

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/286926028>

# Bardakcı, A., Sarıtaş, H. (2005) “Rekabet Gücü Kazanmada Ortak Markaların Rolü Ve Önemi”,

Article · July 2005

CITATIONS

0

READS

58

2 authors:



Ahmet BARDAKCI

Pamukkale University

48 PUBLICATIONS 213 CITATIONS

SEE PROFILE



Hakan Sarıtaş

Pamukkale University

28 PUBLICATIONS 59 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



brand name and slogan extension tendencies [View project](#)



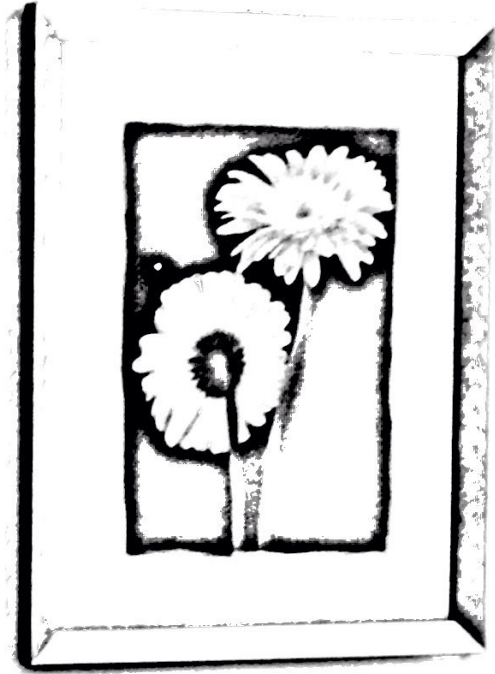
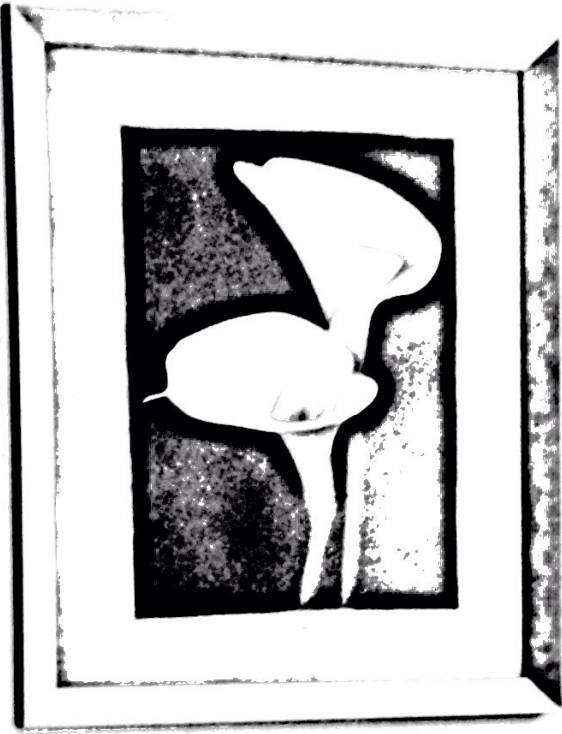
PAMUKKALE [View project](#)

GELENEKSEL YÖNTEMLER,  
TEKNOLOJİ İLE  
FABRİKASYONA DÖNDÜ

TÜRK MOBİLYASI  
TERCİH EDİLEN BİR  
TARZ HALİNE GELDİ

# pazarlama dünyası

Temmuz - Ağustos • Yıl: 19 • Sayı: 2005 4 • Fiyatı: 5 YTL / 5 000 000TL



## Mobilya ve Dekorasyon

ISSN: 1201-2820



9 771301 263009



Scanned by CamScanner



# Rekabet Gücü Kazanmada Ortak Markaların Rolü Ve Önemi

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet BARDAKCI**

Pamukkale Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü  
abardakci@pamukkale.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Hakan SARITAŞ**

Pamukkale Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü  
hsaritas@pamukkale.edu.tr

**M**arka kısaca sürdürülebilir bir avantajı olan ve belirli bir işletmenin ürününün tanınmasına yardımcı olan bir isim, sembol, dizayn ya da bunların bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir marka ortaya çıkarmak için atılması gereken ilk adım, ürünün müşterilerce algılanan kalitesinin yükseltilmesidir. Müşteriler kaliteli olarak algıladıkları markaları tercih eder ve daha kaliteli olduğuna inandıkları markalar için daha yüksek bedel ödemeye razı olur (Aaker, 1991; 87, Doyle, 1997; 471-477). Şekil 1'de sunulduğu gibi İngiltere pazarında yapılan bir araştırmada da, ürün kalitesi değişkeni başarılı bir marka oluşturmada en önemli faktör olarak bulunmuştur.

