

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE PAZARLAMA ANA BİLİM DALI

**MARKALAR ARASI İŞBİRLİKLERİNİN ARA MAMÛL
ÜRETİCİLERİNİN İHRACAT BİRİM FİYAT
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: “İSKO” ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERDAR HASAN AYDOĞAN

GAZİANTEP
ŞUBAT 2019

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE PAZARLAMA ANA BİLİM DALI

**MARKALAR ARASI İŞBİRLİKLERİNİN ARA MAMÛL
ÜRETİCİLERİNİN İHRACAT BİRİM FİYAT
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: “İSKO” ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERDAR HASAN AYDOĞAN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

**GAZİANTEP
ŞUBAT 2019**

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLAR ARASI TİCARET VE PAZARLAMA ANABİLİM DALI

ARA MAMÜL ÜRETİCİLERİNİN NİHAİ TÜKETİCİ NEZDİNDE MARKA İŞBİRLİĞİ
PROGRAMLARININ İHRACAT FİYAT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:İSKO ÖRNEĞİ

Serdar Hasan AYDOĞAN


Tez Savunma Tarihi:22 Şubat 2019


Doç.Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca / tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.


Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımca / tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

(Unvanı, Adı ve Soyadı)

İmzası

Doç.Dr.H.Murat MUTLU (Jüri Başkanı)



Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY (Jüri Üyesi)



Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNTAŞ (Jüri Üyesi)



ÖZET

MARKALAR ARASI İŞBİRLİKLERİNİN ARA MAMÛL ÜRETİCİLERİNİN İHRACAT BİRİM FİYAT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: “İSKO” ÖRNEĞİ

AYDOĞAN, Serdar Hasan

Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Hasan AKSOY

Şubat 2019, 90 sayfa

Küreselleşmenin artarak gelişimi ve uluslararası etkileşim imkânlarının artışına bağlı olarak uluslararası ticaret, daha geniş bir perspektifle yürütülen ve daha karmaşık bir iş ilişkileri ağı tesis edilmesini mecburî kılan bir yapıya dönüşmektedir. Yeni bir markanın oluşturulması, tanıtılması ve piyasada kalıcı kılınması konusunda her zaman çeşitli riskler olagelmıştır ve yeni bir markanın başarısızlık oranı oldukça yüksek olabilmektedir. Bu olumsuz etkileri gidermek için firmaların, alternatif yöntem arayışlarını sürdürmekte oldukları ve gittikçe artan bir kullanıma sahip olan *'birden fazla markayı içeren farklı stratejiler'*e yöneldikleri görülmektedir. Markalar arasında kurulan ittifaklar, tüketicinin zihnindeki farkındalığı arttırmak, satışları teşvik etmek ve acil finansal kaynaklar sağlamak için kısa vadeli bir taktik ortaklık da olabilir, ancak markanın büyümesi, geliştirilmesi ve pazarlama başarısı için uzun vadeli stratejik bir araç da olabilir. Bu tez, bir ara mamûl üreticisi ve ihracatçısı Türk Markasının (İSKO), yabancı ticarî markalarla yaptığı markalar arası işbirliği faaliyetleri ile ihracat performansı arasında içsel bir bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. ArGe ve inovasyondan beslenen markalar arası işbirlikleri, bir içerik markasının ihracat birim fiyatlarında rakiplerine kıyasla olumlu bir gelişme sağlayıp sağlamadığı zaman serileri üzerinde farklı analizler yapılarak incelenmiştir. Çalışma, yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulguların ve Turquality marka destek programının, markalar arası işbirliklerine yönelik oluşunun tartışılması ile sonlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Markalar Arası İşbirlikleri, Birlikte Markalama, Birlikte Pazarlama, İçerik Markası, Denim, Turquality.

ABSTRACT

THE EFFECT OF BRAND ALLIANCES ON THE EXPORT UNIT PRICE PERFORMANCE OF INTERMEDIATE PRODUCERS: “İSKO” EXAMPLE

AYDOĞAN, Serdar Hasan

M.A. Thesis, Department of International Trade and Marketing

Supervisor: Dr. Hasan AKSOY

February 2019, 90 pages

Due to the increasing development of globalization and the increase in the possibilities of international interaction, international trade is transforming into a structure that makes it more compulsory to establish a more complex network of business relations. There have always been various risks of a new brand in the creation, promotion and overcoming permanently in the market and the failure rate of a new brand can be quite high. In order to overcome these negative effects, it is understood that companies are looking for alternative methods and are using different strategies that consider more than one brand. Alliances between brands can be a short-term tactical partnership to raise consumer awareness, promote sales, and provide immediate financial resources, but it can also be a long-term strategic goal for brand development and marketing success. This thesis aims to establish an internal relation about the strategic brand alliances and activities between the intermediate product manufacturer and exporter of the Turkish brand (İSKO) and the foreign garment and apparel brands, and the export performance of the company. The brand collaborations nourished by R&D and innovation have been examined by making a time series analyzes of a ingredient brand in comparison to its competitors whether it has achieved a positive development in export unit prices compared to its national competitors. The study concludes with the discussion of the findings of the research and the comprising of Turquality brand support programme for brand alliances an cooperation activities.

Keywords: Strategic Brand Alliances, Co-branding, Co-Marketing, Ingredient Branding, Denim, Turquality.

ÖNSÖZ

Firmaların küresel pazarlarda karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir. Çoğu durumda bir ürünün rekabetçi bir kategoride öne çıkma yeteneği, o işletmenin başarısını da belirlemektedir. Bir markanın farklılaşabilmesi için pek çok yol bulunsa da ürün odaklı farklılaşmanın sağlanabilmesi, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek açısından özellikle etkili olabilir. Bir farklılaşma stratejisi, işletmeler için daha katma değerli ve talep edilir özelliklere sahip ürünler üretmek için önemli bir imkân sağlayacaktır.

Bu çalışmada, artan küresel rekabet ortamında, firmaların başarılı olabilmeleri, markalarını parçalanmış ve değişken pazar ortamında tutundurabilmeleri ve hayatiyetlerini sürdürebilmeleri açısından son yıllarda giderek artan ölçüde markalar arası işbirliği yöntemleri kullanıldığı gözlemlenmektedir. Markalama stratejileri arasında yer alan genelde markalar arası işbirliklerinin özelde ise **co-branding** (birlikte markalama) ve **co-marketing** (birlikte pazarlama) uygulamalarının, bir ara mamül üreticisi firma tarafından, **ingredient brand** (içerik markası) olarak, doğrudan kendi müşterisi olmayıp içeriğinde yer aldığı nihâi ürünün nihai tüketicisi nezdinde, marka bilinirliğinin artırılması amacı ile kullanılmasının etkileri araştırılmıştır.

Bu kapsamda alışlagelen diğer ihracat desteklerinin temel ve ortak amacı olan “ihracatı artırmak” yerine, kapsam içerisindeki firmaların markalaşma hedeflerine katkıda bulunmak amacıyla ve “10 Yılda 10 Dünya Markası” ortaya çıkarmak iddiası ile T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığınca (sonra sırasıyla Ekonomi Bakanlığı ve Ticaret Bakanlığı) uygulamaya konulan TURQUALITY® programının, yenilikçi markalaşma uygulamalarına açıklığı da tartışılmıştır.

Değerli yardımları ve yönlendirmeleri ile bu çalışmanın ortaya konmasında katkıları bulunan Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı Fikret KİLEÇİ'ye, İSKO Genel Müdürü Müslüm ESEN'e, İSKO Global Satış Direktörü

Mehmet AKGÜNLÜ'ye, İSKO Srl Yöneticisi Agostino PARATI'ye, Turquality destekleri konusunda detaylı tecrübe paylaşımları ve hatırlatmaları için mesai arkadaşım Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri uzmanı Serdar SEVGİLİ'ye, istatistiki çalışmalarda desteklerini esigemeyen Gaziantep Üniversitesi Araştırma Görevlisi Mehmet Akif DESTEK'e ve özellikle tez danışmanım Dr. Hasan AKSOY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Serdar Hasan AYDOĞAN

Gaziantep Şubat, 2019



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	1
GİRİŞ	2
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. KAYNAK ÖZETLERİ	5
1.1. TİCARÎ MARKA KAVRAMI VE HUKUKÎ ÇERÇEVE	5
1.2. MARKALARIN FİNANSAL DEĞERİ	11
1.3. MARKALARIN TOPLUMSAL VE İKTİSADÎ ETKİLERİ	11
1.4. MARKALARIN İNOVATİF FAALİYETLERLE İLİŞKİSİ.....	14
1.5. YENİ ÜRÜNLERİN TİCARİLEŞTİRİLMESİNDE MARKA KULLANIMLARI	17
1.6. MARKANIN TÜKETİCİLERLE ETKİLEŞİMİ	18
1.7. MARKALAR ARASI İŞBİRLİKLERİ	20
1.7.1. Co-Branding	23
1.7.2. Co-Branding Türleri	27
1.7.3. Marka İttifaklarında Temel Amaçlar	30
İKİNCİ BÖLÜM	33
2. BİR ARA MAMÛL MARKASI: İSKO	33
2.1. DENİM KUMAŞ VE KOT PANTOLON	33
2.2. “İSKO™” TİCARÎ MARKASI	36

2.3.	“İSKO™” MARKASINA AİT ALT MARKALAR	37
2.4.	İSKO™ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	41
2.5.	İSKO™ TANITIM ETKİNLİKLERİ	45
2.6.	İSKO VE TÜKETİCİ TRENDLERİNİN TAKİBİ.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		48
3. İSKO™ VE CO-BRANDING		48
3.1.	CO-BRANDING STRATEJİSİ	48
3.2.	CO-BRANDING İLİŞKİLERİ	50
3.2.1.	DİESEL™.....	52
3.2.2.	REPLAY™	53
3.2.3.	PIERRE CARDİN™	53
3.2.4.	DOMİNGO™	53
3.2.5.	CALZEDONÍA™.....	53
3.2.6.	AYR™	54
3.2.7.	IMPS & ELFS™.....	54
3.2.8.	LIU JO™	54
3.2.9.	BARBOUR™	55
3.2.10.	JULES™	55
3.2.11.	STROİLİ ORO™	55
3.2.12.	Diğerleri	55
3.3.	I-SKOOL.....	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		58
4. MARKALAŞMA VE TURQUALITY® PROGRAMI		58
4.1.	MARKAYA YÖNELİK DESTEK MEVZUATINDA “MARKA”	59
4.2.	MARKAYA YÖNELİK FAALİYETLERİN DESTEKLENMESİ	60
4.3.	CO-BRANDING FAALİYETLERİNİN DESTEKLENMESİ	61
BEŞİNCİ BÖLÜM		63
5. MATERYAL VE YÖNTEM.....		63
5.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	63
5.2.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ KAYNAKLARI	63
5.3.	ARAŞTIRMADA İNCELENECEK MODEL.....	67

5.4. BULGULAR VE TARTIŞMA	68
SONUÇ	75
KAYNAKLAR	79
ÖZGEÇMİŞ	90



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Marka yönetiminin kapsamı	20
Şekil 2 Firmanın Birim Başına Satış Fiyatının Doğal Logaritması	69
Şekil 3 Firmanın Satış Miktarının Doğal Logaritması	69
Şekil 4 Diğer Firmaların Birim Satış Fiyatının Doğal Logaritması	70
Şekil 5 Firmanın Mevsimsellikten Arındırılmış Satış Miktarının Doğal Logaritması	70
Şekil 6 Firmanın Mevsimsellikten Arındırılmış Satış Miktarının Doğal Logaritması	71
Şekil 7 Diğer Firmaların Mevsimsellikten Arındırılmış Birim Satış Fiyatının Doğal Logaritması	71

GİRİŞ

Küreselleşmenin artarak gelişimi ve uluslararası etkileşim imkânlarının artmasına bağlı olarak uluslararası ticaret, daha geniş bir perspektifle yürütülen ve daha karmaşık bir iş ilişkileri ağı tesis edilmesini mecburî kılan bir yapıya dönüşmektedir. İşletmeler hammadde, üretim araçları ve işgücünün ulusal sınırları aşan dolaşımı, üretim ve ticaret yapılarının sınır ötesi etkileşimleri ile bu eğilimden ve küreselleşmenin etkilerinden yalıtılmış olarak düşünülemez ve ele alınamazlar. Yoğun rekabet ortamında bazı işletmeler toplam gelirlerini ve büyüme oranlarını artırarak başarılı bir performans sergilerken, başka bazıları ise hayatiyetlerini sürdürebilmek ve markalarını kalıcı kılabilmek için mücadele vermektedirler.

Markalarla ilgili mevzuatın, tüketicinin korumasına dair kamu politikalarının sahip olduğu hedefler doğrultusunda tasarlandığı söylenebilir. Ticarî markaların tescili, herhangi bir yasal zorunluluk olmamakla birlikte, bir ticarî marka üzerindeki sahip olunan hakları yasal olarak ispatlayacak ve bu hakların ihlal edilmesini engelleyebilecek en önemli araçlardandır. Bu çerçevede, tüketici zihnindeki karışıklıkları asgarîye indirebilmek için, bir ürün türünün sadece tek bir şekilde tanımlanmasının amaçlandığı ve bu amaç doğrultusunda daha önce tescil edilmiş başka bir ticarî markaya benzememek koşulu ile bir işaret (*bir kelime, bir logo, bir kelime grubu vb.*) belirlenmesinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Böylece tescil edilen ticarî markalı ürünler, diğerleri ile karıştırılmayacak ve benzer bir marka ile ihtilaf yaşanması durumunda hukukî açıdan oldukça güçlü bir koruma sağlayacaktır.

Ayrıca iletişim ve etkileşim imkânlarının neredeyse sınır tanımaksızın artması ile birlikte, bu pazarlarda arz edilen yenilikçi ve en farklılaştırılmış ürünler bile hızlı bir şekilde taklit edilebilmektedir. Pazarlardaki aktörlerin sayısının giderek

artması, küresel rekabetin giderek karmaşıklaşması ve zorlaşması ile birlikte, piyasaya arz edilen bir '*yeni ürün*' için, mevcut ve potansiyel rakiplerinden benzersiz bir konumlandırma yapılabilmesi, giderek daha da zor bir hâl almaya başlamaktadır.

Bu kapsamda, yeni bir markanın oluşturulması, tanıtılması ve piyasada kalıcı kılınması konusunda her zaman çeşitli riskler olagelmıştır ve yeni bir markanın başarısızlık oranı oldukça yüksek olabilmektedir. Bu olumsuz etkileri gidermek için firmaların, alternatif yöntem arayışlarını sürdürmekte oldukları ve gittikçe artan bir kullanıma sahip olan '*birden fazla markayı içeren farklı stratejiler*'e yöneldikleri görülmektedir (Leuthesser, Kohli ve Suri, 2003).

Bir işletmeye yönelik olarak iş stratejisi geliştirilebilmesi, o işletmenin mevcut yetenekleri ve kaynaklarına dayanarak temel yetenek ve yetkinliklere ulaşabilmesi adına, o işletmenin hedef müşterilerinin talepleri ile (*ihtiyaçlar, istekler, arzular, tercihler, satın alma kalıpları*) işletmenin kapasitesini örtüştürebilmektir. Bu kavram, bir işletmenin yaptığı işi, en azından diğer işletmeler kadar veya tercihen piyasadaki diğer bütün işletmelerden daha iyi yapabilmesi ile ilgili görülmektedir (Holmes ve Hooper, 2000). İşletmelerin, piyasada hayatiyetlerini sürdürebilmeleri, verimliliklerini artırabilmeleri ve ayrıca yoğun rekabet ortamında stratejik rekabet avantajları kazanarak iktisadî kârın üzerinde bir kâr elde edebilmeleri, rakiplerine kıyasla daha çok değer yaratan iş stratejileri geliştirebilme ve uygulayabilmeleri ile oldukça yakından ilgilidir.

İki, elbette her zaman birden iyidir. Markalar arası işbirlikleri piyasadaki en iyi beyinleri bir araya getirmesiyle, bir markanın yoğun rekabet ortamında tek başına ve yalnız olduğu dönem ile kıyas kabul etmeyecek şekilde bir başarı seviyesine erişebilir. Detayları iyi çalışılmış ve karşılıklı hak ve yükümlülüklerin açıkça belirlendiği işbirlikleri sonucunda taraf markaların her birinin kazançlı olabileceği bir zemin bulunabilir.

Markalar arası ittifaklar, iki veya daha fazla marka arasında bir işbirliği biçimi olarak ortaya çıkmakta ve mal ve hizmetleri kapsayacak bir strateji olarak yaygınlaşmaktadır. En yaygın olarak karşımıza çıkanı, tek bir ürünü birden fazla marka ile ilişkilendirmeyi içeren co-branding (birlikte markalama) faaliyetleridir. Bir diğeri, bir işletmenin bir lisans anlaşması veya sözleşmesi kapsamında belirli bir proje veya faaliyet için başka bir işletmenin sahip olduğu marka adını kullanma

haklarını elde ettiği marka lisanslandırmasıdır. Üçüncü yaklaşım, cross-marketing (çapraz pazarlama) veya co-marketing (birlikte pazarlama) olarak bilinir ve iki veya daha fazla şirketin birbirinin satışlarının artırılmasını teşvik eden ve potansiyel tüketici kitlesini genişletmesine imkân tanıyan, ortak bir pazarlama kampanyasıdır. Markalar arasında kurulan ittifaklar, tüketicinin zihnindeki farkındalığı arttırmak, satışları teşvik etmek ve acil finansal kaynaklar sağlamak için kısa vadeli bir taktik ortaklık da olabilir, ancak markanın büyümesi, geliştirilmesi ve pazarlama başarısı için uzun vadeli stratejik bir araç da olabilir.

Markaların birlikte pazarlanmasına yönelik çalışma şekillerinin arkasındaki temel motivasyonlar, uzmanlıklarını birleştirerek çığır açan yenilikler yaratmak, markayı başka bir markayla olumlu bir ilişki içinde yenilemek, yeni veya yeniden yapılandırılmış bir marka yaratmak, yeni müşteri kesimlerine erişmek olarak sıralanabilir (Park, Jun ve Shocker, 1996). Markaların müşterilerin karşısına bu şekilde birlikte çıkması, tanıtım maliyetleri ve pazarlamadan kaynaklı risklerin paylaşılması gibi avantajlar da içermektedir (Rodrigue ve Biswas, 2004).

Bu tez, bir ara mamûl üreticisi ve ihracatçısı Türk Markasının (İSKO), yabancı ticarî markalarla yaptığı markalar arası işbirliği faaliyetleri ile ihracat birim fiyat performansı arasında içsel bir bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. Buluşlarını patentlerle koruyan ve bunları ticarî faydaya dönüştürebilen, ticarî markasını küresel ölçekte koruma altına alan bir ara mâmül işletmesinin, değişik ülkelerde yerel ölçekte veya küresel ölçekte faaliyet gösteren nihâi mâmül satıcısı markalarla birlikte farklı markalar arası işbirlikleri gerçekleştirmek suretiyle, markasının nihâi tüketicinin zihninde yer edinmesine çalışması ve bu çalışmaların nihâi mamûl üreticileri nezdinde daha fazla tercih edilmeye sebep oluşu, yani ihracat performansı üzerindeki etkileri analiz edilmeye çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAYNAK ÖZETLERİ

1.1. TİCARÎ MARKA KAVRAMI VE HUKUKÎ ÇERÇEVE

Ticarî markanın taşıdığı anlam ve bu anlamın yorumlanması farklı açılardan tartışılmıştır. Özünde, ticarî markalar hukukun bir konusudur ve bir fikrî mülkiyet hakkına atıf yaparlar. Bu sebeple onları, öncelikle hukukî terimlerle tanımlamak gerekmektedir. Bu hukukî yaklaşım, bu tezin çeşitli bölümlerinde, ticarî markaların hukukî koruma araçları olarak temel işlevlerinde ele alınmaktadır. Hukukî kapsamın dışında genel olarak işletme literatürü çerçevesinde ele alınacaksa sadece “marka” olarak kullanılmakla yetinilecektir¹.

Paris Konvansiyonu (Wipo, 2018), ticarî markaların ve buluşların korunması konusunda düzenlenen, ilk uluslararası anlaşmadır. Paris Sözleşmesi, 20 Mart 1883 tarihinde imzalanmış, 14 Aralık 1900'de Brüksel'de, 2 Haziran 1911'de Washinton'da, 6 Kasım 1925'te La Haye'de, 2 Haziran 1934'te Londra'da, 31 Ekim 1958 Lizbon'da ve 14 Temmuz 1967'de Stockholm'de revize edilmiş, 1979'da değiştirilmiştir. Onbir ülkenin taraf olduğu ve 1883 yılında imzalanan “*Sınâî Mülkiyetin Korunması için Uluslararası Bir Birlik Oluşturulması*” hakkındaki Paris Konvansiyonu, temel olarak taraf ülkelerden birinde usûlüne uygun olarak tescil edilmiş bir ticarî markanın, diğer ülkelerde de aynen kabul edilerek korunabileceği konusunda oldukça önemli bir yenilik getirmektedir. Paris Konvansiyonu ile sınaî hakların korunması için, konvansiyona taraf ülkeler arasında bir Birlik kurulmuştur

¹ İngilizce'de yer alan “trade mark” karşılığında “ticarî marka”, “brand” karşılığında ise sadece “marka” ifadesi kullanılacaktır.

ve “sınaî hakların korunması, patentler, faydalı modeller, endüstriyel tasarımlar, ticaret markaları, hizmet markaları, ticaret unvanları, menşe adları ve mahreç işaretleri, haksız rekabetin önlenmesi, ...” gibi hususlar düzenlenmiştir.

Türkiye, sözleşmeye 1925 yılında taraf olmuştur ve uluslararası ilişkilerde mütekabiliyet ilkesi gereğince, bu sözleşmeye taraf olan diğer ülkelerin fikrî ve sınaî mülkiyet haklarını koruyacağını kabul ve taahhüt etmiştir.

Sözleşme, ikinci maddesi ile taraf ülkeler arasında yerel ve yabancı ticarî markalar ve ticarî marka sahipliği konusunda ortak bir uygulama geliştirmektedir: “Madde 2/1 Birlik üyesi ülkelerden birinin vatandaşları, sınaî hakların korunmasıyla ilgili hususlarda, diğer Birlik ülkelerinin kanunlarınca kendi vatandaşlarına tanınan veya bundan sonra tanıyabileceği bütün menfaatlerden bu sözleşme ile özel olarak sağlanmış olan haklara hanel gelmemesi kaydıyla yararlanacaktır. Sonuç olarak, bu kişiler haklarına herhangi bir şekilde tecavüz edilmesine karşı, o ülke vatandaşlarına yüklenen kural ve işlemlere uymak şartıyla, onların sahip olduğu aynı koruma ve kanuni yollardan yararlanacaktır.”

Konvansiyon ayrıca, ticarî markanın bazı unsurlarına, tanınmış marka (*umuma malûm marka-marque notoirement connue*) kavramına ve ticarî markaların korunmasına atıf yapmaktadır:

“Madde 6 mükerrer 1

Markalar: Tanınmış Markalar

(1) Birlik ülkeleri, tescilin yapıldığı ülkenin yetkili makamınca söz konusu ülkede bu sözleşmeden yararlanacağı kabul olunan bir kişiye ait olduğu, aynı veya benzeri mallar için kullanıldığı iyi bilinen tanınmış bir markanın herhangi bir karışıklığa yol açabilecek bir şekilde yeniden reproduksiyonunu, taklit edilmesini veya aslına yakın bir şekilde değiştirilmesini içeren bir markanın kullanılmasını gerek mevzuat izin verdiği takdirde re’sen gerekse ilgilinin isteği üzerine yasaklamayı ve tescilini reddetmeyi veya iptal etmeyi taahhüt ederler.

Markanın elzem bir bölümünün tanınmış bir markanın reproduksiyonundan oluşması veya bu tanınmış markayla karıştırılabilecek bir taklitten ibaret olması durumunda da bu hükümler geçerli olacaktır.”

Tanınmış markaların, ulusal veya uluslararası düzenlemelerde yapılmış pek çok tanımı mevcuttur. Zira, tanınırlık her somut olayda farklılık gösteren, önceden belirlenmiş kriterlere uymayan ve zamanla değişen bir olgudur. Genel olarak tanınmış markalar “*bir kişiye veya girişime sıkı bir biçimde bağlılık, güvence, kalite, reklam gücü, yaygın bir dağıtım ağına bağlı, müşteri ve diğer sübjektif ilgi ve ilişkiler ayrımı yapılmadan coğrafi sınır, kültür ve yaş farkı gözetilmeksizin aynı çevredekilerce refleks halinde beliren bir çağrışım*” şeklinde tanımlanabilir (Turkpatent, 2018-1).

Ticarî markaların uluslararası tescili, iki anlaşma tarafından şekillenmektedir: 1891 tarihli “*Markaların Uluslararası Tesciline İlişkin Madrid Anlaşması*” ve 1989’da kabul edilip 1 Aralık 1995 tarihinde yürürlüğe giren ve 1 Nisan 1996 tarihinde uygulanmaya başlayan “*Madrid Anlaşmasına İlişkin Protokol*”. Protokol, ülkemizde 1.1.1999 tarihinde uygulanmaya başlamıştır. Madrid Anlaşması ve bu anlaşmaya ilişkin Ek Protokol, Türkiye tarafından 1 Ocak 1999 tarihinde çekince konularak imzalanmıştır. 22.08.1997 tarih ve 23088 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 97/9731 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı’nda “*Türkiye 1967’de Stockholm’de revize edilen ve 1979’da tadil gören Markaların Uluslararası Tesciline Dair Madrid Sözleşmesi ne taraf olmamakla birlikte, işbu Protokole taraf olan Devletler ile işbu Protokole taraf olan ve Madde 14(2) (b) de değinilen kuruluşlar Madrid Sözleşmesine taraf olan ülkelerin üyesi bulunduğu Birliğe üye olacaklardır.*” denmektedir.

Paris Sözleşmesi’ne taraf olan her devlet; Anlaşma veya Protokol’e veya her ikisine birden taraf olabilir. Protokol’e taraf devletler ve Protokol’e taraf örgütler bütün olarak “*Akit Taraflar*” olarak kabul edilirler. Akit Taraflar toplu olarak, Paris Sözleşmesi’nin 19 uncu maddesi (*Birlik ülkeleri sınai mülkiyetin himayesi için, kendi aralarında ayrı ayrı, özel Anlaşmalar yapmak hakkını saklı tuttuklarında mutabıktırlar*) çerçevesinde özel bir birlik olan Madrid Birliği’ni oluştururlar. Madrid Sistemi ile, ticarî markaların tek bir başvuru yapılarak ve tek bir dil kullanılarak birden fazla ülkede (Protokol’e taraf ülkelerde) uluslararası tescilini sağlamak ile ticarî marka tescil edildikten sonra yapılacak olan (unvan veya adres değişikliği, devir, mal ve hizmet listelerindeki sınırlamalar gibi) değişikliklerin tek

ve basit bir işlem aracılığıyla uluslararası sicile kaydedilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır (Turkpatent, 2018-2).

Uluslararası ticarete karşılaşılan engelleri ve düzensizlikleri asgarîye indirmek ve ayrıca fikrî mülkiyet haklarının uygulanmasına ilişkin usul ve tedbirlerin serbest ticaret için bir engel teşkil etmesini önlemek amacıyla 1995 yılında yürürlüğe giren ve fikrî mülkiyet alanında uluslararası düzeyde en kapsamlı anlaşma olarak kabul gören “*Ticaretle Bağlantılı Fikrî Mülkiyet Anlaşması*”, Dünya Ticaret Örgütü tarafından yürütülür ve fikrî mülkiyet hakları ile ilgili asgarî standartları düzenler. 1994’de Uruguay Roundu sonunda General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) müzakere edilerek kabul edilmiştir. Ticaretle Bağlantılı Fikrî Mülkiyet Anlaşması’nın 15nci maddesi Dünya Ticaret Örgütü üyesi ülkeler için ticarî markanın bir tanımını vermektedir:

“Bir işletmenin mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden ayıran herhangi bir işaret veya işaret kombinasyonu bir marka oluşturabilecektir. Bu tür işaretler, özellikle kişisel adları, harfleri, sayıları, mecazi unsurları içeren sözcükler, renk kombinasyonları ve bu tür işaret kombinasyonları, marka olarak tescil edilmek için uygun addedilecektir.” (Dünya Ticaret Örgütü, 2018).

Dünya Ticaret Örgütü’nün kurucuları arasında yer alan Türkiye, Ticaretle Bağlantılı Fikrî Mülkiyet Anlaşması’na henüz daha örgütün kurulma aşamasında taraf olmuş ve geliştirmekte olan ülkelere tanınan kolaylaştırıcı uyum ve geçiş sürecinden yararlanarak örgütün kurulmasından 5 yıl sonra, 2000 yılında, anlaşma hükümlerini yürürlüğe koymuştur (Ticaretle Bağlantılı Fikrî Mülkiyet Anlaşması, 2018).

Üye Devletlerin Markalara İlişkin Hukuklarının Uyumlaştırılması Hakkında Birinci Konsey Direktif, Avrupa Birliği (o tarihteki adıyla Avrupa Ekonomik Topluluğu) tarafından konusunda ilk Konsey Direktifi olarak 21 Aralık 1988 tarihinde yayımlanmıştır. Bu direktif, 2008/95 sayılı 22.10.2008 Tarihli Üye Devletlerin Markalara İlişkin Hukuklarının Uyumlaştırılması Konusundaki Parlamento ve Konsey Direktifi kabul edilerek değiştirilmiştir (Parlamento ve Konsey Direktifi, 2018). Bu direktif, topluluk içinde malların ve hizmetlerin serbest dolaşımını engelleme ve rekabeti bozma potansiyeline sahip olmaları sebebiyle taraf

Ülkelerin ticarî markalarla ilgili kanunlarındaki farklı hükümleri uyumlu hale getirmek üzere yrrlge sokulmuştur. 40/94 sayılı Topluluk Marka Tzg, tek bir ticarî marka tescil başturusu ile topluluk nezdinde ticarî markaların korunabilmesini mümkün kılınmıştır. Böylece artık her bir ye ülke nezdinde ayrı ayrı tescil başturusu yapılmasına gerek kalmaksızın tek bir başturu ile topluluk içerisinde geçerli olan bir Topluluk Markası'na (*Community Trade Mark*) ve ticarî marka haklarına sahip olunacaktır. İç Pazar Uyumlaştırma Ofisi ise topluluk markasının tescili amacıyla 1996 yılında faal hale gelmiştir.

