

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MARKALAŞMANIN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE TÜRK ZEYTİNYAĞI  
SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hakkı Zakir İPEK

Balıkesir, 2010

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MARKALAŞMANIN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE TÜRK ZEYTİNYAĞI  
SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hakkı Zakir İPEK

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Gülnil AYDIN

Balıkesir, 2010

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 200412507004 numaralı Hakkı Zakir İPEK' in hazırladığı "Markalaşmanın İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi ve Türk Zeytinyağı Sektöründe Bir İnceleme" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 21/03/2010 tarihinde yapılmış, sorular sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/ÖY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan...Prof. Dr. Edip ÖZTÜRK...İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye...Yrd. Doç. Dr. Gökçe ÖZKAN...İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Üye...Doç. Dr. A. Niyazi ÇEKİR...İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

...../...../2010  
Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Oya SEYMEN

## ÖNSÖZ

Marka; hem üretici hem de satıcı açısından tüketiciye verilen vaat bağlamında önem taşıyan bir kavramdır. Çağımızın tüketim toplumu, geniş bir ürün yelpazesinden seçim yapmak zorunda kaldığı için daha seçici davranmaktadır. Bu noktada ambalajlı ve markalı ürünlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte rekabet anlayışında da marka, işletmeler tarafından stratejik bir unsur olarak dikkatle değerlendirilmektedir.

Günümüzde müşterinin de içerisinde yer aldığı pazarlama stratejilerine paralel olarak önem kazanan marka kavramıyla birlikte, işletmelerin stratejik bir farklılaşmaya sahip oldukları dile getirilmektedir.

Ülkemizde faaliyet gösteren zeytinyağı işletmeleri için de marka ve rekabet kavramlarının ele alınmasında şüphesiz yarar vardır. Sofralık ve yağlık zeytin üretiminde dünyada ön sıralarda yer alan Türkiye’de, dış pazara açılımda, güçlü ve uluslararası alanda onay almış marka yaratmakta sorunlar yaşanmaktadır. Türk zeytinyağı dökme olarak ihraç edilmekte ve ihraç edildiği ülkeler tarafından kendi markaları ile pazarlanmaktadır. Bu da Türk zeytinyağında katma değer kaybına neden olmakta ve Türk zeytinyağı işletmelerinin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada, Türkiye’de zeytin ve zeytinyağı sektöründe faaliyet gösteren belli başlı işletmelerin zeytinyağı üzerine markalama stratejileri ile rekabet güçleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. İşletmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda Türk zeytinyağı sektörünün karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinden bahsedilmiştir.

Bu çalışmayı hazırlamamda bana yol gösteren tez danışmanım ve hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Gülnil AYDIN’a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF’ de görevli arkadaşlarım Arş. Gör. Özlem HASGÜL’e ve Arş. Gör. Recep KILIÇ’a teşekkür ederim.

Hakkı Zakir İPEK

**ÖZET****MARKALAŞMANIN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ VE TÜRK ZEYTİNYAĞI SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**İPEK, Hakkı Zakir**  
**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**  
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gülnil AYDIN**  
**2010, 140 Sayfa.**

Bu çalışma, Türk Zeytinyağı sektörünün marka ve rekabet kavramları çerçevesinde incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın işaret ettiği problemler ve çalışmanın amacından bahsedilmiştir. İkinci bölümde, rekabet kavramı, rekabet gücü ve rekabet stratejilerinin kapsamlı tanımı ve marka kavramı yer almaktadır. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ve analiz süreci hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde zeytinyağı sektöründe marka stratejileri uygulayan üç işletme ile yapılan yüz yüze görüşme ve mülakatlar sonucunda toplanan veriler ışığında Türk zeytinyağı sektörünün durumu belirlenmeye çalışılmış ayrıca güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiştir. SWOT analizi ile elde edilen sonuçlar çalışmanın bu bölümünde sunulmuştur. Sonuç bölümünde de verilen bu bilgiler ışığında Türk zeytinyağı sektörünün yaşadığı sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Markalaşma, Marka, Rekabet, Türk Zeytinyağı Sektörü, SWOT Analizi.

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACTS OF BRANDING ON COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND A STUDY OF TURKISH OLIVE OIL SECTOR**

**IPEK Hakkı Zakir**

**MA Thesis, Department Of Business Administration**

**Assist. Prof. Dr. Gülnil AYDIN**

**2010, 140 Pages.**

The purpose of this study is to investigate Turkish Olive Oil Sector in the framework of brand and the concept of competitive analysis.