## 2- Rekabet Stratejileri

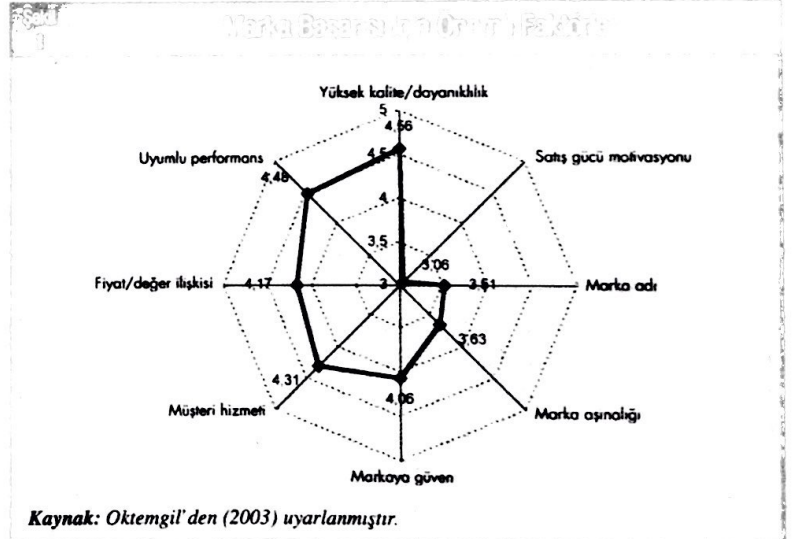
Türü ne olursa olsun markalama kararı verilmeden önce, ürünün kalite tutarlılığı ve farklılaştırılabilir özelliklere sahip olup olmadığı incelenmelidir. Diğer bir ifadeyle, bir ürün kaliteli ve rakip ürünlerden farklı olduğu süreçte başarılı markalar ortaya çıkabilir (Paliwoda ve Thomas, 1998; 217) Bu bağlamda rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilir iki jenerik strateji mevcuttur: 'fiyat liderliği' ve 'ürün farklılaştırması' (Porter, 1985; 12-14).

Fiyat liderliği stratejisinde, firma bulunduğu sektördeki en düşük maliyetli üretici olmaya çalışmaktadır. Maliyet avantajını oluşturacak faktörler, sektöre bağlı olarak çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar; ölçek ekonomileri, teknolojik üstünlük, ucuz işgücü ya da hammadde kaynaklarına yakınlık olabilir. Türkiye özellikle en büyük ihracat kalemi olan tekstil ve hazır giyim sektöründe elinde bulundurduğu fiyat liderliği avantajını, Rusya'nın dağılması, özellikle Çinli ve Hintli üreticilerin teknolojilerini yenilemelerinden sonra, hızla kaybetmeye başlamıştır (Oran ve Uzunoglu, 2003). Dolayısıyla, bu sektörde Türkiye'nin maliyet liderliği stratejisi temelinde rekabet etmesi bu aşamadan sonra oldukça güçtür. Benzer şekilde Tarakçıoğlu da (2003), dünyada hiçbir ülkenin

tekstil sektöründe Çin'e karşı maliyete dayalı bir rekabet sürdürmeyeceğini belirtmektedir.

Ürün farklılaştırması stratejisinde ise firmalar, müşterileri tarafından değer verilen kalite, teknolojik üstünlük ve müşteriye sunulan üstün hizmet gibi birtakım boyutlarda eşsiz olma çabasıdır. Bu çabada başarı gösterildiği sürece, işletmeler farklılaştırma için katlandıkları maliyetin üzerinde bir gelir elde edebilirler. Fiyat liderliğine dayalı bir rekabet üstünlüğünün, uzun dönemde sürdürülmesi çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Çünkü firmaya fiyat liderliğini kazandıran yetenekler zaman içerisinde farklı bölgelere kayar. Örneğin Türkiye, ucuz işgücüne dayalı sektörlerde Avrupalı rakiplerine oranla sahip olduğu maliyet liderliğini son yıllarda Çin'e kaptırmıştır. Bu trend devam edecek; Çin de maliyet liderliğini belirli bir dönem sonra bir başka bölgeye kaptıracaktır. Bu olgu, esas itibariyle faktör hareket teorisi ile açıklanabilir.

Çin Hükümeti de, maliyet liderliğine dayalı bir rekabet üstünlüğünü uzun dönemde sürdürmeyeceğini bildiği için, Çin'deki büyük üreticileri kendi bireysel markala-



rını oluşturmaları yönünde uyarılmıştır. Bu uyarıdan sonra buzdolabı üreticisi Hairer, ABD pazarında Hairer markası ile ve bilgisayar üreticisi Legend2, Lenovo markası ile Avrupa ve Kuzey Amerika pazarlarında ürünlerini satmaya başlamışlardır. Mobil telefon üreticisi Keijian İngiltere'de marka bilinirliği oluşturabilmek için İngiliz süper ligi takımlarından Everton'a sponsor olmuştur. Merkezi Shanghai'de bulunan SVA, ABD pazarında plazma televizyonları kendi markası ile satmaya başlamıştır. (Gao ve diğerleri, 2003). Çin'deki bu hızlı markalaşma sürecinin bu



gün için fiyat liderliğine sahip olduğu tekstil ve hazır giyim sektörüne yansımaları kaçınılmaz olacaktır.

### 3- Marka Niçin Gereklidir?

Satın alma sürecinde müşteriler bilinçli veya bilinçsiz olarak dört temel riski minimize etmek için çaba gösterirler. Bunlar Assael (1992; 185-186) tarafından finansal risk, sosyal risk, psikolojik risk ve fiziksel risk olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda marka, belirtilen riskleri minimize etmek üzere müşteriler tarafından kullanılabilir ayırt edici bir araçtır. Literatürde ve uygulamada şemsiye ve bireysel markalama gibi farklı türlerde markalama stratejileri bulunmaktadır.

