iflas sürecine girmemiş olsaydı, acaba görsel ve işitsel ev elektroniği bölümünü ve isim haklarını Beko /Alba ortaklığına satar mıydı? Elbette hayır, yıllardır açık veren mali

yapısı sonunda Grundig'i iflas masasının eline teslim etti. 2001 yılında marka değeri 1,2 milyar euro daha sonraki bir çalışmada ise 870 milyon euro olarak hesaplanan Grundig yok olmanın eşiğinde 80 milyon euro'ya devredildi. Yok olmanın eşiğine gelinmeseydi fiyatı herhalde marka değerinin birkaç katı kadar olurdu, bu durumda Grundig satılmazdı. Grundig'in 2001'deki satışları 1 milyar 280 milyon euro (Almanya'daki satışları 512 milyon euro), 2001 yılını Grundig 150 milyon euro zararla kapatmış. 2002 yılında Grundig'in zararı daha da artarak 200 milyon euro'ya ulaşmıştı. İflas eşiğinde veya bir ekonomik krizde olmayan markaların fiyatı nedir dersiniz işte birkaç örnek: RJR Nabisco markaları ailesi 25 milyar US\$'a alındı. Nestle, Perrier markası için 2.5 milyar US\$ ödedi. Bu rakam Perrier'in aktiflerinin yaklaşık 6 katı kadardı. Kraft 13 milyar US\$'a Phillip Morris tarafından alındı.

Uzun süredir ekonomik istikrarsızlık nedeniyle sıkıntı içinde bulunan Alman Egeria GmbH firması Tümteks'in iştiraki Mega tekstil tarafından satın alındı. Egeria Almanya'da havlu bornoz alanında tanınan bir marka. Tümteks, başta AB olmak üzere birçok pazarda bu marka adı altında ürün satışına başlamış. Tümteks, Egeria markasını ABD'de tutundurabilmek için New York'a da bir ofis açmış. Egeria satış sorumlusu yardımcısı Jeff Shaffer'ın belirttiğine göre 2003 Aralık ayında New York'ta açılan ofis ABD'li perakendecilere ve dizaynerlere yakın olduğu için bunlara özel markalarını oluşturmada da yardım edecek bir alternatif ithalat ajansı gibi hizmet verecek.

Grundig ve Egeria markaları girdikleri ekonomik sıkıntıdan sonra satılmış markalardır. Markaların başarılı olduğu dönemlerde bunların kolaylıkla satın alınması mümkün değildir. Ekonomik sıkıntıya giren markalar nispeten daha ucuza satın alınabilirler. Bunlar devir sonrası yapılacak yatırımlarla ve Ar-Ge destekleriyle geçmişte sahip oldukları üne tekrar sahip olabilirler. Fakat geçmişte başarılı olmuş, ancak günümüzde ekonomik sıkıntıya girmiş olan bir markanın her zaman için mezatta bulunması mümkün değildir. Bu durumda kendi markamızı oluşturmak zorundayız. Örneğin Koç Holding, Grundig zor duruma düşene dek markasız beklemek yerine Beko markasıyla dünya pazarlarında varlık gösterdi ve Beko markasıyla inanılmaz başarılarla imza attı. Şimdi Grundig markasıyla devam kararı almış, ne kadar başarılı olabilecek bunu zamanla göreceğiz. Aynı şekilde Tümteks kendi markası Maisonette ile başarılı olmuştu, yeni markası Egeria ile bir sinerji

oluşturma peşinde. Egeria markasının Tmteksin arzuladığı başarıya ulaşıp ulaşamayacağını zaman gösterecek.

Türkiye’de hiçbir ekonomik sıkıntıya düşmeyen bir markanın da satışına şahit olduk. 2002 yılı Eylül Ayında Boyner grubuna bağlı Benkar Tüketicisi Finansmanı ve Kart Hizmetleri Advantage, markası dahil 75 milyon dolara HSBC Bank tarafından satın aldı. Advantage Card, 288 ye kuruluşu ve 1.3 milyon kart kullanıcısı ile 5 binin üzerinde satış noktası bağlantısı ile satıldı. Satış geręekleřtiđinde HSBC Bank ise 163 şube ile 400 bini kredi kartı sahibi, toplam 1 milyonu aşkın bireysel müşteriye hizmet veriyordu. Boyner grubu Advantage için 75 milyon dolar harcamamıştır herhalde. HSBC bu büyüklükte bir kart organizasyonuna kendi başına ulaşabilir miydi? Maliyeti ne olurdu bunları bilmiyoruz. Bildiğimiz şey, koskoca dünya markası Grundig 80 milyon euroya satılırken Türkiye dışında hiçbir esprisi olmayan Advantage markası 75 milyon dolara satıldı.

Sonuç olarak, başarılı bir markaya sahip olmak için kullanılabilir iki yoldan birisi, başarılı bir markanın satın alınmasıdır. Ancak çoğunlukla firmalar altın yumurtlayan kazlarını yani markalarını başarılı oldukları dönemlerde satmazlar. Zor günler geçirmeye başladıklarında, iğinden ęıkılmaz duruma düştüklerinde son ęare olarak markalarını ucuza satmak yoluna giderler. Ancak markalaşma sürecine giren firmaların başarılı bir markayı, canları istediği zaman satın almak gibi veya canlarının istediği markayı alma gibi bir tercihleri olamaz. Bununla beraber markalaşma sürecinde başarılı bir marka uygun fiyatla bulunursa alınmaması için de bir neden yoktur. Ancak alınacak bir marka yoksa firmaların, bir markanın satışa ęıkmasını beklemek yerine sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için vakit kaybetmeden, pazarlama düşüncesinin ürünü olan, kendi markalarını oluşturma ęabasına başlaması gerekir.

## Gelin Canlar Bir Olalım

Uluslararası arenada güçlü markalar oluşturmanın maliyetinin yüksekliği KOBİ'lerin tek başlarına bu tür hamlelere girişimini büyük ölçüde engellemektedir. Aynı zamanda özellikle batı pazarlarında perakendeci zincirleri her geçen gün büyümekte ve dağıtım konusunda çok daha güçlü hale gelmektedir. Perakendecilerin ele geçirdikleri bu yadsınamaz güç tüketici pazarındaki rekabetin üreticiler arasında değil, perakendeciler arasında yoğunlaşmasına yol açmıştır. Şu an için özellikle "hızlı dolaşan tüketici ürünleri" (fast-moving-consumer-goods) olarak tanımlanan bakkaliye ürünlerinde yoğunlaşan bu rekabet sonucunda sözünü ettiğimiz perakende zincirleri müşterilerin ürünleri veya markaları değil, kendi mağazalarını seçmeleri için stratejiler uygulamaya zorladı. Bu trend özel marka (private brand) ve mağaza markası (store brand) tabir edilen, zincirlerin kendi markalarını daha ucuza satmaları sonucunu doğurdu. Daha ucuza ürün satabilmek için bu zincirlerin daha ucuza mal ürettirmeleri gerekiyordu ve öyle de oldu. Haberleşme alanında yaşanan gelişmeler, Çin ve Hindistan'daki hareketlenme sonrasında bu perakendeciler siparişlerini en ucuz fiyatı teklif eden üreticilere aktarmaya başladılar. Bu nedenle üreticilerimiz yıllar önce 35-40 marka sattıkları bornozları artık 10-15 marka ancak satabilir hale geldiler ve üzerlerindeki sürekli artan düşük fiyat baskısı nedeniyle zor günler geçirmeye başladılar<sup>7</sup>. 2000 yılında Denizli'de adına üretim yapılan markalar incelendiğinde de bunların önemli bir kısmının bu tür zincirler için yapıldığı görülmektedir. Örneğin, C&A, Benetton, Debenhams, GAP, K-Mart, Marks & Spencer, Next ve Sears bu perakende zincirlerinden sadece birkaçı.

Bu koşullar altında hem güçlü mor ineklere sahip olmak, hem dünya devi markalar ve güçlü perakendecilerle mücadele etmek için KOBİ'lerin tek başına marka yarışında mücadelesi oldukça zor görünmektedir. Bu durumda kısa vadede en azından mevcut rekabet gücünü korumak ve uzun dönemli stratejiler geliştirip uzun dönemde devler liginde mücadeleye hazırlanmak için şimdiden birtakım önlemlerin alınması gerektiği açıktır. Bu nedenle, marka konusu özellikle bölgesel kalkınma ve bölgesel rekabet gücü açısından ele alınmalıdır. İşte bu noktada karşımıza, bir önceki

---

<sup>7</sup> Fiyatın niçin düşme eğilimine girdiğini merak edenler şu makaleye de göz atabilir. Bardakcı, A. "Küresel Pazarlarda Fiyatlandırma Bileşeni Üzerindeki İnternet Baskısı" Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Nisan 2004, s.53-59.

bölümde adı geçen, **Ortak Markalar** çıkar. Marka ve AR-GE konusunda sorduğumuz soruların cevabı da bu bölümde ve sonrasında ele alacağımız ortak markadır.