This paper consists of five parts. The first part of the study mentions the problems pointed out in the research and the framework of the study. The second part details definition of competition, competition power, competition strategies and brand concept. After explaining the definitions, the work on this subject has been included. The third part is related to research method and analysis about the process. In the fourth part of the study data collected by depth interview with three Turkish olive oil establishments, which implement brand strategies in the sector. In the light of collected data, it is aimed to determine the situation of Turkish olive oil sector. In addition strengths and weaknesses of Turkish olive oil sector were evaluated and also the results obtained with SWOT analysis is presented in this section of the study. At the end of the study, in the light of the information given in the review, solutions have been put forward for the problems of Turkish olive oil sector and related issues.

**Key Words:** Brand, Competition, Competition and Branding in Olive Oil Sector, Turkish Olive Oil Sector, SWOT Analysis.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	5
1.3 Araştırmanın Önemi.....	5
1.4 Varsayımlar.....	6
1.5 Sınırlılıklar.....	6
1.6 Tanımlar.....	7
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	9
2.1 Kuramsal Çerçeve.....	9
2.1.1 Rekabet Kavramı ve Tanımı.....	9
2.1.2 Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	10
2.1.3 Rekabet Gücü.....	12
2.1.3.1 Kavram Olarak Rekabet Gücü.....	12
2.1.3.2 Firma Düzeyinde Rekabet Gücü.....	12
2.1.3.3 Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü.....	13
2.1.3.4 Küme Düzeyinde Rekabet Gücü.....	13
2.1.3.5 Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü.....	14
2.1.4 Rekabet Gücünün Belirleyicileri.....	14
2.1.4.1 Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler.....	15
2.1.4.2 Rekabet Gücünü Etkileyen Firma Dışı Etkenler.....	17
2.1.4.3 İşletmelerin Rekabet Güçleri ile İlgili Stratejik Faktörler.....	18
2.1.5 Rekabet Stratejileri.....	21
2.1.5.1 Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi.....	22
2.1.6 Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri.....	24
2.1.6.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	25
2.1.6.1.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları.....	27
2.1.6.2 Farklılaştırma Stratejisi.....	28
2.1.6.2.1 Farklılaştırma Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları.....	29
2.1.6.3 Odaklanma Stratejisi.....	32
2.1.6.3.1 Odaklanma Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları.....	32
2.1.7 Hamel ve Prahalad'ın Rekabet Stratejisi Modeli.....	33
2.1.8 Markalaşma.....	37
2.1.8.1 Marka Kavramı Ve Tanımı.....	37
2.1.8.2 Markanın Yararları.....	40
2.1.8.3 Marka Yaratmak.....	42
2.1.8.4 Marka Değeri.....	44
2.1.8.5 Markalaşma Kararları.....	47
2.1.8.6 İşletmelere Rekabet Gücü Kazandıran Marka Stratejileri.....	49
2.1.8.6.1 Hat Yayma.....	50
2.1.8.6.2 Marka Genişletme.....	50
2.1.8.6.3 Çoklu Markalama.....	51
2.1.8.6.4 Yeni Markalar.....	51
2.1.8.6.5 Birlikte Markalaşma.....	52