1996'dan bu yana, ticarî marka sahipleri Avrupa Birliği genelinde geçerli olacak şekilde İç Pazar Uyumlaştırma Ofisi zerinden Topluluk Markası sistemi aracılığıyla bir ticarî marka tescili yapılabilmektedir. Ancak, Topluluk Markası sistemi ulusal ticarî marka tescil sistemlerini değiştirmemiştir ve ulusal sistemlerle birlikte Topluluk Markası sistemi paralel olarak çalışmaktadır.

Ülkemizde Sınai Mülkiyet Kanunu, ticarî markayı, "*bir teştbbsn mallarının veya hizmetlerinin diğer teştbbslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işareten oluşabilir.*" şeklinde tanımlamaktadır. Sınai Mülkiyet Kanunu, marka, coğrafi işaret, tasarım, patent, faydalı model ile geleneksel ürün adlarına ilişkin hakların korunması ve bu suretle teknolojik, ekonomik ve sosyal ilerlemenin gerçekleştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu Kanun; marka, coğrafi işaret, tasarım, patent, faydalı model ile geleneksel ürün adlarına ilişkin başturuları, tescil ve tescil sonrası işlemleri ve bu hakların ihlaline dair hukuki ve cezai yaptırımları kapsar. (Sınai Mülkiyet Kanunu, 2018).

Bir ticarî markanın tescil edilmesine ilişkin hukukî süreç, ülkelerin genelinde oldukça benzeşmektedir. Yukarıda belirtilen hukukî ereve dikkate alındığında genel kabul gören bazı hususlar göze çarpmaktadır ve ticarî markalar, bu farklı boyutların bir bileşkesi olarak tanımlanabilir:

1. Bir işaret, ticarî marka olarak tescil için yeterlidir. Tescil için ne tür bir işaretin uygun olduğu konusunda belirli bir kısıtlama bulunmamaktadır.

2. Bir ticarî markanın sahibi, bir gerçek kişi olabileceği gibi, bir tüzel kişilik de olabilir.
3. Ticarî marka, çeşitli hukukî tescil süreçlerine tâbi olarak sahip olunabilen bir fikrî mülkiyet hakkı türüdür. Hukukî olarak tanımlanmış bir tür sınaî mülkiyet hakkıdır. Hem ulusal hem de uluslararası mevzuatla koruma altına alınmıştır.
4. Yetkili kurum/kuruluşlarca tescil edilen bir ticarî marka, hukukî mevzuat kapsamında tescil yetkisine sahip olunan bölge dâhilinde ilişkilendirildiği mal/hizmet türünde, sahibine münhasır bazı haklar sağlar ve sahibinin, izinsiz olarak yapılması hâlinde, belirli fiillerin önlenmesini talep etme hakkı vardır.
5. Bir ticarî marka, onun en temel işleviyle tanımlanır: *Bir teşebbüsün mallarını veya hizmetlerini, diğer teşebbüslere ait olanlara kıyasla benzersiz olarak tanımlamak ve onlardan ayırt etmek.*
6. Ticarî açıdan bir değer taşır. Ticarî marka koruması, sahibine, üretilen malları veya hizmetleri tanımlamak için belirlediği işaretleri kullanma veya ödeme karşılığında başkasına kullandırma yetkisini tanır.
7. Ticari markaların bir doğum günü vardır: Tescil Tarihi. Marka üzerindeki haklar, eğer iyi korunmazlarsa ve hak düşürücü süreler içinde yenileme yapılmazsa bu haklar ortadan kalkabilir.

Ticarî markalarla ilgili mevzuat, ticarî marka sahibini ticarî markasını rakip ürünlerden ayırt etmede kullanma hakkını verir. Dolayısıyla bu münhasırlık, mal sahibine, başka hiçbir kimsenin, bu ticarî markayı taşıyan benzer nitelikteki dolaşım ürünleri için kullanamayacağını garanti eder. Ticarî marka, korumasını ticarî marka mevzuat hükümlerinden alır; ancak bir kanun, bu kanunun uygulanabileceği sınırların ötesinde bir hüküm ifade etmez. Bu anlamda, bölgesel hukuk ilkesi, marka hukukuna uygulanabilir. Ticarî marka alanında, söz konusu marka, sahibinin kişiliğine özgü bir hak olarak görülen bir “evrensellik ilkesi” uzun zaman önce terkedilmiştir. Günümüzde herkes tarafından ticarî marka kanununun hükümlerine göre yönetildiği kabul edilmektedir. Bu hükümlerlik/bölgesellik ilkesi (territoriality principle) özdeş bir ticarî markanın farklı sahiplerinden her birinin kendi ülkesinde kendi özel haklarına sahip olduğunu ima eder ve bu durum Paris Sözleşmesi ve Birliğinde ayrıca Madrid Ticarî Marka Sözleşmesinde tanınmaktadır.

Bölgesellik ilkesi, aynı zamanda, yerel marka haklarının yurtdışındaki faaliyetler tarafından ihlal edilemeyeceğini ve aynı şekilde yerelde yapılan faaliyetlerin, yurt dışındaki ticarî marka haklarını ihlal edemeyeceğini ifade etmektedir. (Wertheimer, 1967)

1.2. MARKALARIN FİNANSAL DEĞERİ

Kapferer, finansçılar ve muhasebecilerin markanın değerini artık daha iyi anladıklarından bahseder (Kapferer, 2008:10). Öncelikle bir ticari marka, maddi olmayan duran varlıktır ve işletme bilançosunda patentler, veritabanları ve benzerlerinin yer aldığı bir kategoride bir maddî olmayan duran varlık olarak muhasebeleştirilir. Sonra bir ticari marka, bir koşullu varlıktır², çünkü faydalarının ve malî değerlerinin ortaya çıkabilmesi doğrudan üretim imkânları gibi diğer duran varlıklarla ilişkilidirler. İnsanlar her ne kadar markanın aslında her şey olduğunu iddia etseler de markalar, somut bir destek (bir mal ya da hizmet) olmadan varlıklarını sürdürmezler. Bu mal ya da hizmet, markanın somutlaşmış halidir. İlgili hukukî çerçevede de ticari markalar bu koşullu tabiatlarına atıfla yer alırlar. Markanın bir isim olarak değil niteleme sıfatı olarak ilgili isimden önce ve onunla birlikte kullanılması gereklidir: “*bir Ferrari*” değil, “*bir Ferrari araba*”, “*bir Boeing*” değil “*bir Boeing uçak*” gibi. Ancak gerek günlük hayatta ve gerekse literatürde ticarî markalar, sık sık müstakil bir kişiliğe sahiplermişçesine müstakil olarak kullanılmaktadırlar.

1.3. MARKALARIN TOPLUMSAL VE İKTİSADİ ETKİLERİ

Chicago Okulu tarafından temsil edilen ticarî markalarla ilgili hukukî ve iktisadî yaklaşımda, hem tüketicilerin satın alma kararı verirken araştırma maliyetlerinin düşürülmesi ile ilgili hem de üreticilerin kaliteye yatırım yapmalarına

² **Koşullu varlık:** Geçmiş olaylardan kaynaklanan ve işletmenin tam anlamıyla kontrolünde bulunmayan, bir veya daha fazla kesin mahiyette olmayan olayın ileride gerçekleşip gerçekleşmemesi ile mevcudiyeti teyit edilecek olan varlıktır. *Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklara İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 37) Hakkında Tebliğ, Resmî Gazete: 15/02/2006 / 26081. Madde: 10 (Koşullu varlıklar, işletmenin iktisadi fayda elde edebilme ihtimaline sahip planlı olmayan veya sonradan ortaya çıkabilecek olaylardan oluşur. Bunların malî tablolarında gösterilmeleri, aslında hiç elde edilemeyecek bir gelirin muhasebeleştirilmesi gibi bir sonuca da gebe olduğu için bu varlıklar malî tablolarında genellikle yer almaz. Eğer, öngörülen gelirin elde edilmesi kesine yakın ise, artık bu varlık koşullu bir varlık olma özelliğinden çıkar ve malî tablolarında yer verilmesi doğru olacaktır.)*

yönelik bir müşevvik ve bu kaliteyle ilişkili olarak da itibarlarını güvence altına alabilmeye yönelik bir imkân olarak değerlendirilmektedir. Onların temel argümanı, ticarî markaların, Akerlof (1970)'un vurguladığı üzere, satıcılar ve alıcılar arasındaki bilgi asimetrisi konusunu çözmeye yardımcı olmasıdır. Böylece ticarî markalar, satılan ürünlerin doğası üzerinde bir etkiye sahiptirler ve ürünlerin geliştirilmesi ile ilgili görülmektedirler. Landes ve Posner (1987), ürünlerini seçerken tüketicilerin arama maliyetlerinin entegrasyonuna dayanan bir model ile firmaların, ürünlerinin belirli bir kalitede olduğunu belirtmek için ticarî markalarını öne çıkardıklarını ve ticarî markaları ile ürünlerin ve üreticilerin pazarda daha kolay tanındıklarını ve böylece arama maliyetlerini düşürdüklerini belirtmektedirler. Model, farklılaştırılmış kalitenin ortaya çıkarılması için, aynı zamanda ticarî markaya yapılan yatırımlarının arttığını öngörür. Bu yatırımlar, rakiplerine nazaran, firmanın eriştiği kalite düzeyine ilişkin itibarını artıracaktır. Yazarlara göre, ticarî markalar bu nedenle, tüketiciler için temsil ettikleri potansiyel öznel değerden ayrı olarak topluma da faydalıdırlar.

İktisadî verimliliğe katkıda bulunmaları yönü ile ticarî markaların bu vizyonu, literatürde, giriş engelleri konusunda sorgulanmıştır. Firmaların, piyasaya giriş için bir engel oluşturmaları ve tekel rantları alabilmeleri için ürün veya marka farklılaştırmasına gidebildiklerine değinilmiştir (Chamberlin (1933)). Tüketicilerin karar vermesinin kolaylaştırılması ve kaliteye yönelmenin teşvik edilmesi açısından markaların sağladığı avantajları kabul ederken, Economides (1988), ticarî markaların aynı zamanda bazı piyasa başarısızlıklarına yol açabileceğini savunmaktadır. Ona göre, markalar rekabette yeni bir boyut açarlar: *pazarlama ve bununla ilgili zihni tasavvurlar*. Bu konudan kaynaklanan muhtemel bir piyasa çarpıklığı, firmaların piyasadaki farklı segmentleri hedefleyerek rekabet gücü kazanabilmeleri nedeniyle, tüketici algısını farklılaştırabilme imkânını kullanan çok sayıda firmanın piyasaya girebilmesine yol açmasıdır. Marka sadakati, pazardaki farklılaştırılmış ürünlerin sayısını azaltma eğiliminde olduğu için, markalar da piyasaya giriş engelleri oluşturabilirler.

Uygulamada doğanın korunması, çocuk işçiliğinin engellenmesi, kalite ve fiyat gibi ihtiyaçları ve müşteri beklentilerini karşılayan ürün veya hizmetleri tanımlamasına ve satın almasına yardımcı olmaktadır. Sahibinin bakış açısından ise müşteri sadakati oluşturmak için ticarî markaların kullanılabilirdiği görülmektedir.

Belirli bir ürün/hizmetin tanıtımını yapmak ve yeni müşteriler cezbedebilmek için bir başlangıç noktası oluşturabilmektedir.

Kapferer (2008), bir ismi bir markaya dönüştüren 4 unsurdan bahseder:

1. Dikkat Çekicilik³.
2. Farklılaşabilirlik⁴.
3. Arzu ve duygu yoğunluğu⁵.
4. Tüketici güveni⁶.

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında tüketicilerin satın alma kararlarına etki eden ve araştırma için harcanan zaman kaybına yol açan çok sayıda seçenek ve bilgi asimetrisi mevcuttur. Markalar, taşıdıkları güvenilirlik algısı sayesinde harcanan zamanı ve üstlenilen riski azaltıcı bir rol de oynarlar. Gerçekte, hiçbir risk olmasaydı, markalar da olmazdı. Algılanan risk, iktisadî (*fiyatla ilişkili*), fonksiyonel (*performansla ilişkili*), tecrübeye dayalı, psikolojik (*benlikle ilişkili*) ve toplumsal (*toplumsal imaj ile ilişkili*) olabilir. Laurent vd., (1995), bu yüzden marka farkındalığı ve markanın eşsiz faydaları hakkında güven hususunda dikkatleri ve ilgiyi çekmenin zaman alan bir süreç olduğunu belirtirler.

Tüketicinin algısında oluşan marka imajı, birbiri ile etkileşimli bir ilişkiler ağıdır ve şu konuları kapsar (Kapferer, (2008)):

1. Marka konusu (algılanan yetkinlik, tipik ürünler veya hizmetler, özel know-how) nedir?
2. Kalite seviyesi (düşük, orta, seçkin (premium), lüks) nedir?
3. Nitelikleri nelerdir?
4. En ayırt edici niteliği veya yararı nedir? (*algılanan konumlandırma olarak da adlandırılır*)
5. Marka hangi tipik alıcıya hitap eder?
6. Marka kişiliği ve marka imajı nedir?

Bir marka, piyasayı etkileyebildiği ölçüde kalıcı olur. Bir ismin bir marka gücünü kazanabilmesi için fiyat, dağıtım, iletişim gibi konularda tüketicilere temas

³ ing. saliency

⁴ ing. differentiability

⁵ ing. intensity

⁶ ing. trust

edebilmelidir. Yine Kapferer (2008), bir markanın piyasada bir pay sahibi olabilmesi için, markanın şu özelliklere sahip olması gerekli olduğuna değinir:

1. Büyük bir fikir ortaya çıkarabilmesi ve çekici olması,
2. Temas noktalarında tüketicilerin tecrübe edebilmesi,
3. Sahiplenilme ve tüketici davranışları ile etkileşim içerisinde olabilmesi,
4. Tüketicilerle iletişim kurabilmesi;
5. Tüketicilerce erişilebilecek şekilde dağıtılabilmesi.

1.4. MARKALARIN İNOVATİF FAALİYETLERLE İLİŞKİSİ

Ticarî markaların, firmaların inovatif faaliyetlerinde oynadığı rol üzerine pazarlama literatüründe sıkça değinilmektedir (Aaker, (1991); Kapferer, (1991); Trott, (2005)).

Buna göre ilk olarak, ticarî markalar yeni ürünlerin ticarileşmesinde rol oynayabilirler. Bir inovasyonu⁷ ticarileştirdiklerinde firmalar, tüketiciler tarafından inovasyonun algılanmasına yardımcı olmak için o ürünü yeni bir markayla ilişkilendirebilirler ve böylece marka, firmaların ürün tanıtımlarında bir temel olurlar. Daha sonra bu ticarî marka, o ürün türü için piyasada tek olmak veya daha sıklıkla referans ürün olmak için iyi bir şansa sahiptir. Bu konudaki çalışmalar dikkate alındığında piyasada ilk ve/veya tek olan bir inovatif ürün almaya başlayan tüketicilerin, bu markaya sadık kalma eğiliminde oldukları ortaya konmuştur. Bu durum, rakiplerin piyasaya girmesini zorlaştıran bir etkidir. Bu nedenle ticari markalar, bir inovasyonun faydalarını kendilerine münhasır kılmak için bir imkân kazanırlar (Davis, (2009)).

Bahsedilen bu ve benzeri çeşitli varsayımlara dayanarak, ticarî markalarla ilgili verilerin inovasyonla ilişkili olması muhtemel görülmektedir. Ancak bu sezgiler, ticarî marka kullanımı ile inovasyonlar arasında aslında bir bağlantı olduğuna dair bir kanıt teşkil etmemektedir. Bu durumun ancak ampirik olarak da doğrulanması gereklidir.

⁷ Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlük'te "Yenileşim" ve yine aynı kuruma ait İktisat Terimleri Sözlüğü'nde "Yenilik" olarak karşılanan, ancak Türkçe kaynaklarda yer yer "yenilik" bazen de "yenilikçilik" terimleri ile karşılanmaya çalışılan "innovation" terimi, bu çalışmada doğrudan "inovasyon" olarak anılacaktır. Güncel Türkçe Sözlük'te "Yenileşimci" pek çok kaynaktan ise "Yenilikçi" olarak kullanılan "innovative" terimi ise doğrudan "inovatif" olarak tercih edilmiştir.

Bazı çalışmalar ampirik verilerin analiz edilmesiyle, ticari markalar ve inovatif faaliyetler arasında gerçekten de bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Firma düzeyinde gerçekleştirilen anket sonuçlarına dayanarak, ticarî mevduatlar ile birkaç inovasyon değişkeni (*patentler, Ar-Ge, yeni ürünlerden elde edilen cironun toplam içindeki payı, vb.*) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmet sektöründe ve özellikle bilgi yoğun hizmetlerde (Schmoch, (2003), Mendonça vd. 2004), yüksek teknoloji sektörlerinde (Mendonça vd., (2004)) ve ürün hedefinin doğrudan tüketiciler olduğu ilaç endüstrisi (Malmberg, (2005)) gibi diğer sektörlerde çok önemli bir korelasyon bulmuşlardır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ticarî markalar ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren bu sonuçlar, ticarî markaların belirli türdeki inovasyonlar için bir gösterge olarak kullanılabilmesine dair ipuçları barındırmaktadır. Böylelikle, tanıtım harcamalarındaki teknolojik değişimlere odaklanan ve özellikle hizmetler gibi belirli iktisadî sektörlerle ilgili olmayan diğer göstergeler tarafından sağlanan bilgileri tamamlayacaklardır.

Fikrî mülkiyet hakları ile ilgili literatür incelendiğinde kavramların ve çalışmaların bilgi, teknoloji ve inovasyon konularında yoğunlaştığı dikkati çekmektedir. Griliches (1990), ampirik çalışmaların açık bir şekilde patent bilgileri üzerine odaklandığı görülmekte olduğuna vurgu yapar ve hem patent bilgilerinin erişilebilirlik kolaylığı hem de patentlerin buluşlarla ilişkisi sebebiyle bu durumun şaşırtıcı olmadığını belirtir.

Markalar, inovasyon iktisadî çalışmalarında pek dikkate alınmazlar. İktisat literatüründe markaların inovasyon çalışmalarındaki rolü yerine rekabet ortamını üzerindeki olası zararlı etkileri tartışılmıştır (Chamberlain, (1933); Bain (1956)). Bunun olası sebeplerinden biri de diğer fikrî mülkiyet haklarından farklı olarak ticarî markaların, bilginin çoğalması ve yaygınlaşmasına katkılarının ilk bakışta fark edilemiyor olmasıdır. Bu konuda Barnes (2006), şu değerlendirmeyi yapmaktadır:

“Geleneksel Bilgelige göre, ticarî marka hukuku, telif hakları ve patent kanunları ile teorik veya pratik bir bağlantıya sahip değildir. Müzik, edebiyat, sanat ya da zeki yeni icatlardan daha ziyade ticaret ve rekabete yönelik boşuna yapılan tanıtım harcamaları ile ilişkilidir. Ticarî marka hukukunun amaçları, büyük ölçüde ekonomik ve pazar odaklı olarak

görülmektedir. Telif hakları hukuku gibi alıntı yapmayı artırmak ve bilgiyi yaymak ya da patent hukuku gibi hayatı kolaylaştıran yeniliklere yol açmak ötesinde farklı bir biçimde tasarlanmıştır. Bilim ve faydalı sanatlardaki ilerlemeyi teşvik eden temel araçlar olan faydalı fikirlerin derlenmesi ve bu fikirlerin uygulanması ile ilgili kamusal alanı ticarî markalar zenginleştirmez. Ticarî marka hukuku, fikrî mülkiyet dünyasının zayıf bir ilişkisidir ve gerçekten “entelektüel” de değildir.”

Bu analizin ötesinde pazarlama literatüründe çok sayıda eser, ticari markaların ve yeniliklerin ticarileştirilebilmesinde markaların önemini vurgulamaktadır. Temel yaklaşım, yenilikçi firmaların piyasadaki konumlarını önceden belirleyebilmeleri ve potansiyel rakiplerin piyasaya girişine karşılık müşteri sadakatini güvence altına alabilmeleridir. Bu nedenle ticarî markalar, inovasyonun faydalarını temellük edebilmek için uygun bir araç olarak ele alınmış (Levin vd., (1987)) ve birkaç çalışmada inovatif faaliyetler için bir vekil olarak kullanılmıştır (Griffiths vd., (2005), Greenhalgh ve Rogers (2012)).

Ticarî marka kullanımı ile inovatif faaliyetler arasındaki bağlantıyı ampirik olarak doğrulamaya çalışan ilk çalışmalar 2000’li yılların başlarına tarihlenmektedir (Schmoch, (2003)). Schmoch, firma düzeyinde anket sonuçlarına dayanarak, ticarî markaların firma seviyesinde, yeni ürünlerle ilişkili patent veya ciro payı gibi diğer inovasyon değişkenleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Götsch ve Hipp (2012) tarafından yapılan bir araştırma, inovasyon anketi sonuçlarına dayanarak, hangi tür yeniliklerin ticarî markalarla ilişkili olabileceğini ele almaktadır. Ticarî markaların ürün yenilikleri ile önemli ölçüde ilişkili olduklarını bulmuşlar, ancak süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonları ile anlamlı bir bağlantı elde edilememiştir. Nihayet, ticarî markaların inovasyonla ilgili başka ampirik analizler, ticari markaların, inovasyon sürecinin diğer yönleriyle özellikle patentlerle nasıl etkileşime girdiğini ele almaktadırlar (Graevenitz ve Sandner, (2009); Schwiebacher, (2010)).

Ancak ticarî markaların inovatif faaliyetlerle olan ilişkisi bilginiz dâhilinde yeterince araştırılmamıştır. Bu açıdan önceki literatür, ticarî marka ve inovasyon ilişkisinin nedensellik boyutunu yeterince ele almamaktadır. Yine de bu ilişki ters nedenselliklerle tanımlanmaya çalışılmıştır *-ticari markalar, hem inovasyonun*

faydalarını temellük edebilmek ve hem de daha fazla inovasyonu hayata geçirmek için teşvik unsuru bir araçtır-. Ayrıca, işletme varlıkları arasında yer alan ticarî markalar ile fikrî mülkiyet hakları arasındaki ayırım, belirgin bir şekilde ele alınmamıştır ve bu iki unsurun mukayeseli etkileri genellikle ayrıştırılmamıştır. Nihayet, önceki çalışmaların ekseriyeti, firma odağından ticarî markalar ve inovatif faaliyetler arasındaki bağlantıyı analiz etmektedir ve bu analizlerin toplumdaki diğer aktörlere de şâmil kılınması ayrıca merak edilebilir.

1.5. YENİ ÜRÜNLERİN TİCARİLEŞTİRİLMESİNDE MARKA KULLANIMLARI

Aaker'a (1991) göre, firmalar için yeni bir üretim başlatmaya yönelik çeşitli markalama stratejileri bulunmaktadır. Bazı firmalar her ürünü ayrı bir isimle tanımlamayı tercih eder (örneğin Procter & Gamble, 70'den fazla marka geliştirmiştir). Türkiye'de gıda sektöründe faaliyet gösteren Ülker, Eti ve Şölen markalarına ait çok sayıda alt marka bulunmaktadır. Bu alt markalar çoğu kez belirli bir ürün tipini ayırt etmek için kullanılır ve bazen ana markanın önüne de geçebilir (örneğin Ülker – Çokokrem, Eti – Topkek, Şölen – Biscolata vb.). Buna karşın, bazı firmalar halihazırda var olan bir markayı kullanmayı ve bunu yeni ürünlerine de genişletmeyi seçmektedirler (örneğin Yamaha, motosiklet, müzik aletleri ve ev elektroniği alanlarında kullanılan bir markadır).

Her iki stratejinin de kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Yeni bir marka yaratmak, başkaca bir durumla ilişkilendirilmeksizin yeni bir imaj inşa etmeyi mümkün kılar. Bu, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi için, *-özellikle de şirketin diğer ürünlerinden çok farklıysa-* avantajlı olabilir. Örneğin, Mercedes Benz Swatch grubunun da yardımıyla küçük şehir araçları alanında yeni bir ürünü, yeni bir marka adı altında piyasaya sürmüştür: Smart (*Swatch Mercedes Art Cars'in kısaltması olarak kullanılmıştır*). Ürün Mercedes markası altında piyasaya sürülseydi, özellikle Mercedes'in konforlu otomobiller konusunda bilinirliği yüksek olduğu için, tüketiciler açısından algıda bozulma, kafa karışıklığı yaşanabilirdi ve ilgi çekmesi haliyle daha zor olabilirdi.

Bununla birlikte, yeni bir marka yaratmak aynı zamanda oldukça maliyetli olabilir, büyük iletişim yatırımları gerektirebilir. Bu nedenle, bazı firmalar

halihazırda var olan ve bilinen bir markayı yeni ürünler üzerinde de kullanmayı daha avantajlı bulabilmektedirler. Bu durum, firmaların yeni ürünlerini piyasaya sürmelerini ve yeni pazarlara daha hızla girmelerini sağlar (Virgin, 2018). Virgin grubu, aynı markayı kullanarak farklı sektörlerle ilgili birçok ürün piyasaya sürmektedir. Eğlence, Sağlık, Hobi, Finans, Uzay, Telekomünikasyon, Seyahat, Konaklama, Seyahat, Çevre vb. alanlarda ana marka Virgin ile birlikte sektörle ilgili bir kelimeyi birlikte kullanarak bir alt marka geliştirme yoluna gitmektedirler.

1.6. MARKANIN TÜKETİCİLERLE ETKİLEŞİMİ

Marka bilgisi, müşteri temelli marka değerinin oluşturulmasında en temel meseledir. Marka bilgisi, marka farkındalığı ve marka imajının bir bileşimidir. Marka farkındalığı, belirli bir markaya ve o ürünün/hizmetin kategorisine ilişkin tüketicilerin sahip oldukları güvene dayalı hatırlama ve tanıma düzeyidir. Marka imajı ise, bir marka ile ilgili olarak zihinde beliren ve alıcıyı etkileyen çağrışımların genelidir. Farklı tüketiciler açısından bir markanın ifade ettiği şeyler farklı olsa da marka bilgisi, özünde bir farkındalık ve imaj işlevidir (Keller, (1993); Keller, (2003)).

Geleneksel olarak, tüketici araştırmalarında tüketiciler, pazarın farklı kesimlerine toplanmış bireyler olarak değerlendirilmektedir. Ancak tüketiciler, toplumdan yalıtılmış, izole edilmiş bireyler değildirler. Tüketiciler istikrarlı veya geçici olarak, kendilerini bazı gruplara veya topluluklara ait hissederler. Harley-Davidson yöneticileri ve sürücüleri yılda bir, bir araya gelirler. Geleneksel buluşmaların 115'ncisi 5-8 Temmuz 2018 tarihleri arasında Prag/Çekya'da ve 29 Ağustos-2 Eylül 2018 tarihleri arasında Milwaukee/Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır (Harley-Davidson, 2018). Aslında marka, sadece bireysel değerlendirmelerin bir toplamı ile değil, bazen ait olunan topluluğun genel eğiliminin ve fikir yapıcıların belirleyici rolleri ile de bir anlam kazanır.

Kapferer (2008), bütün markaların faaliyet planlarında olması gerekli olan yaklaşımları şöyle sıralamaktadır:

1. Topluluklarla birlikte faaliyet göstermek,
2. Fiziki mekânlarda tüketim esnasında unutulmaz kolektif tecrübeler yaşatmak,

3. Trend belirleyenler ile birlikte hareket ederek tüketicileri teşvik etmek,
4. Marka etrafında sanal topluluklar oluşturmak. Marka, sunduğu ürünlerden daha fazlası olarak topluluğun üzerinde bir araya gelebildiği gerçek veya sanal bir ortam olmalıdır. Gerçek hizmetler sunmalıdır.

Modern markalar toplulukları, kendileri ile ilgili bir konuda harekete geçirirler. İnternet siteleri, taraftar tanıtımları (fanzines), hizmet hatları, marka kulüpleri ve etkinlikleri marka değerlerinin tanıtılması ve benimsetilmesi için kullanılan temel araçlardır. Sanal toplulukları, işleyiş şekillerini, pazar genişlemelerini, görünürlüklerinin artışı ve karlılık artırılması amacıyla değerlendirilmelerini iş modelleri ve pazarlama stratejileri açısından ele alan Hagel (1999), marka topluluklarının kurulmasını, marka yönetiminin bir gereği olarak değerlendirmektedir. Müşteriler açısından ele alındığında ise, bu imkânlar bir araya gelme ve tecrübeleri paylaşma açısından da bir ödül olarak da değerlendirilebilir.

Modern markalar açısından sosyal medya, artık kullanışlı bir araçtır. Sosyal medya, gündelik insanların yurttaş gazeteciliğine katılım sağladığı (Thorén vd., (2014)) yaygın bir fenomendir (Murthy, (2011)). Dijital medya bireylerin sosyal faaliyetlere katılımını teşvik etmekte (Posey vd., (2010)) ve yaygın erişim ağı, düşük maliyetler, kullanımı kolay teknoloji, katılım ve etkileşimi desteklemektedir (Buttler vd., (2014)).