Üretilen ürünlerin firmaya ait bir marka altında satılması satıştan elde edilecek gelirin artmasına ve firmanın uzun dönemde rekabet avantajına sahip olmasına yol açar. Ancak başarılı bir marka ortaya çıkarmanın ne kadar yorucu ve pahalı bir süreç olduğunu anlatmak için dünya markası Samsung örneği incelenebilir. Samsung 2002 yılında yaklaşık 116,8 milyar ABD Dolarlık satış cirosu ile (tüketici elektronik ürünleri alanında 33 milyar ABD Doları) oldukça önemli bir firmadır. 2002 yılında Interbrand tarafından Samsung'un marka değeri 8 milyar ABD Doları olarak ölçülmüştür. Başlangıçta tamamen iç pazara dönük bir şekilde faaliyetlerine devam eden Samsung, rekabet gücünü arttırabilmek için 50'den fazla teknoloji lisansı anlaşması yaparak yeni ürün geliştirme yeteneğini zamanla arttırmıştır. 1980'li yılların başında kendi markası ile ihracata başlayan Samsung, bu dönemde dış pazarlarda düşük fiyatlı bir marka olarak konumlandırılmıştır. Bu sayede Samsung markası özellikle Japon ve ABD'li rakiplerinin fiyata duyarlı müşterilerini ele geçirmiştir. Bu dönemde Samsung, Batılı perakendeciler için bir fason üretici (sub-contractor) olarak da çalışmış ve bu sayede ölçek ekonomilerinden büyük ölçüde yararlanmıştır (Gao ve diğ. 2003).

Zaman içerisinde ihracat hacmini arttıran Samsung, yoğun pazarlama araştırmaları yaparak müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi öğrenmiş ve dış pazarlarda, özellikle de ABD, Almanya İngiltere ve Avusturya'da üretim ve pazarlama faaliyetlerine girişmiştir. 1990'ların başında oldukça arttırılan Ar&Ge bütçesi ve bu konudaki hırslı sayesinde düz ekran monitör ve televizyon, yüksek çözünürlükte televizyon ve dijital cep telefonu üretmeye başlayan Samsung, Batı pazarlarındaki marka profilini yükseltmiştir. 1996-2000 yılları arasında Ar&Ge için 7 milyar ABD Doları harcayan Samsung, 1990'lı yılların sonuna doğru olimpiyat sponsorluğuna girişmiş ve global markasının tanıtımı için 1 milyar ABD Doları tutundurma harcaması yapmıştır. Samsung'un sadece 2001 yılında tutundurma bütçesi 400 milyon ABD Doları olmuştur. Tüm bu gayretler sonunda 2003 yılında Samsung, marka değeri 10,8 milyar ABD Doları (marka değeri en yüksek 25. firma) olan bir dünya devi olmuştur (Gao ve diğ. 2003).

### 4- Ortak Markalar Ve Garanti Markaları

Müşterilerin satın alma sürecinde karşılaştıkları risk-

leri minimize etmek üzere Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı (WIPO) tarafından geliştirilen ve dünya ülkelerinin patent büroları tarafından benimsenen iki marka türü de garanti markası ve ortak markadır.

Türk Patent Enstitüsü (TPE) tarafından da benimsenen 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. Garanti markaları, tüm dünyada ve Türkiye'de işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılmalarına rağmen, hem iş dünyası hem de akademik çevre tarafından yeterince tanınmamaktadır. Örneğin Şekil 2'de görülen işaretler aslında birer garanti markasıdır. Bu garanti markaları sırasıyla; TSE, şekerli ürünlerin dış sağlığına zararlı olmadığını, ISO-9000 belgelerine sahip olduğunu ve ürünün yünden imal edildiğini müşterisine anlatmaktadır.



Garanti markalarının kullanımında, markanın sahibi, ürün veya süreçler için önceden belirlediği standartlara uygunluğu kontrol etme yetkisine sahiptir. Marka sahibinin belirlediği standartlara uyan her işletme, marka sahibinin izni ve kontrolü altında kendi ürünü için bu markayı kullanma hakkına sahiptir. Garanti markaları sayesinde müşteriler, ürünün daha doğru bir ifade ile markanın performansı hakkında bilgi sahibi olur. Bir başka ifade ile, garanti markaları sayesinde müşteriler satın alma sürecinde ortaya çıkabilecek risklerden özellikle performans riskini ve fiziksel riski minimize etme şansına sahip olurlar.

Çin Halk Cumhuriyeti, son yıllarda bir garanti markası olan "Çin Zorunlu Sertifikası'nın (China Compulsory Certification, CCC)" kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Bu sayede uluslararası müşteriler Çin'de üretilen ürünlerin belirli standartlara sahip olduğundan emin olacaklardır. Çin, ithal edilmek istenen ürünler için de bu markanın alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Böylece Çinli müşteriler de aldıkları ürünlerin birtakım risklerden arınmış olduğunu bileceklerdir (China Compulsory Certification, 2003).

Satılmak istenen ürünlerin belirli standartlara sahip olduklarını göstermek için WIPO tarafından kabul edilen bir başka araç da ortak markadır. TPE tarafından da benimsenen ortak marka; "üretim, hizmet veya ticaret işletmelerinden oluşan bir grubun mal veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir." Ortak marka sadece ortak marka şartnamesinde belirlenmiş standartlara uyan ve marka sahibi birliğe üye olan işletmeler tarafından kullanılabilir. Buna karşın garanti markası belirlenen standartlara uyan her işletme tarafından kullanılabilir.

Türkiye'de de aslında ortak marka kavramı ismi konulmadan uygulanmaya çalışılmaktadır. Örneğin Gazi-



Antep Sanayi Odası'nın 'marka kent' ismini verdiği süreçte markayı kullanabilmek "belirlenen amblemi kullanmak isteyen üreticiler üretimde mutlaka bir kaliteyi yakalamak zorundalar. Tescilli markayı kullanabilme sanayi odamızda imzalanan bir protokole bağlı ve tabii ISO belgesi ve kalite standart belgesi alma gerekliliği de yanında getiriliyor" (Arolat, 2003) şeklindeki 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 sorunlar ortaya çıkaracaktır (Bardaççı, 2004).