2.1.8.7 Marka Kültürü.....	52
2.1.8.8 Marka Bağlılığı.....	53
2.1.8.8.1 Marka Bağlılığının Oluşturulması.....	53
2.1.8.8.2 Marka Bağlılığı Örnekleri.....	54
2.1.8.9 Uluslararası Markalaşma.....	55
2.1.8.10 Tüketici Davranışı ve Tercihleri Açısından Markanın Önemi.....	58
2.1.8.11 Rekabet Gücünü Arttırmada Markanın Rolü Ve Önemi.....	61
2.1.8.12 Markalararası Rekabet.....	62
2.1.8.12.1 Pazara Giriş.....	62
2.1.8.12.2 Rekabetçi Koşulların Belirlenmesi Özgürlüğü.....	63
2.1.8.12.3 Rekabet Alanı.....	64
2.1.8.13 Marka İçi Rekabet.....	64
2.2 İlgili Araştırmalar.....	66
3. YÖNTEM.....	69
3.1 Araştırma Modeli.....	69
3.2 Evren ve Örneklem.....	71
3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	72
3.4 Veri Toplama Süreci.....	74
3.5 Veri Analizi.....	74
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	76
4.1 Mülakat Raporları ve SWOT Analizleri.....	76
4.1.1 Komili Mülakat Raporu.....	76
4.1.1.1 İşletmenin Tanıtımı.....	76
4.1.1.2 Komili'nin Vizyonu.....	77
4.1.1.3 Komili'nin Ürün Portföyü.....	77
4.1.1.4 Komili'nin Hedef Kitleleri.....	78
4.1.1.5 Komili'de Pazar Araştırmaları.....	78
4.1.1.6 Rekabet Gücü ve Büyüme Stratejileri Açısından Komili.....	78
4.1.1.6.1 Rekabet Gücü Açısından Komili.....	78
4.1.1.6.2 Büyüme Stratejileri Açısından Komili.....	81
4.1.1.7 Marka Değeri Açısından Komili.....	81
4.1.1.8 Komili'nin Kullandığı Marka Stratejileri.....	82
4.1.1.9 Uluslararası Markalaşma Açısından Komili.....	82
4.1.1.10 Markalama Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkisi.....	83
4.1.2 Marmarabirlik Mülakat Raporu.....	86
4.1.2.1 İşletmenin Tanıtımı.....	86
4.1.2.2 Marmarabirlik'in Misyonu ve Vizyonu.....	88
4.1.2.2.1 Marmarabirlik'in Misyonu.....	88
4.1.2.2.2 Marmarabirlik'in Vizyonu.....	88
4.1.2.3 Marmarabirlik'in Ürün Portföyü.....	89
4.1.2.4 Marmarabirlik'in Hedef Kitleleri.....	89
4.1.2.5 Marmarabirlik te Pazar Araştırmaları.....	89
4.1.2.6 Rekabet Gücü ve Büyüme Stratejileri Açısından Marmarabirlik.....	90
4.1.2.6.1 Rekabet Gücü Açısından Marmarabirlik.....	90
4.1.2.6.2 Büyüme Stratejileri Açısından Marmarabirlik.....	92
4.1.2.7 Marka Değeri Açısından Marmarabirlik.....	92
4.1.2.8 Marmarabirlik'in Kullandığı Marka Stratejileri.....	92
4.1.2.9 Uluslararası Markalaşma Açısından Marmarabirlik.....	93
4.1.2.10 Markalama Stratejileri ve Rekabet Stratejileri ile İlişkisi.....	93
4.1.3 Tarış Mülakat Raporu.....	96
4.1.3.1 İşletmenin Tanıtımı.....	96



4.1.3.2 Tariş'in Misyon ve Vizyonu.....	97
4.1.3.2.1 Tariş'in Misyonu.....	97
4.1.3.2.2 Tariş'in Vizyonu .....	97
4.1.3.3 Tariş'in Ürün Portföyü .....	98
4.1.3.4 Tariş'in Hedef Kitlesi .....	98
4.1.3.5 Tariş'te Pazar Araştırmaları.....	98
4.1.3.6 Rekabet Gücü ve Büyüme Stratejileri Açısından Tariş .....	99
4.1.3.6.1 Rekabet Gücü Açısından Tariş .....	99
4.1.3.6.2 Büyüme Stratejileri Açısından Tariş .....	101
4.1.3.7 Marka Değeri Açısından Tariş.....	101
4.1.3.8 Tariş'in Kullandığı Marka Stratejileri .....	102
4.1.3.9 Uluslararası Markalaşma Açısından Tariş .....	102
4.1.3.10 Markalama Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkisi.....	103
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
5.1 Sonuç .....	115
5.2 Öneriler.....	122
KAYNAKÇA .....	128
EKLER.....	134

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

<b>Şekil1</b>	Rekabet Gücüne Etki Eden Firma İçi Etkenler .....	16
<b>Şekil2</b>	Rekabet Gücüne Etki Eden Firma Dışı Etkenler .....	18
<b>Şekil3</b>	Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci .....	24
<b>Şekil4</b>	Porter'ın Temel Rekabet Stratejileri .....	25
<b>Şekil5</b>	Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar .....	34
<b>Şekil6</b>	Gelecek İçin Rekabetin Üç Aşaması .....	36
<b>Şekil7</b>	Marka Yaratma Süreci .....	43
<b>Şekil8</b>	Marka Değerini Oluştura Unsurlar .....	47
<b>Şekil9</b>	Markalaşma Kararları .....	48
<b>Şekil10</b>	Uluslararası Marka Modeli .....	57
<b>Şekil11</b>	SWOT Analizinde Değerlendirilen Firma İçi ve Dışı Etkenler ....	70
<b>Şekil12</b>	Türkiye'nin 2001-2009 Zeytinyağı İhracatı .....	113

**TABLULAR LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1</b> Porter'ın Temel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri .....	31
<b>Tablo 2</b> Komili SWOT Analizi .....	85
<b>Tablo 3</b> Marmarabirlik SWOT Analizi .....	95
<b>Tablo 4</b> Tariş SWOT Analizi .....	105
<b>Tablo 5</b> Sektörel SWOT Analizi .....	106
<b>Tablo 6</b> Genel Değerlendirme .....	110
<b>Tablo 7</b> Türkiye'nin 2001-2009 Zeytinyağı İhracatı .....	113