### **Ortak Markalar ve Garanti Markaları**

Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı (WIPO) tarafından geliştirilen ve dünya ülkelerinin patent büroları tarafından benimsenen *garanti markaları* dünyada ve Türkiye’de işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılmalarına rağmen, hem iş dünyası hem de akademik çevre tarafından yeterince tanınmamaktadır. Türk Patent Enstitüsü (TPE) tarafından benimsenen tanıma göre garanti markası; “*marka sahibinin kontrolü altında birçok işletme tarafından, o işletmelerin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi menşelerini ve ürünlerin kalitesini garanti etmeye yarayan işaretler*” olarak tanımlanmıştır. Şekil 4’de görülen işaretler aslında birer garanti markasıdır. Bu garanti markaları sırasıyla; TSE, şekerli ürünlerin diş sağlığına zararlı olmadığını, ISO-9000 belgelerine sahip olduğunu ve ürünün yünden imal edildiğini müşterisine anlatmaktadır. Bu markalar sayesinde müşteri ürünün belirli standartlara sahip olduğunu, üreticisi dışında yetkili bir kurum tarafından da kontrol edildiğini öğrenme şansına sahip olur.



**Şekil 4:** Çok kullanılan Garanti Markaları

Garanti markalarının kullanımında, markanın sahibi, ürün veya süreçler için önceden belirlediği standartlara uygunluğu kontrol etme yetkisine sahiptir. Marka sahibinin belirlediği standartlara uyan her işletme, dünyanın neresinde olursa olsun, marka sahibinin izni ve kontrolü altında kendi ürünü için garanti markasını kullanma hakkına sahiptir. Garanti markasını ortak markadan ayıran en önemli özellik garanti markasını belirlenmiş standarda uyan her işletmenin kullanabilmesidir.

Satılmak istenen ürünlerin belirli standartlara sahip olduklarını göstermek için WIPO tarafından kabul edilen bir başka araç da ortak markadır (collective brand). Ortak marka; “*üretim, hizmet veya ticaret işletmelerinden oluşan bir grubun mal*

*veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir.”*

Bu tanıma göre birden fazla KOBİ'nin veya üreticinin bir araya gelerek oluşturduğu birliğin veya kurduğu firmanın markası ortak marka değildir. Yani Sony-Ericson bir ortak marka değildir<sup>8</sup>. Ortak marka sadece ortak marka şartnamesinde belirlenmiş standartlara uyan ve marka sahibi birliğe üye olan işletmeler tarafından kullanılabilir. Örneğin İstanbul Sanayi Odası ortak marka sahibi ise bu ortak markanın kullanımı İstanbul Sanayi Odasına üyeliği gerektir, aksi halde bu marka kullanılamaz. Buna karşın yukarıda tanımlanan garanti markası belirlenen standartlara uyan her işletme tarafından kullanılabilir.

Ortak markanın tescili için bu ortak markanın kullanma usul ve şeklini gösteren bir teknik şartnamenin de TPE'ye veya yurtdışındaki tescil bürosuna sunulması zorunludur. Bu şartnamede ortak markayı kullanmak isteyen üreticilerin/satıcıların hangi kurallara, standartlara uyacakları, bunların nasıl ve kimler tarafından denetleyeceği gibi hususlar ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. İngiliz patent bürosunun değerlendirmesine göre; ortak marka kullanımına ilişkin düzenlemeler sayesinde belirli bir endüstri dalındaki firmalara küresel rekabette farklılaştırılmış ve sürdürülebilir bir avantaj, dolayısıyla, kendilerini koruma imkanı sağlanmıştır. Bu çerçevede ortak marka, bölgesel kalkınma açısından önemli bir araçtır.

Bir bölgede güçlü sektörler için oluşturulacak ortak markalar sayesinde hedef pazardaki alıcıların beklentilerinin üzerinde bir kalite güvencesi (hem performans ve tutarlılık kalitesi olarak) oluşturmak mümkündür. Çoğu gelişmekte olan ekonominin can damarı olan KOBİ'lerin bireysel olarak başarılı bir marka oluşturabilmek için yeterli finansman ve birikime sahip olmalarının zorluğu hatırlanırsa KOBİ'lerin marka oluşturma sürecinde birlikte hareket ederek, ortak markayı özellikle kurumsal müşterilerine kabul ettirmede daha etkili olacakları açıktır. Çünkü, satın alma sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin alıcılar adına ortak marka sahibi kurum tarafından minimize edilmesi söz konusu olacaktır. Ortak markanın bölgesel

---

<sup>8</sup> Bu tür markalar İngilizce'de co-brand olarak tanımlanır. Collective brand'ın ortak marka şeklinde markaların korunması hakkında 556 sayılı KHK'ya girmiş olması nedeniyle bazı metinlerde, co-brand'ın ortak marka olarak adlandırılmaktadır. Bizim burada sözünü ettiğimiz İngilizce'deki adı collective brand olan ve 556 sayılı KHK'da tanımlanan marka türüdür.

kalkınma açısından taşıdığı rekabet avantajını dikkate alan Ahmedabad-Hindistan Ulusal Dizayn Enstitüsü (NID), Birleşmiş Milletler Endüstriyel Gelişme Örgütü (UNIDO) ile Tripur’da üretilen örme giyecekler için bir ortak marka geliştirmek amacıyla 2000 yılında orijinal bir eylem planını yürütmeye başlamıştır.

Türkiye’de de aslında ortak marka kavramı ismi konulmadan uygulanmaya çalışılmaktadır. Örneğin Gaziantep Sanayi Odası’nın “marka kent” ismini verdiği süreçte markayı kullanabilmek “*belirlenen amblemi kullanmak isteyen üreticiler üretimde mutlaka bir kaliteyi yakalamak zorundalar. Tescilli markayı kullanabilme Gaziantep Sanayi Odasında imzalanan bir protokole bağlı ve tabii ISO belgesi ve kalite standart belgesi alma gerekliliği de yanında getiriliyor*”<sup>9</sup> şeklinde bir koşula bağlanmıştır. Ancak Gaziantep Sanayi Odası örneğinde kullanılacak marka türünün ortak marka olduğunun bilinmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kavramsal çerçevenin oluşturulmaması marka stratejisi oluşturma sürecinde oldukça önemli birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınması sonucunu doğurabilir.<sup>10</sup>

Ortak markanın bölgesel kalkınma açısından önemi Çin Halk Cumhuriyeti tarafından da fark edilmiş ve bu doğrultuda “Çin Zorunlu Sertifikası” CCC, (China Compulsory Certification) kullanımı Çin’de sorunlu hale getirilmiştir. CE işareti gibi üretilen ürünlerin belirlenen standartlara sahip olduğunu yabancı müşterilere anlatmak üzere dizayn edilen CCC 2003 yılından sonra tüm Çin’de kullanılmaya başlanmıştır.

Ortak markaların önemi Dış Ticaret Müsteşarlığımız tarafından da fark edilmiş ve bu doğrultuda “Türk ürünlerinin yurtdışında markalaşması ve Türk malı imajının yerleştirilmesine yönelik faaliyetlerin desteklenmesi” hakkında tebliğ 28/08/2003 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu doğrultuda bir ortak marka olarak düşünülebilecek ‘Turquality-from Turkey’ ibaresinin kullanılması özendirilmiştir. Benzer şekilde ürünlerimizin markalaşması, dolayısıyla Türk malı imajının iyileştirilmesi ve uluslararası pazarlarda tutundurulması amacıyla firmalarımızın yabancı ülkelerde marka tescili ve tutundurma giderleri kapsamında devlet yardımı ile desteklenmesi hakkında tebliğ 29/01/200 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> (Arolat, 2003)

<sup>10</sup> Bardakçı, 2004

<sup>11</sup> (Paker 2003).