Az sayıda iletişim imkânının olduğu yakın geçmişte, merkezi medya gerçekten de kitlesele medya idi. Fakat artık sadece internet ortamı ile de sınırlı olmaksızın medya olabildiğince parçalı bir yapı sergilemektedir. Bu sebepten artık, markaların tüketicilere erişim açısından farklı temas imkânları geliştirmeleri ve bunları olabildiğince değerlendirmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Kapferer (2008), fonksiyonel ve tecrübeye dayalı faydaların yanı sıra markaların, cezbedici olması gerektiğini de belirtir. Markalar eğer tüketicinin değerleri ile uyuşmazsa, var olmaya devam edemezler. Maddî ve hazza dayalı tatminin yanı sıra tüketicinin onu anladıklarını, kendisi ile aynı değerleri, aynı ruhu paylaştıklarını söylerler. Marka yönetiminin kapsamı iki boyutlu bir matrise yansıtılabilir (Şekil 1). Yatay eksen peşinde koşulan zaman ilişkisini (anlık satın almadan, tekrar satın almaya ve uzun dönemli bağlılığa kadar) ve dikey eksen ise müşterinin bağlanma derinliğini yansıtır. Burada üç ayrı katman göze çarpmaktadır:

ürün tatmini, tecrübeye dayalı cazibe ve arzulanma düzeyi ya da ortak değerlerin paylaşımı. Kesişme noktalarında, modern marka yönetiminin yeni araçlarını ve davranışlarını konumlandırmak mümkündür.

Marka Derinliği	<i>Tutkulu Bağlanma</i>	<ul style="list-style-type: none"> - İmaj Tanıtımı - Co-branding - Sponsorluk 	<ul style="list-style-type: none"> - Taraftar tanıtımları (Fanzines) - Web siteleri - Sanal topluluklar - Ahlakî büyüme 	<ul style="list-style-type: none"> - Topluluk içi etkinlikler (marka + müşteriler)
	<i>Tecrübeye Dayalı Cazibe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tanıtım - Mağaza içi etkinlikler - Tecrübe edilebilen bütünleşik ürünler - Mağaza içi eğlence (store-tainment) - Sokak satışları 	<ul style="list-style-type: none"> - Koleksiyoncuların veya bir etkinliğe bağlı sistematik eklentiler (Barbie, Lego, vb.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bire bir - Tanıma ve hizmet sunma - Birlikte yaratma (co-creation)
	<i>Fonksiyonel Tatmin</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ürün kalitesi - Ürün avantajları - Deneme promosyonu 	<ul style="list-style-type: none"> - Satınalma sonrası promosyonlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Sadakat programları (kartlar)
		İlişkinin Zaman Perspektifi		
		<i>Kısa Dönem Alım Satım</i>	<i>Yeniden Satınalma</i>	<i>Uzun Dönemli Karşılıklı Adanma</i>

Şekil 1 Marka yönetiminin kapsamı

1.7. MARKALAR ARASI İŞBİRLİKLERİ

Hitt, tüm rekabetçi davranışlar gibi rekabetçiliğin dinamiklerini, belirli bir piyasada bir şirketin operasyonları ve rekabet eden diğer tüm şirketlerin yanıtları olarak tanımlar. Rekabetçi davranış, rekabet avantajı elde etmek veya var olan avantajlarını korumak ve piyasa konumlarını iyileştirmek için rekabet eden rakipler arasındaki rekabetçi faaliyetler ve rekabetçi tepkiler ile temsil edilir. (Hitt, Ireland & Hoskinsson, (2004:138)).

Rekabet dinamiklerini analiz eden Hitt, üç tür piyasa tanımlar: yavaş devir⁸, normal devir⁹ ve hızlı devir¹⁰ (Hitt vd., (2004:155)). Bu üç tip piyasa, rekabet avantajlarının sürdürülebilirliği açısından oldukça farklıdır. Yavaş devir piyasasında rekabetçi avantajlar uzun vadede taklit edilemezler ve taklit edilmeleri oldukça pahalıdır. Aksine, hızlı devir piyasaları taklit maliyetlerinin genellikle düşük olduğu ve belirli bir avantajın sadece kısa bir süre taklit edilemeden aldığı bir yapıya

⁸ ing. slow cycle

⁹ ing. standart cycle

¹⁰ ing. fast cycle

sahiptir. Normal devir piyasaları ise bu iki kutup arasında bir tür merkezdir (Hitt vd., (2004:156–158))

Hitt ve arkadaşlarının yaklaşımlarına istinaden piyasanın türüne göre markalar arasında rekabetçiliğin dinamikleri arasında stratejik işbirlikleri yapılmasının bazı sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

1. **Yavaş Devir Piyasaları:** *Giriş engelleri olan bir piyasaya giriş imkânının kazanılması, yeni bir piyasada franchise ilişkisi kurulması, piyasa istikrarının sağlanması (örn. standartların tesis edilmesi)*
2. **Normal Devir Piyasaları:** *Piyasa gücü kazanılması (sınâî üretim kapasitesi fazlasının azaltılması), ticaret engellerinin üstesinden gelinebilmesi, diğer rakipler tarafından rekabetçi meydan okumalara maruz kalınması, çok yüksek sermaye gerektiren yatırımlar için kaynak havuzu oluşturulması ve yeni iş yapma tekniklerinin öğrenilmesi*
3. **Hızlı Devir Piyasaları:** *Yeni mal ve hizmet girişinin hızlandırılması, yeni piyasalara girişlerin hızlandırılması, piyasa liderliğinin elde edilmesi, bir endüstri teknoloji standardı oluşturulması, riskli Ar-Ge harcamalarının paylaşılması, belirsizliklerin üstesinden gelinebilmesi*

Örgütsel öğrenmeye dair makalesinde March (1991), örgütsel adaptasyon için müşevvik olarak keşif ve değerlendirme arasında bir ayrım yapar. Değerlendirme, mevcut kaynak ve kapasitelerin kullanımında ve verimlilikteki iyileştirmeler anlamına gelir. Keşif ise yeni değerlerin veya yeni kabiliyetlerin denenmesi veya tesis edilmesi anlamına gelir. Halihazırda işletmelerin hayatta kalmaları ve başarıları, idameleri için mevcut kaynakların yeterince değerlendirebilmelerine ve gelecekte de hayatiyetini sürdürebilmeleri ise yeterli keşifleri gerçekleştirebilmelerine bağlıdır (Levinthal ve March (1993); Lewin vd (1999)).

Stratejik ittifak terimi, genellikle piyasadaki farklı oyuncular arasında gerçekleşen tek seferlik alışverişlerin ötesinde, her türlü işbirlikçi ilişkiyi kapsayan çok geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Bu terimin özü, iki veya daha fazla bağımsız piyasa aktörü arasındaki işbirliğidir. Ayrıca, bir stratejik ittifak, yatay bir işbirliği şeklindedir. Hisse eldeğiştirmesi veya ortak girişim benzeri yeni bir yapının ortaya çıkarılması öngörülmez (Cravens ve Shipp, (1993)). Ancak aşağıda co-branding

bölümünde değinileceği üzere özellikle içerik marka (ingredient branding) girişimleri dikey bir işbirliği ortaya koymaktadır.

Markalar arasındaki bu tür pazarlama işbirliğini ifade etmek için birçok terim kullanılmaktadır (marka ittifakı, ortak marka oluşturma, ortak pazarlama, çapraz tanıtım, ortak markalaşma vb). Terminolojideki bu zenginlik sebebiyle, “*marka ittifakı*” kavramını tek ve birleşik bir tanımla sınırlamak çok zor hale gelmektedir.

Marka ittifakları, temel olarak müşterilere birden fazla marka sunmak için kullanılır. Burada varsayım, marka ittifakının her bir münferit markanın hem ayrı ayrı münferiden hem de birlikte sunulan teklifin tüketici algısını harekete geçireceğidir. Örneğin aynı reklamda birden fazla marka, ortak olarak sunulduğunda markalar arasındaki “*reklam ortaklıkları*” ortaya çıkar. Benzer şekilde, “*ortak satış promosyonları*”, her biri ya da hepsine yönelik talebi teşvik etmek için birden fazla markayı birlikte kullanmaktadır (Helmig, Huber ve Leeflang, (2007)).

Koza ve Lewin (1998), stratejik ittifakların birlikte gelişimi üzerine bir teori geliştirdiler. Teori, ittifaklara dahil olmak için iki temel mantık arasında bir ayrıma gider. Buna göre ittifaklar, ortakların kendi başlarına geliştirmeye ilgi duymadıkları tamamlayıcı kaynakları bir araya getirerek artan bir gelir kaynağı sunabilir. Bu değerlendirme ittifakları genel olarak ortak sermaye girişimleri olarak uygulanmaktadır. 1980’lere kadar değerlendirme ittifakları en yaygın olanıydı. Örneğin Corning şirketi 1937’de ilk ortak girişim değerlendirme ittifakına girdi ve 1988 itibarıyla 20’den fazla ittifaka katılmıştır. Corning, malzeme bilimi alanında dünyanın önde gelen yenilikçilerinden biridir ve hayat değiştiren buluşlarla 170 yıla yaklaşan ilgisi bulunmaktadır. Corning cam endüstrisi, seramik bilimi ve optik fizik alanındaki eşsiz uzmanlığını, derin üretim ve mühendislik yetenekleriyle birlikte endüstrileri dönüştüren ve insanların yaşamlarını iyileştiren kategori-tanımlayan ürünler geliştirmek için uygular. Corning, sektörlerinde küresel lider olan müşterileri ile benzersiz bir malzeme ve süreç yeniliği kombinasyonu ve derin, güvene dayalı ilişkiler olan Ar-Ge ve mühendislik alanındaki sürekli yatırımlarla başarmaktadır. ABD menşeli şirketin dünya genelinde 45.000 çalışanı, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya’da araştırma merkezleri ve 2017’de yaklaşık 10,5 milyar USD satış geliri ile Fortune 500 listesinin 293. sırasındadır (Corning, 2018).

Markalar arası ittifaklar, iki veya daha fazla marka arasında bir işbirliği biçimi olarak ortaya çıkmakta ve mal ve hizmetleri kapsayacak bir strateji olarak yaygınlaşmaktadır. En yaygın olanı, tek bir ürünü birden fazla marka ile ilişkilendirmeyi içeren co-branding (birlikte markalama) faaliyetleridir. Bir diğeri, bir işletmenin bir lisans anlaşması veya sözleşmesi kapsamında belirli bir proje veya faaliyet için başka bir işletmenin sahip olduğu marka adını kullanma haklarını elde ettiği marka lisanslandırmasıdır. Üçüncü yaklaşım, cross-marketing (çapraz pazarlama) veya co-marketing (birlikte pazarlama) olarak bilinir ve iki veya daha fazla şirketin birbirinin satışlarının artmasını teşvik etmesine ve potansiyel tüketici kitlesini genişletmesine olanak tanıyan ortak bir pazarlama kampanyasıdır. Markalar arasında kurulan ittifaklar, tüketicinin zihnindeki farkındalığı arttırmak, satışları teşvik etmek ve acil finansal kaynaklar sağlamak için kısa vadeli bir taktik ortaklık da olabilir, ancak markanın büyümesi, geliştirilmesi ve pazarlama başarısı için uzun vadeli stratejik bir araç olabilir.

Marka ittifakı, yalnızca tüketicinin davranışında değil, aynı zamanda markanın kendisinde de büyük etkiler doğurabilen çağdaş bir pazarlama şeklidir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan otomotiv, gıda, ev elektroniği, kozmetik, telekomünikasyon gibi çok sayıda sektörün de dahil olduğu hatta lojistik, sigorta ve hatta bankacılık işlemleri gibi hizmetler sektörüne de genişleyen işbirlikleridir. Ayrıca, marka ittifakı, üretim / hizmet sektöründe ortak bir üretim anlamına da gelebilir.

Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda, bir ittifaka girmenin en önemli nedeninin, firmanın piyasaya uyum stratejilerinin güçlendirilmesi ve başka bir firmanın uyum stratejileri ile desteklenmesi olduğu anlaşılmaktadır. Başarılı şirketler, çalkantılı veya belirsiz ortamlarda değişimlere uyum sağlayabilmek için stratejik ittifakların güçlü bir araç olabileceğini anlamışlardır. Birleşme, satın alma ve iç geliştirme de uyum için önemli başkaca araçlardır. Ancak, bu çalışmada tartışmamızı stratejik ittifaklar ile kısıtlıyoruz.

1.7.1. Co-Branding

Co-branding, belirli bir ürün veya hizmete atıf yapmak üzere iki veya bazı durumlarda daha fazla markanın birlikte kullanıldığında gerçekleşir. Bu düzenlemeler çeşitli biçimlerde olabilir. Bu markalar, ambalaj, görsel kullanımı veya

tanıtım esnasında eşit veya eşit olmayan bir vurgu ile yer alabilir. İki markanın kimliği açıkça belirtilebilir veya tüketiciler tarafından biliniyor olarak kabul edilerek örtük de kullanılabilir.

Aaker (1996:275), marka genişleme stratejisi olarak aynı markanın mevcut ürün kategorisinde veya yeni ürün kategorilerinde faaliyet göstermesi yanı sıra iki ayrı marka arasında bir işbirliği türü olarak co-branding kavramından bahseder. Bu kavram, bir markanın kendi başına yapabileceğinden daha fazla katma değer beklentisi doğrultusunda, başka bir marka ile bir sinerji oluşturma çabası olarak ele alınır. Kapferer (2008:163), bir ürünün iki ayrı yaratıcısı olduğu ve iki marka üzerinden tanıtım yapıldığı durumu co-branding olarak tanımlar.

İlk co-branding örneklerinden biri, 1961 yılında Betty Crocker'ın Sunkist Growers ile bir limonlu kek karışımını, başarılı bir şekilde pazarlamak için bir araya gelmeleri olmuştur (Keller (2008:289). Betty Crocker, yaklaşık bir asırdır Amerika'nın modern ve güvenilir pişirme tarifleri için bir kaynaktır. The Washburn Crosby Company çok sayıda etkileşim ve pişirme hakkında soru alan bir un fabrikası idi. Betty Crocker ismi ve markası, müşteri taleplerine cevap verirken kullanmak üzere kurgulanan bir isimdir (Betty Crocker, 2018). Sunkist Growers, Kaliforniya ve Arizona'da yer alan ve 120 yıllık bir geçmişe sahip ve Sunkist markası ile narenciye üretimi yapan bir kooperatiftir (Sunkist Growers, 2018). Halâ farklı ürün tiplerinde süregelmekte olan bu işbirliği, markalarının potansiyelini genişletmek için benzer marka ittifaklarını değerlendirmek için pek çok şirkete ilham vermektedir.

Co-branding ve marka ittifakları ile ilgili ilk yayınlardan biri ve 1990'ların başlarında bu konuyu marka teorisinde yeni bir konu haline getiren Norris (1992)'in, marka ittifaklarını içerik markalaması üzerinden araştıran araştırmasıdır. Marka yönetimi alanındaki son gelişmelerden dolayı, marka ittifaklarının etkisini izole etmek ve bunları diğer marka girişimlerinden ayırmak zorlaşmaktadır. Helmig vd. (2007), marka ittifaklarının etkilerini açık bir şekilde ortaya koymak amacıyla, co-branding çalışmalarının diğer marka disiplinlerinden ayırt edilmesinin önemini vurgulamıştır. Onlara göre, ittifaktaki markalar bağımsız olarak var olduğunda ve gönüllü olarak ittifaka girdiklerinde ortak markalaşmadan bahsedilebilir.

Co-branding, genellikle marka ittifakları (brand alliances), simbiyotik pazarlama (symbiotic marketing), ortak markalaşma (joint branding) veya çapraz

tanıtım (cross-promotion) gibi çeşitli terimlerle birbirinin yerine kullanılabilir. (Simonin ve Ruth, (1998)).

Keller (2008), co-branding tanımını en az iki seçkin markayı içeren her türden pazarlama dahil olmak üzere, ürünlerin ötesine genişletir. Hadjicharalambous (2006) ise bir ürünün adını vermek için iki veya daha fazla mevcut markanın kullanılması şeklinde dar bir tanım kullanmaktadır. Dickinson ve Heath (2005) ile James (2006) benzer şekilde Keller (2008) yaklaşımını izler.

Markaların, şirketlerin en değerli varlıkları olduğunun ortaya konmasından (Aaker, (1991)) on yıl kadar sonra, diğer markalarla ve şirketlerle ortaklıklar kurma konusunda yöneticilerin artan bir ilgisi görülmeye başlamıştır. Bazen marka ittifakı olarak da anılan co-branding, birden fazla markanın bir şekilde temsil edilmesini sağlayan iki veya daha fazla pazarlanabilir ürün arasındaki işbirliğini ifade eden kapsamlı bir terimdir (Simonin vd., (1998); Washburn vd., (2004)). Markaların temsil edilmeleri ile ilgili olarak, zaman içerisinde markayla bir bağlantı kurmuş olan şirket adı, ürün tasarımları, işaretler (logotypes) ve cezbedici ünlü kişiler gibi unsurlara başvurulur. Ortak marka oluşturma literatürü, bir ürünün veya hizmetin değerini artırmak için kullanılabilen üyelik / sadakat programları, sosyal sorumluluk projeleri, içerik markalama, işbirlikçi tanıtımlar, ikili markalaşma ve ortak satış promosyonları gibi bir dizi farklı stratejiyi tanımlamaktadır (Rao vd., (1994); Cook vd., (2000)).

Uygulamada şirketlerin genellikle yukarıda belirtilen stratejilerin bir kombinasyonunu kullandıkları rahatlıkla gözlemlenebilir. Ancak, her bir stratejinin bileşke stratejinin toplam sonucu üzerindeki etkisini ayrıştırmak zordur. Ayrıca, markalar arasındaki bir ortaklığın, ortaklığa katılmayan diğer şirketlerle olan ilişkiler üzerindeki doğrudan etkisini tespit etmek de zor olacaktır.

Norris (1992), içerik markalamanın çeşitli paydaşlara fayda sağlayabileceğini öne sürmektedir. Şöyle ki, içerik markasının tedarikçisi, daha yüksek kâr marjları, daha istikrarlı talep ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler elde ederek fayda sağlayabilir. İmalatçı, rekabet avantajı sayesinde içerik markasından katma değer elde edebilir. İçerik markası ayrıca dağıtım kanallarına erişimi geliştirmeye ve üretim ve geliştirme maliyetlerini üretici ile paylaşmaya yardımcı olabilir. Perakendeciler daha yüksek işletme marjları ve daha hızlı bir devir hızı elde

ederek ortak marka stratejilerinden yararlanabileceğini belirtmektedir. Perakendeci, içerik markasından gelen tanıtım desteğinden de yararlanabilir.

Stratejinin potansiyel faydalarının yanı sıra, Norris (1992), çeşitli dezavantajlardan da bahsetmektedir. Şöyle ki, bir içerik marka stratejisi, bir şirketin Intel Inside programı gibi bir pazar lideri olmasına yardımcı olabilse de tanıtım maliyeti uzun dönem getiriye çokça aşabilir. Başka bir marka ile ortaklık başlatılırken, marka üzerindeki kontrol kısmen kaybedilebilir. Bir tedarikçinin bir içerik markalama stratejisi ile müşterilerini kaybetme potansiyeli de bulunmaktadır. Rao ve Ruekert (1994), marka ittifaklarını tüketiciye kalite sinyalinin bir aracı olarak tanımlarlar.

Genel olarak, marka ittifakları üzerine yapılan araştırmalarda üç ayrı değerlendirme kriteri tespit edilmektedir. İlki, şirketin bu ittifaktan elde ettiği fayda ve zararla ilgilidir (Blacket ve Boad, (1999)), bir diğeri tüketici etkileridir (Rao ve Rukert, (1994); Rao ve Rukert, (1999)) ve son olarak ittifaka giren markalar arasında öngörülen uyumdur (Simonin ve Ruth, (1998); James, (2006)). Bir işbirliği anlaşmasının başına gelebilecek en kötü senaryo olarak da iki marka arasındaki ortaklık bir sebepten ötürü başarısız olursa, her iki markanın da işbirliğine son vermektense zarar görebilme ihtimali mevcuttur (Grossman, (1997); Prince vd., (2002)).

Bununla birlikte markalar arası ittifaklar, yeni pazarlar, ürünler veya teknolojik fırsatların araştırılması veya birlikte geliştirilmesi için stratejik ve örgütsel bir araç olarak da yararlı olabilir. Bilinmeyen teknolojilerin, yeni coğrafî pazarların veya yeni ürün alanlarının tanınmasını amaçlayan arama stratejileri olarak hizmet edebilirler. Ancak yeni yetenekler edinme ve yeni teknolojiler öğrenme gibi açık uçlu ve muğlak terimlerle ifade edilen belirsiz amaçlar hedeflenirse performans göstergelerinin elde edilmesi ve izlenmesi büyük ölçüde karmaşıklaşabilir (Koza ve Lewin, (2000)).

Kolaylıkla gözlemlenebildiği şekilde, markalar arası işbirlikleri, sahip oldukları farklı farklı yetkinlikler veya konumlandırmaya sahip markalar arasında tüketici için yeni ve faydalı bir özellik kombinasyonu oluşturabilmeyi amaçlamaktadır. Fast food restoranları, servis istasyonları, marketler ve özel perakende işletmeleri arasında gözlemlenen co-branding ilişkilerinde, tarafların özel

kimliğinden ziyade birden fazla farklı hizmetin sağlanması için tüketiciye mekânsal veya çevrimiçi kolaylık sağlanmasının amaçlandığı göze çarpmaktadır. Ayrıca, Co-branding ilişkilerinde bir markanın tüketiciye iletmek istediği teklifin sinyal gücünü artırabilmek ve tüketicinin dikkatini çekmek amacıyla daha bilinen ve ayrıcalıklı konumda olan başka bir marka ile birlikte sunulduğu ve böylece markanın sunduğu ürün veya hizmetle ilgili öğrenme sürecinin kolaylaştırıldığı görülmektedir.

Co-branding ile ilgili literatür bazı yönlerden sınırlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her şeyden önce disiplinindeki neredeyse tüm literatür, marka ittifaklarının stratejileri hakkında fazla heyecanlı ve olumlayacak şekilde ele alınmaktadır. Tüm makalelerin başlangıç noktası aynı olup ardından birbirine benzer kısıtlar altında değerlendirme yapan az sayıdaki araştırmacıya (Keller; Aaker; Boad ve Blackett) dayanmaktadır.

Araştırmacılar marka ittifaklarının çok sayıda imkân sunduğunu ve şirketlerin ürün kategorisi veya şirket büyüklüğüne bakılmaksızın marka ittifakı yapmalarının kazançla sonuçlanacağını önermektedirler. Ancak Boad ve Blackett, literatürün bu konuda oldukça iyimser olduğunu öne sürmektedir zira co-branding başarısızlıklarının görülebilmesi için biraz zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmalar arasında bu tutarsızlığın nedenlerinden biri, araştırma ve bulguların aşırı kısıtlara sahip olması olabilir. Öyle ki araştırma makalelerinin bir kısmı, farklı ittifak kategorilerini test ederken öğrencilerden oluşan bir örneklem kullanmaktadır. Şüphesiz ki, öğrencilerin böyle bir konu için oldukça yetersiz bir katılımcı grubu oldukları açıktır. Öğrenciler ile ortalama tüketicinin, markaları ve tüketimin farklı yönlerini değerlendirme kriterleri farklı olabilir ve bu da sonuçları etkileyebilir. Ayrıca, katılımcıların yaş aralığı da benzer sebeple oldukça dar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.7.2. Co-Branding Türleri

Marka ittifaklarının fiziksel formları, *bileşik marka genişlemeleri* (composite brand extensions: Park, Jun ve Shocker, (1996)), *içerik markalama* (ingredient branding: Rao, Qu & Ruekert, (1999)), ürünlerin birlikte satışa sunulduğu ürün kombinasyonları (product combinations: Simonin ve Ruth, (1998)) ve *birlikte paketlenmiş ürünlerdir* (bundled products: Simonin ve Ruth, (1998)).

Bileşik marka genişlemeleri, mevcut bir ürün grubunda iki veya daha fazla markanın birlikte kullanımını içerir. Kellogg'sTM tarafından sunulan Healthy ChoiceTM tahılları (Park vd., (1996)). Bu durum, yeni bir ürün veya ürün kategorisinin geliştirildiği bir marka ittifakı anlamına gelmektedir. SenseoTM markası ile uzun yıllardır kaliteli kahve sağlayan Koninklijke Douwe Egberts B.V. firması ile Philips markası ile ev elektroniği dahil pek çok alanda faaliyet gösteren Koninklijke Philips N.V. firması PhilipsTM SenseoTM ortak markası ile ev ortamında kahve hazırlamayı mümkün kılacak yeni bir ürün geliştirmişler ve iki markanın tek tek yapabildiğinden daha büyük bir etkiyi oluşturabilmişlerdir (Senseo, 2018).

İçerik markalaması, co-branding faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturur (Keller, (2003:b)) ve bir üreticinin kendi markalı ürünü için başkaca markalı bileşenleri veya malzemeleri kullandığı marka ittifaklarını ifade eder ((Rao vd., 1999)). Örneğin, ShimanoTM'nin vitesleri ve diğer bileşenlerinin yüksek değerde güvenilirliği ve algılanan kalitesi nedeniyle, CannondaleTM veya BianchiTM markası gibi bisiklet üreticileri bisikletlerinde ShimanoTM viteslerini kullandıklarını açıkça belirtmektedirler (Ugglavd., (2008)). Benzer şekilde pek çok bilgisayar markası Intel Corporation'a ait Intel marka işlemci kullanmakta olduklarını ürünleri üzerinde Intel InsideTM markasını görünür kılmaktadırlar (Intel, (2018)).

Benzer şekilde Dolby StereoTM, ABSTM, EBSTM, TeflonTM, LycraTM, PolartecTM, KevlarTM, Gore-TexTM, Tetra PakTM, WoolmarkTM, ZeissTM, NutraSweetTM, SplendaTM, VisaTM, PaypalTM, SolaeTM, CoroWiseTM, MicrobanTM, OxyCleanTM, BoseTM, ELSTM, Nvidia GeForceTM, Ati RadeonTM, BitrexTM gibi markalar pek çok farklı nihai ürünün girdisi olarak kullanılmakta ve bu durum nihai ürünün tanıtımlarında ve ürün paketlerinde açıkça vurgulanılarak kullanılmaktadır.

Mevcut markalı ürünlerin bir araya getirilmesiyle geliştirilen yeni bir ürüne **ürün kombinasyonu** denir (önceden karıştırılmış ve şişelenmiş Bacardi-ColaTM gibi, Simonin ve Ruth, (1998)). Ürün kombinasyonları ile ortaya çıkan yeni ürün, bileşik marka genişlemelerinden farklı olarak işbirliği sonrasında ürün artık ortadan kalkmaktadır.

Birlikte paketlenmiş ürünler, ürün kombinasyonlarından ayrı olarak, ürünlerin tek tek kendi orijinal formunda ancak bir arada satışa sunulduğu durumu ifade eder (Simonin ve Ruth, (1998)). Paketlenmiş ürünler yaygın olarak tek bir

şirketin kendi markaları arasında ittifaklar şeklinde karşımıza çıkar (*aynı markanın bebek bezi ve ıslak mendil paketlerinin kendi ayrı ambalajlarında ancak birlikte satışa sunulması gibi*). Ancak bu durum, diğer marka ittifaklarının mutlaka farklı şirketlerden markaları içermesi gerektiği anlamını da taşımaz.

Sembolik marka ittifakları *birlikte tanıtım* (joint advertising, Samu, Krishnan & Smith, (1999)), ortak satış promosyonu (joint sales promotion, Varadarajan, (1986)) ve ünlülerin tanıtımlarda rol alması veya markanın ünlülere sponsor olarak tanıtımını yapması (celebrity endorsement, Erdogan, (1999)) olarak sınıflandırılabilir.

Birlikte tanıtım, iki veya daha fazla şirketin, ürünlerini ortak bir kapsamda ve bir arada kullanıma sundukları tanıtım kampanyalarında karşımıza çıkar. Bunun etkili ve uç bir örneği 14 Ocak 2012 tarihinde Felix Baumgartner tarafından gerçekleştirilen uzay atlayışında gerçekleşmiştir (Red Bull Stratos, 2018). Red Bull™ Stratos projesi kapsamında uzay atlayışı yapan Felix Baumgartner kıyafetine yerleştirilen GoPro™ aksiyon kameraları ile atlayışın her anı farklı açılardan hem kayda alınmış hem de bütün dünyaya naklen yayımlanmıştır.

Müşterileri çekmek ve tecrübe sayısını artırmak için bir ürün, bazen özel satış promosyonu olarak indirimli olarak sunulabilmektedir. Bu, birden fazla ürün için de **ortak satış promosyonu** olarak yapılabilir (Varadarajan, (1986)). Nestle™ ve Adidas™ ürünleri arasında 2018 yılında yürütülen bir kampanya kapsamında Nesfit™ paketlerinden çıkan indirim kodu ile Adidas™ online satış mağazasında yeni sezon ürünlerde 400 TL ve üzeri alışverişlerde anında 100 TL indirim imkânı sunulmuştur (Nestle, 2018).

Tanıtımlarda **ünlü kullanımı**, ünlülerin kendileri de bir marka oldukları için, sembolik marka genişlemesi olarak görülebilir (Keller, (2003:b)). Tüketiciler, tıpkı ürün markalarında olduğu gibi, belirli görselleri bir ünlü ile ilişkilendirebilirler. Böylece firmalar ürünlerinin algılanan imajını, ünlülerin sahip oldukları imaj üzerinden güçlendirmeye çalışmaktadır. Gillette™, ünlüleri, özellikle de sporcuları yoğun bir şekilde kullanmaktadır: Tiger Woods, Roger Federer, Thierry Henry, David Beckham, Evan Longoria, Kai Mahler, Viktor Bromer, Thomas Röhler, Neymar Jr, David Haye, vb (Gillette, 2018).