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>AB</b>	:Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	:Amerika Birleşik Devletleri
<b>AMA</b>	:American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Kurumu)
<b>GSMH</b>	:Gayri Safi Milli Hasıla
<b>IOOC</b>	:International Olive Oil Council (Uluslararası Zeytin Konseyi)
<b>KKTC</b>	:Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
<b>KHK</b>	:Kanun Hükmünde Kararname
<b>MARMARABİRLİK</b>	:SS Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>TARIŞ</b>	:Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>TDK</b>	:Türk Dil Kurumu
<b>SWOT</b>	:Strenghts (Kuvvetli Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunity (Fırsatlar), Threats (Tehditler)

## 1. GİRİŞ

Bir ürün veya hizmetin tüketici gözündeki değerini şekillendiren çok sayıda faktörden bahsedilebilir. Üretilen bir malın tüketici gözündeki önemi, o ürüne duyulan güven, kalitesi, fiyatı, reklamı vb. gibi çeşitli faktörlerle şekillenir. Ürünün kavram aşamasından, tüketiciye sunumuna kadar geçen süreçte, işletme-tüketici ilişkisinde öne çıkan kavramlardan birisi de, markadır. Benzer ürün ve hizmetlerin birden çok üreticisinin bulunduğu global rekabet ortamında marka, işletmenin sahip olduğu stratejik bir dokunulmaz değer olarak işletmeyi rakiplerinden ayırmaktadır. Bu açıdan farklılaştırıcı bir unsur olarak marka, işletmeler için şartları hızla değişen pazarlarda yüksek pazar payı, yüksek satış hacmi ve kâr anlamını taşımaktadır.

Rekabet genel anlamda, bir yarış olarak tanımlanabilir. Kimin en iyi yada daha iyi olduğu sorusu sorulduğunda, rekabet kavramı öne çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasında çok sayıda satıcının varlığı düşünüldüğünde, rakipler, bir başka ifadeyle ihtiyacı karşılayan mal ve hizmet üretenler içinde piyasayı en fazla etkileyebilen en iyi rekabet eden olarak görülebilir.

Zeytinyağı sektörü de kendi içinde bir rekabet ortamı barındırmaktadır. Bu ortamda dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak ise “marka” kavramı ortaya çıkmaktadır. Ürünleri farklılaştırarak piyasada üstünlük sağlamanın yollarından biri olarak görülen marka, ülkemiz zeytinyağı sektörü açısından tam olarak kullanılamamaktadır. “Merdiven altı” olarak tabir edilen zeytinyağı üretiminin ülkemizde hala yoğun bir şekilde devam etmesi, bu konuda sıkıntıların olduğunun işaretidir. Markalaşma yapılmadan dökme usulle gerçekleştirilen zeytinyağı satışı, üreticilerimizin dünya pazarında söz sahibi olamamalarına ve tutunamamalarına neden olmaktadır. İç pazarda

zeytinyağı tüketiminin çok düşük seviyelerde olması, dış pazarda ise nitelikli Türk markalarının etkin bir biçimde var olamaması, Türkiye'deki zeytinyağı kurum ve işletmelerini taşeron rolü oynamaktan öteye götürmemektedir.

Zeytinyağında markalaşma ile ifade edilmek istenen ürünün ambalajlı olarak tüketilmesini sağlayabilmektir. Böylece dökme usulle satışa nazaran çok daha fazla katma değer elde edilebilecektir. Artacak olan katma değer sayesinde Türk markalarının rekabet gücü yükselecektir.

Bu genel değerlendirmeler doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışma ile Türkiye'de zeytin ve zeytinyağı sektöründe faaliyet gösteren ve önde gelen kuruluşlarından; Komili, Marmarabirlik ve Tariş'in markalaşma yolundaki ilerlemeleri ve stratejileri incelenmiştir. Yapılan inceleme ile Türkiye'de zeytinyağı sektöründe faaliyet gösteren firmaların markalaşma sürecinde yaşadıklarını ve uzun dönemli hedeflerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma sonucunda, sektörde faaliyet gösteren veya göstermek arzusunda olan girişimlere önerilerde bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında öncelikle rekabet ve markalaşma ile ilgili kuramsal çerçeveye değinilecek, ardından yukarıda bahsedilen şirketlerle yapılan görüşme raporları SWOT analizi yardımıyla değerlendirilecektir. Analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar hem uygulamacılar, hem de araştırmacılar açısından değerlendirilecektir.