Ortak markaların önemi Dış Ticaret Müsteşarlığı 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 (Paker 2003).

Ortak markaların geliştirilmesi özellikle KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için son derece önemlidir. Özel markaların (private brand) çoğu gelişmiş ülke pazarında gün geçtikçe pazar payını arttırdığı bilinmektedir (Davidson, 1997; 384 Kobieför, 2003). Bu durum dikkate alındığında özellikle gıda, hazır giyim, tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde 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 perakendeci zincirleri kendi markaları dışındaki markaları reyonlarına kabul ederken eskiye oranla daha fazla giriş bedelleri talep etmektedirler. Buna ek olarak pazarda her ürün için artan marka rekabeti, markaların daha iyi yönetilmelerini ve daha fazla tutundurma gayreti ile desteklenmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Bu bağlamda bireysel markalar oluşturma özelliği KOBİ'ler için oldukça zor olacağı ifade edilebilir. Batı pazarlarında şu an için 'ucuz ve kalitesiz' ürünler üreten ülke imajına sahip olan Çin tehdidine karşı, 'kalite ve üstün değer' kavramları çerçevesinde oluşturulacak ortak markalar sayesinde Batı pazarlarında rekabet avantajı Türkiye lehine çevrilebilir.

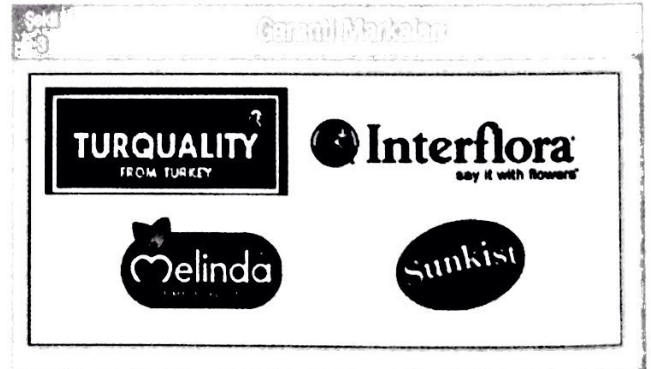
Müşterinin satın alma riskleri açısından garanti markaları ve ortak markalar irdelendiğinde, her iki tür için de satın alma sürecindeki risklerin minimize edilebileceğini söylemek mümkündür. Böylece bu tür markalar sayesinde hem tüketici pazarlarında hem de endüstriyel pazarlarda rakiplere üstünlük sağlamak mümkün olacaktır.

Ortak marka kullanımına ilişkin düzenlemeler sayesinde belirli bir endüstri dalındaki firmalara küresel rekabet

avantajı, sürdürülebilir bir avantaj, dolayısıyla, kendilerini koruma imkanı sağlanmıştır (UK Patent Office, 2003). Bu bağlamda ortak marka, bölgesel kalkınma açısından oldukça önemli bir araçtır. Bir bölgede güçlü sektörler için oluşturulacak ortak markalar sayesinde hedef pazardaki alıcıların beklentilerinin üzerinde bir kalite güvencesi oluşturmak mümkündür. Çoğu gelişmekte olan ekonominin can damarı olan KOBİ'lerin bireysel olarak başarılı bir marka oluşturabilmek için yeterli finansman ve birikime sahip olmaları Samsung örneğinde görüldüğü üzere, oldukça güçtür. Dolayısıyla KOBİ'ler marka oluşturma sürecinde birlikte hareket ederek, ortak markayı özellikle kurumsal müşterilerine kabul ettirmede daha etkili olacaklardır. Çünkü, satın alma sürecindeki risklerin alıcılar adına ortak marka sahibi kurum tarafından minimize edilmesi söz konusu olacaktır. Ortak markanın bölgesel 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 orijinal bir eylem planı hazırlamıştır (Gurumurthy, 2000).

Dünyaca tanınan markalar olan Interflora ve Sunkist 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'da bir bölgedeki elma üreticilerinin kullandıkları Melinda markalarıdır (WIPO).

Melinda ortak markası ilk oluşturulduğu 1989 yılında 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 olmuş ve 2003 yılı hasılatı 186 milyon euro'ya ulaşmıştır. Avrupa Birliği içerisinde Melinda markası önemli bir tanınırlık elde etmiştir (Melinda)



Ortak markaların bölgesel kalkınma ve KOBİ'ler açısından oynadığı rolü göstermek amacıyla, Chirimoya Cumbe ve Cajamarca ortak markalarına ilişkin vakalar ekte sunulmuştur. Chirimoya Cumbe vakasında ilk ortak markanın tescil hikayesi ve Cajamarca vakasında ise ortak markanın başarı hikayesi ortaya konulmuştur.



## Chirimoya Cumbe – İsmi Değeri

Lima'da bir köyün sakini olan Mr. Matildo Perez, bir gün şahsi olarak "Chirimoya Cumbe" markasını tescil için ilgili ofise (INDECOPI) başvurmaya karar verir. Chirimoya, Peru ve Ekvador'un Andean bölgesinde yetişen bir meyvedir ve Cumbe ise, Peru'da Chirimoya'nın yetiştiği (yetiştirildiği bir vadinin adıdır. Mr. Perez başvuru formunu doldurur ve olayın sıra dışı şartlarına rağmen, INDECOPI'nin her yıl değerlendirdiği 45.000 başvuru gibi o da prosedürleri izler.