Yukarıda belirtildiği üzere literatürde co-branding ile ilgili tanımlar her ne kadar farklılık göstermekte olsa da fiziksel ve sembolik ittifaklar şeklinde özetlenebilecek oldukça geniş çerçeveye sahip bir tanım çeşitliliği yer almaktadır. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında co-branding, bir veya daha fazla ticari işletmenin, mevcut iki veya daha fazla markalarının bir arada kullanıldığı fiziksel veya sembolik işbirliği içeren bir marka etkinliği olarak tanımlanacaktır.

1.7.3. Marka İttifaklarında Temel Amaçlar

Marka ittifaklarının çerçevesi her ne kadar geniş olsa da pek çok uygulama örneğinin amacının kapsanacağı bir grupta yapılabilir:

Öğrenme: İttifakın amacı, ortaklardan birinin teknoloji, piyasa, üretim veya süreçlerle ilgili gerekli bilgi birikimini diğeri sayesinde elde etmektir (Preece, (1995)). Bu ortak know-how elde etmek için katlanacağı bazı maliyetler ve harcaacağı zamandan yeni ortağı sayesinde tasarruf edebilir. Yeni bir coğrafi pazara girmek amacıyla, yerel bir ortakla anlaşarak farklı müşteri beklentilerini nasıl karşılayacaklarını öğrenmek için oldukça yaygındır. Böylesi bir ittifakta, ortaklardan birinin gerekli bilgiye eriştiğine kanaat getirdiği anda, diğeri bertaraf ederek anlaşmayı belli bir süre dahilinde veya aniden sona erdirmesi riski mevcuttur.

Yaslanma: Bir ortak, kendisi ile doğrudan ilgili temel yetkinliklere ve temel işlere odaklanabilmek için değer zincirinin bazı parçalarını diğeri bir ortağa veya ortaklara devredebilir. Böylece, ortaklar kendi temel yetkinliklerine odaklanabilirler, kaynak ve becerilerini zaten iyi oldukları alanlara daha yoğun bir şekilde tahsis edebilirler (Preece, (1995)). Bir şirket, temel faaliyetlerinden bir kısmını veya gelecekte önemli olacak bir temel faaliyetini, yanlış bir kararla, dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirme yoluna giderse, anlaşmanın feshi durumunda kendisine ciddi şekilde zarar verebilecektir.

Güç Aktarma: De Wit ve Meyer (2004) tarafından isimlendirilen güç aktarma ilişkileri, ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşmak için faaliyetlerin birleştirilmesine odaklanır. Özellikle Ar-Ge şirketlerinde artan maliyetlerin diğeri şirketlerle paylaşılması veya ilâve kaynak temini için bir imkân sağlar (Preece, (1995)). Ancak bu durumda artan bürokrasi sebebiyle ilave maliyetler doğabilir ve değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği azalmaktadır.

Bağlantı: Bağlantı, daha ziyade dikey ittifaklarla ilişkilidir ve tedarikçilerle daha sıkı bağların kurulduğu en yaygın ilişki türüdür (De Wit ve Meyer, (2004)). Tedarik sözleşmelerinin yılda ya da iki yılda bir yeniden müzakere edilmesi yerine, ortaklar arasında bilgi akışının iyileştirilmesi, tedarik edilen mallarda yüksek kalitenin garanti altına alınması ve üretim sürecinde istikrarın sağlanması amacıyla uzun vadeli sözleşmeler imzalanır. Böylece sadece işlem maliyetleri yönüyle değil aynı zamanda kalite yönetimi gibi süreçlerle de maliyetler azaltılabilir (Preece, (1995)). Tedarikçi ile daha yakın bağlantılar, yalın üretim ve tam zamanında üretim gibi güncel konseptleri de mümkün kılar. Ancak, farklı tedarikçilerin birbirleriyle rekabet etmesine gerek olmayan bu durumda, fiyat ve kalite açısından tedarikçiler kendilerini geliştirmek için yeterli gayreti göstermekten kaçınabilirler.

Sıçrama: Yeni ürün kategorilerine girmek ve yeni müşteri segmentlerine hitap etmek için sıklıkla stratejik ittifaklar oluşturulur. Giriş engelleriyle karşı karşıya olan ve/veya gerekli beceri ve kaynaklarındaki yetersizlikler sebebiyle üstesinden gelemeyen bir şirket, ortağının yetkinliğinden yararlanarak yeni ürün kategorilerine girebilir (Preece, (1995)). Okul öncesi çocuklara yönelik oyuncaklar üzerinde tecrübe sahibi olan Fisher-Price™ ve 90'lı yıllarda en bilinen bilgisayar üreticilerinden birisi olan Compaq™, çocuklara ve ebeveynlerine hitap eden bir dizi yazılım ve bilgisayar aksesuarını tanıtmak için bir araya gelerek, yeni bir ürün kategorisine birlikte sıçramışlardır. 1996'nın ikinci yarısından itibaren "Wonder Tool" adı altında normalden daha iri tuşlara sahip bir klavye ve döndürülebilir bir direksiyon ve kornaya sahip bir sürücü konsolunu satışa sundular (Compaq, (2018)). Bu ittifaklarda en önemli dezavantaj karar alma, risk taşıma ve yönetim tarzları gibi kurumsal kültürler arasında uyumsuzluk yaşanması ihtimalidir.

Kilitleme: Bu ittifak türünde rekabet ortamında piyasaya yeni girişlere kıyasla sahip olunan mevcut rekabet avantajlarını güvence altına almak amaçlanır. Rakiplerin erişebilmesinin önüne geçebilmek için firmalar bazı çakışmalara sahip oldukları bazı faaliyetleri veya kaynaklarını (tedarikçi ağının aynı oluşu gibi) birleştirebilirler. Diğer ittifak türlerine kıyasla rekabetçi bir avantaj yaratmak değil zaten sahip olunan bir avantajı korumak istenir (Preece, (1995)). Bazı durumlarda, ittifakın tarafları daha esnek rakipler ve yenilikler tarafından gerçekten tehdit edildiğinde gerçekçi olmayan bir güven hissi ile davranabilirler veya bu tür bir

ittifakın açıkça serbest rekabeti engellemesi durumunda rekabet hukuku ile sorun yaşanabilir.

Lobicilik: Lobicilik olarak adlandırılan bu amaç, taraflara siyasi aktörler ve düzenleyici makamlar nezdinde görüşlerini etkin bir şekilde dile getirme imkânı sağlayabilir (De Wit ve Meyer, (2004)). Bireyler, genellikle lobicilik faaliyetleri ve lobi faaliyetlerinde bulunanlara ve politikacılara karşı şüphe ile yaklaştığından, tüketiciler nezdinde itibarlarını kaybetmek gibi bazı dezavantajlar da söz konusu olabilir (Johnson, (1990)).



İKİNCİ BÖLÜM

2. BİR ARA MAMÛL MARKASI: İSKO¹¹

2.1. DENİM KUMAŞ VE KOT PANTOLON

Denim, renkli (genellikle mavi-indigo) çözü ve beyaz atkı iplikleri ile dokunmuş dayanıklı bir kumaş türüdür. Bu kumaşın adının Fransız “serge de Nîmes”den geldiği söylenmektedir. Denim, her ne kadar pamuk-sentetik elyaf karışımına rastlansa da genellikle tamamen pamuktan imal edilen, indigo ile boyanmış ipliklerle dokunmuş ve aprelenmiş kumaştır. İndigo, Hindistan’da yetişen indigofera bitkisinden elde edilen boyar maddedir. Hazır giyim sanayiinde, özellikle ağır işçilik gerektiren işlerde giyilen tulumların ve pantolonların üretiminde onyıllardır kullanılmakta dayanıklı bir kumaştır (Britannica, 2018-1).

Denim, Batı Amerika’da yaşanan altına hücum (California Gold Rush) sırasında tercih edilen bir kumaş olmuştur, çünkü madenciler için inanılmaz derecede dayanıklı ve çok yönlü bir kullanım sunmaktadır. Denimden yapılan iş pantolonları 17. yüzyılın başlarında giyilmeye başlanmıştır. Mavi Jeans, kaba pamuklu tulum, Denims veya Levi’s olarak da bilinen Jeans (kot), ABD’de ilk olarak Levi Strauss tarafından 1871’de icat edilmiş dayanıklı iş elbiseleri olarak tasarlanan pantolonlara verilen isimdir. Dikişler ve küçük bakır perçinlerle stres noktaları güçlendirilmiştir

¹¹ Bu tezin yazarı, Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)’in de dâhil olduğu ‘İhracata Yönelik Devlet Destekleri’ kapsamında İSKO™ markasına yönelik harcama dosyalarını incelemekle görevlidir. İncelemesi yapılan çok sayıda harcama dosyası üzerinden detaylı bilgiler edinilmektedir. Görüş alışverişi gerektiren, ilave bilgi veya belge gerektiren çok farklı örnek olaylarla karşılaşmakta, firmaların ve Ticaret Bakanlığı’nın yetkilileri ile çok sayıda yüz yüze, telefon, e-mail veya Turquality otomasyon sistemi üzerinden haberleşmeler gerçekleştirilmektedir. Bu ve takip eden bölümlerde ağırlıklı olarak kaynak belirtilmeyen bilgi, görüş ve değerlendirmeler, yazarın kendisinin bizzatı birinci el kaynak olmasından dolayı, yazara aittir.

(Britannica, 2018-2). İlk mavi kot pantolon, erkeklerin denimden yapılan pantolonlarını güçlendirmek amacıyla perçin yerleştirme işlemi için Levi Strauss & Co. ve Jacob Davis'e ABD Patent ve Marka Ofisi tarafından 139.121 numaralı patente dayanır (Levi's, 2018).

Denim kumaşın kot pantolon şeklinde kullanımı, moda tabiri ile "Jeans" olarak adlandırılmaktadır. "Jeans" terimi, Cenova'da liman kasabasında da satılmasının yanı sıra aktif görevler için çok amaçlı pantolon talep eden Cenova Donanması tarafından da giyildiği için, "blue de Genes - Cenova Mavisi" kullanımından türetilmiştir. Kot, madencilerden sonra fabrikalar, ahırlar ve yükleme limanlarında da çalışma dünyasına girmiştir. Kot pantolon, özellikle Amerikan kovboyunun giydiği standart bir "Batı" kıyafeti olarak tanımlanmaktadır. Ancak 20. yüzyılın ortalarından sonra, çeşitli uyarlamalarla hem erkekler hem de kadınlar için uluslararası karakteristikte her zaman modanın gözdesi bir kıyafet olmuştur. Tasarlanma amacından bağımsız olarak farklısosyal sınıfların tektipleştiği bir kıyafet haline gelmiştir (NY Fashion Center, 2018). Türkiye'de ise Muhteşem KOT'un işçi ve köylünün giyebileceği sağlam, rahat ve bakımı kolay bir kumaş olması sebebiyle Jeans üretmeye başlaması ile kendisinin soyadı, ürünün ismi halini de almıştır (Marketing Türkiye, 2018).

Kot pantolon, indigo ile boyanmış denim kumaşından (genellikle kendi özel tekniği ile üretilmiş pamuklu kumaş) üretilir. Denim kumaş sırası ile kesilir, dikilir, yıkanır, durulanır, kurutulur, ütülenir ve nihayet paketlenerek kot pantolon halinde satışa hazır hale gelir.

Yıkama aşamasında kumaşa farklı renk ve efektler verilebilir. Bunun için kumaş, dokuma ve konfeksiyon aşamalarında kullanılan farklı maddelerden arındırılır ve istenen renk elde edilene değin büyük makineler içerisinde "ponza taşları"yla birlikte yıkama işlemine tabi tutulur. "Ponza taşları"nın kullanılmasının arkasındaki temel sebep, bu taş türünün kumaş üzerinde aşındırıcı bir etkide bulunması ve aşınarak kumaş yüzeyinden ayrılan boya parçacıklarının, tekrardan kumaşa yapışmasına mâni olmasıdır.

Sonrasında uygulanan kimyasal maddeler sayesinde kumaşın üzerindeki renk kontrastı artırılır ve kumaş buz mavisine kadar rengi açılabilir. Ayrıca istenmesi

halinde “rodeo” aşamasında, özel kabinler içerisinde kumaşın üzerine kum zerrecikleri püskürtülerek lokal ağartmalar da yapılabilir.

Binlerce kot markası olmasına rağmen 513 küresel denim fabrikası bulunmakta ve zamanla üretim altyapısı giderek Asya’ya (Hindistan, Çin, Türkiye, Brezilya, Endonezya, Pakistan, Bangladeş, ...) kaymaktadır.

İSKO™’nun yanı sıra Türkiye’de bulunan diğer önemli üreticiler olarak Bossa, GAP / Çalık Denim, Orta Anadolu, KİPAŞ Mensucat sayılabilir. Dünya genelinde “marka” haline gelmiş denim üreticisi bulunmamaktadır. Tüketiciler, genellikle denim markalarının kendi kumaşlarını da ürettiğini düşünmekte pek azı kumaş üreticisinin markası ile ilgilenmektedir.

Denim üretimi, kurulu üretim kapasitesi açısından ilk 15 üreticinin genel toplamın %18’ini oluşturduğu oldukça parçalı bir yapı sergiler. Çin, küresel kumaş üretiminin %48’ini oluştursa da en iyi oyuncuların sadece 3’ü Çin merkezlidir. En büyük oyuncular olan Santista ve Tavex, küresel üretim kapasitesinin sadece %2,6’sını oluşturmaktadır. Türkiye, en büyük 5 oyuncunun ülke üretiminin %80-90’ını oluşturduğu bir istisna sergilemektedir. Piyasa pek çok birleşmelere ve ortak girişimlere tanık olmaktadır.

Dünya genelinde 60-70 milyar \$ civarında bir denim pazarı bulunmaktadır. Bu pazarın 1/3’ü standart kottur. Dünya genelinde yıllık 1,2 milyar kot satılmaktadır. Küresel üretim hacmi yıllık 2,7 milyar metredir. Üreticiler arasında başlıca rekabet Hindistan, Türkiye ve Çin arasındadır. Satılan denim %39’u Kuzey Amerika, %20’si Batı Avrupa, %10’u Japonya ve Güney Kore, %31’i ise dünyanın geri kalanında satılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) pazarının büyüklüğü 13,7 milyar USD’dir ve bu pazarda müşterilerin %60’ı haftada 4 gün kot giymektedir. ABD Pazarının %61’i kadın tüketicilerdir ve kadın müşteri başına düşen ortalama kot sayısı 7’dir. Denim erkek ve kadın dış giyiminde açık ara öndedir. Denimin tercih edilmesindeki 3 temel etken giyenin kendisine uygunluğu, rahatlık ve iyi görünmedir. Kadınlarda ayrıca tarz ve rahatlık daha kritik bir etkindir (Static Brain, 2018).

2.2. “İSKO™” TİCARİ MARKASI

“İSKO™”, Türkiye’de yerleşik ve dünyanın tek çatı altında en büyük denim kumaşı üreticisi Sanko Tekstil İşletmeleri San. Tic. A.Ş. (SANKO Tekstil) firmasına ait bir ticarî markadır (İSKO, 2018). İSKO hem Türkiye’de ve hem de dünyada hemen her ülkede SANKO Tekstil adına tescilli bir ticarî markadır. Tescil sınıfları çok geniş olsa da temel faaliyet alanı dikkate alınınca, bir denim kumaşı markasıdır.

SANKO Tekstil, SANKO Group bünyesinde faaliyet göstermektedir. SANKO Group, inşaat ve enerjiden, paketleme, finansal hizmetler, sağlık ve eğitim sektörlerine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirket yapısı göstermektedir. 1943 yılında kurulan Sanko Tekstil; 9,2 milyon m² kapalı alanda pamuk, suni ve sentetik iplikler, ev tekstili örgü ve dokuma tesislerinde üretim yapmaktadır (Sanko Tekstil, 2018). Yeni iplikler ve kumaşlar geliştirmek üzere 2000 yılında SANKO Tekstil İnovasyon Merkezi kurulmuştur. 2002 yılında organik pamuk için ilk sertifikaya sahip olarak SANKO Tekstil, Türkiye’de organik üretimde öncü bir aktör durumuna yükselmiştir.

İSKO™, 1983 yılında pamuk ipliği üretimi için bir ticarî marka olarak tescil edilmiştir. 1993 yılında pamuklu fitilli dokuma ve denim kumaşlarında Türkiye’de piyasa lideri olmuştur. 2000 yılında yıllık üretim kapasitesi 120 milyon m²,ye ulaşarak Avrupa’nın en büyük denim kumaşı üreticisi haline gelmiştir. 2004 yılında yenilikçi renkli denim kumaşını tanıtmıştır. 2007 yılında gelişmiş ve tam otomatik depolama ve dağıtım sistemini kurmuştur. 2008 yılında 60 ülkeye ve bu ülkelerdeki önde gelen moda markalarına satışları ile dünya piyasasının lideri olmuştur. İSKO™, 300.000 m²,lik üretim tesisinde 1.500 yüksek teknoloji ürünü otomatik tezgâh ve yılda 250 milyon metre kumaş üretim kapasitesi ile portföyünde 25.000’den fazla ürün barındırmaktadır. 35’in üzerinde ülkede ofisleri mevcuttur.

İSKO™, fikri mülkiyet haklarını belgelemek için dünya çapında patent koruması alarak sürekli yenilik tasarlamakta ve geliştirmektedir. İplikten terbiye işlemine kadar, üretimin her aşamasında en güncel teknoloji uygulanmaktadır. Kompleks kumaşlarda endüstri lideri uzmanlığıyla, moda tasarımcıları ve marka ortakları için pazardan bir adım önde olmak, gelecek trendleri yorumlamak ve yaratıcı vizyonları hayata geçirmek için çok farklı faaliyetler yürütmektedir.

İSKO™, denim pazarının her alanında rakipsiz bir değer oluşturmaya çalışmakta ve çok sayıda patent ve ticari marka ile değerlerini koruma altına almaktadır. İSKO™ markası, dünya çapında özel tasarım moda konseptlerinden sokak kıyafetlerine kadar moda için uygun, rekabetçi, talep gören ve kıyafetleri farklı kılmak için sürekli yüksek kalite, ürün mükemmelliği ve yaratıcılık avantajı vadetmektedir. Hazır giyim trendlerini eşzamanlı olarak takip etmekte ve hatta kumaş geliştirme alanındaki sürekli ve yoğun çalışmaları ile trend belirleyici olabilmektedir. Bir yıllık müzakere sürecinin ardından 2002’de yapılan bir anlaşma ile dünyanın önde gelen hazır giyim firmalarından Levi’s, bir asırdır kumaş satın aldığı Cone Mills yerine en popüler ürünü olan 501’in kumaşını İSKO™’dan temin yoluna gitmiştir (Hürriyet, 2018).

İSKO™’nun yeni ürün geliştiren, denim kültürünü şekillendiren, sürekli bir ilham ve fikir akışı yansıtan, kendi bünyesinde yer alan ve denim yaşam tarzının önemli yönlerine odaklanan stratejik tasarım merkezleri ile mükemmelliği ve dünyanın moda noktalarından en yeni trendler, teknolojiler ve gelişmeleri yakından takip etmektedir:

ISKOTECA™: 2011’de İtalya’da San Benedetto del Tronto’da açılan ve İSKO™’ya ait 25.000 ürün konseptinin her birinin bir örneğini içeren eksiksiz bir ürün kütüphanesi olarak zengin bir araştırma kaynağıdır.

CREATIVE ROOM™: 2012’den beri İtalya’da Venedik’e bağlı Castelfranco kasabasında moda, kot giyim, spor giyim ve sokak giyim markaları için tasarım ve araştırma merkezi olarak faaliyet göstermektedir. Türkiye’de İstanbul’da ise perakende trendlerine, yıkama işlemlerine, aksesuarlarına odaklanan ve küresel bir örnek arşivi olarak 2014 yılında açılmıştır.

2.3. “İSKO™” MARKASINA AİT ALT MARKALAR

Farklı kullanım alanları ve konseptlerine yönelik olarak kumaş geliştirme çalışmaları yapan İSKO™, bir kısmının patent olarak da tescilini gerçekleştirmiş olduğu ticarî marka olarak tescilini aldığı alt markaları vardır (İSKO Broşür, 2018). Bunlardan başlıcaları şu şekildedir:

ISKO JEGGINGS™: İSKO™'nun patentli süper-esnek teknolojisi JEGGINGS™ lansmanı, 2009 yılında moda ve denim dünyasında büyük bir devrim yaratmıştır. İsmi kendisi, belirli bir giysi parçası anlamına gelerek sözlüğe de girmiştir: *tayt kadar yumuşak olan skinny jeans* (Oxford, 2018; Webster, 2018). Denim, kült bir kumaştan hızlı bir şekilde stil ana akımına doğru hareket etmiştir. Kumaş, gerçek bir denim görünümü ile yepyeni bir yapı ve esneklik seviyesiyle daha da geliştirilmiş yeni konforunu birleştirmiştir.

ISKO POP™: İpeğin tipik parlaklığı ve yumuşaklığını sunan ve çeşitli denim nüanslarını taşıyan %100 pamuklu kumaş olarak 2010'da geliştirilmiştir. Streç versiyonunda ISKO POP™, darlık ve hareket kısıtlaması olmaksızın vücudun kıvrımlarına rahatça uyum sağlayacak elastikiyettir.

ISKO FUTURE FACE™: 2011 yılında, vücuda mükemmel uyum sağlayan örme görünümündeki ilk dokunmuş kumaş teknolojisi olarak piyasaya sürülmüştür. Olağanüstü rahatlık sunan ve geliştirilmiş şekil koruma özelliğine sahip olup pamuk dokunuşu ile doğal bir hisse sahiptir.

ISKO REFORM™: 2012 yılında piyasaya sürülen ve çok beğenilen ISKO REFORM™, vücudun doğal silüetini geliştiren ve daha ince, daha akıcı bir görünüm kazandıran inanılmaz bir tutuşu garanti eder. Kıyafeti giyeni, bir numara daha küçük beden hissettirir. İnanılmaz esnekliğe sahip bu kumaşın giyilmesi son derece rahat olup üstün gerginlik ve olağanüstü formunu koruma kombinasyonu, ISKO REFORM™ 'u skinny fitler için mükemmel bir kumaş haline getirir.

ISKO XMEN'S™: Giyilebilirliği, stili ve uyumu geliştirmek için görünmez ve süper güçlü strech teknolojisiyle tasarlanmış patentli bir kumaştır. 2013 yılında ticarileştirilmiştir ve her yaşam tarzı için kolaylık ve çok yönlülük sağlar, farklı fitilli dokuma çizgiler ve iplik karakteri ile gerçekten sert, saf bir görünüm sergiler. Eşsiz konforla erkeksi, iddialı bir görünümü mükemmel bir şekilde birleştirerek denim erkek giyiminde güçlü, dinamik yeni bir güç sunar.

ISKO BLUEJYM™: Gerçek kot fitilli çizgileri, düğümlü iplik ve güzel indigo tonlarını birleştiren ISKO BLUEJYM™, skinny ve düz kesim aralığında gevşek ve erkeksi kot pantolonlara kadar farklı stiller ve silüetler oluşturmak için kullanılabilir çok yönlü bir unisex koleksiyondur. 2014 yılında rahat giyimli ve hareketli bir yaşam stiline uygun olarak tasarlanmıştır.

ISKO BLUE SKIN™: Tamamen 360 derecelik hareket özgürlüğüne dayanan hem atkı hem de çözümlerde esneklik taşıyan yepyeni bir konsept olarak 2015 yılında piyasaya sunulmuştur. 4 yönlü tutma gücü performansı ile birlikte yerçekimine meydan okuyan, eksiksiz bir 3 boyutlu vücut şekillendirme özelliğine sahip bir yapısı vardır.

ISKO ARQUAS™: 2015 yılında geliştirilen Arquas™, ISKO™'nun dokuma teknolojilerindeki uzmanlığı ile performans giyim pazarı için spor giyim ve aktif giyimi yenilikçi bir şekilde birleştirdiği benzersiz bir koleksiyondur. Isı düzenleme, su iticilik, antibakteriyel ve aşınmaya karşı dayanıklı bir yapısı vardır. Arquas™, performans artırıcı özellikler arayan lüks giyim ve lüks spor markaları için geniş bir yelpazede teknik ve stil uygulamalarına imkân vermektedir.

ISKO EARTH FIT™: Sorumlu inovasyon konusunda platformu bir adım daha ileriye taşıyan ISKO, Arquas™ koleksiyonunda dünyanın en sıkı koşullarına sahip sertifikaları olan Nordic Swan Ecolabel ve EU Ecolabel almış olan tek kumaş koleksiyonu olan ISKO Earth Fit™ ürününü 2016 yılında piyasaya sürerek ISKO™, Nordic Swan Ecolabel'i ödüllendiren dünya çapında tek denim fabrikasıdır.

ISKO COSY™: Yine 2016 yılında patentli ISKO FUTURE FACE™'in kış yorumu olarak arka kısmında süet ve keçenin kullanıldığı denim ürünler tanıtıldı.

ISKO SELVEDGE™: 2016 yılında ailesi, kenar kumaşına gerdirilebilirlik eklenerek geleneksel bir görünüme modern bir dokunuş katılmıştır.

ISKO PJ SOFT™: Ekstra yumuşaklık ve hafiflik için pijamaların 24 saatlik rahatlığını sunan pürüzsüz, esnek ve streç denimde daha önce hiç kullanılmamış bir kumaştır. Modal® lifleri ile desteklenen ISKO PJ SOFT™, vücudun her hareketiyle kalıplar ve formlar oluşturur, mükemmel bir silüet verir ve asla kısıtlaymayan rahat bir görünüme uyum sağlar.

ISKO SCRATCH 'N JEAN™: Kişiye özel tasarımlar yaratmak için sonsuz fırsatlar sunan bir gösterişli denim. İlk gerçek üç boyutlu denim, ISKO SCRATCH 'N JEAN™, kolay bir kazıma tekniği ile inanılmaz sanatsal etkiler yaratabilecekleri bir kanvas oluşturmak üzere tasarlanmıştır. El yapımı eski giysilerden esinlenen bu radikal konsept, denime yepyeni bir boyut getirmektedir.

ISKO RIGID™ ve ISKO LOOMFX™: ISKO RIGID™ ve ISKO LOOMFX™, orijinal denim geleneğini canlı tutan ham, erkeksi bir görünüm sağlar. ISKO RIGID™ denim tutkununa hitap edecek sağlam bir estetiği birleştirerek, klasik bir görünüme modern bir görünüm kazandırmaktadır. 2016'da, Eton mavisi ile klasik denimden ve yeşil bir dökümlü açık bükümlü fitilli kumaşlara sahip kumaşlardan etkilenen klasik Japon denimi esintili yeni bir üründür. ISKO LOOMFX™ konsepti, ham ve sert bir denim görünümü ile esnekliği bir arada sunmaktadır. Görünür fitilli çizgilerle maksimum konfor için ISKO RECALL™ kumaş teknolojisiyle güçlendirilmiştir. Sağlam, erkeksi hisleri kaybetmeden ekstra işlevsellik sağlamakta ve çok çeşitli renk ve dokularda bulunabilmektedir.

ISKO REFORM™ XP: Klasik ISKO REFORM™'un bir evrimi olan ISKO REFORM™ XP teknolojisi, bu tip kumaşlarda en yüksek elastikiyet seviyesini sunmaktadır. Kullanıcı için, orijinal şekil kaybedilmeden, tüm hareket serbestliği ve maksimum esneklik sağlanır. Hem hafif hem orta ağırlık seçeneklerinde kullanılabilir.

ISKO STAY BLACK™: Kotların, canlı siyah rengini, yıkanmadan tutmasına izin vermektedir.

ISKO JOOL™: ISKO dokuma teknolojisine sahip, dokunmuş bir görünüm ve his veren bir denim kumaşa ek olarak konfor, nefes alabilen, sıcaklık kontrolü sağlayan yün atkı barındıran bir performans stilidir.

ISKO JEATHER™: Denim ile derinin buluşmasıdır. Hakiki bir deri görünümü ve hissi sağlayan bir kumaştır. Denim gibi yıkama performanslarına sahiptir. Vintage veya doğal bir çatlak görünümü alabilmesi için 3/1 sol fitil yapısı yaratıcı özgürlük ve olanaklara izin vermektedir.

ISKO COMFORT™: Elastik kumaşın performansını en özgün denim kanvas ile birleştiren ISKO COMFORT™ kumaş sayesinde, tipik olarak kot pantolona özgü esnek ve rahat bir görünüm kazandırır. ISKO™'nun Ar-Ge departmanı tamamen görünmez bir streç teknolojisi geliştirmiştir. Unisex, rahat ve kendiliğinden kuruma efektine sahip pamuk dokunuşuna sahip bir kumaştır.

ISKO MASTER COAT™: Hem streç hem de sert kumaşlarda özel koleksiyonlar için benzersiz sonlandırma efektlerine sahiptir. Üç yeni kaplama,

denim görünümü ve yapısına odaklanır: SOFT COAT, şeffaf opak kaplama ile kumaşa yumuşak bir his verir. DISTILLED COAT, parlak ve hafifçe yeniden boyanmış, eşsiz, yaşlı bir pamuk görünümü verir. KURU KAPLAMA, doğal, sıkı, kuru bir his verir.

ISKO FERRA COLOR™: Popüler taleplere geri dönüş olarak Ferra Color “indigo” terimine yeni bir anlam kazandırıyor. Derin, doygun, yeşil, lacivert dökümlü olarak çeşitli yapılarda sunulmaktadır.

ISKO PEARL COAT™: İncilerin parıltılarından esinlenerek yapılan kaplamadır. Recall Jeggings yapısının konforuyla birlikte, kotlarda eşsiz ve ipeksi bir parlaklık sunmaktadır.