## **1.1 Problem**

Günümüzde, sosyoekonomik sistemdeki gelişme ile ticaretin ve rekabetin yoğunlaşması sonucunda, şirketler kaçınılmaz olarak ürünlerini markalayarak pazarlamak durumundadırlar. İşletmelerin ayakta kalması,

tüketici tercihlerine adapte olmak ve buna uygun üretim-pazarlama faaliyetlerinde bulunmakla mümkündür (Uzun ve Erdil, 2004, 228).

En basit anlamda marka, bir malı benzeri olan diğer mallardan ayıran özellikler bütünüdür. Çünkü pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulmuş aynı türde pek çok ürün vardır. Bu ürünler kalite ve benzerlik açısından birbirlerine çok yakındır. Bir ürünün diğerlerine göre daha çok tercih edilmesi açısından ya da tüketiciler tarafından tanınması, diğerleri arasından algılanıp seçilebilmesi açısından da belli bir marka adı altında pazara sunulması gerekmektedir. Bir ürünü tanıtmaya ve pazar payını arttırmada en önemli yol o ürüne marka kimliği kazandırmaktır (Ünlü, 2005, 27).

Özellikle sanayileşmeyle birlikte önem kazanmaya başlayan markalar, günümüzdeki küresel pazar yapısının etkisiyle ortaya çıkan ürün çeşitliliğindeki artış ve tüketicilerin bilinçli tüketici olma yolunda attığı adımlar sonucunda daha çok ciddiye alınmaya başlanmıştır. Firmaların artan rekabet karşısında rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve pazar paylarını arttırmabilmeleri, yeni pazarlarda rekabet edebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri; markalarına, markaları ile ilgili olarak geliştirdikleri stratejilere bağlıdır.(Bağcı, Işıl, 2007,2).

Marka ve rekabet kavramlarının oldukça geniş bir kuramsal çerçeveye sahip olduğu düşünüldüğünde, markalaşmanın rekabet gücü kriterleri ile ilişkisini yörüngesinden saptırmadan incelemek ve mükemmel şekilde ortaya koymak önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz pazarlarının beklenti düzeyi yüksek tüketici kesimini memnun edebilmek için güçlü bir marka yaratmak işletmeler açısından önemli bir zorunluluk haline gelmiştir (Bağcı, Işıl, 2007, 2).

Markalaşmanın rekabete olan etkilerini inceleyen araştırmacılardan biri de David Aaker'dir. Aaker (1991) güçlü markalar ortaya çıkarmanın oldukça zor olduğundan bahsetmektedir. Rekabet ortamında en önemli sorun, markanın rakip markalardan nasıl ayrılabilceğidir. Bunu başarabilmek için marka imajına bir değerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Ürünü tüketen kişi kendisini farklı hissetmelidir (Aaker 1991).

Bağcı tarafından (2007); Gaziantep hazır giyim işletmelerinde yönelik yapılan anket çalışması kapsamında, küresel ekonomide rekabet üstünlüğü yaratan stratejiler değerlendirilmiş ve bir rekabet avantajı olarak markalaşmanın önem ve içeriği üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak markalaşma ve rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu bağlamda markanın işletmeler için bir rekabet gücü kriteri sayıldığı görülmüştür.

Ersoy tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada (2007); uluslararası rekabet avantajı kazanmada markalamanın ve marka yönetiminin önemi araştırılmıştır. Çalışmada; hizmet sektöründe marka ve rekabet gücü arasında nasıl bir bağ kurulacağı ve uluslararası rekabetin hizmet sektöründe de yoğun olduğu günümüzde şirketlerin çıkış yolu olarak markayı ve marka yönetimini nasıl kullanabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuç itibariyle markalaşmanın rekabet gücünü arttıracığı savunulmuştur. Özellikle günümüzde marka stratejilerinin büyük önem kazandığı düşünüldüğünde aksi bir durumun savunulması çok mümkün görülmemektedir. Buna karşın özellikle bazı sektörlerde markasız ürünlerin satış ve dağıtımının yürütülmesi bu konuya farklı sektörlerden bakışı gerekli kılmaktadır. Söz konusu çalışma bu nedenle yapılmıştır.

Araştırmanın problemi, Türkiye'de zeytinyağı sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası rekabet gücü



kazanmaları üzerinde markalaşma sürecinin etkisinin ne yönde ve ne düzeyde olduğunu anlaşılmasıdır.