Aslında dünyaca tanınan Interflora ve Sunkist birer ortak markadır. Bunlar dışında çok fazla bilinmeyen ortak markalar; Peru’da Cajamarca bölgesi süt ürünleri üreticilerinin kullandıkları Cajamarca, yine Peru’da Cumbe bölgesinde yetişen bir meyve türü olan Chirimoya üreticilerinin kullandıkları Chirimoya Cumbe ve İtalya’nın Trentino bölgesindeki elma üreticilerinin kullandıkları Melinda markalarıdır.<sup>12</sup>



**Şekil 5:** Bazı Ortak Markalar

Ortak markaların geliştirilmesini özellikle KOBİ’lerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için son derece önemli görmekteyiz. Biraz önce değindiğimiz gibi, özel markaların (private brand) çoğu gelişmiş ülke pazarında gün geçtikçe pazar payını arttırması Orijinal Ekipman Üreticilerinin (OEM—Original Equipment Manufacturer) bir başka deyişle fason üreticilerin (sub-contractor) kendi markalarını oluşturma gayretleri hem daha fazla finansal kaynak aktarımını hem de çok daha fazla yönetsel çabayı zorunlu hale getirmiştir. Çünkü özel markaların sahipleri olan perakende zincirleri kendi markaları dışındaki markaları reyonlarına kabul ederken eskiye oranla daha fazla giriş bedeli talep etmektedir. Buna ek olarak pazarda her ürün için artan marka rekabeti, markaların daha iyi yönetilmelerini ve daha fazla tutundurma gayreti ile desteklenmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Daha önceki açıklamalarımızla bu noktanın birlikte değerlendirilmesi bizi tekrar kitlesel pazarlarda bireysel markalar oluşturma özelliği KOBİ’ler için oldukça zor olacağı sonucuna götürür. Batı pazarlarında şu an için ‘ucuz ve kalitesiz’ ürünler üreten ülke imajına sahip olan Çin tehdidine karşı, ‘kalite ve üstün değer’

<sup>12</sup> (WIPO) magazine/url



kavramları çerçevesinde oluşturulacak ortak markalar sayesinde Batı pazarlarında rekabet avantajı Türkiye lehine çevrilebilir.

Müşterinin satın alma riskleri açısından garanti markaları ve ortak markalar irdelendiğinde, her iki marka türünün de için de satın alma sürecinde ortaya çıkabilecek riskleri minimize edebileceğini söylemek mümkündür. Böylece bu tür markalar sayesinde hem tüketici pazarlarında hem de endüstriyel pazarlarda rakiplere üstünlük sağlamak mümkün olacaktır. Örneğin, M&S Denizli'den havlu tedarik ederken tutarlılık kalitesi konusunda emin olamaz.. Yani bir konteyner havlunun hepsi birbirinin aynı düzeyde kalitede midir, tüm havluların kenarı aynı özen gösterilerek dikilmiş midir? Tüm havlular aynı tür iplikten imal edilmiş midir vs. bu riskini minimize etmek için üçüncü kişiler diyebileceğimiz bağımsız kalite eksperleri gelip tüm ürünleri tek tek inceler ve M&S'in tutarlılık konusundaki riskini yani endişesini minimize eder.<sup>13</sup> Ancak bu faaliyet hem üretici hem de M&S için bir ek maliyete katlanılmasını gerektirir. İşte ortak marka bu noktada devreye girerek alıcıya biz sana (örneğimizde M&S) kalite tutarlılığı konusunda garanti veriyoruz, bağımsız kalite kontrolörünün yapması gereken işi daha özenli bir şekilde biz yapıyoruz diyecek.

Ortak marka için başarılı bir örnek İtalya'da Trentino bölgesinde 1989 yılında oluşturulan Melinda ortak markasıdır. 1989'da marka ilk olarak oluşturulduğunda 6.400 hektarda yıllık üretim 100.000 ton iken, bu rakam 2003 yılında 240.000 tona ulaşmıştır. Üretimin bu düzeyde artmasında, ortak marka kavramı çerçevesinde oluşturulan ortak üretim politikaları etkili olmuştur. Satışlarının % 75'ni İtalya içine yapan Melinda'nın pazar payı, 2003 yılı itibariyle genelde % 20'ye ve Golden türünde % 35'e ulaşmıştır. Son beş yılda yıllık ortalama hasılat 150 milyon Euro'ya ulaşmış iken 2003 yılı hasılatı 186 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Melinda konsorsiyumunun bu başarıya nasıl ulaştığını merak edenler için izleyen bölümde Melinda konsorsiyumu detaylı olarak ele alınmıştır. Melinda vakası ilgisini çekmeyecek okurlar bu bölümü atlayıp bir sonraki kısımda Denizli için ortaya koymaya çalışacağımız ortak marka modelini inceleyebilir.

---

<sup>13</sup> Aslında Toplam Kalite kavramı tutarlılık kalitesini sağlamak için oluşturulmuştur. Her şeye rağmen Denizli'de yabancı özellikle bağımsız kalite kontrolörlerine ihtiyaç duymaları ve kontrol bitmeden ürünleri teslim almadıkları bilinen bir gerçektir.

## **Birlikten Kuvvetli Bir Elma Markası Doğmuş**

Birlikten kuvvet doğar atasözümüzü, huğlu av tüfekleri kooperatifinin hikayesini güzel özetliyor. Konya'nın Beyşehir ilçesine bağlı Huğlu beldesinde 1962 yılında, 155 ortakla kurulan Av Tüfekleri Kooperatifi, 2003 yılında 648 ortağından aldığı tüfekleri 80 ülkeye satarak 8 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdi ve 2004 yılı için hedefleri 10 milyon dolarlık bir ihracat rakamını yakalamak. İhracatın yapıldığı ülkeler arasında kimler yok ki, ABD, Almanya, Fransa, İtalya, Şili, Güney Kore, Bulgaristan, Yeni Zelanda, Çek Cumhuriyeti, Slovakya ve Kuveyt bunlardan birkaçı. Şimdi biraz düşünelim, Huğludaki tüfek üreticileri kooperatif çatısı altında birleşmeselerdi bu kadar ülkeye, bu hacimde bir av tüfeği ihracı mümkün olur muydu? Bildiğimiz kadarıyla Doğu Karadeniz'de her evin altında bir atölye var, ama üretilen silahlar hiçbir ülkeye ihraç edilmiyor. Hatta iç pazarda bile bir markaları yok.

Elin oğlu meyvesini, sebzesini markalıyor. meyvenin sebzenin de markası mı olurmuş Olmaz mı? Chiquita muz da bir marka değil mi? Elbette hepimizin bildiği bal gibi bir marka işte. Yakında Denizli'de kiraz markası göreceğiz. Çivril ilçesi Gümuşsu beldesindeki üreticiler kooperatif kurup ürettikleri kirazları markalayacaklar. İtalyanlar oturup elmalarını markalamışlar ve Avrupa'da oldukça başarılılar. İşte size güzel ve çarpıcı bir "Elma nasıl marka olmuş?" hikayesi;

### **MELİNDA ORTAK MARKASI<sup>14</sup>**

#### **Melinda Konsorsiyumunun Tarihçesi**

Her ne kadar elmaların orijin sertifikasyonu (coğrafi işaret olarak bildiğimiz) yeni olsa da, Trentino'daki kooperatif hareketi asırlık bir geçmişe sahiptir. Elmalara bir marka verilmesi fikri, 1980'lerin başında, Trentino'daki meyve yetiştiricilerinin İtalyan pazarında boy göstermesi ve burada yetişen elmanın üç katı kadarının Val-di-Non ismi altında satıldığının fark edilmesi sonucunda, haksız rekabetin önlenmesi ve bölgede yetişen elmaların şöhretinin zarar görmemesi düşüncesiyle doğmuştur.

1989 yılında Val di Non ve Val di Sole vadilerinde elma yetiştiren 16 kooperatif bir araya gelerek Melinda Konsorsiyumunu kurdular. Konsorsiyum toplamda yaklaşık 5.200 elma bahçesi sahibini bir araya getirmektedir. Konsorsiyum

---

<sup>14</sup> Bu vaka Melinda web sitesindeki bilgilerden uyarlanmıştır

üyeleri, müşterilerin istediği standart ve kalitede elma yetiştirmek için, “Entegre Meyve Üretimi Spesifikasyonları” adı verilen düzenlemeler çerçevesinde üretimlerini gerçekleştirirler.

Entegre Meyve Üretimi Spesifikasyonları özünde çevreye duyarlı bir şekilde daha iyi meyveler üretmek için, meyve bahçelerinde geniş bir şekilde kullanılan kimyasal maddelerin kullanımını azaltıp daha doğal ve biyolojik yöntemlerin artırılmasını amaçlar. Benimsenen üretim yaklaşımı, çevreyi hem üreticilerin hem de tüketicilerin sahip olduğu en önemli varlık olarak görür.

### **Melinda Konsorsiyumunun Misyonu**

Melinda'nın misyonu, çevreye duyarlı bir şekilde ürün ve süreçlerin kalitesine verilen önem sayesinde, sürekli ve tutarlı olarak üye kooperatiflerin kazançlarını arttırmak ve müşteriler, tüketiciler, personel ve nihai olarak toplum için faydalı olabilmektir.