Mr. Perez' in başvurusu, yaygın/ortak isimlerdeki (generic names) ayrıcalıklı hakların tek bir kişiye verilemeyeceği gerçeğinden dolayı reddedilir. Bu ret kararından sonra Mr. Perez yanında bir avukat ve Cumbe Belediye Başkan Yardımcısının başkanlık ettiği bir delegasyon olduğu halde patent bürosuna tekrar gelir ve INDECOPI'nin Ayrıcalıklı İşaretler Ofisinin Başkanından bir randevu alır.

Avukatın ileri sürdüğü tezler üzerine INDECOPI görevlisi memnuniyet belirterek gülümser: Cumbe sakinleri, köyün meydanında toplanarak, Mr. Perez'i bu markayı tescil ettirme konusunda ona destek verdiler (onu yetkilendirdiler). Durum inanılmazdı: köy sakinleri, markanın tescil ettirilmesinin onlara Cumbe isminin kullanılmasında ayrıcalıklı haklar verdiğinin farkındaydılar. Ancak, görevlinin onlara anlattığı gibi, "Chirimoya Cumbe" gerçekte bir marka değil, menşee (coğrafik orijin ismi) idi. Daha açıkçası, ikincisi (yani Cumbe) Peru menşeeinin bir göstergesiydi, çünkü Cumbe Vadisi, Chirimoya'ya belirli ayrıcalıklı özellikler (distinctive properties) veren coğrafik bir alandır. Bunun üzerine delegasyondakiler, bu fikirden memnun şekilde köye geri dönerler.

**Kaynak:** WIPO Magazine/ Temmuz-Eylül 2002

Ancak sonraki hafta, onlar tekrar ofise gelirler: "Biz menşee ismi istemiyoruz; bizim köyümüz böyle bir şey istemiyor çünkü menşee ismi olması durumunda Devlet onun sahibi oluyor ve kullanıma yetki veren de Devlet oluyor, ve bunun için biz hayır diyoruz. Biz, Devletin Cumbe isminin sahibi olmasını istemiyoruz çünkü biz uzun yıllardan beri bu isimle çalışıyoruz. Bizim atalarımızın zamanından beri herkes büyük çaba harcadı, bu alanda yatırımlar yaptı ve biz, bizim "Cumbe" markamızın kullanımı için sizden izin almaya istekli değiliz." Çözüm için yaratıcı araştırma sonunda, sahibinin Cumbe sakinlerinin olacağı bir "ortak marka" (collective mark) şeklinde bir tescil yaptırılabilceği ve bunun da köy sakinlerinin kendi belirleyecekleri kurallara uygun şekilde kullanılabilceği şeklinde bir öneri geldi.

Bugün, "Chirimoya Cumbe" isminin kendine ait karakteristik bir logosu vardır ve daha önemlisi, bu isim Uluslararası Sınıflandırmanın 31. Sınıfında Cumbe köyünün ismine tescillidir ve bu isim, Lima toptancı meyve pazarında rakiplerine karşı rekabetçi bir üstünlük kazanmak için çalışmaktadır. Bu şekilde, Mr. Perez'in ısrarlı tutumu ve önderliği ile onun fikri hakları koruma sistemini kullanmadaki yeteneği sayesinde, onun köyü, kendi bireyselliğinin, bilgisinin ve mükemmellik geleneğinin değerini arttırdı.

Bu ortak marka tescilinin sahibi, 106 haneden oluşan Santo Toribio de Cumbe köyüdür. Markanın kullanım kuralları, yörenin iklim şartlarının ürüne onun özel karakteristiklerini verdiği Cumbe Vadisinde yetişen Chirimoya ürününün uygun şekilde yetiştirilmesi ile ilgilidir.

## APDL Cajamarca Peru Süt Ürünleri

Cajamarca, Peru'da deniz seviyesinden 3000 metre yüksekte yer alan bir bölgedir. Coğrafik konumu ve doğal özellikleri nedeniyle bu bölgenin havası çok üstün kalitede bir süt üretimi gerçekleştiriyor. Bu bölge, peynirleriyle, yoğurduyla, sütlü peltesiyle, tereyağıyla ve diğer ürünleriyle ünlüdür ve Cajamarca ismi bu faaliyetle bütünleşmiştir. Bu ürünler, şehirde, mini marketlerde ve seyahat eden satış elemanları yoluyla satılmaktadır.

Bu tanınmışlık dolayısıyla, ülkedeki diğer şehirlerden üreticiler kendi ürünlerini pazarlamak için Cajamarca ismini kullanmaktadırlar ve bu şekilde seçkin Cajamarca ürünlerinin ünü uygun olmayan şekilde kullanılmaktadır ve çoğu durumda da bu isimle bütünleşmiş kaliteden ödün verilmektedir.

Bu bölgede yoğun bir kampanyadan sonra, ortak amaçları (hedefleri) aşağıda belirtilen 80 çeşit süt türleri üreticisi bir araya getirilir:

- Lima'da (ideal Pazar) ürünlerini satabilme ve ürünü ana dağıtım kanalında pazarlayabilme
  - Ürünü ihraç edebilme
  - Cajamarca ile bütünleşmiş kaliteyi koruma ve bu isimden başkalarının yararlanmasını engelleme
  - Ortak marka şemsiyesi altında faaliyette bulunma.
- Nihayetinde, 37 üretici, bir üretici birliği olarak bu

ortak markayı tescil ettirmişler ve şimdi onlar ürünün pazarlama stratejileri üzerinde çalışmaktalar. Ayrıca onlar, ürün kalitesi ve homojenleştirme konularında da ortak çalışmalar gerçekleştirmektedirler.