## 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin kullandıkları marka stratejilerinin, rekabet güçleri üzerinde olan etkilerini saptamaya çalışmaktır. Bu kapsamda Türk zeytinyağı sektöründe faaliyet gösteren firmalara rekabet güçlerini arttırmalarını sağlayacak tavsiyeler verebilmektir. Çalışma kapsamında üzerinde durulan araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

- 1) Türk zeytinyağı işletmelerinde hangi markalama stratejileri kullanılmaktadır?
- 2) Ulusal rekabet gücü kazanmada temel odak noktası maliyet, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden hangisi veya hangileridir?
- 3) İşletmeler nasıl bir konumlandırma stratejisi izlemektedirler?
- 4) İşletmelerin ulusal ve uluslararası alanda yaşadıkları temel pazarlama sorunları nelerdir?
- 5) Markalaşmanın pazarlama sorunlarına olumlu veya olumsuz ne çeşit etkilerinden söz edilebilmektedir?

## 1.3 Araştırmanın Önemi

Zeytinyağı sektöründe etkili markalaşma stratejilerinin oluşturulmasının Türkiye'nin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü arttıracığı düşünülmektedir. Türkiye yıllar boyunca zeytinyağını dökme ihraç ederek

yanlış bir politika izlemiştir. Oysa ürünlerin ambalajlı olarak ihraç edilmesi, kayda değer miktarda katma değer artışı sağlayacaktır. İhracatçı ülkeler, Türk zeytinyağını ambalajsız dökme usul ile alıp kendi markaları ile etiketleyerek dünya piyasalarına arz etmektedirler. Bu durum, Türk zeytinyağlarının tüm dünyada tüketilebileceğinin göstergesidir. Türk zeytinyağı sektörünün, uluslararası platformda hak ettiği yeri, uygulayacağı doğru marka stratejileri ile alabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada, Türkiye’de söz sahibi üç önemli zeytinyağı kuruluşunun markalama stratejileri incelenecek, karşılaştırılacak ve değerlendirilecektir. Böylece bu üç işletme tarafından uygulanan markalama politikalarının doğruluğu tartışılma imkanı bulacak, olası yanlışlıklar ve eksiklikler ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu çalışma Türk zeytinyağı sektörünün markalaşma ve rekabet açısından fotoğrafını çekmeyi amaçlamaktadır.

## 1.4 Varsayımlar

Çalışmanın varsayımlarını aşağıdaki biçimde açıklamak mümkündür:

- 1) Mülakata tabi tutulan işletme yöneticilerinin mülakat sorularına verdikleri yanıtlar, işletmenin var olan durumunu ve kendilerine ait görüşlerini yansıtmaktadır.
- 2) Yüz yüze görüşmelerde işletme yetkililerinin yöneltilen sorulara doğru ve eksiksiz cevap verdiği varsayılmıştır.

## 1.5 Sınırlılıklar

Gerek bu alanda yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması, gerek şirketlerin bilgilerini paylaşmada tutucu davranmaları, veri toplamayı zorlaştıran unsurlar olmuştur. Diğer taraftan işletmeler ekonomik güçlerinin göstergesi olacak bazı bilgileri vermekten kaçınmışlardır. Elde edilen bilgiler,

var olan çalışmaların değerlendirilmesi, sektörün önde gelen firmalarının yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmesi, mülakat yapılması ve internet araştırmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Görüşülen üç işletmeden elde edilen bilgilere göre; Komili %35 pazar payı ile pazarda liderliğini sürdürürken Tariş %27 ile Komili'yi izlemektedir. Marmarabirlik zeytin de %22 gibi ciddi bir pazar payına sahipken zeytinyağı pazar payı %1-%2 olarak değişim göstermektedir. Sektörde markalama stratejilerini uygulayan işletme sayısının azlığı çalışmada nitel yöntemlerin kullanılması, nicel yöntemlere başvurulmamasına neden olmuştur.

## 1.6 Tanımlar

Aşağıda çalışmanın yazın taraması kısmında ayrıntılı olarak ele alınacak kavramlara ilişkin işlevsel tanımlara yer verilmiştir.

**Marka:** 556 sayılı KHK 'ya göre Marka, bir teşebbüsün mal veya 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 işaretleri içerir ([www.turkpatent.gov.tr](http://www.turkpatent.gov.tr)).

Amerikan Pazarlama Birliği (1960) marka kavramını şu şekilde tanımlamıştır; Marka, satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaşmak için tasarlanan bir isim, tanım, işaret, sembol, tasarım, şekil ya da tüm bunların bileşimidir (Aktaran Erdil, Uzun, 2009, 9).