Melinda konsorsiyumunun gayet sade olan anlayışına göre; toprağı doğal yöntemlerle işleyerek yüksek kaliteli meyveler üretmek mümkündür. Çevreye gösterilen özen, hasat zamanında seçkin elmaların, kalitesinden ödün verilmeden müşteriye sunulmasına imkan verir. Böylece hem üreticiler hem de tüketiciler uzun yıllar doğanın nimetlerinden faydalanma şansına sahip olurlar.

Konsorsiyumun hedefi, ürettiği meyvelerin kalitesini artırmak, tedarik konsantrasyonu yoluyla pazarın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak, üretim maliyetlerini azaltmak, fiyatları düzenlemek ve çevre dostu hasat tekniklerinin kullanımını teşvik etmektir.

### **Konsorsiyumun Köşe Taşları**

Melinda'nın üç köşe taşı vardır: **i)** Melinda markası, **ii)** Konsorsiyum yapısı ve **iii)** Üye üreticiler.

### **Melinda Markası**

Melinda markası tüketicilerin üstün kalite elmaları objektif olarak tanımlayabilmelerini sağlar. Melinda elmaları, İtalya'da Val di Non ve Val di Sole vadilerinden oluşan Noce vadisinde yetişmektedir. Yükseklik, arazi koşulları ve vadinin iklim özellikleri (sığ toprak, az yaz yağmurunun, düşük nispi nem ve yüksek sıcaklık) bu bölgede dünyanın en iyi elmalarının yetişmesine imkan verir. Gerçekten,

burada üretilen meyveler, ince kabuklu, lekesiz, ve koyu renkli görünüşleri, ve gevrek, kokulu, arzu edilen şeker ve asit oranında lezzetleriyle eşsiz ve taklit edilemez bir özelliğe sahiptirler. Elmalar en yüksek sağlık ve çevre dostluğunu garanti eden entegre üretim spesifikasyonlarına uygun şekilde yetiştirilir ve İtalya ve Avrupa'nın sıkı kalite kontrol standartlarına (ISO 9001, BRC, IFC sertifikaları) uygun şekilde seçilir, saklanır, ve paketlenir.

### **Konsorsiyum Yapısı**

Konsorsiyumun idari yapısı ürünlerin ve kalitenin tekdüzeliği konusunda müşteriler için iyi bir güven kaynağıdır. İtalya'daki ve diğer pazarlardaki müşteriler Melinda elmalarını seçtiklerinde en iyi kalitede ürünü aldıkları konusunda onlara kaliteyi garanti edebilmek için yetiştirme, hasat, saklama ve yaklaşık 1.000 kişi tarafından yürütülen genel işlemler, merkezi bir şekilde sevk ve idare edilir.

Konsorsiyum Avrupa Birliği tarafından 3. derecede bütün meyve ve sebze üreticilerini kapsayan bir üreticiler birliğinin (APO-Association Of Producer Organisation) bölgesel şubesi niteliğindeki APOT'un üyesidir (Trentino Meyve Ve Sebze Üreticileri Birliği). APOT da, bir UNAPROA (Meyve Ve Sebze Üreticileri Milli Birliği) üyesidir.

### **Üye Üreticiler**

Melinda konsorsiyumunun üç köşe taşından en önemli olanı üye üreticilerdir. Noce Vadisindeki yaklaşık 5200 elma üreticisinin fedakar ve özverili çalışması, kendilerini elma yetiştirmeye adanmaları ve profesyonellikleri olmasaydı Melinda konsorsiyumu olmazdı.

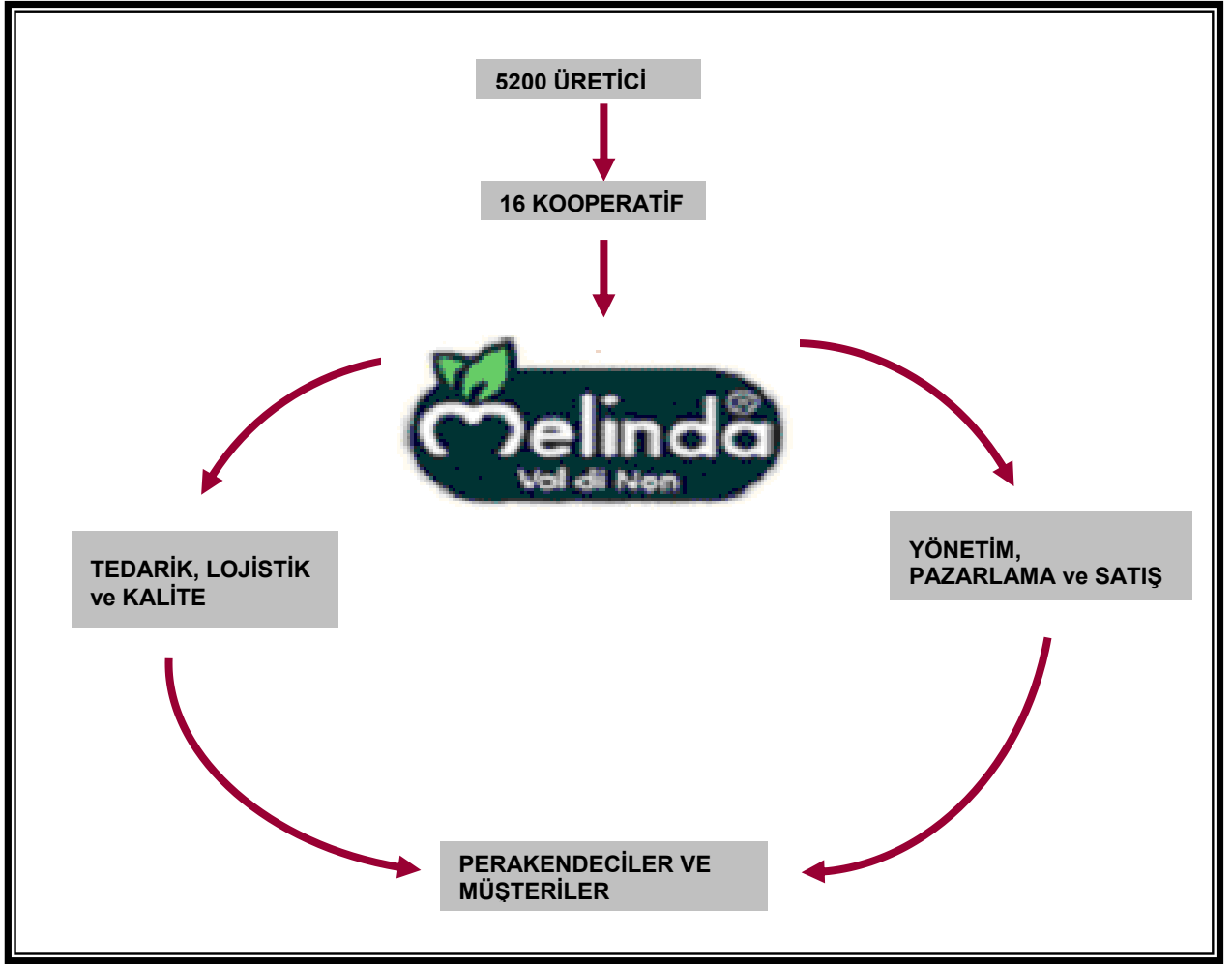
İyi yönetilen pazarlama ve dikkatli yönetim şüphesiz arzu edilen sonuçlara ulaşmaya yardımcı olur, ancak hammadde olmadan –süper kaliteli elma- hiçbir çaba sonuç vermez. Üstelik elmalar şarap veya peynir gibi hasat sonrası kaliteyi arttıracak tekniklerden de yoksundur. Bu nedenle Melinda elmalarının kalitesi başladığı yerde yani meyve bahçesinde biter. Bu nedenle yetiştirme ve hasat için profesyonel teknikleri uygulayan üreticilerin, elde edilen başarıdaki büyük katkıları yadsınamaz. Elma üreticileri konsorsiyumu Melinda'nın Avrupalı ve İtalyan müşterilerin üstün kaliteli elmayı sunabilmesinde en büyük katkıyı konsorsiyumunun esas sahipleri elma üreticileri yapar.

## **Melinda Konsorsiyumun Organizasyon Yapısı**

Melinda Konsorsiyumu, Val di Non bölgesinde 5.200'den fazla üreticiyi bir araya getirir. Her üyenin üretimini organizasyonun birinci ayağını oluşturan 16 kooperatiften birisi alır. Satın alınan elmalar bu kooperatiflerde seçilir, paketlenir ve depolanır. Organizasyonun ikinci ayağını oluşturan ve Non ve Sole vadilerinde üretilen meyveleri satmaktan sorumlu olan bu 16 kooperatif Melinda Konsorsiyumu altında bütünleşmiştir.