ISKO CERAMIC COAT™: Seramik gibi hissedilen gelen kaplamadır. Yarı parlak, camsı seramikten esinlenilerek kuru bir dokunuşla seramiklerin pürüzsüzlüğünü sunar.

ISKO SPONGE COAT™: Sanki bir süngerle uygulanmış gibi koyu veya açık efektler veren, gömlek ve kot malzemesi için renklendirilmiş bir baskıdır. Aynı renklerle fakat farklı yapılar ile iki ayrı görünüş sunar.

ISKO SPECTRA™: Kaplama, giysilerin yeni koyu tonları ile parlak bir etki yaratmasını sağlar. ISKO™'nun mutlaka sahip olması gereken konseptlerinden biri olan ISKO SPECTRA™, zenginliğini koruyan ve birden fazla yıkamadan sonra bile parıldayan derin, doygun mavi ve siyah renklere odaklanır.

VINTAGE ISKO JEATHER™: Kaplamalar otantik ve vintage şekilde, kullanılmış deri veya süet görünümünü verir.

ISKO HI-SHINE™: Deriye bir alternatiftir ama daha bu kaplama daha sofistike ve lüks bir parlaklığa sahip deri görünümündedir. Giyilebilir yumuşaklıkta bir dokunuş hissi ile unisex bir kaplama ve kumaş konseptidir.

2.4. ISKO™ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sorumlu inovasyon (responsible innovation), değer zincirinin her adımında tarladan-kumaşa entegre bir yaklaşım geliştirmeyi amaçlayan bir şirket olan ISKO™ için temel odak noktasıdır (İSKO Sustainability, 2018). Pamuk dışındaki iplikler

üzerinde de araştırmalar yapılmakta ve patentli teknolojileri bu liflere uygulanmaktadır. İSKO™, 20 ayrı tescilli patenti, 100'ün üzerinde bekleme veya inceleme süreçlerinde olan patentleri (Denim's New Seen, 2018) ve 80'den fazla tescilli markasıyla (Haberler, 2018) en yenilikçi, inovatif ve premium denim firması olarak denim dünyasının öncüsüdür.

Ürün İnovasyonu: İSKO™, ürettiği kumaşların Şekil ve formunu korumasına yönelik teknolojisi ile kullanılan kotların bařlangıĥ Őeklini geri alması amacıyla yapılan yıkamayı azaltarak su ve temizlik malzemesi kullanımını azaltmaktadır. Kullanılan yumuşak ve parlaklığını muhafaza eden iplikleri ile üretim ve kullanım aşamalarında ihtiyaĥ duyulan kimyasal yumuşatıcı ihtiyacını azaltmaktadır. Hiĥ pamuk kullanılmadan geri kazanılmış selülozik elyaflardan üretilen ve alışılagelen kottan farkı hissedilmeyen ve çevresel sürdürülebilirliğin geleceği kabul edilen pamuksuz denim üretebilmektedir.

Süreĥ İnovasyonu: İSKO™, su ve enerji tasarrufunu üretim sürecinin rutini haline getirmiştir. Filtrasyon ve arıtma tesisi ile imalat işleminde kullanılan suyu diğer endüstriyel kullanımlar için geri dönüştürerek temizlemektedir. Son işlem teknolojilerindeki yenilikler ile su tüketimini en aza indirerek 2016 yılında 280.000 ton tasarruf sağlamıştır. Dokuma holüne kurulan otomasyon sistemleri ile yılda 1,4 milyon kwh enerji tasarrufu sağlanarak karbon emisyonlarını yılda 900 ton azaltmaktadır. Üretim döngüsü sırasında ortaya çıkan ısı ve buhar yeniden kullanıma sokulacak Şekilde tutulmakta ve enerji tüketimi en aza indirilmektedir. Böylece yıllık 86.000 kwh enerji tasarrufu sağlanırken karbon salınımını 56 ton/yıl azaltılmaktadır.

İSKO™ LIFE CYCLE ASSESSMENTS (LCA): Bir LCA, bir ürünün çevresel ayak izini değerlendirmek ve ölçmek için kullanılan, tüm ürün yaşam döngüsü boyunca hammaddeden bitmiş ürüne olan etkileri göz önüne alarak kullanılan bir metodolojidir. Herhangi bir ürünün çevresel ayak izini anlayarak, iyileştirmelerin yapılabileceği alanlar tespit edilebilir ve müşterilerin tam olarak bilgilendirilmesiyle karar alma süreçlerine ışık tutulmaktadır. Tekstil tedarik zincirini tam olarak anlamak ve daha iyi tercihler yapabilmek için İSKO, 25.000'den fazla denim ürününün tümü için Yaşam Döngüsü Değerlendirmelerini (LCA) ISO 14040 ve ISO 14044'e göre yapmıştır. İSKO, ISO 14025'e uygun olarak LCA'ların geçerliliğini kontrol ve tekrarlanabilirliğini temin için, halka açık ve bağımsız olarak

doğrulanmış Environmental Product Declarations (EPD®), üretmiştir. ISKO, dokuz kategorideki tüm ürünleri için ön sertifikalı EPD'yi alan ilk denim üreticisi olmuştur. Bu ilk EPD®'lerin sonuçları gelecekteki denim endüstrisi EPD®'leri için bağımsız olarak geliştirilen Ürün Kategorisi Kurallarını (PCR) oluşturmak için kullanılmaktadır. ISKO'nun ilk denim EPD®'lerini yaratma konusundaki liderliği sayesinde, PCR'in Kasım 2018'de yayınlanması, sektörün genelinde denim tutarlı ve karşılaştırılabilir değerlendirmelerinin yapılmasına, çevresel etkinin şeffaflığının artırılmasına, tüketici bilincinin geliştirilmesine ve çevresel iyileştirmenin yönlendirilmesine öncülük etmektedir. EPD®, ürünlerin kullanım ömrü hakkında doğrulanmış, şeffaf ve karşılaştırılabilir bilgiler iletmek için kullanılan bir belgedir. Uluslararası EPD® Sistemi, ISO 14025'e dayanan çevresel bildirimler için küresel bir programdır.

ISKO Earth Fit™: Organik pamuk benzeri çevre dostu hammaddeler olan Better Cotton, tüketici öncesinde geri kazanılmış pamuk ve tüketim sonrasında PET şişelerden geri kazanılmış polyesterden üretilmektedir. ISKO™'nun en popüler renk tonlarında denim kumaşlarda sorumlu inovasyon sunmaktadır. Küresel tüketicilerin talep ettiği kumaş konseptlerinde, markalar ISKO Earth Fit™'i kullanarak satış şekillerini genişletebilmektedirler. Bu koleksiyonda 49 farklı kumaş tipi yer almaktadır.

Sertifikalı Üretim: ISKO™, dünyaca prestijli Nordic SWAN Ecolabel ve EU Ecolabel tarafından ISKO Earth Fit™ koleksiyonu içindeki çeşitli bileşenler için ödüllendirilen tek denim işletmesidir. EU Ecolabel kriterleri uzmanlar, sanayi, tüketici kuruluşları ve çevre ile ilgili STK'ların işbirliği ile geliştirilir ve gözden geçirilir. Nordic SWAN Ecolabel, tedarik zincirinin her bir bölümündeki çevresel sorunları göz önünde bulundurarak bir ürünün ham maddeden atık/geri dönüşüme kadar olan toplam yaşam döngüsünü değerlendirmektedir. Bu başarı, ISKO™'nun sürdürülebilir lifler, üretimin her aşamasında kullanılan kimyasal maddeler ve çevresel ve sosyal etkileri dikkate almak için katı gereksinimleri karşılamasıyla sağlanmıştır. ISKO™, halen çevre ve insan hayatını korumak için tekstil, deri ve ayakkabı sektöründe zararlı kimyasal atıkları sıfırlamayı (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) hedefleyen Zero Discharge of Hazardous Chemicals

Vakfı'nın tekstil ve ayakkabı sanayii değer zincirinden üyeliğe kabul edilen tek Türk imalatçısıdır (Road Map To Zero, 2018).

Sustainable Apparel Coalition (SAC): İSKO™, SAC'in sürdürülebilirlik ölçütlerini kullanmaktadır. Tüm tedarik zinciri boyunca çevresel sorumluluğu yönlendiren Higg Endeksi, tedarikçilere, üreticilere, markalara ve perakendecilere çevresel tasarım tercihlerine göre malzemeleri, ürünleri, tesisleri ve süreçleri değerlendirme olanağı sağlayan açık kaynak göstergeye dayalı bir araçtır. Halen Adidas, C&A, GAP, H&M, Kohl's, Levi Strauss, Macy's, Nike, Puma, Target ve VF Corporation dahil olmak üzere 160'tan fazla SAC üyesi bulunmaktadır.

Sosyal Sorumluluk: Sürdürülebilir malzemeleri kullanmanın yanı sıra su ve enerji kullanımını iyileştirirken, öncelikli odağı daima insan olan İSKO, çalışanlarına değer vermekte ve herkes için eşit fırsatlar sağlamaya çalışmaktadır. İSKO'nun da dâhil olduğu SANKO Grubu her yıl 1.500'den fazla üniversite öğrencisine burs vermekte, okullara ve hastanelere sponsorluk yapmakta ve ihtiyacı olan 50.000'den fazla aileye yemek yardımı sağlamaktadır. İSKO™, üstün üretim performansının sorumluluk ve sürdürülebilirlikle birleştirilebileceğine iyi bir örnek olmaya gayret etmektedir.

'Off To Work' Girişimcilik Programı: 'Off To Work', insanların kendilerine nasıl yardım edeceklerini öğrenmelerini sağlayan SANKO'nun desteği ile Gambiya gençlerine girişimcilik, planlama, pazarlama, bütçeleme, satış teknikleri ve marka yaratma konularında eğitim atölyeleri sunulan bir programdır. 60 genç Gambiya Gumjur, Sanyang, Madina, Kartong, Kunkujang, Berending, Tujereng ve Tanje kasabasında 3 günlük atölye çalışması yaparak projeleri için bir iş planı hazırlamayı öğrenmektedirler.

"Planting Hope" Tarım Programı: Bir sivil toplum kuruluşu "Sen de Gel" aracılığıyla, SANKO Gambiya'daki küçük tarım topluluklarındaki kadınlara odaklanan projesi ile kadın çiftçilere birden fazla kasaba tarafından kullanılacak tohum bankası oluşturma, fizikî tuvalet sistemi, güneş enerjili sulama sistemleri, hayvanları tarım arazilerinden uzak tutmak için çitler inşa etme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda eğitim çalışmaları düzenlemektedir.

"Giving Life" İçme Suyu Programı: Gambiya ve Senegal'de nüfusun %50'den fazlası içme suyuna erişememekte ve bu bebek ölümleri ve yaygın

hastalıklara yol açmaktadır. STK'lar ve yerel yönetimlerin temiz suya erişemeyen köylerde inşa ettikleri kuyuların çoğunun pompalama sistemlerinin onarımı yerel halk karşılayamamaktadır. SANKO tarafından desteklenen "Giving Life" projesinin bir parçası olarak 9 şehirde 7978 kişiye hizmet veren 11 kuyu pompalama sistemi onarılarak, klor ile dezenfekte edildikten ve biyolojik, kimyasal ve fiziksel kalite açısından test edildikten sonra köylülerin kullanıma sunulmaktadır. Çevre düzenlemesi ve hayvanlar için su yalıkları da yapılmıştır. Main River bölgesinde bulunan Sam Bouye köyünde, 300 kişiye hizmet verecek yeni bir kuyu planlanmaktadır.

2.5. İSKO™ TANITIM ETKİNLİKLERİ

İSKO™, her yıl çok sayıda fuar ve etkinliklere katılmakta, ayrıca kendisi de hedef kitle odaklı etkinlikler düzenlemektedir (İSKO, 2018). Ispo Munich, Pitti Uomo, Ciff, Colomiatex, Wear Select London, Blue At Coterie, Munich Fabric Start Bluezone, Premier Vision, Amsterdam Denim Days gibi çok sayıda fuarda özel dekore edilmiş alanlarda sezonluk veya konsept bazlı koleksiyonlarını kitlelere tanıtmaktadır. Ayrıca İtalya Uluslararası Müzik Festivali, Gerry Weber Open Tenis Turnuvası, Green Carpet Fashion Awards, Copenhagen Fashion Summit, Home Festival, Amsterdam Fashion Week, The London Fashion Week gibi moda, spor ve müzik alanında çok sayıda önemli etkinliğin ana sponsoru olarak boy göstermektedir.

İSKO™, özel seçilmiş davetlilere ve doğrudan ürün satabileceği firma temsilcilerine yönelik bilgilendirici seminer, çalıştay ve tanıtım etkinlikleri de düzenlemektedir. Bu kapsamda İSKO™ ve Archroma™ işbirliğinde hazırlanan "Bluemasters – Innovations in Denim" kitabı ile sektörün önde gelen firmalarının sektöre kattıkları değerlere odaklanan makale, röportaj ve fotoğrafların yanı sıra pamuk üretiminden başlayarak denim üretim sürecinde yıkama, boyama, taşlama ve finishing aşamalarındaki yenilikleri derleyen sektörün temel başvuru kaynağı olan etkili bir yayındır (Bluemasters, 2018). Gerek İtalya'daki birimlerinde gerek yıkama firmalarında ve gerekse dünyanın değişik yerlerindeki mekanlarda boyama teknikleri, esneklik ve kumlama tekniklerinin tanıtılması ve incelenmesi amacıyla ünlü markalar davet edilerek yıkama semineri, paneller ve çalıştaylar düzenlenmektedir. Yarışma, defile ve üniversite-sanayi işbirliğine yönelik staj ve

etkileşim imkânlarının bulunduğu Denim Yetenek Yarışması İSKO I-Skool™ kapsamında sektörel değer zinciri içindeki firmalarla üniversiteler işbirliği yapabilmektedirler.

2.6. İSKO VE TÜKETİCİ TRENDLERİNİN TAKİBİ

İSKO™'nun Ar-Ge ekibi, üretim, satış ve pazarlama gibi diğer departmanlar tarafından yakından desteklenmektedir. Tüm üretim ekipleri hem yeni materyaller oluşturmak için Ar-Ge birimiyle birlikte çalışmaktadır. Ar-Ge biriminde çekirdek ekip yürütmekte olduğu araştırmalara dayanarak, yenilikçi fikirler geliştirirken üretim ekipleri, ürünün pazarlanmaya hazır hale getirilmesine destek olmaktadır.

İSKO™ dünyanın önemli şehirlerinde sokak kıyafetlerini periyodik olarak incelemektedir. Mağaza vitrinlerinde yer alan tasarımların yanı sıra yaratıcı insanların sokakta giydikleri kıyafet türleri ve yapılan kombinler üzerinde gözlem yapılmaktadır. Her yeni sezon hazırlığı kapsamında Los Angeles, New York, Tokyo, Londra ve Stockholm başta olmak üzere önemli şehirlerde incelemeler yapılmaktadır.

Ürün geliştirme ekipleri bu şehirlerde mağazaları, ikinci el mağazaları, bit pazarlarını, gösterileri, sanat galerilerini inceler ve sokaklarda fotoğraf çekimleri yapmaktadır. Daha sonra toplanan materyal düzenlenerek bir beyin fırtınası oturumu ile o sezonun hazırlıkları başlatılır. Ürün geliştirme ekibi ayrıca müşteriler ile sinerji içinde çalışır, geri bildirimlerini dinleyerek halihazırdaki ve gelecekteki ihtiyaçlarını yorumlarlar. Bu çalışmalar aslında gelecekteki eğilimlerin önceden isabetli bir şekilde tahmin edilmesini amaçlamaktadır. Tüketicilerin kendi koleksiyonlarını geliştirmeleri aşamasında İSKO™ kumaşı ile üretilmiş ürünlerin zamanında erişilebilir olması için tasarım ve üretim süreçleri sezen öncesinde başlamaktadır. İnsanların ne istediğini anlamak ve tahmin edebilmek için güçlü bir ürün geliştirme ekibi gerektiği aşikardır. Uzun süredir birlikte çalışan ekiplerin yaratıcılık açısından aynı dili konuşmaları beklenen bir sonuçtur. İSKO™'nun dokuz ana kumaş ailesinin her biri, sokaktaki bir karakteri temsil etmektedir.

İSKO™, pazarın bir adım önünde olmak için çalışmakta ve yenilikçi patentli teknolojileri ile denim endüstrisini şekillendirmektedir. İSKO Reform™

streç teknolojisinin kumaşın formunu olağanüstü koruması ile kullanıcıların kotlarını yıkama sıklığını azaltarak her bir giysinin çevresel ayak izini azaltmaktadır. Patentli teknolojileri aynı zamanda iş ortaklarına bir kıyas (benchmark) imkânı sunarak tüketicilerin tercihleri için güvenilir taahhütlerde bulunmalarına izin vermektedir.

Kadın giyiminde hem yüksek elastikiyete sahip hem süper ince hem de denim kumaşın tüm özelliklerini gösteren yenilikçi ürünlerinden biri olan İSKO Jeggings®, göz alıcı görüntüsüyle kısa sürede trend haline gelmiş ve Oxford sözlüğünde de yer alma başarısını göstererek giyim markalarının en çok tercih ettiği bir ürün olmuştur. İSKO Future Face™, prestijli moda markalarının koleksiyonlarında spor kıyafetlerin lüks günlük kıyafetlerle birleştirilmesi olarak bilinen "athleisure" adı verilen moda akımının da öncüsü olarak kabul edilmektedir. İsim hakkı tescilinin yanında üretim teknolojisi de patent ile koruma altındadır (Haberler, 2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İSKO™ ve Co-BRANDING

3.1. CO-BRANDING STRATEJİSİ

İSKO™, özünde bir denim kumaş üreticisidir. Ürün sattığı müşterileri ağırlıklı olarak dünyanın dört bir tarafındaki hazır giyim markalarıdır. Bu açıdan ele alındığında tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde doğal olarak alışlagelmiş B2B faaliyetleri icra ediyor olması beklenebilir. B2C tarafında -şu an için- herhangi bir doğrudan satış faaliyeti bulunmamaktadır.

Sosyal Medya, bloglar, incelemeler, makaleler, e-ticaret portalları, internet siteleri, dergiler, raporlar ve yapılandırılmamış verileri analiz edecek bir iç istihbarat sistemi kurmak suretiyle, inovasyonu ivmelendirmek, iç karar süreçlerini kolaylaştırmak, müşterilerine katma değer sunan bir servis sağlayıcı olmak amacıyla çok ciddi danışmanlık hizmetleri olarak sıra dışı bir yapılanmaya gitmektedir. Böylece trendlerin tespiti ve izlenmesinde önemli bir hız yakalanmakta, Ar-Ge birimi gelişen trendlere uygun kumaşları çok hızlı geliştirebilmekte ve üretilen koleksiyonların trendlere uyumunda isabet oranı yükselmektedir.

Nihâi tüketicilere yakın olmak onları anlamayı kolaylaştırmaktadır. Hem nihâi tüketicilerin hem de hazır giyim markalarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamasıyla müşterilerini cezbetmekte, trendleri tespit etmekte kendi müşterisi olan hazır giyim firmalarına kıyasla daha hızlı davranarak kumaş geliştirebilmektedir (kadınların %85'inin kotları şekillerini kaybettiği için onları sık sık yıkama ihtiyacı duyduklarını tespit eden İSKO™, kendiliğinden formunu geri kazanan kumaşlar gerçekleştirme yoluna gitmektedir).

İSKO™ sektördeki lider ve yenilikçi konumunu korumak için, pazarın talep ettiği ve ödüllendirdiği bir denim üreticisi olarak yarattığı yüksek katma değerden

ötürü denim üretim döngüsü ile diyalogu mümkün kılan yenilikçi projeler gerçekleştirmektedir. İSKO™ ve rakipleri arasındaki en temel fark, geleceği hedefleyen bir şirketin mümkün kıldığı yeniliklerde yatmaktadır.

İSKO™'nun 2008 yılından itibaren ürettiği kumaşların alıcısı olan firmalarla birlikte işbirlikleri geliştirilmeye başlanmıştır. İSKO, faaliyetlerinde B2B'den B2B2C'ye yönelmekte ve bir içerik marka olmaya evrilmektedir. İSKO, Denim sanayiinin yenilikçi bir lider oluşunu pekiştirerek rekabetin önünde olmayı amaçlamaktadır. Denim sanayiinde sadece bir tedarikçi değil kot markalarının bir paydaşı olmak istemektedir. Bu sebeple yıllık pazarlama bütçesinin yaklaşık olarak %40-50'sini doğrudan co-branding ilişkisi içerisinde bulunduğu firmalarla iletişim projeleri, etkinlikler, ortak projeler ve co-marketing tanıtımları şeklinde planlamaktadır.

Pazar araştırması, trendlerin izlenmesi, B2B pazarlama, ürün konseptleri ve lansmanlar, marka koruması, dijital pazarlama, birlikte pazarlama (co-marketing), iletişim, halkla ilişkiler ve sponsorluklar, etkinlikler ve ticaret fuarları şeklinde yapılan pazarlama çalışmaları artık daha çok ve daha yetkinlik isteyen bir şekilde marka koruması dahil olacak şekilde marka yönetimi, pazarlama istihbaratı, ürün pazarlama, müşteri pazarlama, perakende pazarlama, entegre pazarlama iletişimi, dijital ticaret ve e-ticaret, etkinlikler ve ticaret fuarları, halkla ilişkiler ve sponsorluklar, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, müşteri hizmetleri şeklinde bir bütünlük içerisinde sürdürülmeye başlanmaktadır.

İSKO™'nun co-branding stratejisinde ürün ve servis sağlayıcı değil hayat tarzı sunan bir marka olmak genel amacına yönelik olarak şu temel amaçlar öne çıkmaktadır:

- 1. Tanınmış Bir İçerik Markası Olmak:** Yüksek marka değeri, nihai tüketicinin değerlerine yakın, nihai tüketici açısından değerli, rakiplerine kıyasla daha tercih edilir olan, hazır giyim markasına değer katan, satın alma süreçlerini kolaylaştıran bir marka olmak.
- 2. Nihai Tüketici Nezdinde Değerini Üzerinden Talebi Artırmak:** Müşteri farkındalığını kazanmış, inovasyona önem veren, saygın, tarz tedarikçisi, fonksiyonel ve çok yönlü denim seçenekleri sunan ve yeni kullanım alanları oluşturan bir marka olmak.

3. **Müşteri Memnuniyeti ile Talebi Artırmak:** Birlikte marka kullanımlarına önem veren, ürün markasının vazgeçilmez bir parçası olmak.
4. **Markasını Güçlendirmek:** Nihai tüketiciler açısından tercih edilen, etkili konumlandırılmış ve etkili bir iletişime sahip bir marka olmak.

Yürütülen co-branding faaliyetlerinden beklenen sonuçlar ise şöyle sıralanabilir:

1. İsimler, özellikler, faydalar, videolar ve sunumlar üzerinden ulaşılan ve olumlu etkilenen ayrıca İSKO kumaşı ile üretilen ürünlerin sağladığı faydaların, daha iyi uyum ve görünümün tanıtılması sayesinde nihai müşterilerin İSKO markalı kumaşların kullanıldığı nihai ürünleri daha çok talep eder hale gelmeleri ve perakende mağazaların daha fazla İSKO ürünlerinden satın almasının temin edilmesi,
2. İSKO teknolojisinin ve katma değerinin tanıtımının yapılarak ürünlerin müşterilere pazarlanabilmesi için temel argümanların perakende mağazalarına verilmesi,
3. Perakende mağazalarında satış noktası (Point of Sale - POS) pazarlama materyalleri, posterler, çalışanlar için eğitim materyalleri ile o perakende mağaza müşterisine ulaşılması,
4. Müşteriye yönelik her türlü tanıtım imkânları, reklamlar ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile müşterinin marka ısrarının temin edilmesi.

3.2. CO-BRANDING İLİŞKİLERİ

İSKO™'nun bir içerik markası olarak kendisine belirlediği temel işlev, müşterilerine daha fazla ürün satmak, ürünlerini daha yüksek fiyat noktalarında değerlendirebilmek ve daha iyi satış oranları yakalayabilmesine yardımcı olacak şekilde “çekme fonksiyonunu” icra etmektir. Bu nedenle tüketicilerin, müşterilerinin ürünlerini bulmasını, tanımlamasını ve seçmesini temin etmesi gerekmektedir.

İSKO™'nun co-branding ilişkileri incelendiğinde, genellikle hazırladığı bir tanıtım projesi ile hazır giyim firmalarını ziyaret ettiği, o firmanın felsefesine ve pazarlama stratejisine uygun olarak hazırlanmış ve üzerinde çalışılmış bir teklifle gittiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda kendi yöneticileri ve çalışanlarının tecrübeleri

ve niteliklerinin yansıdığı bir vizyon ile Menabo Group SRL gibi marka danışmanlığı alanında hizmet veren firmalardan da profesyonel destek alınarak bir tanıtım projesi geliştirilmektedir (Menabo, 2018). Bu açıdan değerlendirildiğinde, İSKO™'nun co-branding ilişkilerinde pro-aktif bir tutum geliştirdiği, hazır giyim firmalarının yapacağı bazı Ar-Ge çalışmalarını ve pazarlama faaliyetlerini onlardan önce analiz ettiği, planladığı ve teklif haline getirdiği göze çarpmaktadır.

İşbirliklerinde ürün gruplarına bağlı olarak bir segmentasyona gittiği ve dört ana konseptte hazır giyim firmalarına içerik çalışması yaptığı göze çarpmaktadır:

1. **Aktif Yaşam Biçimi:** Hareketli bir hayat tarzına uyum sağlayacak şekilde rahat, esnek ve hareket serbestiyeti sağlayacak denim kumaşlar.
2. **Görünüm:** Olağanüstü silüetler ve giyeni en ideal formda gösteren denim kumaşlar.
3. **Orijinal:** En klasik materyal ve dokuma yöntemi ile orijinal denim bağımlılarına yönelik denim kumaşlar.
4. **Yaratıcı:** Klasik görünümün ötesinde ifadeler için yaratıcı efektler bezenmiş türünün tek örneği denim kumaşlar.

Ayrıca bu konseptler içinde kullanılan teknolojiye göre farklılaştırma yoluna da gidilmektedir. Örneğin aktif yaşam biçimine yönelik ürünlerde 4-yönlü esneklik, nemi uzaklaştırma, anti-bakteriyel özelliklerin de bulunması gibi. Marka ortağı amiral gemisi mağazalar, tek marka mağazalar, mağaza içinde mağazalar, bağımsız perakendeciler, çok katlı mağazalar, yerel / bölgesel perakende zincirleri, bölgesel / global perakende zincirleri, e-ticaret / online mağazalar, pop-up mağazalar ve İSKO™'nun marka vaadi ve marka değerlerine uygun olarak dağıtım yapılabilir diğer geçerli yollar üzerinden (Omni Channel Yaklaşımı) İSKO kumaşından mâmül nihai ürün satışlarının teşvik edildiği gözlemlenmektedir.

Co-branding ilişkileri türlerine göre değerlendirilirse, en çok rastlanılan işbirlikleri şu başlıklarda gerçekleşmektedir:

1. Markaların bir arada kullanıldığı dergi reklâmları
2. Markaların bir arada kullanıldığı billboard tanıtımları
3. Markaların bir arada kullanıldığı tanıtım videoları yapımı
4. Markaların bir arada kullanıldığı tanıtım etkinlikleri

5. Hazır giyim markasına ait mağazalarda mağaza içi tanıtım materyalleri kullanılması
6. Hazır giyim markasına ait nihai ürünler üzerinde etiket, baskı ve bilgilendirici eklentiler kullanılması
7. Hazır giyim markasına ait mağazalarda kumaşın nitelik ve fonksiyonlarının tanıtıldığı broşürlerin kullanılması
8. Hazır giyim markalarının satın alma temsilcilerine yönelik, değer zincirinin yıkama aşamasında faaliyet gösteren yıkama markaları ile birlikte ortak yıkama seminerleri düzenlenmesi,
9. Çok sayıda zincir mağaza sahibi markaların mağaza müdürleri ve satın alma personeline yönelik ortak satın alma konferansları düzenlenmesi,
10. Fuar, etkinlik ve showlarda kumaş sattığı hazır giyim firmalarının marka ve logolarına da yer verilmesi

3.2.1. Diesel™

Diesel™ tarzı ve ISKO™ teknolojisi, devrim niteliğindeki JOGG JEANS & Diesel™ ayakkabıları için ISKO Scratch & Jean™ olarak bilinen olağanüstü 3D Denimi kullanmıştır. Kendine özgü Diesel™ tarzı, ISKO™ kumaşlarının olağanüstü kalitesi ile harmanlandığında, tipik koşu pantolonuyla ilişkilendirilen konfor ile ikonik kot modası birleştirilmiş ve devrim niteliğindeki “jeanetically değiştirilmiş denim” JOGG JEANS üretilmiştir. Kot pantolonun iç cebinde etiketleme, işbirliğinin sunduğu olağanüstü değeri taşır. JOGG JEANS’in sağladığı dayanıklılık ve yumuşaklık, gün boyu mükemmel uyum için ISKO FUTURE FACE™ patentli teknoloji ile garanti altına alınmıştır (İSKO Brand Collaborations, 2018). ISKO™ ve Diesel™ arasındaki işbirliği, ISKO Scratch & Jean™ kullanılarak yapılan Diesel ayakkabılarının eklenmesiyle devam etmiştir (Fashion United, 2018). Bu kumaş, ISKO™’nun patentli teknolojisi kullanılarak yapılan ve kumaşın olağanüstü etkiler almasını sağlayan devrim niteliğindeki 3D denim olarak bilinmektedir.

Forbes Dergisinde bu işbirliğinin önemi, bir Türk markasının Intel, Gore-Tex ve diğer ilk akla gelen içerik markaların ardından yeni bir sayfa açtığı değerlendirilmesinde bulunmuştur (Forbes, 2018).