Üreticiler, halihazırda endüstriyel mülkiyetin onlara ne kadar çok katkı sağladığının çoktan farkına vardılar; onlar kendilerini bu konuya adadılar ve benimsedikleri strateji, onları kalite ve homojenleştirme konularında çalışmaya yöneltmiştir.

Başarılı ortak marka tecrübeleri, küçük işletmelerin sadece pazarlama maliyetlerini düşürmelerini sağlamakla kalmadı aynı zamanda onları daha rekabetçi yaptı. Bu araç (yöntem) sayesinde, KOBİ'ler ürünlerini/mallarını düşük bir maliyetle koruyabildiler ve farklılaştırabildiler; bu da sonuçta onlara ölçek ekonomilerinin yararlarını sağladı ve ayrıca müşterilerinin onların ürünlerine olan güvenini artırdı.

Bir marka geliştirme yatırımının ve bir pazarlama ve reklam kampanyası oluşturmanın maliyetlerinin bir KOBİ için yüksek olacağı düşünüldüğünde ortak markalar, bir maliyet tasarruf aracı haline gelmenin yanı sıra, aynı zamanda Peru menşeli ürünlerin ayırt edilmesine ve ürünlerin üretildiği alanlara (bölgelere) has özelliklerin vurgulanmasına hizmet etmiştir.

**Kaynak:** WIPO Magazine/ Temmuz-Eylül 2002

Scanned by CamScanner



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

Kaynak: Oran ve Uzunoğlu (2003)

Tablo 2

### Türkiye'nin Tekstil Ve Hazır Giyimde Rekabet Gücü

	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

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.)

### 5- Ortak Markalar ve Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü

Bilindiği gibi, tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye'de uzun yıllardır ihracatın lokomotif sektörüdür. Ancak Türkiye, en büyük ihracat kalemi olan tekstil ve hazır giyim sektöründe uzun yıllardır elinde bulundurduğu fiyat liderliği avantajını, Rusya'nın dağılması ve özellikle Çinli ve Hintli üreticilerin teknolojilerini yenilemelerinden sonra, Tablo 1'de görüldüğü gibi hızla kaybetmeye başlamıştır (Oran ve Uzunoğlu, 2003).

Fiyat lideri olarak rekabet gücünü kaybeden Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün bu aşamadan sonra uygulayabileceği tek strateji ürün farklılaştırmasıdır. Türkiye'nin ihracat lokomotifini olan tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücü Oran ve Uzunoğlu (2003) tarafından ortaya konulmaya çalışılmış ve bu pazardaki diğer rakip ülkelerle karşılaştırma sonucunda Türkiye'nin teknolojik düzey, kalite, iplik kalitesi, dokuma kalitesi ve pazarlama değişkenleri açısından sektörde

yat lideri olan rakiplerine oranla nispeten iyi durumda olduğu bulunmuştur (Tablo 2).

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. Çünkü Türk firmaları genelde düşük katma değerli işleri yerine getirmektedir. Katma değer artırılabilmesi ancak orijinal markalar ve orijinal tasarımlar sayesinde mümkün olacaktır (McKinsey, 2003)

Her ne kadar McKinsey (2003) raporunda tekstil ve hazır giyim sektöründe Türkiye'nin orijinal tasarım üretmediği ifade edilse de, Artok (2002), son yıllarda özellikle AB ülkelerine yapılan ihracatın %25-%30'luk kısmının Türk firmalarının kendi pazar araştırmalarını, gözlemlerini ve tecrübelerini katarak hazırladıkları koleksiyonlardan oluştuğunu belirtmektedir. Müşterilerin beğenisine sunulan bu koleksiyonlardan beğenilenler müşteri için en iyi işleri olduğu düşünülmektedir. Böylelikle, Türkiye'nin rekabet gücünü artırarak, diğer rakiplerine karşı rekabet gücünü artırabileceği düşünülmektedir.



Türk firmalarının varolan orijinal tasarımlarını, oluşturulacak orijinal markalarla birleştirerek pazarda boy göstermeleri, rekabet avantajını Türk firmalarının lehine çevecektir.

Tablo 2'de yapılan analiz ve orijinal tasarımın mevcudiyeti dikkate alınrsa, 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 ya da yeni oluşturulacak birliklerin tescil ettirebilecekleri ortak markalar sayesinde uluslararası pazarlarda Türkiye'deki belirli sektörlerin imajının daha olumlu hale getirilmesi mümkün olabilir.