Bu organizasyon, üreticilerin bağımsız hareket ettiği geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında oldukça önemli avantajlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Tek vücut olarak satış ve pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşmak müşteri ve genel olarak pazarla tek bir kurum olarak ilgilenmek anlamına gelir; böylece pazarlama ve satış faaliyetleri hem ulusal hem uluslararası pazarlarda daha iyi koordine edilebilmektedir.

Konsorsiyumun kuralları gereği, Melinda konsorsiyumu yöneticileri üye kooperatiflerin yasal temsilcileridir. Oluşturulan Yönetim Kurulu, organizasyonun amacına ulaşması için gerekli görülen bütün süreçlere ve personele ilişkin kararlardan sorumludur. Yetenekli ve eğitimli yöneticiler sayesinde Melinda Konsorsiyumu, bütün üye kooperatiflere lojistik destek sağlama, ürünleri satıp faturalama, reklam ve tutundurma kampanyaları hazırlama, gerekli makine ve teçhizatı alma vb. gibi bütün hizmetleri sağlar. Organizasyonun genel yapısı Şekil 5'te gösterilmiştir.



**Şekil 6:** Melinda Konsorsiyumunun İşleyiş Şeması

Konsorsiyum, üretim ve hasatla ilgili süreçleri, kalite kontrollerini, pazarlama ve teslimatları planlar, sevk ve idare eder. Elmalar, kooperatiflerdeki ve diğer depolama tesislerindeki uygun ortamlarda muhafaza edilir ve sürekli olarak soğutma görevlisi tarafından IT teknolojisi yardımıyla kontrol altında tutulur bozulmadan saklanır.

Pazardan gelen taleplerin karşılanmasına ilişkin direktifler, işleme-iklimlendirme tesislerinin her birindeki bir ustabaşı tarafından koordine edilen, tasnifçilere kalite yöneticisi tarafından iletilir. Ürün spesifikasyonunda belirlenmiş minimum kalite özelliklerini taşıyan her bir elmaya tipik Melinda etiketi basılır. Tasnifleme sürecinin sonuçları, satış planlama amacıyla merkezi bilgisayar sistemine

girilir. Tasnifi yapılmış ve marka etiketi yapıştırılmış elmalar, teslimat için yine uygun soğukluktaki depolarda muhafaza edilir.

Elmalar satıldıktan sonra, Melinda Konsorsiyumu, üye kooperatiflere numuneler ve kalite temelli kriterlere göre ödeme yapar. Kooperatifler daha sonra üreticilere teslim alınan meyve miktarı ve elma numunelerinin kalitesine göre ödemelerini gerçekleştirir.

### **Üretim ve Sertifikasyon**

5.200 ziraatçının bir araya gelmesiyle oluşturulan Melinda konsorsiyumu yıllık yaklaşık 300.000 ton elma üretimi gerçekleştirmektedir. Geçen on yılda Melinda Konsorsiyumu Trentino'daki elma üretiminin %60'ını İtalya'daki elma üretiminin %10'u ve Avrupa'daki elma üretiminin %5'ine gerçekleştirmiştir. Golden Delicious, Red Delicious ve Renette du Canada türleri şu anda konsorsiyum ortaklarınca en çok üretilen elma türlerdir. Son yıllarda bu türlere Gala ve Fuji gibi yeni türler eklenmiştir.

Melinda adı her zaman kalite ile eş anlamlıdır, entegre üretim sistemleri için bir kaynaktır, çiftçiler sadece ürünleri yetiştirip hasat etmez, zirai üretimin her aşamasını adım adım kontrol ederler. Bu şekilde yetişen seçkin elmaları değerlendirmek için konsorsiyum meyve suyu, Snack ve Fresh gibi yeni ürünler de geliştirmiş ve bunların üretimine de başlamıştır.

### **Entegre Üretim**

Entegre üretim, öncelikle çevrenin dengesini, üreticileri ve tüketicileri korumayı amaçlayan değişik temel prensiplerin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir yetiştirme metodudur. Entegre tekniklerin bir sonucu olarak, bütün büyütme teknikleri üreticiler tarafından benimsenir; her bir ağaca yeterince ışık ve hava gelmesini sağlamak için belirlenen dikim aralığından, otla mücadele, uygun organik gübrenin kullanımını içeren arazi yönetimine, ve ilaç seçimi ve uygulama zamanını içeren haşaratla mücadele yönetimine kadar tüm işlemler, sorumluluk duygusuyla ve insanın her yaptığıının doğaya zarar verebileceğinin bilinciyle dikkatlice yapılmaktadır.

Meyve yetiştirme konusunda eğitilmiş ve elma konusunda uzmanlaşmış teknikerler bölgeyi sürekli kontrol ederek, en uygun teknik metodun bulunmasına

yardımcı olacak bilgileri toplar ve Melinda konsorsiyumu üyelerini düzenli ve güncel olarak elma yetiştirme ve hasatla ilgili olarak bilgilendirir.

### **Sertifikasyon**

Günümüzde sertifikasyon ve kalite kavramları ayrılmaz bir bütünün parçalarıdır. Kalite ve hizmet konusundaki yükümlülükler ve üretimle ilgili bütün konular Melinda Konsorsiyumu tarafından tanımlanır ve yürütülür. Sertifikasyon programına fedakar katılım üretim sürecinde sürekli iyileştirmeler yapılmasını sağlar. Bu iyileştirmeler her zaman bireysel müşterilerin veya perakendecilerin ihtiyaçlarının daha iyi tatminini içerir. Konsorsiyumun bu gayretleri sonucunda Melinda elmaları 2001 yılında UNI EN ISO 9001:2000 sertifikası ile ödüllendirilmiştir ve teslimat ve satış süreci tamamen CISO ve IQNet'e bağlı olan ve zirai ürün konusunda uzman olan CSQA tarafından kontrol edilmektedir.

### **Kalite**

Melinda elmaları her zaman en iyi kalitededir ve orijini Melinda adı tanımlar. Ancak Melinda için kalite kavramı tipik gevreklik ve tadın ötesinde çok sayıda karakteristiği de bünyesinde barındırır. Melinda için kalite kavramı global kalite olarak hedeflenmiştir. Her bir elma bu büyük firmanın kendine özgü karakteristiklerini taşımaktadır. Melinda yıllardır elma yetiştiriciliği yapan ve şimdi kooperatifler bünyesinde birleşen küçük işletmeler üzerine kurulmuştur. Bu kooperatifler başarıyı hep beraber ürünlerinin kalitesinde ve nihayetinde yaşam kalitesinde arayan sıkı bir sosyal antlaşma aracılığıyla, kendilerini doğayı, çevreyi ve insanların refahını korumaya adanmışlardır.

Melinda Kalite Bölümü, elmaların kalite standartlarını kontrol etmek için kurulmuştur. Kalite bölümünün misyonu müşteriye en iyi kalitede elma sunulduğunu garanti etmektedir. Bir başka deyişle Melinda kalite bölümünün görevi her bir müşterinin Melinda elmalarını tercih etmekle tamamen tatmin olduğundan emin olmaktır. Bu sonuca ulaşmak için bölümün en önemli sorumluluğunu elmaların şeker ve asit oranları, lezzeti, tutarlı tadı, mükemmel kabuğu ve düzenli şekli gibi değişkenlerin kontrolü oluşturmaktadır.

Kaliteyi kontrol etmek ve sürekli hale getirmek için gerekli olan kontrol, stoklama ve paketleme bölümlerindeki çalışanlar tarafından sürekli yapılmaktadır. Ancak bir elmada kalite için çok önemli bir başka faktör de, elmanın yetiştirme



aşamasında geçirdiği evreleri kontrol etmektir. Bu tip bir kontrol, yetiştirme tekniklerini, toprak özelliklerini ve sulama işini anlamak ve standart hale getirmek, hasat için en uygun zamanı tespit etmek ve her bir bahçedeki her elmanın tam olgunlaştığı dönemde toplandığından emin olmaktan geçer. Bu nedenle, Melinda Konsorsiyumu çok katı bir “ürün sertifikasyonu” geliştirmiştir ve tüm bu spesifikasyonlara uyan elmalar ancak Melinda’nın prestijli marka ismini taşıyabilir.