3.2.2. Replay™

Replay™, ISKO™'nun Yeni Gelişimi Blue Skin™ ile atletik giyimi geliştirerek Hyperskin'i yaratmıştır.

Bu ürünün arkasındaki teknoloji 360 derecelik hareket serbestliğine dayanan ISKO Blue Skin™, 4 boyutlu tutma gücü ile yerçekimine meydan okuyarak gerçek bir ikinci cilt deneyimi ile tam bir rahatlık ve özgürlük sunmaktadır (İSKO Brand Collaborations, 2018). Replay, denim görünümlü, atletik bir ürün olan Hyperskin'in lansmanı için ISKO Blue Skin™'i kullanmıştır. Bu marka aynı zamanda ince, ultra yumuşak bir dokunuş hissi veren denim serisi olan Touch serisi için de ISKO Recall™'u kullanmaktadır (Replay, 2018).

3.2.3. Pierre Cardin™

Pierre Cardin™ ve ISKO™ esnekliğin geleceği olan Futureflex'i lanse etmiştir. Pierre Cardin, maksimum işlevselliği artıran birinci sınıf bir denim çizgisini hedefleyerek Futureflex koleksiyonunu hayata geçirerek, gün boyu iyi görünmek ve rahat hissetmek isteyenler için özel olarak tasarlamıştır. ISKO Powerflex™, bu işbirliğine mükemmel bir uyum sağlamıştır, 7/24 esneklik ve hareket özgürlüğü isteyen, benzersiz tarzı ve mükemmel bir uyum isteyen herkes için mükemmel bir seyahat arkadaşıdır (İSKO Brand Collaborations, 2018). Pierre Cardin, bu koleksiyonu önde gelen denim kumaş uzmanı ISKO™ ile, yüzde 30-40'luk yüksek esnekliği otantik görünümle birleştiren özel bir denim malzemesi geliştirdikleri şeklinde duyurmuştur (Jeans Manufaktur, 2018).

3.2.4. Domingo™

Japon markası Domingo™, ISKO™'nun premium inovasyon ve teknolojisi ile bir kot pantolon serisi başlatmıştır. Domingo™'nun Bjorn serisinde ISKO Reform™ ve ISKO Pop™ ile hafif süper esnek denimi, koleksiyonunun ana odak noktası yapmıştır (İSKO Brand Collaborations, 2018). ISKO™ bileşenlerini kullanmanın katma değeri, koleksiyondaki her ürünün cep baskılarında ve etiketlerde bulunmaktadır (Domingo, 2018; Rakuten, 2018).

3.2.5. Calzedonia™

Calzedonia™, ISKO™'nun ileri teknolojisinin ürünleri ISKO Reform™, ISKO Pop™ ve ISKO Recall™ ile yapılan yeni kotları sunarak yumuşak ve ipeksi

bir dokunuşla cesur bir görünüm veren çeşitli konseptler yaratmaktadır(İSKO Brand Collaborations, 2018) (Calzedonia, 2018). Kullanılan kumaşlardan kaynaklı olarak en az bir beden daha ince görünüm sağlayan ve kumaşın kendisini toplayabildiği teknoloji ile üretilen “Total Shaper Jeggings” koleksiyonu 2016 sonbaharında raflardaki yerini almıştır (Sportswear Calzedonia, 2018; Fibre To Fashion, 2018).

3.2.6. AYR™

AYR™, modelFIT ile işbirliği yaparak İSKO™ Premium Denim Teknolojisi ile Güçlendirilen Flex Tech’i tanıtmıştır (AYR Flex Tech, 2018). İkinci bir derinin tüm esnekliği ve toparlanması ile İSKO™ tarafından desteklenen birinci sınıf denim teknolojisi, tam bir konfor ve özgürlük sunan 4 yönlü tutma gücüne sahip olarak %80'lik streç ile tasarlanmıştır (İSKO Brand Collaborations, 2018). AYR™, geri dönüşümlü materyalden imal edilen, kimyasal kullanımı azaltan ve bir bardaktan az su kullanılarak yıkanma özelliğine sahip İSKO kumaşına vurgu yapan The Aloe serisini de satışa sunmuştur (AYR, 2018).

3.2.7. IMPS & ELFS™

IMPS & ELFS, İSKO ile işbirliği yapan ilk çocuk markasıdır ve genç nesiller için Hollanda’da premium ürünler sunmakta ve dünya çapında 500'den fazla butikte satılmaktadır (IMPS, 2018). ‘Hareketteki Moda’ serisi, İSKO Jeggings™, İSKO Pop™ ve İSKO Reform XP™ kullanarak çocukların özgürlük, rahatlık ve en önemlisi kendi tarzında oynamalarına ve koşmalarına izin vermektedir. ‘Hepimiz Sanatçıyız’ serisi ise İSKO Scratch’n Jean™ kumaştan özel olarak kazıma ve karalamayı seven çocuklar için özel olarak üretilmiştir (İSKO Brand Collaborations, 2018).

3.2.8. LIU JO™

LIU JO, 2008’den beri üretmekte olduğu ‘Bottom Up Jeans’ koleksiyonunu İSKO Blue Skin™ ile daha da geliştirerek 2016/17 sonbahar/kış sezonunda tanıtmıştır (Sportswear Liu Jo, 2018). LIU JO ve İSKO™ arasındaki işbirliğinden doğan ‘Bottom Up Amazing Fit’ koleksiyonu, konforu ve baştan çıkarmayı, kadınlığı ve çağdaş görünümü bir arada sunabilmektedir. 360 derece hareket vermek için tasarlanmış, 3D şekillendirme ile ikinci bir cilt hissi ve yerçekimine karşı dört yönlü

tutma gücü performansı sunan, devrim niteliğinde bir kumaş olan ISKO Blue Skin™ kullanılarak üretilmiştir (İSKO Brand Collaborations, 2018).

3.2.9. Barbour™

Barbour International, ISKO™ kumaş teknolojisini kullanarak kadınlar için ilk denim koleksiyonunu oluşturmuştur. Yeni bayan koleksiyonlarında mükemmel uyum ve üstün yumuşaklık sağlamak için ISKO Stay Black™ ve ISKO PJ Soft™ ile geliştirilmiş ünlü ISKO Reform™ teknoloji kumaşlarını seçmiştir.

Koleksiyon, indigo denimde çeşitli yıkamalar veya ISKO Stay Black™ teknolojisi ile pürüzsüz siyah kaplama ile gelmektedir. Kotların doygun siyah rengini ve uzun ömürlü motorcu görünümünü korumalarını sağlayan özel bir apre uygulanmaktadır. ISKO PJ Soft™, giysilere içte ve dışta süper yumuşak bir dokunuş hissi vermektedir (İSKO Brand Collaborations, 2018).

3.2.10. Jules™

Fransız markası Jules™, nihai hareket özgürlüğüne adanmış ISKO Reform™ ileri teknolojilerini içeren yeni bir koleksiyon tanıtmıştır (Jules, 2018; Youtube Jules, 2018). 7/24 moda konforu fikrinden yararlanan, akıllı ve pratik yeniliklerle mümkün kılan çağdaş insan için kentsel yaşam tarzına hitap eden bir koleksiyondur (İSKO Brand Collaborations, 2018).

3.2.11. Stroili Oro™

Aynı değer zinciri içinde düşünmenin oldukça zor olduğu bir ilişki türü olarak hem denim hem de mücevherleri bir araya getiren yeni “Bling Bling Denim - Stroili powered by ISKO” koleksiyonunu için bir işbirliği yapılmıştır (İSKO Brand Collaborations, 2018). Bu koleksiyon, her iki markanın yenilikçi dehasını denim ve değerli materyalleri bir araya getiren yüzükler, bilezikler ve küpeler de dahil olmak üzere tamamen yeni on iki modeli içermektedir (Sportswear Stroili, 2018).

3.2.12. Diğerleri

Ayrıca yeterince örnek verildiği dikkate alınarak ve çalışmanın amacı dışına çıkmaması amacıyla diğer bilinen işbirliklerinde taraf olan markalar detay girilmeksizin sadece isimleri ile şu şekilde sıralanabilir: MiH Jeans™ - Bodycon, McGuire™ Denim, Pull In™ - Denim, Topman™ - Premium Denim, Gerry Weber

Edition™, Gaudi™, Gang™ - Sweatie Denim, Gang™ - Fitness Denim Culture, Guess™ - Powerdenim, Guess™ - Powershape, Mavi™ - Popstar, Mavi™ - Gold, Moussy™ - Emotion, James™ - Twiggy Dancer Jeans, Tom Tailor™ - We Care, 3x1™, Hudson™ - DNA, Nudie Jeans™ - Post Recycled Dry, Habitual™, Jeckerson™ – jJEANS, C.P. Company™, Bik Bok™, Esprit™, Haikure™ (İSKO Brand Collaborations, 2018).

3.3. I-SKOOL

Çok markalı bir markalar arası işbirliği çalışması için dünya genelinde en sıra dışı örneklerden birisi İSKO I-SKOOL™ projesidir. Bu proje, premium denim içerik markası İSKO™ tarafından çok sayıda paydaşı tarafından yürütülen ve endüstrinin müstakbel profesyonellerine know-how aktarımını amaçlayan ve 2013'den itibaren düzenli olarak her yıl yapılan bir eğitim projesidir. Proje kapsamında genç yeteneklere en devrimci ve güncel kumaşlar hakkında bilgi, tecrübe ve ilham verilmesi, onların bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesine çalışılmaktadır. Öğrenciler, üniversiteler ve akademisyenler kadar kariyerlerinin henüz başındaki denim tasarım profesyonelleri de hedeflenmekte ve bütün ilgili tarafların katkıları ile zenginleşen kolektif bir değer zinciri yaklaşımı ortaya konulmaktadır.

Proje kapsamında her yıl basit bir tasarım yarışmasından çok öte bir eğitim programı ve İSKO I-SKOOL™ Denim Tasarım Ödülleri düzenlenmektedir. Proje kapsamında gençlerin, denim sanatı ile ilgili herşeyi öğrenebilmeleri için motive edilmeleri, ilham verici Creative Room ve Iskoteca'da atölye çalışmaları ve denim seminerleri ile tecrübe kazanabilmeleri sağlanmaktadır.

Yetenekli ve yaratıcı gençlerin gerçek kumaşlar kullanarak yapılan bir tasarımın sanayi ürünü haline getirilebilirliğine dair bilgiye ve deneyime sahip olmalarına çalışılmaktadır. İSKO™, kendi birimleri and seçkin paydaşları ile yarışma katılımcılarının denim tedarik zincirinin bütün aşamalarına vakıf olmaları için rehberlik yapmaktadırlar (iSkool, 2018).

Proje kapsamında eğitim kurumu olarak NABA, London School of Art, Sapienza di Roma, Chelsea Art and Design, Esmod München, University of Westminster, Nuova Accademia di Belle Arti, University di Pisa, Akademia Leona Kozminkiego, Koninklijke Academie Voor Schone Kunsten Antwerpen, Milano

Fashion Institute, Hong Kong Polytechnic University, Bunka Fashion College, Polimoda, Beijing Institute of Fashion Technology, Aalto University School of Arts, The Central Academy of Arts & Design, Amsterdam Fashion Institute, The Savannah College of Art and Design, Fashion, Entertainment and Digital Media ve Istituto Marangoni gibi dünyanın önde gelen üniversite ve araştırma kurumları paydaş olarak yer almış ve öğrencilerine yönelik işbirliğine imkân vermiştir.

Yarışmanın farklı dönemlerinde Archroma, Lenzing, Moleskine, Everyday Counts, Denim by PV, Tonello, Swarovski, MIH Jeans, Premium Fairs, GAS, LTB Jeans, Menabo Group Srl, Nearchimica, Cadica Group, BPD Wash House, MIC Sewing Threads, Caitac Garment Inc, Jeans Evolution, Lee, Replay, True Religion, Stroili, Haikure, Avery Dennison, Mavi Jeans, Vogue Talents, Jeans Evolution, Ralph Lauren, Itema, Jacob Cohen, Liu-Jo, 7 For All Mankind, Capsule, Betabrand, AO2, Mustang True Denim, Peter Non gibi değer zincirinin farklı aşamalarında yer alan kimyasal, boyama, yıkama, aksesuar, hazır giyim, basın, fuar organizasyonu, mücevher gibi konularda dünyanın önde gelen markaları ile işbirlikleri yapılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. MARKALAŞMA VE TURQUALITY® PROGRAMI

TURQUALITY®, ülkemizin farklı mal veya hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren, uluslararası rekabet avantajı ve küresel ölçekte markalaşma potansiyeli olan bir şirketin, satış öncesi üretim faaliyetleri ve satış sonrası hizmetlere kadar geniş bir perspektifte kurumsal bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişmeleri yolu ile küresel pazarlarda kendi markasıyla küresel bir oyuncu olabilmesini amaçlamaktadır. Programın genel amacı, kapsamdaki markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve bu imajın yerleştirilmesine katkıda bulunulmasıdır. Bu alanda dünyadaki devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Bu programının odağında, klasik ihracat desteklerinden farklı olarak sadece ihracatı artırmak yerine firmaların markalaşma hedeflerine katkıda bulunmak yer almaktadır. TURQUALITY®'nin küresel ölçekte tüketicilerin gözünde bir marka referansı, Türk markaları açısından ise kendilerini geliştirme açısından bir katalizör olabilmesi beklenmektedir (Turquality, 2019).

23 Kasım 2004 tarihinde kapsama alınan 15 imalatçı ve 3 tasarımcıya ait 18 marka ile ve “10 Yılda 10 Dünya Markası” sloganı (Yeni Şafak, 2019) ile ilk kez yürürlüğe giren TURQUALITY® programı, bugün kurumsal, finansal ve operasyonel konularda firmaları destekleyen bir platform olarak konumlandırılmaktadır.

Pilot sektör olarak tekstil ve hazır giyim sektörleri ile başlayan program, 2006 yılında tüm sektörlerle açılmıştır. 5 yıllık bir program olarak başlayan süreç, önce 5+5 yıl olarak uzatılmış, ancak bu sürelerin bir markanın küresel ölçekte taşınması için yeterli olamayacağı gerekçesi ile süresiz hale gelmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Program, Ticaret Bakanlığı tarafından Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4) düzenlemesi ile yürütülmektedir. İhracat Genel Müdürlüğü bünyesinde Markalaşma ve AR-GE Destekleri Daire Başkanlığı, bu program kapsamındaki desteklerden sorumlu birimdir. Program kapsamında ‘Marka Destek Programı’ ve ‘TURQUALITY® Destek Programı’ şeklinde iki ayrı destek programı uygulanmaktadır.

Marka Destek Programına alınan şirketler desteklerden 4 yıl süreyle yararlandırılmaktadırlar. Ancak, TURQUALITY® Destek Programı kapsamında bir markanın hedef ülkeleri kapsamında yer alan her ülke için müstakilen 5 yıllık bir destek dönemi uygulanmaktadır.

Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen İhracata Yönelik Destek Programları (İhracat Destekleri, 2019) bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Marka ve TURQUALITY® Destek Programlarının, diğer tebliğ ve kararlar tarafından yürütülen destek unsurlarının hemen hepsini bir bütün olarak ve destek limitleri açısından daha yüksek yer yer sınırsız imkânlar sunduğu görülmektedir. Diğer destekleri kullanarak bir ölçüde kapasitesini geliştiren ve küresel ölçekte söz sahibi olmak isteyen firmalar için, destek hiyerarşisi içindeki en üst noktayı bu iki program temsil etmektedir.

4.1. MARKAYA YÖNELİK DESTEK MEVZUATINDA “MARKA”

Bu iki program kendi içerisinde, firmaların yetkinlik ve yeterlilik değerlendirmesi sonucunda iki ayrı klasmanda değerlendirildikleri bir sınıflama içermektedir. Her ne kadar mevzuat ilk kez okunduğunda Marka Destek Programının bir alt grupta, daha sınırlı destek imkânları ile bir üst programa hazırlanmaları için uygulanacağı anlaşılrsa da uygulamada bariz bir şekilde Marka Destek Programı kapsamında daha az sayıda firma bulunduğu (Marka Destek Programı: 91 Marka; TURQUALITY® Destek Programı:187 Marka) göze çarpmaktadır (Turquality Markalar, 2019).

2006/4 sayılı Tebliğin tanımlar kısmında ‘Marka’ tanımı, 22/12/2016 tarihli ve 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanununa atıfla “*bir teşebbüsün mal ve hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi*

adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaret” olarak yer almaktadır.

2006/4 sayılı Tebliğin 22. maddesinde yurt içi tescili aynı şirket üzerine olan en fazla iki markanın destek kapsamına alınabileceği, markanın yurt içi ve yurt dışı marka tescillerinin başvuru sahibi şirket veya bu şirketle organik bağı olan şirket ya da aynı holding/şirketler topluluğu bünyesinde yer alan bir şirket adına kayıtlı olması hususu düzenlenmiştir. Bir marka için hem destek kapsamına alınan şirket hem de bu şirketle organik bağı bulunan yurt içinde veya dışında yerleşik şirketler Ticaret Bakanlığı tarafından harcama yetkilisi olarak belirlenebilmektedir.

4.2. MARKAYA YÖNELİK FAALİYETLERİN DESTEKLENMESİ

Ticaret Bakanlığı, destek programı kapsamına aldığı markalarla ilgili destek başvurularının alınması, incelenmesi ve ödemelerin hesaplanması konusunda İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliklerini yetkilendirmektedir. Ancak uygulamada, destek kapsamına alınma aşamasının firma ile Ticaret Bakanlığı arasında yürümesinden dolayı firmaların destek hazırlık süreçlerinden bilgisi bulunmayan İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri, destek kapsamına alınan marka ile ilgili bilgilendirmeyi Ticaret Bakanlığından resmî bir tebliğat ile almamaktadır. Ya firmanın bilgi vermesi ile ya da Turquality Otomasyon Sisteminde yapılacak bir arama ile tespit edebilmektedirler.

“Gelişim Yol Haritası” ve “Stratejik İş Planı” gibi belgeler markanın destek kapsamına alınması ve destek ödemelerinin yapılabilmesi için Ticaret Bakanlığı tarafından onaylanmış olmalıdır. 2006/4 sayılı Tebliğin 35. maddesine göre de şirket, eğer Stratejik İş Planı kapsamındaki faaliyet ve işlemleri ile harcama belgelerinin içeriği, doğruluğu, rayicine uygunluğu vb. konularda kasıtlı olarak yanıltıcı bilgi ve belge ibraz eder ise, destek programından çıkarılabilmekte ve o ana kadar verilen destekler 6183 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde geri alınabilmektedir. Stratejik İş Planı, 2006/4 sayılı Tebliğin 3/1 maddesinde, “*şirketlerin Gelişim Yol Haritalarında belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirecekleri faaliyetlerin, yöntemlerin ve bütçenin belirlendiği plan*” olarak yer almaktadır.

2006/4 sayılı Tebliğin ekinde yer alan ve incelemeci kuruluşa ibraz edilmesi gereken bilgi ve belgelerin düzenlendiği Ek-6'da Danışmanlık Harcamalarının Desteklenmesi başlığında her danışmanlık projesinin çıktısına ilişkin rapor, yayın ve dokümanların incelemeci kuruluşa sunulması zorunlu kılınmışken Gelişim Yol Haritasına ilişkin alınan danışmanlıklara ilişkin destek başvurularında bu raporun sunulması istisna tutulmuştur. Uygulamada, İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri mevzuatta tanımlanan yetkiye istinaden incelemeci kuruluş olarak şirketlerin destek başvurularını incelemektedirler. Ancak, alınan bir destek başvurusunun “Gelişim Yol Haritası” ve “Stratejik İş Planı” ile uyumunu araştırma imkânından yoksundurlar. Markaya yönelik yapılan harcamaların, onaylanan marka strateji belgeleri ile uyumu kontrol edilmemektedir.

Verilen destekler ve program kapsamındaki izleme ve değerlendirme süreci Ticaret Bakanlığı tarafından 2006/4 Sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality®’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğe İlişkin Uygulama Usul Ve Esasları Genelgesi”nin 33. maddesi gereğince Ticaret Bakanlığı her destek yılı sonunda kendisine sunulan veriler ve belirlediği kriterler çerçevesinde ölçmektedir. Bu açıdan yapılan denetim, destek esnasında faaliyet bazlı değil, yıl sonunda kümülatif bir denetim görünümündedir. Bu durumda detaylı bir şekilde destek süreçlerinde görev alan İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri, desteklenen faaliyet ile Ticaret Bakanlığı tarafından onaylanan iş planlarının uyumu konusunda zamanında müdahale ve başvuru sahibini doğru bilgilendirme imkânından mahrum bulunmaktadır.

4.3. CO-BRANDING FAALİYETLERİNİN DESTEKLENMESİ

2006/4 sayılı Tebliğ ve ilgili mevzuat kapsamında “*desteklenecek faaliyetlerin, kapsama alınmış markaya yönelik olması*” genel kural olarak yer alırken markanın kullanım ve görünürlük koşulları ile ilgili belirgin bir kısıtlamaya gidilmediği görülmektedir. Uygulamada firmalar destek kapsamındaki markanın görsel tasarımını değiştirebilmekte ve bu konuda yapılan harcamaların desteğini “Kurumsal Kimlik Oluşturulması” alt destek türünden desteğini alabilmektedirler.

Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2010/6) kapsamında da yurt dışı Marka Tescil Harcamaları ile

yurt dışında tescilli veya başvurusu yapılan marka üzerinden Tanıtım Harcamaları desteklenmektedir (Yurtdışı Tanıtım Desteği, 2019). Bu tebliğ kapsamında alınan talimatlarda Ticaret Bakanlığı yurt içinde tescilli olan marka ile yurt dışında başvurusu yapılan/tescilli olan marka arasında Türk Patent Enstitüsü Marka Tescil Belgesinde yer alan marka numarası, mal ve hizmet sınıflandırması, tescil edilen görsel, içerik vb. açılardan nasıl bir ilişkinin aranması gerektiği hususunda herhangi bir hüküm vaz etmemekte ve genellikle kullanılan marka ifadesinin (yazılı ibareler) aynı oluşu dışında bir koşul gözetmemektedir.

Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Karar (2017-4) kapsamında verdiği bir talimatında Ticaret Bakanlığı'nın fuar standında kullanılan "marka ifadesi"nin (yazılı ibareler) bölünerek kısmen kullanımına dâhi cevaz verebildiğine rastlanılmıştır.

Ticaret Bakanlığı 2006/4 sayılı Tebliğ kapsamında yaygın uygulama olarak sponsorluk harcamaları dışında destek kapsamındaki marka tarafından organize edilen faaliyetlerde, başka marka/markalar yer alması durumunda görülen markalar adedince oranlama yapılarak kısmen desteklenmesi yoluna gitmektedir.

Ancak, Ticaret Bakanlığı, bir mevzuat düzenlemesi yapmaksızın talimat yolu ile co-branding/co-marketing faaliyetlerine koşullu olarak izin vermiştir. Bu tür faaliyetlerin son kullanıcı nezdinde marka bilinirliğine katkı sağladığının değerlendirilmesi sebebiyle, İSKO™ markası ile birlikte başkaca bir/birkaç markanın görüldüğü tanıtım harcamalarının herhangi bir oranlama veya kesinti yapılmaksızın desteklenmesini uygun bulmuştur.

Söz konusu markalar arası işbirliği faaliyetlerinin hazır giyim markası dışındaki markaları da kapsamı ve çok farklı harcama türlerine yönelik destek müracaatlarına da rastlanması üzerine İSKO™'nun harcamayı gerçekleştiren ve münhasıran faaliyeti organize eden taraf olarak tanıtım hizmetini satın aldığı ve harcamanın ödemesini hizmet veren tarafa doğrudan yaparak diğer markalara yer verdiği co-branding faaliyetlerinin desteklenmesi de uygun görülmüştür. Ancak, İSKO'nun faaliyeti bizzat organize eden taraf olarak değil de katılımcısı olduğu co-branding harcamalarının desteklenmesi uygun bulunmamıştır. Co-branding faaliyetinin desteklenebilmesi için taraflar arasında yükümlülüklerin belirtildiği bir sözleşmenin talep edilmesi de ek bir koşul olarak vaz edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacı, araştırma konusunun belirlenmesine esas olan önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmada kullanılan kısıtlar ve araştırma kapsamında sınıanan hipotezler açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölümde, araştırmada kullanılan değişkenlerin niteliği, ölçülmesi amacıyla kullanılan yöntemler, araştırma için kullanılan veri örnekleme ve veri toplama yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, Turquality® Destek Programı kapsamında desteklenen ve bir ara mamul (denim kumaşı) üreticisi olan İSKO™ markasının markalar arası işbirliği yöntemlerini kullanarak bir içerik markası olarak nihâi tüketicinin zihninde yer edinme amacıyla yürüttüğü co-branding faaliyetlerin etkisinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Devlet eliyle yürütülen bir markalaşma destek programı kapsamında desteklenen bir ara mamül üreticisi olarak İSKO™'nun bu faaliyetlerden elde ettiği faydanın benzer diğer markalara da ışık tutabileceği düşüncesinden hareketle bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

5.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ KAYNAKLARI

Araştırmada denim ihracatı ile ilgili olarak Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu esas alınmaktadır.

Türkiye'nin dış ticaret istatistikleri, Birleşmiş Milletler tarafından kullanılan Harmonize Sistem esas alınarak kayıt altına alınmaktadır. İstatistiklerde kullanılan 12 basamaklı Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu'nun ilk 6 basamağı, Harmonize Sistem kodlarıdır ve Birleşmiş Milletlere üye olan ülkeler tarafından aynı içerik ve standartta kullanılmaktadır. Ayrıca 7 ve 8. basamaklar Avrupa Birliği tarafından kullanılan ve Türkiye'nin de imzalamış olduğu Gümrük Birliği gereğince aynı içerik ve standartta kullandığı Kombine Nomanklatür kodlarıdır. Son 4 basamak ise ulusal amaçlarla belirlenen ve ülkeler tarafından farklılaştırılabilen kodlardan oluşmaktadır.

Bu konuda hem Türkiye'de ve hem de diğer ülkelere kullanılan ana veri kaynağı gümrük beyannameleridir. Ülke verilerinin dayanağı olarak ise ithalat için menşei ülke, ihracat için gideceği bilinen son ülke kullanılmaktadır. Ülke ve bölge sınıflaması olarak Avrupa Birliği tarafından belirlenen Jeonomanklatür kodları kullanılmaktadır (TUİK, 2019). Türkiye İhracatçılar Meclisi kayıtları, kayıt altına alınan gümrük beyannamelerini, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayınlanan veriler ise gümrüklerden fiili çıkışları esas almaktadır. Bu iki veri arasında dönem ve ürün grubuna bağlı olarak çok küçük farklar oluşabilse de %1 dâhi etkisi olmayan bu farklılıklar araştırma kapsamında dikkate alınmayacak ve araştırmanın güncelliği ve verilere erişim kolaylığı açısından Türkiye İhracatçılar Meclisi kayıtları esas alınacaktır.

Dünya ticaretine ilişki veriler ise, Uluslararası Ticaret Merkezi'ne (International Trade Center) ait www.trademap.org internet adresinden temin edilmektedir. Uluslararası Ticaret Merkezi, 1964 yılında, ticaretle ilgili teknik danışmanlık için Birleşmiş Milletler sisteminde odak noktası olarak kurulmuştur Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı aracılığıyla Dünya Ticaret Örgütü'nün ve Birleşmiş Milletlerin ortak çalışması doğrultusunda üye ülkelerin resmi istatistik kurumlarının periyodik olarak bildirdiği ticaret verileri ve tarife bilgileri gibi pek çok bilgiye erişim bu internet sitesi aracılığı ile mümkündür (Intracen, 2019). Aynı şekilde Türkiye İhracatçılar Meclisi kayıtları ile bu siteden temin edilen veriler arasında dönem ve ürün grubuna bağlı olarak çok küçük farklar oluşabilse de araştırma kapsamında %1 dâhi etkisi olmayan bu farklılıklar araştırma kapsamında dikkate alınmayacaktır.

Madencilik ve imalat (hizmetler hariçtir) için, Avrupa Birliği üretim istatistikleri sisteminin dayandığı ürün sınıflaması her yıl ilgili komitece belirlenir. Bu sınıflama başlıkları Harmonize Sistem ve Birleştirilmiş Adlandırma'dan (Combined Nomenclature) elde edilmiştir. Böylece üretim istatistikleri ve dış ticaret istatistikleri arasında karşılaştırma yapılması sağlanır. Birleştirilmiş Adlandırma, Avrupa Birliği dahilinde dış ticaret amacıyla kullanılan bir sınıflama olup Harmonize Sistem'dekinden daha fazla detay seviyesi sağlar. Birleştirilmiş Adlandırma, her yıl revize edilmekte olup bir Konsey Yönetmeliği olarak, Üye Ülkeleri bağlayıcı nitelik taşımaktadır (Biruni, 2019).