**Rekabet:** İşletmeler açısından değerlendirildiğinde rekabet, mal ve faktör piyasasında çok sayıda alıcı ve satıcının kendi aralarında meydana

getirdikleri yarışma ve çekişme olarak tanımlanmıştır (Nakip ve Diğ. , 2001, 156).

**Rekabet Gücü:** Genel olarak rekabet gücü, firmaların, endüstrinin, bölgenin, ülkenin ya da birliklerin (AB gibi) rekabette görelî olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki üretim gücü olarak tanımlanabilir. Diğêr bir deyişle bir ülkenin, ürettiği mallarda diğêr ülkelerin malları ile fiyat kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması anlamına gelmektedir (Demir, 2001, 46).

**Strateji:** Strateji Yunanca stratos (ordu) ile agein (gütmek , yönetmek) sözcüklerinden türeyerek İngilizce ve Fransızcaya geçmiştir. Strateji herhangi bir amaca varmak için eylem birliği sağlama, böyle bir eylemi düzenleme sanatıdır (www.tdk.gov.tr).

**SWOT Analizi:** Bir kurum veya kuruluşun bulunduğu çevrenin değerlendirilmesinde kullanılan bir planlama ve organizasyon aracıdır. İncelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir (Megep, 2006).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1 Kuramsal Çerçeve

#### 2.1.1 Rekabet Kavramı ve Tanımı

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan fakat tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı, değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir (TÜSİAD, 1997, 15). Rekabet; sosyal hayatın bütün faaliyet alanlarında, iki veya daha fazla insanın veya grubun belirli bir hedefe doğru birbirlerinden daha iyi sonuç almak üzere harcadıkları gayretler ve yaptıkları mücadeleler kapsamına girer. Menfaatleri karşılaşan insanların, grupların, müesseselerin, örgütlerin ve devletlerin uzlaşma çaresi arayacakları yerde, üstünlük kazanarak amaçlarına erişmeyi tercih ettikleri bütün durumlarda rekabet söz konusudur (Milliyet, 1988, 771). İşletmeler açısından değerlendirildiğinde rekabet, mal ve faktör piyasasında çok sayıda alıcı ve satıcının kendi aralarında meydana getirdikleri yarışma ve çekişme olarak tanımlanmıştır (Nakip ve Diğ , 2001, 156). Diğer bir tanımda rekabet, bir pazar için mal ve hizmet üreten tedarikçiler arasındaki rakiplik olarak tanımlanmıştır (Oxford, 2002, 112).

Porter rekabeti, “farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma işi” olarak tanımlamıştır (Thompson ve Strickland, 1998, 134).

Rekabet, “kesin yapılı bir endüstride ekonomik artı değeri bölüşme rekabetinden çok, yeni oluşan fırsat alanlarını sahiplenme rekabeti” dir (Hamel, 1997).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere rekabet konusunda uzlaşmış bir tanım yoktur. Ancak, rekabet tanımlarının ortak özelliğinin aynı amacı elde etmeye çalışan birden çok kişi ve grup arasında geçen yarış olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.1.2 Rekabetin Tarihsel Gelişimi**

Rekabet tarih boyunca sürekli var olmuş ve geçen süreler boyunca temelde rakipler arası yarış ifade etmiştir. Rekabetin kapsam ve şiddeti tarihsel gelişim içerisinde temeli aynı olsa da, zaman geçtikçe değişime uğramıştır (Tavşancı, 2002, 35).

Rekabetin tarihsel gelişimi incelendiğinde, yazının bulunması ile belirlenen tarihin başlangıcından günümüze kadar meydana gelen en önemli süreç sanayi devrimi olmuştur. Sanayi devrimi, etkileri geçmişten günümüze uzanan, öncesi ve sonrası arasında çok önemli farklılıkların olduğu bir süreçtir (Kozlu, 1996, 2).

II. Dünya Savaşından 1970'li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan ekonomik kriz sonucunda yoğun bir rekabet ortamı doğmuştur. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiştir. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Özellikle otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten kuruluşlar pazardaki üstünlüklerini üretim güçleriyle sağlamışlardır (Doğan, 2000).

1970'li yıllarda teknolojinin yaygınlaşarak, hayatın her alanına girdiği bu dönemde, üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji

yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır (Doğan, 2000).

80'li yıllara gelindiğinde ise rekabette yeni bir boyut açılmıştır: Kalite. Artık ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. Zamanla kalite kavramına yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşma, yani hız eklenmiştir. Yarının dünyasında rekabetin gizli avantajları ise, 90'lı yılların rekabet unsurlarına ek olarak mükemmeliyet şeklinde belirlenmektedir. Rekabette son 40 yıllık değişim irdelendiğinde 1960'larda üretim üstünlüğü, 1970'lerde maliyet ve ürün özellikleri, 1980-1990 arasında kalite, yenilik, esneklik, hız, farklılık 2000'lerden sonra ise mükemmeliyette eklenerek günümüzdeki durumuna gelmiştir (Doğan, 2000).