### **Üreticiler Ve Yetiştirme Tekniklerine İlişkin Koşullar**

#### **Melinda’nın Marka İsmi Kullanma Koşulları**

- Melinda Ürün Spesifikasyonlarına göre, sadece Noce Vadilerinde (Val di Non Vadisi ve Val di Sole Vadisi) yetişen elmalar Melinda ismini kullanabilirler.
- Melinda elmalarını üretmek isteyen bir üretici 16 kooperatiften birisine üye olmalıdır ve her yıl sahibi olduğu elma bahçelerinin tapularıyla birlikte ağaçların özelliklerini (tür ve dikim yılı) gösteren listeyi kooperatife teslim etmelidir. Her üretici hasat sırasında teslim ettiği elmaların orijinini de bağlı olduğu kooperatife bildirmek zorundadır.
- Elma yetiştiricileri konsorsiyum tarafından belirlenen ürün spesifikasyonlarına uymalıdır ve tüm zirai yıl boyunca ot mücadelesi, gübreleme, haşarat kontrolü, aşırı çiçeklenme sonrası zayıflatma vb. gibi yetiştirme faaliyetlerini kayıt altına almalıdır.
- Yetiştiriciler, elmalarını Entegre Üretim kurallarına uygun şekilde hasat etmek zorundadırlar ve her yılın sonunda zirai faaliyetlerini kayıt altına aldıkları defterleri, yetiştirme tekniklerinin uygun şekilde kontrolünün yapılabilmesi için kooperatife teslim etmekle yükümlüdür.
- Melinda Konsorsiyumu, yetiştirme tekniklerinin doğruluğu araştırmak için meyve bahçelerini kontrol etme ve yüzlerce toprak çeşidi, su, yaprak ve meyve analizlerini yapma yükümlülüğünü üstlenir. Konsorsiyum, hasat yöntemlerinde ortaya çıkabilecek değişiklikleri vaktinde bütün üreticilere bildirmekten sorumludur.

#### **Ürün Kontrolü**

- Çeşitten çeşide, bölgeden bölgeye değişen hasat zamanlarına ve her bir üreticinin hasat öncesi bahçesinde yapması gereken ayıklama işlerine ilişkin tüm kurallar Melinda Konsorsiyumu tarafından belirlenir.

- Üreticiler, sadece olgunluk kontrol standartları için Konsorsiyum tarafından belirlenen tarihlerde teslimat yapılabilir. Elmaların kooperatiflere teslimi öncesinde şekli bozuk, küçük veya çürük vb. olan bütün elmaların üreticiler tarafından ayıklanması gerekir.
- Elmaların çeşitli hedef pazarlara göre sınıflandırılması için, meyvenin şekil, renk ve dış görünüşüne ilişkin olarak minimum koşullar konsorsiyum tarafından belirlenmiştir.
- Tasnif için görevlendirilen çalışanlar teknik olarak eğitimleri ve tasnif makineleri için yapılması gerekli sürekli kontroller Konsorsiyumun sorumluluğundadır.
- Elmaların şeker ve asit yoğunluğu, gevrekliği ve tam kalitenin tüm ayrıntıları Melinda Kalite Departmanı tarafından detaylı bir şekilde incelenecektir.
- Bütün depolama süreci boyunca yapılması gerekli olan fiziksel ve kimyasal analizler (şeker oranı, asit oranı, ve elmanın sertliği vb) konsorsiyum tarafından yapılacaktır. Ayrıca elmaların kalitesinin uzmanlar tarafından değerlendirildiği özel panel testleri yapılması sorumluluğu da konsorsiyuma aittir.

#### **Paketleme Kontrolü**

- Paket ve paketleme kalitesi, ürünün son tüketiciye ulaşması sırasında taşımada, paketin açılmasında ve sergilenmesi esnasında elmaların zarar görmemesini sağlar.
- Paketlemeye ilişkin bütün faaliyetlerin belirli kurallara bağlanmasıyla, teslimatı yapılan her bir pakette hijyen kurallarına uyularak paketlenmiş elmaların tümünün aynı kalitede olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır.
- Paketleme sırasında Melinda etiketi, hacim, kategori, renk vb. özellikleri dikkatlice kontrol edilecektir.
- Melinda Konsorsiyumu kalite bölümü, depolama ve paketleme süresince yani nakliye öncesinde bütün sonuçları kaydederek sürekli kontrollerini gerçekleştirecektir.

## **Havlu/Bornoz İçin Ortak Marka Olur mu?**

Olmaz diyen bence yanılır. Denizli’de siz girişimci insanlar varken öyle bir olur ki bizim elin İtalya’nın Melinda’sını anlattığımız gibi dünya da okullarında Denizli’yi anlatır. EGS meşhur Harvard Business School’ta vaka olarak anlatılmadı mı? Bana kalırsa iki Denizlili yan yana gelse 2 değil 11, üçü, 3 değil 111, dördü, 4 değil 1111 kişilik bir güç oluşturur. Yaptığımız işler ortada, yapabileceklerinizin garantisi olarak yeter ki siz inanın ve bu işe sarılın.

Size gaz vermeye çalıştığımı falan da kesinlikle düşünmeyin. Bana inanmayan gitsin Anadolu’yu dolaşsın, Çankırı, Ankara, Kırıkkale, Samsun, Trabzon’da nerede sizin ortaya çıkardığınız bu eserler, hiç birisini göremezsiniz. Onlar belki henüz emekleme aşamasında ama Denizli olimpiyatta öndeki lider grupta koşuyor. Tamam tamam laf uzadı kızmayın işte size AR-GE ile ilgili olarak sunduğumuz soruya da cevap “Denizli için Ortak Marka Modeli”

### **Denizli Tekstil Sektörü İçin Ortak Marka Modeli**

Dünyada havlu ve bornoz üreticilerinin toplandığı sayılı büyük merkezlerinden birisi olan Denizli’de havlu ve bornozların çoğunlukla yurtdışındaki markalar adına fason olarak üretildiği bilinmektedir. Gerçekleştirilen üretim çoğunlukla fason olunca elde edilen gelirin düşüklüğü yanında pazarda sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olmak da oldukça güçleşmektedir. Çünkü yukarıdaki bölümlerde açıklanmaya çalışılan nedenlerden dolayı pazardaki rekabet tamamen maliyet liderliğine dayalı hale gelmiş bu kapsamda rekabet üstünlüğü başta Çin olmak üzere uzak doğuya kaymıştır. Bu doğrultuda sektöre kurtarıcı olarak düşünülen markanın ciddi şekilde üzerine gidilmesi gerekmektedir. Ancak KOBİ’lerin bu yarışta tek başlarına kısa ve orta vadede yol almaları oldukça çetin olacağına benzemektedir. Bu doğrultuda üretici birlikleri adına tescil edilebilecek ortak marka bir çözüm olarak düşünülebilir.

Ortak marka tescili için öncelikle üretim metodu ve/veya ürüne ilişkin standartları kapsayan bir şartname hazırlanmalıdır. Herhangi bir firmanın ortak markayı kullanabilmesi için öncelikle firmanın ortak marka sahibi olan birliğe üye olması gerekmektedir. Örneğin ortak marka Denizli Sanayi Odası tarafından tescil ettirilirse, DSO üyesi olmayanlar bu ortak markayı kesinlikle kullanamazlar. İkinci

olarak firmanın ürün ve/veya üretiminin ortak marka şartnamesine uygun olması gerekmektedir. Dolayısıyla, DSO üyesi olup da şartnameye uymayanlar da bu ortak markayı kullanamazlar.

Herhangi bir birlik adına (örneğin, DSO veya oluşturulacak bir başka birlik) tescil ettirilecek ortak markanın yönetimi için birlik bünyesinde bir departman oluşturulabileceği gibi AR-GE, kalite kontrol, tedarik, lojistik ve pazarlama departmanlarını içeren yeni bir şirketin kurulması da düşünülebilir.

Bu noktada önemli bir noktaya değinmek sanırım yerinde olur. Ortak marka kullanımı firmanın kendi markasını kullanmasına kesinlikle bir engel oluşturmaz. Nasıl ki ISO 9000, CE veya TSE markaları ürünün belirli standartlara sahip olduğunu gösterir, aynı şekilde oluşturulacak ortak marka da ürünün belirli standartlara sahip olduğunu ve gerekli tüm kontrollerinin yapıldığını alıcısına anlatacaktır. Bu kontroller çoğunlukla kurumsal müşteriler açısından önemli bir değer ifade edecektir. Bunun yanı sıra ortak marka sahibi olan birlik, alıcı için değer ifade edecek çabalara da yoğunlaşma, alıcının problemini çözme gibi bir fonksiyonu da üstlenebilir. Bu doğrultuda kurumsal müşterilerin Çin veya Hindistan yerine Denizli'yi tercih etme nedeni olacaktır.

Ortak marka modelimize göre, marka sahibi birlik öncelikle AR-GE ve kalite kontrol işlevlerine yoğunlaşacak, ortak marka ancak ve ancak şu an dünyada mevcut standartların üzerinde bir kalite kontrolü sonrasında kullanılabilir. Bu durumda ortak marka şartnamesi özellikle ürün standartları ve kalite kontrol işlevi ile ilgili olacaktır. Orta vadede kurumsal müşterilere kalite konusunda güven telkin edilmesi, kalite kontrol işlevini alıcı adına gerçekleştiren kontrolörlere ihtiyaç bırakmayacak bu sayede Denizli'nin maliyetlerinde şu anki maliyetlere oranla bir düşüş elde edilebilecektir.