Denim ihracatı ile ilgili olduğu tespit edilen Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu kodları ve Avrupa Birliği üretim istatistikleri sistemi kodları karşılaştırmalı olarak şu şekildedir (TOBB, 2019):

Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu		Avrupa Birliği Üretim İstatistikleri Sistemi	
520942001000	Farklı renkteki ipliklerden denim ; pamuk oranı=>%85, m ² > 200 gr, elastiki	1320206001	Dokuma kumaşlar, pamuktan (kot için (mavi dışındaki kotlar dahil), ağırlığı>200 gr/ m ² , pamuk oranı>=% 85 olanlar)
520942009100	Farklı renkteki ipliklerden denim ; pamuk oranı =>%85, m ² >200 gr, fasoneli	1320206001	Dokuma kumaşlar, pamuktan (kot için (mavi dışındaki kotlar dahil), ağırlığı>200 gr/ m ² , pamuk oranı>=% 85 olanlar)
520942009200	Farklı renkteki ipliklerden denim ; pamuk oranı =>%85, m ² > 200 gr, fasonesiz	1320206001	Dokuma kumaşlar, pamuktan (kot için (mavi dışındaki kotlar dahil), ağırlığı>200 gr/ m ² , pamuk oranı>=% 85 olanlar)
521142001000	Farklı renkteki ipliklerden denim ; pamuklu, pamuk oranı<%85, m ² >200 gr, elastiki	1320206002	Dokuma kumaşlar, pamuktan (kot için (mavi dışındaki kotlar dahil), ağırlığı>200 gr/m ² , pamuk oranı<% 85 olanlar)
521142009100	Farklı renkteki ipliklerden denim ; pamuklu, pamuk oranı<%85, m ² >200 gr, fasoneli	1320206002	Dokuma kumaşlar, pamuktan (kot için (mavi dışındaki kotlar dahil), ağırlığı>200 gr/m ² , pamuk oranı<% 85 olanlar)
521142009200	Farklı renkteki ipliklerden denim ; pamuklu, pamuk oranı<%85, m ² >200 gr, fasonesiz	1320206002	Dokuma kumaşlar, pamuktan (kot için (mavi dışındaki kotlar dahil), ağırlığı>200 gr/m ² , pamuk oranı<% 85 olanlar)

Her ne kadar Türkiye İhracatçılar Meclisi ihracat verilerini her ayın başında güncel olarak açıklasa da Türkiye İstatistik Kurumu, gümrüklerde gerçekleşen

ihracat kayıtlarını esas aldığı için her ayın dış ticaret verileri bir ay sonra açıklanmakta ve Birleşmiş Milletlere bildirilmektedir. Bazı ülkelerden Birleşmiş Milletlere veri gönderme süresi bazen birden fazla ay gecikmeli gerçekleşebilmektedir.

Trade Map internet adresinde yer alan sorgulamalarda denim ile ilgili olarak, altı basamak düzeyinde “520942” ve “521142” şeklinde iki ana kategoride sorgulanabilmektedir. 520942 kodu, “*pamuk oranı %85’e eşit ve yüksek olan denim kumaşlar*”ı ifade ederken, 521142 kodu ise “*pamuk oranı %85’den düşük olan denim kumaşlar*”ı ifade etmektedir.

Dış ticaret verileri bu iki kategoride Türkiye için “kilogram” cinsinden tescil edilmekte ve Amerikan Doları cinsinden fiyatlandırılmaktadır. Ancak, Trade Map internet adresinde yer alan sorgulamalarda denim ile ilgili olarak bazı ülkelerin verilerinde ihracatı yapılan ürünün birimi “metrekare”, bazılarında “kilogram” cinsinden kayıtlı olması sebebiyle, genel dünya ticaretinin birim fiyatını hesaplamak ve kullanılan verilerin karşılaştırılması doğrudan mümkün olmamaktadır. Firma, Türkiye ve genel dünya trendinin birlikte analiz edilmesi, birim fiyat serileri cinsinden mümkün olmamakta olup oluşturulacak endeksler üzerinden bir analizin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak bu, başka bir çalışmaya konu edilecektir.

Bu çalışma kapsamında bir değerinden bağımsız iki ayrı veri seti dikkate alınmıştır:

1. Yürüttüğü co-branding faaliyetleri ve bu faaliyetler kapsamında markalar arası işbirliği yapılan “Ticari Marka”ların bilinirliği, tüketici tarafından algılanan kalite seviyesi, faaliyet yapılan ülke, ticari marka ve faaliyet türü çeşitliliği açılarından Türkiye’de bulunan diğer rakiplerinden açık bir şekilde farklı olduğu tespit edilebilen “İSKO” markalı denim kumaşların aylık birim fiyat ortalaması serisi,
2. Türkiye’den denim ihracatı yapan diğer tüm markalara ait aynı döneme ait aylık birim fiyat ortalaması serisi.

Zaman serilerinde kullanılan verilerin karşılaştırılabilirliği açısından aynı aylara ilişkin (2002 Ocak – 2018 Aralık) dönem arasında “520942” ve “521142” GTİP kodları cinsinden tescil edilen beyannameler üzerinden elde edilen toplam

miktar (kilogram) ve toplam değer (Free On Board – Amerikan Doları) verilerinden birim fiyat verileri türetilmiştir. 2002 yılı “İSKO” markalı denim ihracatının “*o yılın her ayında kesintisiz olarak ihracatı yapılmış ilk yıl*” olması ve 2018 Aralık ayı ise bu çalışmanın yapıldığı dönemde en güncel veriye sahip olunan ay olması dolayısı ile seçilmiştir. Böylece iki ayrı seri halinde “204 ay”lık kesintisiz bir dönemin İSKO birim fiyat serisinin ve İSKO hariç geriye kalan Türk menşeli denim ihracatının birim fiyat serisinin analiz edilmesi mümkün olmaktadır. Farklı tarihlerde firma yetkilileri ile yapılan görüşme ve mülakatlar ile basın açıklamalarından (Forbes, 2018) elde edilen bilgilere göre İSKO™’nun diğer markalarla planlı bir şekilde işbirliğine başlamaları için seçilebilecek en uygun tarihin 2010 yılı olduğu anlaşılmaktadır. Yürütülen co-branding çalışmalarının ihracata yansıma etkisinin biraz gecikmeli olacağı dikkate alındığında ise yapılacak analizin, İSKO™’nun co-branding çalışmaları öncesi 2002 Ocak – 2010 Aralık; 108 ay) ve sonrası (2011 Ocak – 2018 Aralık; 96 ay) şeklinde iki anlamlı döneme ayrılacağı değerlendirilmektedir.

İncelenen dönem içerisinde 2.499 farklı Türk firması tarafından denim kategorisindeki kumaş türlerinden birisi ile ilgili 6,8 milyar dolar üzerinde bir tutarla gümrük beyannamesi açılmış olduğu, bu dönemde kayda alınan toplam ihracatın %0,1’i ve daha fazlasını tek başına yapan firma sayısının ise 57 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, kullanılan iki zaman serisi değişkeninin bir sonraki dönemde hangi değeri alabileceğine ilişkin kesin bilgi ve öngörü olamayacağı için, seçilen bu iki değişkenin rassal bir dağılıma sahip olduğu görülebilir.

Yine 2002-2006 yılları içerisinde İSKO™ markalı kumaş ihracatının birim fiyatının genel olarak diğer firmalar ortalamasının altında seyretmekte olduğu, 2007 yılı ortalarında ise diğer firmalar ortalamasının üzerine çıkmaya başladığı, 2008 – 2011 aralığında bu ortalamanın diğer firmalar ortalamasının %21,2’si kadar üzerinde seyrettiği, ancak 2011-2018 döneminde ise ortalama olarak %28,4 üzerinde seyrettiği tespit edilmektedir.

5.3. ARAŞTIRMADA İNCELENECEK MODEL

Çalışmanın hipotezleri şunlar olacaktır:

H₁: ArGe ve inovasyondan beslenen markalar arası işbirlikleri, bir içerik markasının ihracat birim fiyatlarında rakiplerine kıyasla olumlu bir gelişme sağlamaktadır.

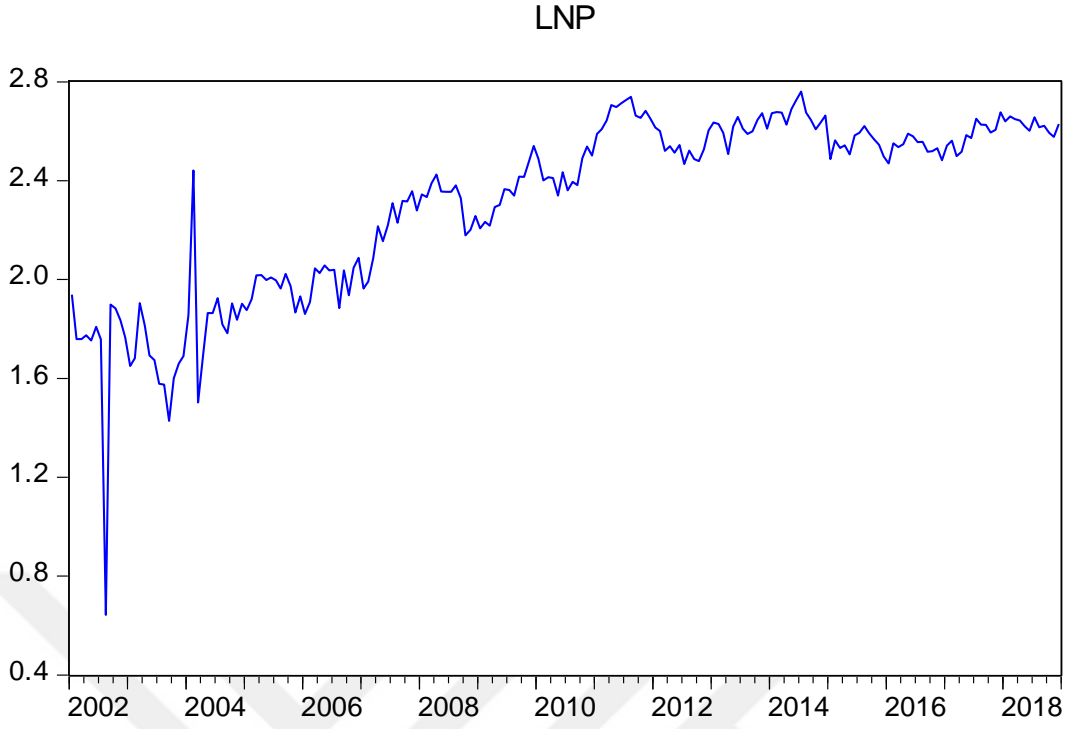
H₂: ArGe ve inovasyondan beslenen markalar arası işbirlikleri, bir içerik markasının ihracat birim fiyatlarında rakiplerine kıyasla olumlu bir gelişme sağlamamaktadır.

$$\ln P_t = \gamma_0 + \gamma_1 \ln Q_t + \gamma_2 \ln SP_t + \gamma_3 DUM_t + \varepsilon_t$$

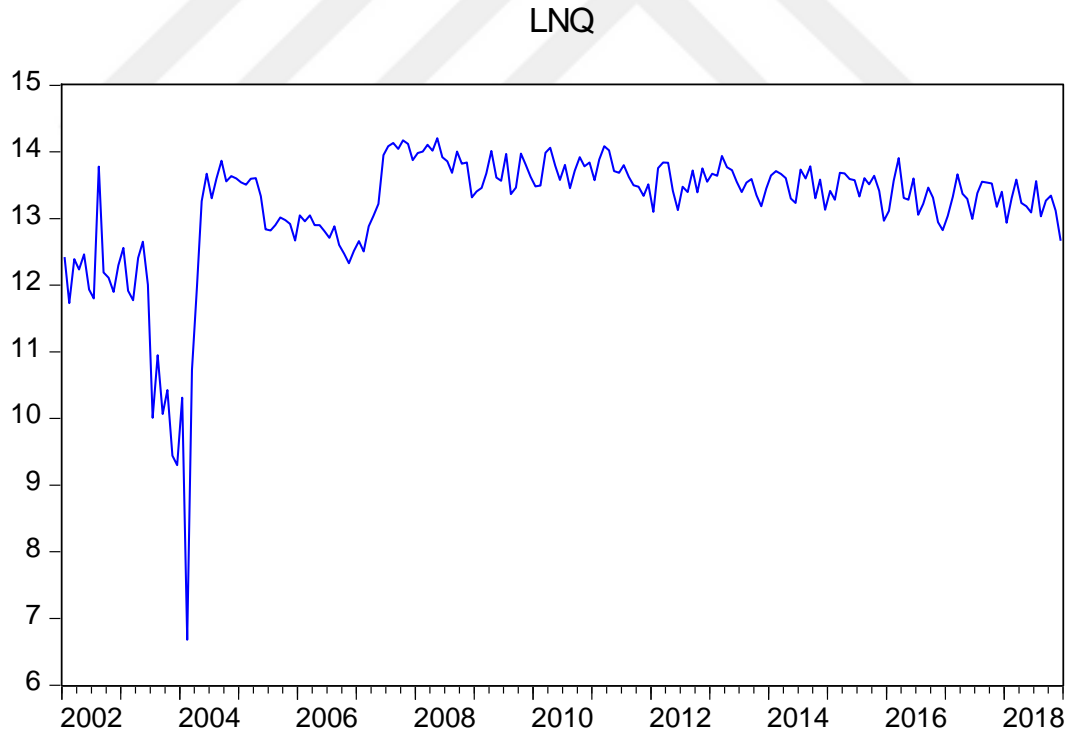
Denklemdaki değişkenlerden $\ln P_t$ firmanın birim başına satış fiyatının doğal logaritmasını, $\ln Q_t$ birim fiyattaki değişimlerde üretim miktarındaki artış ve azalışların etkilerini tespit etmek amacıyla kullanılan satış miktarının doğal logaritmasını, $\gamma_2 \ln SP_t$ sektördeki ikame malların satış fiyatının etkilerini tespit etmek amacıyla kullanılan diğer firmaların birim satış fiyatının doğal logaritmasını, DUM_t birim satış fiyatını etkileyen inovatif faaliyetlerin etkilerini incelemek amacıyla yapısal kırılmalar aracılığıyla elde edilen kukla değişkeni ifade etmektedir.

5.4. BULGULAR VE TARTIŞMA

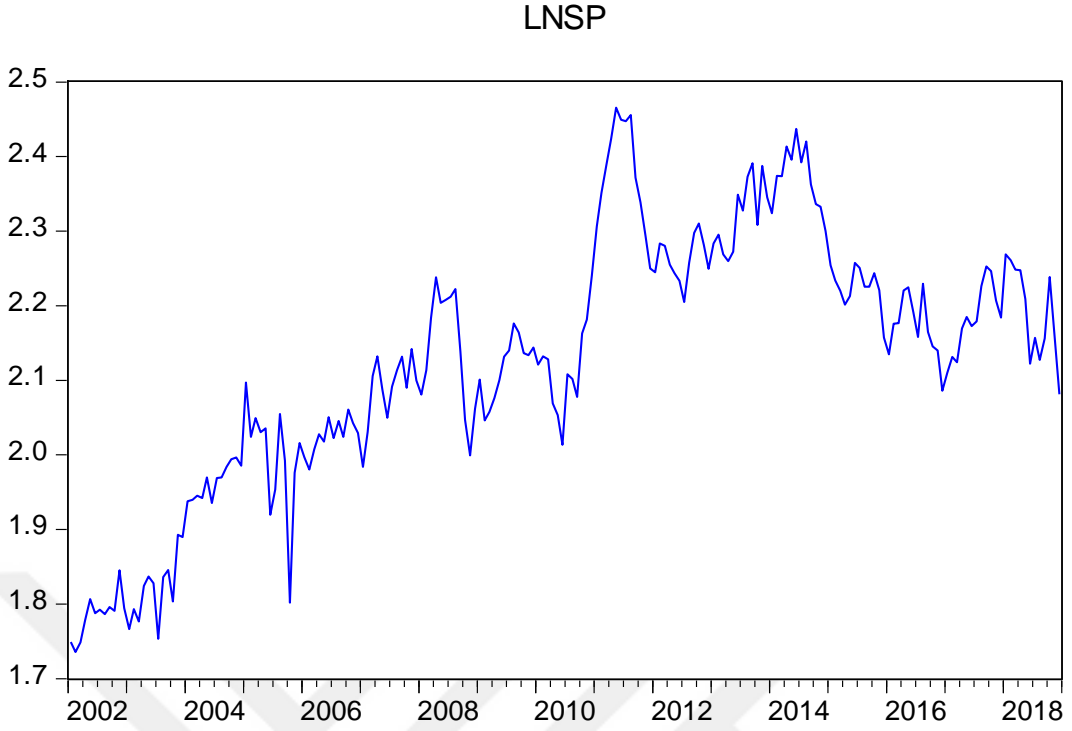
Öncelikle aylık seriler ile çalışıldığı için serilerde mevsimsel etkinin geçerliliği sınanıp, varsa mevsimselliğin yok edilmesi gerekmektedir.



Şekil 2 Firmanın Birim Başına Satış Fiyatının Doğal Logaritması

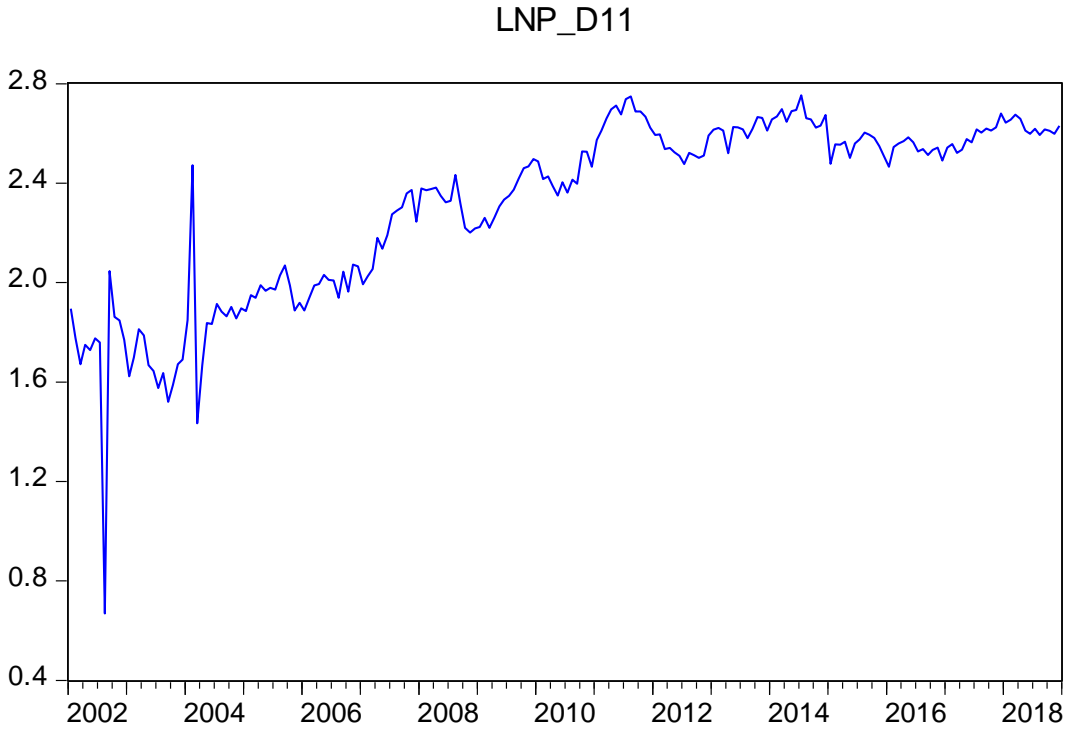


Şekil 3 Firmanın Satış Miktarının Doğal Logaritması

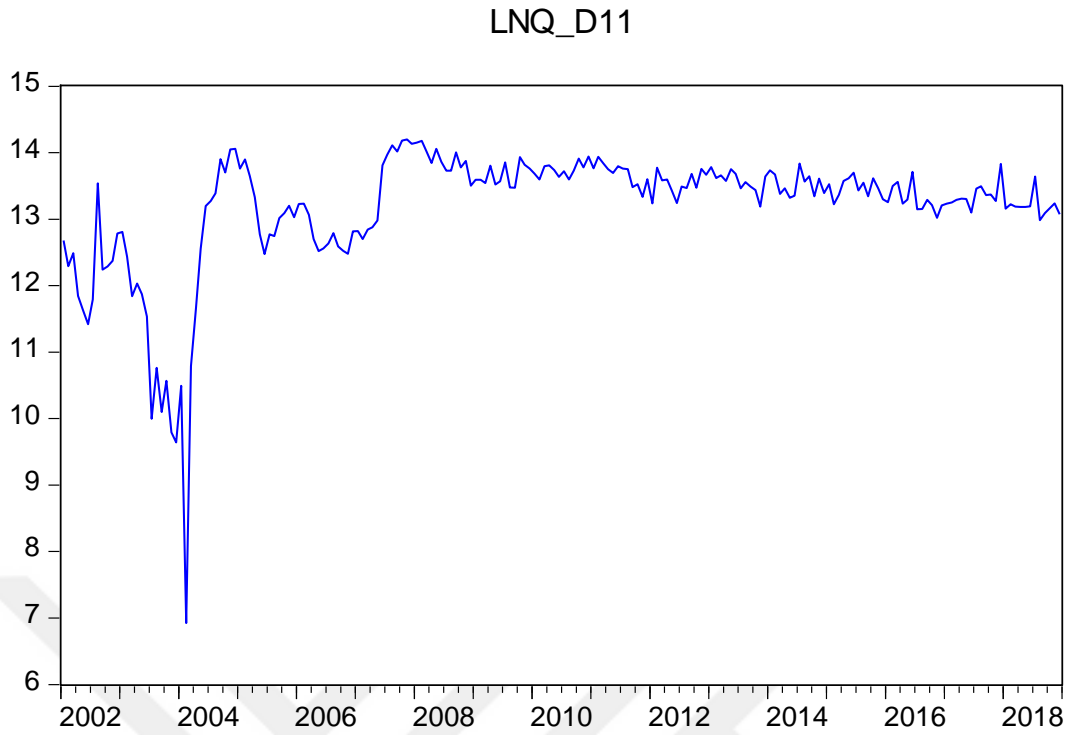


Şekil 4 Diğer Firmaların Birim Satış Fiyatının Doğal Logaritması

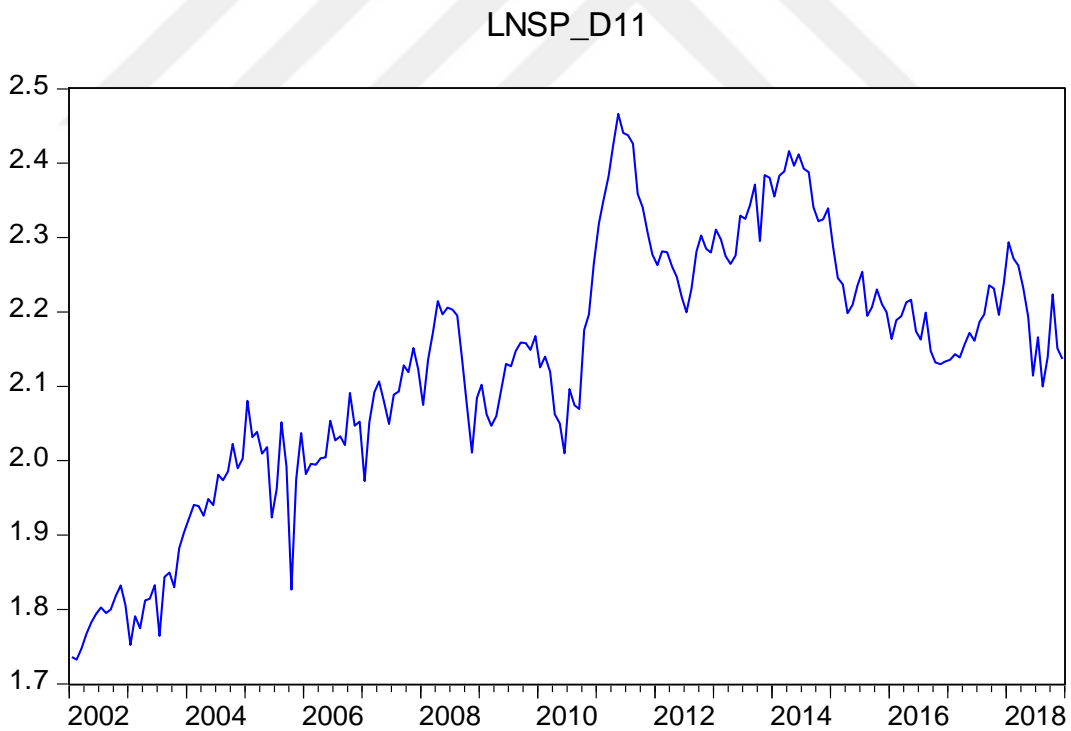
Tüm serilerde mevsimselliğin geçerli olduğu görülmektedir. Bu nedenle Census-X13 testi aracılığıyla seriler mevsimsellikten arındırılarak aşağıdaki gösterilen şekle dönüştürülmüştür;



Şekil 5 Firmanın Mevsimsellikten Arındırılmış Satış Miktarının Doğal Logaritması



Şekil 6 Firmanın Mevsimsellikten Arındırılmış Satış Miktarının Doğal Logaritması



Şekil 7 Diğer Firmaların Mevsimsellikten Arındırılmış Birim Satış Fiyatının Doğal Logaritması

Gerekli olan dönüşüm yapıldıktan sonra serilerin durağanlığı, yapısal kırılmalara izin veren ve Carrion-i-Silvestre vd. (2009) tarafından geliştirilen birim kök testi aracılığıyla incelenmiştir. Tablo 1'deki sonuçlar incelendiğinde, serilerin

yapısal kırılmalar altında düzey değerlerinde birim kök içerdiği buna karşın fark değerlerinde serilerin birim köklü olduğuna yönelik sıfır hipotezinin reddedildiği ve serilerin durağan hale geldikleri görülmüştür.

Tablo 1. Carrion-i-Silvestre vd (2009) Birim Kök Testi Sonuçları

	Pt	MPt	MZa	MSB	MZT	Kırılma
lnP	11.201 [4.489]	10.224 [4.489]	-9.257 [-21.226]	0.228 [0.162]	-2.110 [-3.146]	2004m2, 2005m10, 2008m8, 2011m8, 2014m7
lnQ	7.459 [6.593]	6.986 [6.593]	-23.170 [-31.846]	0.126 [0.125]	-3.142 [-3.955]	2003m8, 2005m4, 2007m2, 2008m10, 2012m1
lnSP	4.351 [4.289]	4.305 [4.289]	-26.476 [-29.743]	0.145 [0.129]	-3.602 [-3.846]	2005m1, 2008m8, 2011m8, 2013m9, 2015m6
ΔlnP	4.381 [4.489]	3.760 [4.489]	-24.929 [-21.226]	0.141 [0.162]	-3.562 [-3.146]	
ΔlnQ	5.840 [7.857]	5.515 [7.857]	-48.560 [-34.343]	0.101 [0.119]	-4.927 [-4.122]	
ΔlnSP	4.487 [7.475]	4.518 [7.475]	-58.071 [-34.264]	0.092 [0.120]	-5.377 [-4.133]	

Serilerin birinci farktan durağan bir diğer deyişle birinci düzeyden bütünlük olmaları, değişkenler arasında eşbütünlük ilişkisinin aranmasına izin vermektedir. Bu doğrultuda çalışmada Maki (2012) tarafından geliştirilen ve yapısal kırılmalara izin veren eşbütünlük testinden faydalanılmış, sonuçlar Tablo 2’de aktarılmıştır. Elde edilen buğular incelendiğinde, değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkinin geçerliliği, trend ve rejimde kırılmaları dikkate alan Model 3 için kabul edilmiştir. Ayrıca, Model 3’den elde edilen kırılma tarihlerinin 2003 yılının Ocak ayı, 2004 yılının Şubat ayı, 2008 yılının Ağustos ayı, 2012 yılının Ocak ayı ve 2014 yılının Aralık ayı olarak belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Maki Eşbütünlük Testi

	t-istatistiği	K1	K2	K3	K4	K5
Model 1	-14.473	2003m6	2005m1	2007m6	2009m9	2012m1
Model 2	-13.361	2004m3	2005m3	2006m10	2009m9	2017m4
Model 3	-14.316	2003m1	2004m2	2008m8	2012m1	2014m12

Model 1, trendde kırılmayı; Model 2, rejimde kırılmayı; Model 3 trendde ve rejimde kırılmayı ifade etmektedir. %1 anlamlılık düzeyinde kritik değerler, Model 1 için -6.530; Model 2 için -7.839; Model 3 için -8.713 olarak elde edilmiştir.

Maki eşbütünleşme testinden elde edilen kırılma tarihleri, temel ampirik modele kukla değişken olarak dahil edilerek, değişkenlerin uzun dönemli parametreleri FMOLS katsayı tahmincisi aracılığıyla incelenmiştir. Tablo Z’de sunulan sonuçlar değerlendirildiğinde, üretim miktarındaki artışın birim satış fiyatı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna karşın, diğer firmaların birim satış fiyatlarındaki %1’lik artışın birim satış fiyatını %1.272 arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. FMOLS Katsayı Tahmini Sonuçları

	Katsayı	t-istatistiği	Olasılık
lnQ	0.008	0.501	0.616
lnSP	1.272	9.561	0.000
K1	-0.079	-1.213	0.226
K2	0.134	2.176	0.030
K3	0.203	5.395	0.000
K4	-0.018	-0.462	0.644
K5	0.136	3.669	0.000
Sabit	-0.697	-2.431	0.016

K1:2003m1, K2:2004m2, K3:2008m8, K4:2012m1, K5:2014m12 olarak elde edilmiştir.

Kukla değişkenlerin birim satış fiyatı üzerindeki etkileri incelendiğinde, 2003 Ocak ayında ve 2012 Aralık ayında yaşanan kırılmaların birim satış fiyatı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etki oluşturmadığı gözlemlenmektedir. 2004 Şubat ayında, 2008 Ağustos ayında ve 2014 Aralık ayında yaşanan kırılmaların ise birim satış fiyatını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Kırılmaların pozitif etkileri, katsayıların büyüklüğü açısından değerlendirildiğinde, birim satış fiyatı üzerindeki en etkin kırılmanın 2008 Ağustos ayında yaşanan kırılma tarihi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu tarihin, özellikle markalar arası işbirliği çalışmalarının başladığı 2009 yılı ortalarından önce olması, yapılan Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının satış rakamlarının geliştirilmesine, birim fiyatlarını Türkiye ortalamasının üzerinde artırabilmesine imkân tanımaya başladığı ve geliştirdiği ürünlerin niteliğine istinaden önemli markalara işbirliği teklifleri götürülmesine izin verdiği değerlendirilmektedir. İSKO™’ya ait alt markaların, özellikle piyasaya arz edilmesi sonrasında en kısa sürede sıradışı başarıyı yakalamış ürün olarak dikkat çeken ve İngilizce sözlüklere de

giren İSKO Jeggings™ başta olmak üzere pek çok markalar arası işbirliği çalışmasına konu olan ürünlerin lansman tarihleri dikkate alındığında, tercih edilebilir ürünlerin geliştirildiği, bunların satışa sunulduğu ve gördüğü ilgi karşısında markalar arası işbirliklerinin gerçekleştiği gibi bir işleyiş göze çarpmaktadır.