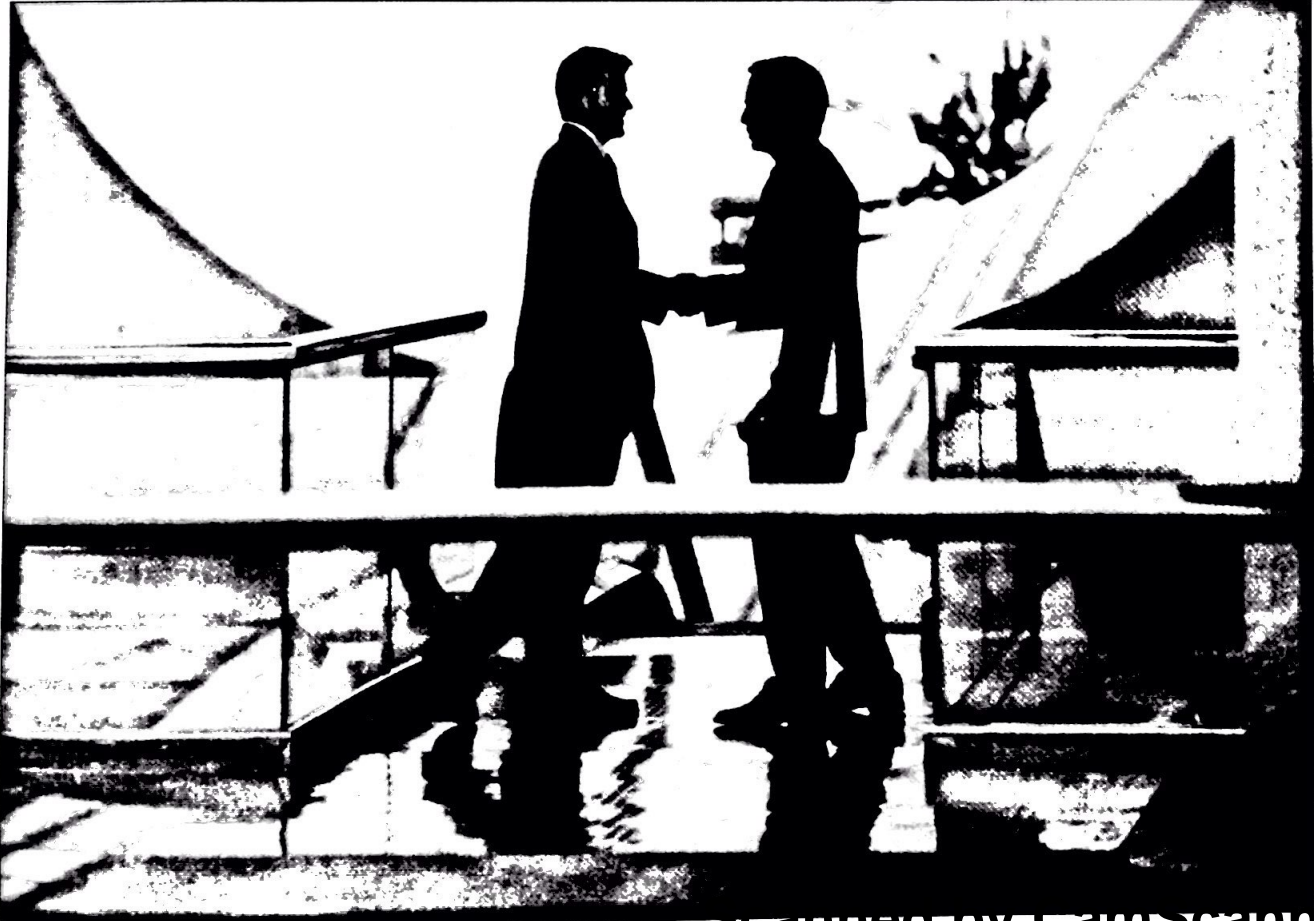
Kendi markası için üretim yaptıran uluslararası firmaların satın alma davranışlarında sadece fiyat değişkenini göz önünde bulundurmadıkları, hatta çoğu durumda fiyatın ikinci planda kaldığı bilinmektedir. Örneğin Artok (2002), sipariş teslim süresinin AB pazarı için son derece önemli olduğunu belirtmektedir. 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 sonucu çıkarılabilir. Bir başka deyişle uluslararası alıcılar performans riskini minimize etmek için bağımsız kalite kontrolörlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada kalite kontrolörlerine ihtiyaç bırakmayacak bir sürecin işletilmesi, örneğin ortak marka kullanımı uluslara-

rası müşterilerin bu konudaki endişelerinin giderilmesine yardımcı olacaktır. Ortak marka, ürünün orijinin belirtilmesini ve doğru orijin ile üretim standardının garanti edilmesini sağlayacaktır (Sodano, 2001). Böylece ortak markayı kullanan işletmeler zaman içinde ürünlerini uluslararası müşterilerine daha yüksek fiyatlarla satabilme şansına sahip 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.

### 6- Sonuç Ve Öneriler

Son yıllarda Türk firmaları uluslararası pazarlarda hem uzun dönemli bir sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilme hem de karlarını arttırabilme amacıyla marka bileşeniyle ilgilenmeye başlamışlardır. Ancak bu ilginin odağında firmanın sahibi olduğu bir marka ya da firma ismi yatmaktadır. Bir başka deyişle Türkiye'de bu ilgi, stratejik açılımlardan çok tescil edilmiş bir marka ismi üzerinde yoğunlaşmış; markanın ifa ettiği ya da edebileceği stratejik noktalar nispeten göz ardı edilmiştir.