Ortak markanın yurtdışı pazarlarda tanıtımı ve özellikle kurumsal alıcılara kabul ettirilmesi görevi ortak marka yönetiminin sorumluluğu altında olacaktır. Burada hem mevcut pazarda bu markanın tutundurulması hem de yeni pazarlar bulunması için çaba harcanması gerekmektedir. Ortak marka sayesinde birlikte hareket imkanı sağlanmış olacağı için WIPO tarafından da belirtilen bölgesel kalkınma için uzun vadeli strateji geliştirme imkanı da bu sayede elde edilecektir.

Ortak marka yöneticisi kurum KOBİ'lerin tek başlarına maliyetlerine katlanamadığı AR-GE çalışmaları ortak markayı yönetmekle yükümlü olan bölüm veya şirket tarafından yürütülecektir. Bu çerçevede kurulacak AR-GE laboratuvarı ortak marka sahibine bağlanacak, elde edilen sonuçlar sadece ortak marka sahibi birlik üyelerine açıklanacaktır. AR-GE faaliyetleri maliyet düşürücü ve verimlilik artırıcı gelişmelere odaklanmak yanında örneklendirdiğimiz türden mor inekler aramak AR-GE çalışmalarının temelini oluşturacaktır.

Orta vadede, AR-GE bölümünün pazarlama bölümü ile işbirliği sayesinde pazarda kabul görecektür türden mor inekler geliştirmek mümkün olur. Örneğin, güneş ışınlarını kırarak veya ortamın nemini kullanarak insanı serin tutan kumaş, stres azaltan havlu, bornoz veya ev tekstili ürünleri, anti-alerjik ev tekstili, havlu ve bornoz, ter kokusunu önleyen kumaş, vb. gibi mor inekler geliştirilebilir. Bunun yanı sıra AR-GE konfeksiyon alanında katma değeri yüksek olan orijinal tasarım ve koleksiyonlar da geliştirme şansına sahip olur.

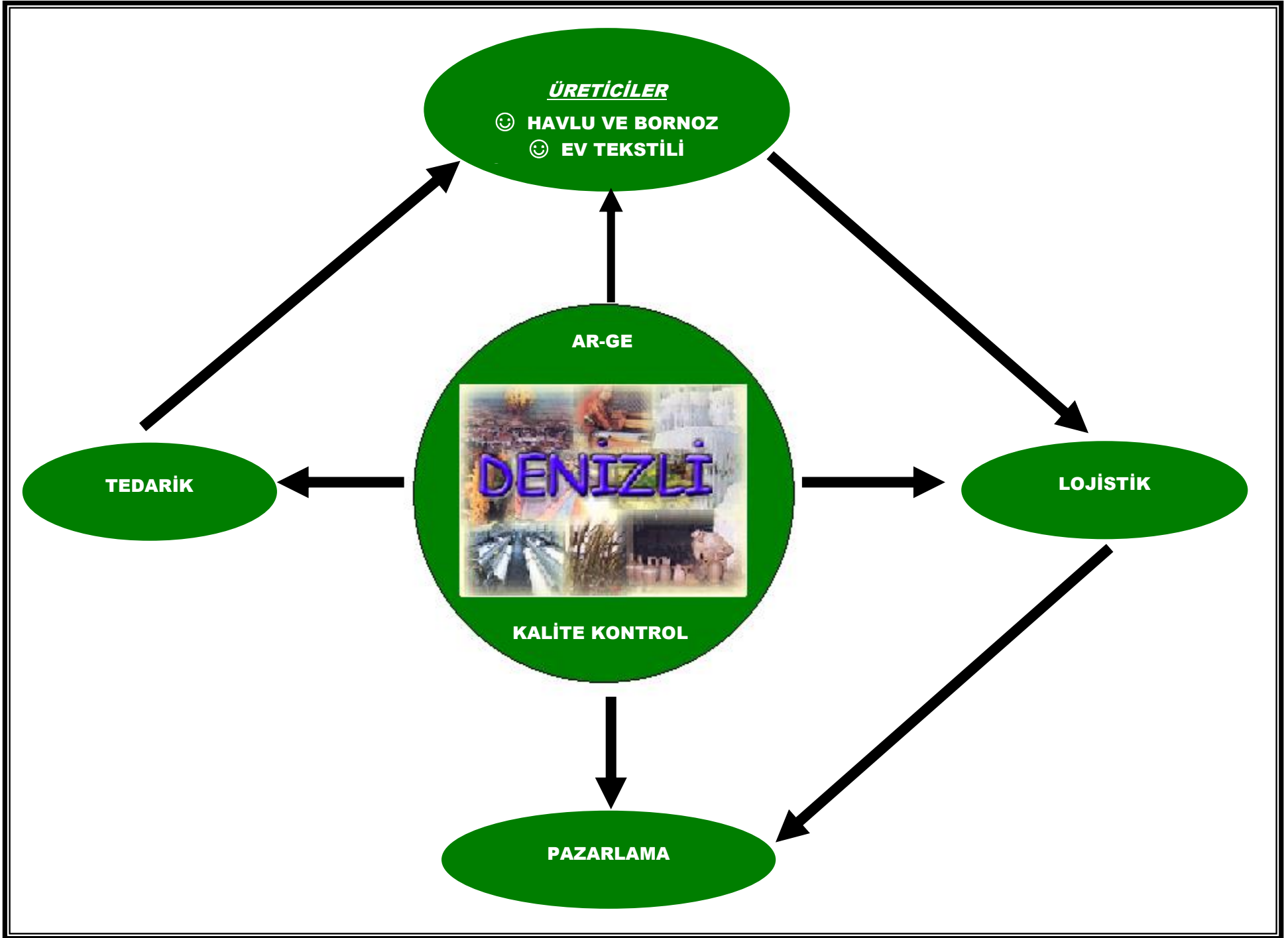
AR-GE bölümü alternatif sektör arayışları için de birtakım çalışmalar yürütebilir. Örneğin, geliştirilecek olan yeni ürünlerin üretilmesi için gereken makine ve teçhizatın da bu bölüm tarafından geliştirilmesi söz konusu olacağından AR-GE tekstil ve konfeksiyon alanında makine teçhizat daha da önemlisi, bu alanda teknoloji üreten bir merkeze dönüşebilir. Bu noktada bir Teknopark AR-GE faaliyetleri için oldukça önemli bir rol oynayabilir. Örneğin kirlendiğinde "beni yıka" mesajı veren bir bornoz, mevcut teknoloji ile üretilemez, böyle bir havlunun üretimi yeni bir teknoloji gerektirir. AR-GE bu teknolojiyi geliştirip Denizli'li sanayiciye sunduktan sonra bir başka mor inek aramaya çıkacak. Beni yıka mesajlı ürünler taklit edilmeye başlandığında Denizli çoktan bir başka mor ineğin üretimine geçmiş olacağı için teknolojik lider olarak pazarda konumlanacak.

Şimdi düşünelim dünyada ilk siz buldunuz ve tek siz üretiyorsunuz. Böyle bir havlu için fiyatı karşıdaki alıcı belirleyebilir mi? Hayır, makul çerçevede sizin önereceğiniz fiyata razı olmak durumunda kalacaktır. Yani pazarlık gücü alıcıdan çıkıp üreticiye geçecektir. Bu durumda kar marjları doğal olarak artacaktır.

Ortak marka kullanımı, firmaların kendilerine ait markaların kullanımına engel teşkil etmediği için, firmalar elde edecekleri ilave karlar ve teknolojik liderliklerinden kaynaklanacak üstünlük sayesinde küresel pazarlarda kendilerine ait

başarılı markalarını çok daha kolay bir şekilde oluşturma yeteneklerine sahip olucaklardır. Ortak markanın bünyesinde kurulacak olan pazarlama bölümü sadece markayı yurtdışı pazarlarda tutundurmakla kalmayıp, pazar ve müşteri özellikleri, müşteri veritabanı ve müşteri ilişkileri açısından da uzun vadede Denizli için oldukça önemli referansların sahibi olacak ve bu sayede yeni ürünlerin pazarlarda kabulü sırasında karşılaşılabilecek problemlerin üstesinden kolay ve hızlı bir şekilde gelinmesi mümkün olacaktır.