SONUÇ

Bir içerik markası nihai ürüne kıyasla daha karmaşıktır; teknolojiyi, know-how'ı ve fonksiyonunu tketickiye aktararak, ürünün entegre olduğu nihai ürüne değer katar. Bir kategorideki fonksiyonel bir özelliğe sahip olmak, özellikle, eğer bu fonksiyon ürün performansını etkiliyorsa ve ölçülebiliyorsa, bir içerik markasını tercih edilebilir yapabilir.

Nispeten bkir bir rekabet ortamında, endüstri standardı haline gelmek veya bunları belirlemek mümkündür. Bunun ötesinde ise ancak tasarım (pininfarina) veya teknoloji (Shimano) gibi özellikler de bir temel olabilir. Bu durumda, içerik markası vazgeçilmez olabilir ve bir kategoriye özgü olmaktan çıkararak marka genişlemesine izin verebilir. Her koşulda sürekli gelişim, yenilik ve marka yatırımı bu açıdan çok önemlidir.

Ayrıca, iki, çoğu kez birden daha iyidir. Markalar arası işbirlikleri piyasadaki en iyi beyinleri bir araya getirmesiyle, bir markanın rekabet ortamında yalnız olduğu dönemle kıyas kabul etmeyecek şekilde bir başarı seviyesine erişebilir. Detayları iyi çalışılmış ve karşılıklı hak ve yükümlülüklerin açıkça belirlendiği işbirlikleri sonucunda taraf markaların her birinin kazançlı olabileceği bir zemin bulunabilir.

Dünyada benzersiz bir markalaşma programı olan TURQUALITY® programı, iddialı amacına ulaşabilmek için öncelikle destek mevzuatı kapsamında "marka" kavramına bir açıklık getirmelidir. Bu konuda ilgili mevzuat kapsamında sadece Sınai Mülkiyet Kanununa atıfla bir tanım yer almakta olup uygulamada tescil sınıfı, şekil, görsel, ifade vb. konularda daha açık hükümlere yer verilmesi ve

bunların kullanım şekilleri ve değiştirilebilmesinin somut bir gerekçe ve usule bağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Yine TURQUALITY® programı kapsamında desteklenen tanıtım harcamalarının tamamı (internet ve sosyal medya tanıtımları bir kenarda tutulursa) geleneksel harcama türleridir. Markanın bireysel tanıtım faaliyetlerinin önceliklendiği, yenilikçi ve markalar arası işbirliği yöntemlerinin genel yaklaşım olarak dışlandığı anlaşılmaktadır. Destek kapsamındaki diğer markalardan bu yönde bir destek talebinin gündeme getirilmemiş olması ayrıca üzerinde tartışılması gerekli olan bir husus olup, destek kapsamındaki markaların vizyonlarını geliştirmeyi ve onları birer dünya markası haline getirmeyi amaçlayan Ticaret Bakanlığı'nın firmalara vizyon katacak ve yol gösterecek yenilikçi destek türlerine ilgili mevzuatta açıkça yer vermemekte oluşu da düşündürücüdür.

İSKO™ özelinde markalar arası işbirliğine yönelik yenilikçi ve pro-aktif tanıtım faaliyetleri, kısmen ve bakanlıktan alınan talimat yazıları ile desteklenebilmektedir. Ayrıca, içerik markaları ile nihâi tüketiciye hitap eden tüketici markalarının desteklenmesi konusunda da herhangi bir ayrıma gidilmediği ve bu markaların tamamen aynı içerikte bir yönlendirmeye tabi tutuldukları görülmektedir.

TURQUALITY® programı kapsamında firmaların desteklenmesi açısından İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliklerinin uygulamacı kuruluşlar olarak yetkilendirilmiş olmalarına karşılık, bir markanın destek kapsamına alınma süreçlerinin tamamen dışında kalmaktadırlar. Ayrıca Ticaret Bakanlığı destek programı kapsamına alınma ve destek sürecinin başlamasına esas olan belgeleri, İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri ile paylaşmamaktadır. Uygulamacı kuruluşlar, yakın temasta çalıştıkları destek kapsamındaki markaların ait olduğu firmalarla ilgili vizyon ve iş planlarına vakıf olmadan, münferit destek harcamaları üzerinde inceleme yapmaktadır. Ancak firmaları genel işleyişleri, performansları ve hedeflerinin gerçekleşme durumları ile ilgili olarak onları yakından bilgilendirme ve yönlendirme imkânlarından yoksundurlar. Bakanlık tarafından yapılan yıllık denetim ve incelemeler ise bir yıllık süreç sonrasında yapılmakta olması sebebi ile firmanın güncel işleyişini yönlendirme açısından kısmen yetersizdir.

Uygulamacı kuruluşlarda ve bakanlık bünyesinde destek programları ile ilgili birimlerde çalışan personelin sayıca eksikliği, firmaların destek ödemelerinin

gecikmesi önündeki en önemli etkenlerdendir. Ondan daha önemlisi destek kapsamındaki firmaların devlet destekleri ile ilgili yetenek ve kapasiteyi içselleştirebilmelerine zemin hazırlayacak eğitim ve sertifikasyon programlarının yetersizliği (sadece bir kez 2015 sonbaharında düzenlenen sertifikasyon programı hariç tutulur ise) önemli bir handikaptır.

Ancak, bütün bu dışsal eksiklik ve yetersizliklere rağmen, firmaların destek süreçleri ile ilgilenen ve aslı sorumlulukları bu süreçler olan yeterli sayı ve nitelikte personel istihdam etmiyor olmamalarının izahı, mümkün değildir. Alınabilecek destek tutarlarının büyüklüğü dikkate alındığında, firma yöneticilerinin bu konudaki ilgisizlikleri, bilgisizlikleri, tutuklukları ve çekimserlikleri hiç de rasyonel görülmemektedir.

İSKO™'nun bu başarılı iş birlikleri, inovasyona yaptığı yatırım, tekstil sektöründe devrim niteliğinde yenilikleri, denim kumaşa bakış açısını çok olumlu etkilemiş, dolayısıyla kendisini konusunda haklı olarak dünya denim ticaretinde öncü düzeyine çıkarmıştır. Türkiye ortalamasının üzerinde birim fiyatla ürün satabiliyor olması bu yetenek ve yetkinliklerinin en önemli göstergesidir. Bu yetenek ve yetkinlikleri sayesinde dünyanın en önde gelen hazır giyim firmalarına götürdüğü işbirliği teklifleri karşılık bulmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işbirliği çalışmalarını mümkün kalacak nitelikler geliştirilmiş olması, İSKO markalı ihracat serisinin, diğer toplam ihracat serisinden ayrışmasının en önemli sebebi olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışma firma yöneticilerine ve pazarlamacılarına markalar arası işbirliklerinin taraflar açısından fayda sağladığına ve daha yüksek birim fiyatlardan katma değeri yüksek ürün pazarlayarak rakiplerinden ayrışabileceğine dair bir ışık tutmaktadır.

İSKO I-SKOOL™ projesinin uzun dönemli etkisinin, tasarımla ilgili bölümlerden mezun olarak tekstil, hazır giyim ve moda sektörünün farklı kademelerindeki farklı firmalarda farklı konumlarda işe başlaması muhtemel gençlerin, İSKO™ markasını, kumaşını, kullanıldığı ürünlere sağlayabileceği katma değerleri bilen ve bir anlamda markanın gönüllü temsilciliğini yapacak kişiler haline dönüşmelerine yapılan etkili bir katkı olduğu söylenebilir.

İSKO™ gibi bir içerik markanın uygulama alanları sınırlıdır. Başlangıç uygulamalarında işbirliği, hiyerarşi ve marka kullanımı, işbirliği yapılan markaya ve

kullanıldığı yere göre farklılık göstermektedir. Ürün markası ile ISKO™ arasındaki ilişki, her örnek durumda farklıdır. Özellikle başlangıç uygulamalarında ISKO™'nun rolü -ne anlama geldiği- ve tüketiciye ne vaat ettiği tam anlaşılır değildir. Bir kısmında ISKO™'nun özellikleriyle ilgili herhangi bir mesaj bulunmamakta veya herhangi bir katma değere açıkça vurgu yapılmamaktadır.

ISKO™ ile üretilen yıllık 100 milyonun üzerinde ürünün nihai tüketici tarafından ayırt edilebilmesi oranını yükseltecek satış ve pazarlama faaliyetlerine odaklanılmalıdır. Hem doğrudan iletişim kanalları ve hem de co-branding paydaşları üzerinden yapılan iletişimde ISKO™'nun ne olduğu ve ISKO'nun ne yaptığının açıkça belirtilmesi, ISKO™ ile co-branding yapılan hazır giyim firması arasındaki rol paylaşımı net olarak sunulmalıdır. İşbirliği ve hiyerarşi kurallarını ayrıntılı ve net bir şekilde tanımlanması, tutarlılık ve daha fazla bilinirlik sağlayabilir. Marka kimliği unsurlarının tutarlı ve istikrarlı bir biçimde kullanılması, tanınırlık sağlamayı kolaylaştıracaktır. ISKO™'nun işlevsel değerlerini belirten marka mesajları nihâi kullanıcıya açık bir biçimde iletilmelidir.

Bu çalışma tek bir firma örneğinde gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Ancak sonraki çalışmalarda başka örnekler ile de konunun teyit edilmesi gereklidir. Markalar arası işbirliği çalışmalarının temel dayanağı olan Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına ilişkin firma özelinde veri elde etmenin zorluğu sebebiyle bu konunun ancak yansımaları ile değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Özellikle bir ara mamul üreticisi için nihâi tüketici nezdinde bilinirliğinin oluşması, ürünlerinin nihâi ürün üreticileri tarafından daha fazla tercih ve talep edilir olması açısından olumlu bir etken olarak değerlendirilmektedir. İşbirliğine taraf olan nihâi mamul üreticisi firma, işbirliğinin diğer tarafı olan ara mamül üreticisinin ürünlerini, diğer alternatiflere nazaran daha yüksek birim fiyatlardan olsa dâhi tercih edebilmesi için, bu ürünlerin rakipleri arasında nitelik açısından bir fark taşıyor olması gerektiği aşikardır. İşbirliği yapılan hazır giyim firmalarının satış performanslarının incelenmesi durumunda, muhataplarının bu işbirliğinden kazançları da ayrıca teyit edilebilecektir.

Nihâi olarak özellikle içerik markası olanlar başta olmak üzere, uluslararası marka haline gelme vizyonu olan Türk firmaları açısından, global markalarla işbirliklerinin taraflar açısından kazançlı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D.A., (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- Akerlof, G., (1970). The Market For ‘Lemons’: Quality Uncertainty And The Market Mechanism”. *Quarterly Journal Of Economics*, 84(3):488-500.
- AYR Flex Tech, (2018). <https://www.youtube.com/watch?v=yUIdlSkOjU4> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- AYR, 2018. <https://www.ayr.com/products/the-aloe#43249404684> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Bain, J.S., (1956). *Barriers To New Competition: Their Character And Consequences In Manufacturing Industries*. Harvard University Press.
- Barnes, D., (2006). A New Economics Of Trademarks. *Northwestern Journal Of Technology And Intellectual Property*, 5(1).
- Betty Crocker, (2018). <http://www.bettycrocker.com/about-us> (Erişim Tarihi: 17/11/2018)
- Biruni, (2019). <https://biruni.tuik.gov.tr/DIESS/TerminolojiListesiAction.do> (Erişim Tarihi: 06.01.2019).
- Blackett, T. and Boad, B., (1999). *Co-Branding: The Science Of Alliance*. 1st Edition. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.
- Bluemasters, (2018). <http://www.bluemastersbook.com/> (Erişim Tarihi: 23.12.2018))
- Britannica, (2018-1). <https://www.britannica.com/topic/denim> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Britannica, (2018-2). <https://www.britannica.com/topic/jeans> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Butler, B. S., Bateman, P. J., Gray, P. H., and Diamant, E. I., (2014). An Attraction–Selection–Attrition Theory of Online Community Size and Resilience. *MIS Quarterly*, (38:3): 699-728.

- Calzedonia, 2018.
<https://tr.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Calzedonia-ISKO>
 (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Carrion-i-Silvestre, J. L., Kim, D., & Perron, P., (2009). GLS-based unit root tests with multiple structural breaks under both the null and the alternative hypotheses. *Econometric Theory*, 25(6): 1754-1792.
- Chamberlin, E. H., (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press.
- Compaq, (2018). <https://www.apnews.com/c7c9b48b61153a8af4b4d287b6a3b360>
 (Erişim Tarihi: 16.12.2018).
- Cooke, Sinead and Paul Ryan. (2000). Brand Alliances: From Reputation Endorsement to Collaboration on Core Competencies. *Irish Marketing Review*. Vol.13, No.2: 36-41.
- Corning, (2018). <https://www.corning.com/worldwide/en/about-us/company-profile.html> (Erişim tarihi: 04.11.2018).
- Cravens, David W., Shipp, Shannon H. (1993). Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, And Strategic Alliance Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 1 (1): 55-70.
- Davis, L. (2009). Leveraging Trade Marks To Capture Innovation Returns. *Paper Presented At The 2009 Druid Summer Conference*. Copenhagen, Denmark.
- De Wit, B. and Meyer, R. (2004). *Strategy - Process, Content, Context*. (3rd ed.). London: Thomson Learning.
- Denim's New Seen, (2018). Denim's New Seen, *WWD*, (12 Haziran, 2018).
- Dickinson, S. and Heath, T. (2006). A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings. *The Journal of Brand Management*, 13: 393-406.
- Domingo, (2018). <https://store-domingo.jp/item/23975515.html> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).

- Dünya Ticaret Örgütü, (2018). https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/31bis_trips_01_e.htm (Erişim tarihi: 04.08.2018).
- Economides, N.S. (1988) The Economics of Trademarks. *Trademark Reporter*, 78: 523-539.
- Erdogan, B. Zafer. (1999). Celebrity Endorsement: A Literature Review. *Journal of Marketing Management*, 15 (4): 291-314.
- Fashion United, 2018. <https://fashionunited.uk/news/fashion/diesel-and-isko-to-offer-new-denim-shoe-line/2015121818780> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Fibre To Fashion, (2018). <https://www.fibre2fashion.com/news/fashion-news/italy-s-calzedonia-isko-unveil-total-shaper-jeggings-204449-newsdetails.htm> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Forbes, (2018). <https://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/02/24/isko-steps-out-as-premium-denim-ingredient-brand/#5d5d4b58469b> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Gillette, (2018). https://www.youtube.com/channel/UCq8Hhh0A9qecdBtKP_OXA4A/ (Erişim Tarihi: 16.12.2018).
- Götsch, M. and Hipp, C. (2012). Measurement Of Innovation Activities In The Knowledge-Intensive Services Industry: A Trademark Approach. *The Service Industries Journal*, 32(13): 2167-2184.
- Graevenitz, G. Von and Sandner, P. (2009). Are Advertising and R&D Complements?. *Paper Presented At The Time Kolloquium*. Munich, Germany.
- Green Halgh, C. and Rogers, M. (2012). Trade Marks And Performance In Services And Manufacturing Firms: Evidence Of Schumpeterian Competition Through Innovation. *The Australian Economic Review*, 45(1): 50-76.
- Griffiths, W.E., Jensen, Ph. and Webster, Bm. (2005). The Effects On Firm Profits Of The Stock Of Intellectual Property Rights. *Intellectual Property Research Institute Of Australia Working Paper No: 05 / 05*.

- Griliches, Z. (1990). Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 28(4): 1661-1707.
- Grossman, R. P., (1997). Co-Branding in Advertising: Developing Effective Associations. *Journal of Product and Brand Management*. 6 (3): 191-201.
- Haberler, (2018). <https://www.haberler.com/dunyaca-unlu-kot-markalarinin-kumaslari-isko-dan-10194717-haberi> (Erişim Tarihi:23.12.2018).
- Hadjicharalambous, Costas. (2006). A Typology Of Brand Extensions: Positioning Cobranding As A Sub-Case Of Brand Extensions. *Journal Of American Academy of Business*, 10 (1): 372- 377.
- Hagel, John. (1999). Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*, (December 1999), 13(1): 55-65.
- Harley-Davidson, (2018). <https://www.harley-davidson.com/us/en/events/115-anniversary-event.html> (Erişim Tarihi: 17.11.2018).
- Helmig, B., Huber, J., and Leeflang, P. S. H. (2007), Explaining Behavioural Intentions Toward Co-Branded Products. *Journal Of Marketing Management*, Vol. 23 (3/4): 285-304.
- Helmig, B., Huber, J., and Leeflang, P. S. H. (2008). Co-Branding: The State Of The Art. *Schmalenbach Business Review*, 60(4): 359-377.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskinson, R. E. (2004) *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Publishing: 1056.
- Holmes, G. and Hooper, N. (2000). Core Competence And Education. *Higher Education*, Vol. 40, No. 3 (Oct., 2000): 247-258.
- Hürriyet, (2018). http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/levi-s-501-in-kumasi-bir-turk-e-emanet_ID433702 (Erişim Tarihi: 23.12.2018).
- IMPS, (2018). <https://www.imps-elfs.co.uk/the-brand/about-imps-elfs> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Intel, (2018). <https://www.intel.com/content/www/us/en/trademarks/intel-inside.html> (Erişim Tarihi: 02.12.2018).

- Intracen, (2019). <http://www.intracen.org/itc/about/how-itc-works/our-role-in-the-un-and-wto> (Erişim Tarihi: 06.01.2019).
- İhracat Destekleri, (2019). <https://www.ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- İSKO Brand Collaborations, 2018. <http://www.isko.com.tr/brand-collaborations> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- İSKO Broşür, (2018). <http://www.isko.com.tr/wp-content/uploads/ISKO-brochure-consumer-68p.pdf> (Erişim Tarihi:16.12.2018).
- İSKO Sustainability, (2018). <http://www.isko.com.tr/sustainability> (Erişim Tarihi: 23.12.2018).
- İSKO, (2018). <http://www.isko.com.tr> (Erişim Tarihi: 23.12.2018).
- iSkool, (2018). <https://www.iskooldenim.com/project> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- James, David O. (2006). Extension To Alliance: Aaker And Keller's Model Revisited. *Journal Of Product & Brand Management*, 15 (1): 15–22.
- Jeans Manufaktur, (2018). <https://www.jeans-manufaktur.de/media/pdf/2d/e2/86/Kollektionsbericht-Pierre-Cardin-Jeanswear-FS-2016-DE-v2.pdf> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Johnson, D. (1990). Is Science Lobbying An Unnatural Act Or A Moral Imperative?, *Psychological Science*, 1 (5): 277-278.
- Jules, (2018). https://www.jules.com/nl_BE/mode-homme1.html (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Kapferer, J. N. (1991). *Les Marques, Capital De L'entreprise*. Les Editions d'Organisation.
- Kapferrer, J.N., (2008). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page Limited, 4th Edition.
- Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklara İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 37) Hakkında Tebliğ. 15/02/2006 tarih ve 26081 sayılı Resmî Gazete.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, (January 1993): 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29.
- Keller, K. L., (2008). *Strategic Brand Management -Building, Measuring, And Managing Brand Equity*. (3rd edition), New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall: 289.
- Koza, M., Lewin, A. (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2: 146–151.
- Koza, M.P. and Lewin, A.Y. (1998). *The Co-Evolution Of Strategic Alliances*. *Organization Science* 9 (3).
- Landes, W.M. and Posner, R.A. (1987). Trademark Law: An Economic Perspective. *Journal Of Law And Economics*, 30(2): 265-309.
- Laurent, G. and Kapferer, J.N. (1985). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, Vol: 22: 41-53.
- Laurent, G., Kapferer, J.N. and Roussel, F. (1995). The Underlying Structure Of Brand Awareness Scores. *Marketing Science*, 14 (3), part 2: G170-G179.
- Leuthesser, L., Kohli, C. And Suri R. (2003). 2+2=5? A Framework For Using Cobranding To Leverage A Brand. *The Journal Of Brand Management*, 11: 35-47.
- Levi's, (2018). https://www.levi.com/US/en_US/features/denim-dictionary/what-is-denim (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Levin, R., Kevorick, A., Nelson, R.R. and Winter, S. (1987). Appropriating The Returns From Industrial R&D. *Brookings Papers on Economic Activity*, 18 (3): 783-832.
- Levinthal, Daniel, A. and March James G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 :95-112.

- Lewin, A.Y., Long, C.P. and Carroll, T.N. (1999), The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, Vol. 10, no. 5: 535-550
- Madrid Protokolü Çerçevesinde Markaların Uluslararası Tescili İle İlgili Prosedürün Uygulanmasına İlişkin Temel Bilgiler, Türk Patent Enstitüsü, Ocak 2007, <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/2418BE5F-31F1-48BE-A08F-AE068815736F.pdf> (Erişim tarihi: 04.08.2018)
- Maki, D. (2012). Tests For Cointegration Allowing For An Unknown Number Of Breaks. *Economic Modelling*. 29 (5): 2011-2015.
- Malmberg, C. (2005). Trademark Statistics as Innovation Indicators? - A Micro Study. *Circle Electronic Working Paper*, No. 2005-17.
- March, J.G. (1991). Exploration And Exploitation In Organizational Learning. *Organization Science*, 2.
- Marketing Türkiye, (2018). <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/kota-adini-veren-muhtesem-kotun-muhtesem-hikayesi> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Menabo, 2018. <https://www.menabo.com/en/cliente/isko-en> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Mendonça, S., Pereira., T.S. and Godinho, M.M. (2004). Trademarks As An Indicator Of Innovation And Industrial Change. *Research Policy*, 33 (9):1385-1404.
- Murthy, D. (2011). Twitter: Microphone for the Masses?. *Media Culture and Society*, (33:5): 779-789.
- Nestle, (2018). <https://www.nestle-cereals.com/tr/tr/nesfit-adidas-kampanyasi> (Erişim Tarihi: 16.12.2018).
- Norris, G. D. (1992), Ingredient Branding: A Strategy Option With Multiple Beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, 9: 19 - 31.
- NY Fashion Center, (2018). <https://www.nyfashioncenterfabrics.com/pages/denim-fabric-information> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Oxford, (2018). <https://en.oxforddictionaries.com/definition/jeggings> (Erişim Tarihi: 16.12.2018).

- Park, C.W., Jun, S.Y. and Shocker, A.D. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation Of Extension And Feedback Effects. *Journal Of Marketing Research*, 33: 453-466.
- Parlamento ve Konsey Direktifi, (2018). OJ L299/25. Avrupa Birliği Resmî Gazetesi.
- Posey, C., Lowry, P. B., Roberts, T. L., and Ellis, T. S., (2010). Proposing the Online Community Self-disclosure Model: The Case of Working Professionals in France and the UK Who Use Online Communities. *European Journal of Information Systems*, (19:2): 181-195.
- Preece, Stephen B. (1995). Incorporating İnternational Strategic Alliances İnto Overall Firm Strategy: A Typology Of Six Managerial Objectives. *International Executive*, 37 (3): 261-277.
- Prince, Melvin and Mark Davies. (2002). Co-Branding Partners: What Do They See In Each Other?. *Business Horizons* (September): 51-55.
- Rakuten, (2018). https://image.rakuten.co.jp/urala/cabinet/item/pic/3/dm-13884d_s1.jpg (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994) Brand Alliances As Signals Of Product Quality. *Sloan Management Review*, 36(1): 87-97.
- Rao, A. R., Lu Qu, & Ruekert, R. (1999) “Signaling Unobservable Product Quality Through A Brand Ally”, *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258-268.
- Red Bull Stratos, (2018). <https://www.youtube.com/watch?v=dYw4meRWGd4> (Erişim Tarihi: 16.12.2018).
- Replay, (2018). <https://www.replayjeans.com/de/content.jsp?pageName=touch> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Road Map To Zero, (2018). <https://www.roadmaptozero.com/contributors> (Erişim Tarihi: 23.12.2018).
- Samu, Sridhar. Krishnan, Shanker. Smith, Robert E. (1999), Using Advertising Alliances For New Product İntroduction: Interactions Between Product Complementarity And Promotional Strategies. *Journal Of Marketing*, 63 (1): 57-74.

- Sanko Tekstil, (2018). <http://www.sankotextile.com> (Erişim Tarihi:16.12.2018).
- Schmoch, U. (2003). Service Marks as Novel Innovation Indicator. *Research Evaluation*, 12 (2): 149-156.
- Schwiebacher, F. (2010). How Companies Use Different Forms Of Ip Right Protection: Are Patents And Trade Marks Complements Or Substitutes?. *Paper Presented At The 2010 Druid-Dime Academy Winter Phd Conference*. Aalborg, Denmark.
- Senseo, (2018). <https://www.senseo.us/theworldofsenseo/> (Erişim Tarihi: 02.12.2018).
- Sınai Mülkiyet Kanunu. 10 Ocak 2017 tarihli ve 29944 sayılı Resmî Gazete.
- Simonin, Bernard L. and Ruth, Julie A. (1998). Is A Company Known By The Company It Keeps? Assessing The Spillover Effects Of Brand Alliances On Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35 (1): 30-42.
- Spethmann, B. And Benezra, K. (1994). Co-Brand Or Be Damned. *Brandweek*, 35: Pp.20-25.
- Sportswear Calzedonia, (2018). <https://www.sportswear-international.com/news/stories/Denim-Calzedonia-to-launch-new-pair-of-jeans-powered-by-Isko-12418> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Sportswear Liu Jo, (2018). <https://www.sportswear-international.com/news/stories/Liu-Jo-reintroduces-the-Bottom-Up-Jeans-10223> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Sportswear Stroili, (2018). <https://www.sportswear-international.com/news/stories/Stroili-and-Isko-to-collaborate-8897> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Static Brain, (2018). <https://www.statisticbrain.com/denim-jeans-industry-statistics> (Erişim Tarihi: 23.12.2018)
- Sunkist Growers, (2018). <http://www.sunkist.com/about-us/-cooperative-history> (Erişim Tarihi: 17/11/2018).

- Thorén, C., Ågerfalk, P. J., and Edenius, M. (2014). Through the Printing Press: An Account of Open Practices in the Swedish Newspaper Industry. *Journal of the Association for Information Systems*, (15:11): 779-804.
- Ticaret Bakanlığı, (2019). <https://ticaret.gov.tr/data/5b88188613b8761160fa201f/2006-4.pdf> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- Ticaretle Bağlantılı Fikrî Mülkiyet Anlaşması, (2018). <http://www.telifhaklari.gov.tr/Ticaretle-Baglantili-Fikri-Mulkiyet-Anlasmasi-TRIPS> (Erişim tarihi: 04.08.2018).
- TOBB, (2019). <http://sanayi.tobb.org.tr> (Erişim Tarihi: 06.01.2019).
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. 3rd ed. Prentice Hall.
- TUİK, (2019). http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046 (Erişim Tarihi: 05.01.2019).
- Turkpatent, (2018-1). <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/commonContent/Specific> (Erişim tarihi: 04.08.2018).
- Turkpatent, (2018-2). Madrid Protokolü Çerçevesinde Markaların Uluslararası Tescili İle İlgili Prosedürün Uygulanmasına İlişkin Temel Bilgiler, Türk Patent Enstitüsü, Ocak 2007, <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/2418BE5F-31F1-48BE-A08F-AE068815736F.pdf> (Erişim tarihi: 04.08.2018).
- Turquality Markalar, (2019). <http://www.turquality.com/markalar> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- Turquality, (2019). <http://www.turquality.com> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- Uggla, Henrik and Filipsson, Daniel. (2008). Ingredient Branding: Strategic Guidelines, *ICFAI Journal of Brand Management*, 5 (2), 16-30.
- Varadarajan, P. R. (1986), Horizontal Cooperative Sales Promotion: A Framework For Classification And Additional Perspectives, *Journal of Marketing*, 50 (2): 61-73.

- Virgin, (2018). <https://www.virgin.com/company> (Erişim Tarihi: 18.08.2018).
- Webster, (2018). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/jegging> (Erişim Tarihi: 16.12.2018).
- Wertheimer, H. W. (1967). The Principle Of Territoriality İn The Trademark Law Of The Common Market Countries. *The International And Comparative Law Quarterly* Vol. 16, No. 3 (Jul., 1967): 630-662.
- Wipo; (2018). http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=288514 (Erişim tarihi: 04.08.2018).
- Yeni şafak, (2019). <https://www.yenisafak.com/ekonomi/turquality-ruzgari-ile-10-yilda-10-dunya-markasi-2736767> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- Youtube Jules, (2018). <https://www.youtube.com/watch?v=EBbtjCpXo8> (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Yurtdışı Tanıtım Desteği, (2019). <https://www.ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri/yurtdisi-birim-marka-ve-tanitim-destegi> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).

ÖZGEÇMİŞ

Serdar Hasan AYDOĞAN, 1973 yılında Konya’da doğdu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümünden mezun oldu. 2012 yılından itibaren Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri’nde çalışmaktadır. 2015 yılı başından itibaren ihracata yönelik devlet desteklerinden sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. 2016 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

VITAE

Serdar Hasan AYDOĞAN, was born in 1973 in Konya. He is graduated from Department of Public Finance in Ankara University, the Faculty of Political Sciences. He has been working at Southeast Anatolia Exporters’ Associations from 2012. In 2015 he is responsible for the export oriented government supports as Deputy Secretary General. In 2016, he started the Master of Business Administration programme at the department of International Trade and Marketing in Gaziantep University Institute of Social Sciences.