Markalar tutundurma faaliyetlerine yardımcı olmak ve ürünün tanınırlılığını kolaylaştırmak fonksiyonları yanında tüketicilere kalite konusunda bilgi sunarak müşterilerin satın alma sürecinde karşılaşacakları riskleri minimize etmelerine yardımcı olurlar. Bu nedenle Batı pazarlarında distribütör veya perakendecilere ait özel markalar hızlı büyüme eğilimindedir. Batı pazarlarında





pazarlık gücünün distribütör ve/veya perakendeci lehine olduğu düşünülürse, Türkiye’de özellikle tekstil ve hazır giyimde rakip ülkelere kıyasla ürünleri farklılaştırabilecek yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca fiyat liderliği konusunda Türkiye’nin rekabet gücünün oldukça zayıfladığı düşünülürse farklılaştırma stratejisinin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Markanın firmaya sağladığı en önemli avantaj ürünün rakip ürünlerden ayırt edilebilmesini sağlamasıdır. Marka sayesinde markanın sahibi olan firma elde edeceği karları arttıracak gibi uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olacaktır. Ancak uygulamada markalama süreci hem uzun hem de pahalı bir süreçtir. Bu kısıt altında Türkiye’de KOBİ’lerin finansal güçleri ve yönetsel becerileri göz önüne alındığında, her KOBİ’nin başarılı bir markaya sahip olmasını beklemek mümkün değildir.

Marka konusunda yapılan araştırma sonuçlarına dayanılarak yapılan genellemelerde marka başarısının ürün kalitesinden geçtiği, müşterilerin zihinlerinde kaliteli ola-

rak konumlanmış markaların pazarda başarılı olacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla markanın performans riskine karşı müşteriye güven veriyor olması markalaşma sürecinde öncelikle ele alınması gereken stratejik bir noktadır.

Bu bağlamda KOBİ, bölgesel kalkınma ve rekabet gücü üçgeninde ve performans riski açısından ortak markalar özellikle endüstriyel pazarlar için kullanılabilir. Türkiye’nin tekstil ve hazır giyim sektöründe uzun yıllar elinde bulundurduğu fiyat liderliği avantajını kaybetmeye başladığı ve artık fiyat temelinde rekabet avantajını sürdürmeyeceği düşünüldüğünde, sanayi ve ticaret odaları gibi bölgesel birlikler tarafından oluşturulacak ortak markalar özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe kurumsal müşterilerin öncelikle kalite konusundaki endişelerini bertaraf ederek bir yandan başka ülkelere kayan siparişlerin Türkiye’ye gelişini sağlarken diğer yandan elde edilecek yüksek karlar sayesinde dış pazarlarda Türk markaları oluşturma sürecine oldukça önemli katkılar yapacaktır.

## KAYNAKÇA

**Aaker, D. A. (1991)**, *Managing Brand Equity: Capitalizing on The Value of a Brand Name*, The Free Press, ABD.

**Arolat, O. (2003)**, *Marka Şehir Gaziantep*, Dünya Gazetesi 22 Ekim

**Artok, N. (2002)**. "Müşteri Biliyor. Türkiye Bir Marka" *Türkıştime* Ağustos 7, [http://www.herseyiletim.com/tt/agustos/62\\_tr2.htm](http://www.herseyiletim.com/tt/agustos/62_tr2.htm)

**Assael, H. (1992)**. *Consumer Behavior & Marketing Action*, PWS-Kent, Boston, ABD.

**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. (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)

**Davidson, H. (1997)**, *Even More Offensive Marketing*, Penguin Books, İngiltere

**Doyle, P. (1997)**. *Branding*, Baker, M., J. (editör), *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, Bath, GB. s.470-483.

**Gao, P., Wetzel, J.P. & Wu, Y. (2003)**, *Can Chinese Brands Make it Abroad? The Answer is Yes But it Won't Be Easy*, American Marketing Association, Based On: *The Mckinsey Quarterly*, October, 01

**Gurumurthy, G. (2000)**, *Brand Tripur in The Making Knitwear Industry-National Institute Of Design Stage Action Plan*, Internet: <http://www.blonnet.com/business-line/2000/08/24/stories/192402tr.htm>.

**Hisrich, R.D., Peters, M.P. (1991)**. *Marketing Decisions For New And Mature Products*, Macmillan, ABD,

**Karahmet, E., Yalçiner, U. G. (1999)**. *Marka Tescili-*

*nin Temel İlkeleri Ve Uygulamaları*, Türk Patent Enstitüsü, No:TPE/19, Ankara.

**Kobiefor (2003)**, *Özel Markaların Pazarı Büyüyor*, Kobiefor, 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, 1997 s. 206-219.

**Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, W. (1996)**. *Principles Of Marketing. The European Edition*, Prentice Hall Europe,

**McKinsey Report (2003)**. <http://www.mckinsey.com/knowledge/mgi/turkey/index.asp>

**Melinda, (2004)**. [www.melinda.it](http://www.melinda.it)

**Oktemgil, M. (2003)**. *AB Pazarına Girişte Marka Yaratma, Geliştirme Ve Yönetimi*, Sunum Notları, 2 Mayıs, İTO, İstanbul.

**Oran, U. ve Uzunoğlu, S. (2003)** "Türk Hazır Giyim Sektörü Ufuk 2010 Yol Haritası: Global Hedefler ve Politikalar", <http://www.tgsd.org>

**Paker, F. (2003)** "Türk Malı İmaja 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.

**Porter, M. E. (1985)**. *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Competitive Performance*, Free Press, New York, ABD.

**Sodano, V. (2001)** "Competitiveness Of Regional Products in The International Food Market", 77th EAAE Seminar/NJF no:325, August 17-18, Helsinki.

**Tarakçioğlu, İ. (2003)**, "Tekstili Markalaşma Kurtarı", Kobiefor, Kasım, s.106-107

**Tersprtra, V., Sarathy, R. (2000)**. *International Marketing*, Dryden, ABD.

UK Patent Office. (2003). <http://www.patent.gov.uk/>

Wipo, (2004). [www.wipo.org](http://www.wipo.org)