Sonuç olarak, KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında tek başlarına marka olmaları oldukça zor görünmektedir. Ancak WIPO tarafından özellikle belirli bölgelerde yoğunlaşan KOBİ'ler için düşünülmüş olan ortak marka kavramının Denizli'de harekete geçirilmesi, Denizli için orta ve uzun vadede oldukça önemli birtakım sonuçlar doğuracağına olan inanıyorum. Bu doğrultuda bir oluşuma gidilmemesi halinde KOBİ'lerin tek başlarına yola devam ederken oldukça ağır birtakım yaralar alacağı ortada. Bana göre ortak marka daha güzel günler için atılması gereken bir adımdır.



## Kaynakça

- Altunışık, R., Özdemir, Ş. Ve Torlak, Ö. (2002)**, Modern Pazarlama, Değişim Yayınları, 2.Baskı
- Anthony Guerra (2004)**, “Turkish Company Launches U.S. Division”, Home Textiles Today 8 Mart, <http://print.google.com/print/doc?articleid=39PMGA7iruJ>.
- Arolat, O. (2003)**, Marka Şehir Gaziantep, Dünya Gazetesi 22 Ekim
- Artok, N. (2002)**, “Müşteri Biliyor. Türkiye Bir Marka” Turkishtime Ağustos 7, [http://www.herseyiletisim.com/tt/agustos/62\\_tr2.htm](http://www.herseyiletisim.com/tt/agustos/62_tr2.htm)
- Bardakçı, A. (2004)**, “Küresel Pazarlarda Fiyatlandırma Bileşeni Üzerindeki İnternet Baskısı” Pazarlama Ve İletişim Kültürü Dergisi, Nisan, s.53-59.
- Bardakci, A. & Whitelock, J. (2000)**. “The Standardisation Of Marketing: Towards A Meta Analysis of Empirical Studies”, Cooley, F.V.G. (ed) AMA Marketing In A Global Economy Conference Proceedings, 28 Haziran –1 Temmuz 2000, Buenos Aires, Argentina, CD, s.168-176
- Bardakçı, A. (2003)**, Denizli İmalat Sanayinin Pazarlama Ve Rekabet Gücü, Denizli Sanayi Odası Yayınları, , Mayıs.
- Bardakçı, A.(2004)** Marka kentler, Dünya Gazetesi, 09 Şubat, s.11
- China Compulsory Certification**, [www.ccc-mark.com/ccc/regulations-for-ccc-mark.html](http://www.ccc-mark.com/ccc/regulations-for-ccc-mark.html)
- Çapraz, İ. (2003)**, “Türk Ve İngiliz Firmaları Markayı Nasıl Algılıyor?”İtovizyon, N.6 Temmuz, , s:30-35
- Davidson, H.(1997)**, Even More Offensive Marketing, Penguin Books, İngiltere
- Doyle, P. (1997)**,”Branding” içinde M.J. Baker (Ed), The Marketing Book, Butterworth-Heinemann, Bath, GB., s. 470-483.
- Ekol (2004)**, “Denizli Kiraz İhracatıyla Da Avrupa’da, Denizli Sanayi Odası Dergisi, Sayı 18 Temmuz S.25
- Evamy, M.(1999)**, “Own-Label Ranges Enjoy A Makeover”, Marketing, 5 Ağustos, pp.25-27.
- Grundig,(2004)**<http://www.grundig.dk/nyheder>



- Gurumurthy, G.(2000)**, Brand Tripur in The Making Knitwear İndustry-National Institute Of Design Stage Action Plan, İnternet:  
<http://www.blonnet.com/businessline/2000/08/24/stories/192402tr.htm>.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. (1991)**. Marketing Decisions For New And Mature Products, Macmillan, ABD,
- HSBC (2002)**, “HSBC completes purchase of Advantage” 19 September 2002,  
[http://www.hsbc.com/hsbc/news\\_room/news/news-archive-2002](http://www.hsbc.com/hsbc/news_room/news/news-archive-2002), İnternet:  
erişim tarihi 1 Ekim 2004
- Huğlu Av Tüfekleri Kooperatifi**, [www.huğlu.com.tr](http://www.huğlu.com.tr)
- Hürriyet Gazetesi (2004)** “Beko Grundig’i Satın Aldı”, 29 Ocak
- Hürriyet Gazetesi (2002)**, “Advantage, 75 milyon dolara HSBC Bank'ın”, 9 Ağustos
- İmeday, (2004)**, <http://www.imeday.com/asp/haberdetay.asp?a=122093&z>, erişim tarihi: 15.10.2004
- İnterflora** <http://www.interflora.com>
- İnfomag (2004)** “Beko Elektronik Grundig'in sahibi oldu”, 6 Şubat,  
<http://www.infomag.com.tr/v2/content/10227>
- Karaahmet, E., Yalçın, U. G. (1999)**, Marka Tescilinin Temel İlkeleri Ve Uygulamaları, Türk Patent Enstitüsü, No:TPE/19, Ankara.
- Kırım, A.(2004)**, Mor İneğin Akıllısı, Sistem Yayıncılık,, 23.Baskı.
- Kobiefor (2003)**, Özel Markaların Pazarı Büyüyor, KobiEgor, s.50, Kasım, pp.56-57
- Kohli, C & Thakor, M. (1997)**, “Branding Consumer Goods: Insights From Theory And Practice” Journal Of Consumer Marketing, Vol. 14 No. 3 s. 206-219
- Kotler, P.(2000)**, Marketing Management, The Millennium Edi. Prentice Hall, ABD.
- McKinsey Report (2003)**,  
<http://www.mckinsey.com/knowledge/mgi/turkey/index.asp>
- Melinda, (2004)**, [www.melinda.it](http://www.melinda.it)
- Milliyet (2004)** “Denizlili Sanayici Markalaşıyor”, 15 Mart
- Milliyet, (2004)** “Beko Grundig Markasıyla Beyaz Eşya Üretecek”, 12 Şubat

- Oran, U. ve Uzunoğlu, S. (2003)** “Türk Hazır Giyim Sektörü Ufuk 2010 Yol Haritası: Global Hedefler ve Politikalar”, <http://www.tgsd.org>
- Öktemgil, M. (2003).** AB Pazarına Girişte Marka Yaratma, Geliştirme Ve Yönetimi, Sunum Notları, 2 Mayıs, İTO, İstanbul.
- Paker, F. (2003)** “Türk Malı İmajı Markalaşma”, İzmir Ticaret Odası Dış Ekonomik İlişkiler Müdürlüğü, 17, Kasım
- Paliwoda, S.J. ve Thomas, M.J. (1998).** International Marketing, 3. Baskı, Butterworth & Heinemann, UK.
- Palumbo, F. ve Herbig, P.(2000)**, “The Multicultural Context Of Brand Loyalty”, European Journal Of Innovation Management, V.3, N. 3, pp.116-124.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1993)**, The One-To-One Future, Currency-Doubleday, ABD
- Porter, M. E. (1985)**, Competitive Advantage: Creating And Sustaining Competitive Performance, Free Press, New York, ABD.
- Radikal Gazetesi (2002)**, “Advantage artık HSBC'nin” 09 Ağustos
- Radikal Gazetesi (2003)**, “Beko Grundig’i Alacak” 5 Mart.
- Reklamcılar Derneği (2004)**, Markada Neler Oluyor, 2. Ankara Marka Konferansı, 19 Aralık Cuma
- Sodano, V. (2001)**, “Competitiveness Of Regional Products in The International Food Market”, 77th EAAE Seminar/NJF no:325, August 17-18, Helsinki.
- Sunkist**, <http://www.sunkist.com>
- Tarakçioğlu, I. (2003)**, “Tekstili Markalaşma Kurtarır”, Kobieför, Kasım, s.106-107
- Tersptra, V., Sarathy, R. (2000)**, International Marketing, Dryden, ABD.
- Tümteks**: <http://www.maisonette.com.tr/>
- Türk Patent Enstitüsü**, [www.turkpatent.gov.tr](http://www.turkpatent.gov.tr)
- UK Patent Office (2003)**, <http://www.patent.gov.uk/>
- Vishwanath, V. & Mark, J. (1997)**, “Your Brand's Best Strategy” Harvard Business Review May

**Wipo (2002)** WIPO Magazine/ Temmuz-Eylül

**Wipo**, [www.wipo.org](http://www.wipo.org)

**Zaman Gazetesi (2003)**, “EGS’nin küllerinden Deniz AŞ doğuyor” 30 Kasım

<http://www.zaman.com.tr/2003/11/30/ege/h1.htm>

**Zaman Gazetesi (2004)**, “Botan Sabununu Dünyaya Satılıyor”, 9 Temmuz s.11

**Zaman Gazetesi, (2004)**, “Huğlu Dünyaya Av Tüfeği Satıyor”, 21 Ağustos s.11

**BASKI**

**YENİGÜN BASİMEVİ**

**Tel: 0 (258) 266 25 02-251 11 29-251 10 90**

**Fax: 0 (258) 268 58 05**

ISBN : 975-512-881-6