Diğer yandan teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarının küreselleşmesi, bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, ürün ömürlerinin giderek kısılması, pazara yeni ürünler sunma sürelerinin azalması ve sürekli değişen müşteri gereksinimleri 90'lı yılların işletmelerini farklı yaklaşımlara yönlendirmiştir. Böyle bir ortamda, çağdaş organizasyonlar olarak varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, modern yönetim anlayışının beraberinde getirdiği, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma gibi birçok yeni yönetim tekniklerini uygulamaya çalışmalıdırlar (Doğan, 2000).

## **2.1.3 Rekabet Gücü**

### **2.1.3.1 Kavram Olarak Rekabet Gücü**

Genel olarak rekabet gücü, firmaların, endüstrinin, bölgenin, ülkenin ya da birliklerin (AB gibi) rekabette görelî olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki üretim gücü olarak tanımlanabilir. Diğêr bir deyişle bir ülkenin, ürettiği mallarda diğêr ülkelerin malları ile fiyat kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması anlamına gelmektedir (Demir, 2001, 46).

Ancak bu tanımı firma, endüstri, küme ve uluslararası rekabet gücü şeklinde bir ayrıma tabi tutmak kavramın daha net anlaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir.

### **2.1.3.2 Firma Düzeyinde Rekabet Gücü**

Firma düzeyinde rekabet gücü, firmanın piyasada varlığını sürdürme ve kar, fiyat, getiri oranı veya ürünlerinin kalitesi açısından arzu edilen sonuçlar elde etme kabiliyeti; mevcut piyasa olanaklarından yararlanabilme ve yeni piyasalar yaratabilme kapasitesine sahip olmasıdır (Asian Development Outlook, 2003). Herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği şeklinde de tanımlanabilir (Aktan, 2006).



Kibritçiöğlü'na göre firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir yerel firmanın yurtiçi veya yurtdışı piyasalarda, rakibi olan yerel ve yabancı firmalara göre, ürün fiyatı ve/veya ürün kalitesi, teslimde dakiklik ve satış sonrası hizmet gibi fiyat dışı unsurlar açısından denk veya onlardan üstün bir durumda olmasıdır. Bunun yanı sıra firmanın yenilik ve icat yapabilme yeteneği de firma düzeyinde rekabet gücüne sahip oluşun bir göstergesidir.

### **2.1.3.3 Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü**

Bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Aktan, 2006).

### **2.1.3.4 Küme Düzeyinde Rekabet Gücü**

Sektör bazında küme oluşturularak bölgesel rekabet gücünün incelenmesi, karşımıza küme düzeyinde rekabet gücü kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kümelerde yaşanan verimlilik artışları aşamalar halinde rekabet gücünü yaratır ve geliştirir. Firmalar arasında ileri, geri ve yatay bağlantılarla bölgesel düzeydeki rekabet gücü bölge içinde yaygınlık kazanır (Ayaş, 2002, 42-43).

### 2.1.3.5 Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü

Ulusal düzeyde rekabet gücü, “Bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir” şeklinde tanımlanmıştır (Aktan, 2006, OECD, 1992, 237). Rekabet gücü, salt başına dışarıya mal satma ve dış ticaret dengesini sağlama yeteneği olarak algılanmamalıdır. Bunun yanı sıra, bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilmesi, yaşam kalitesinde kabul edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilmesi ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilmesi yeteneği de ülkenin ulusal rekabet gücünü gösterir (Aktan, 2006).

### 2.1.4 Rekabet Gücünün Belirleyicileri

Porter, rekabet gücünü belirleyicilerinin, firmalara rekabet avantajı kazandıran koşullar olduğunu ifade etmektedir. Rekabet avantajı yaratacak bu koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Porter, 1990, 71):

- Faktör Koşulları: Faktörlerin üretkenliği, üretim maliyeti ve fiyat rekabetini kapsamaktadır.
- Talep Koşulları: Firmanın ürün ve hizmetlerine ait talep yapısını ifade etmektedir.
- Bağlı ve Destekleyici Endüstriler: Araştırma ve geliştirme, yenilik ve iyileştirmeleri ifade etmektedir.

**Firmaların Stratejik Hedef ve Yapısı:** Firmaların piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel strateji bulunmaktadır. Bunlar:

- Toplam Maliyet Liderliği
- Farklılaşma

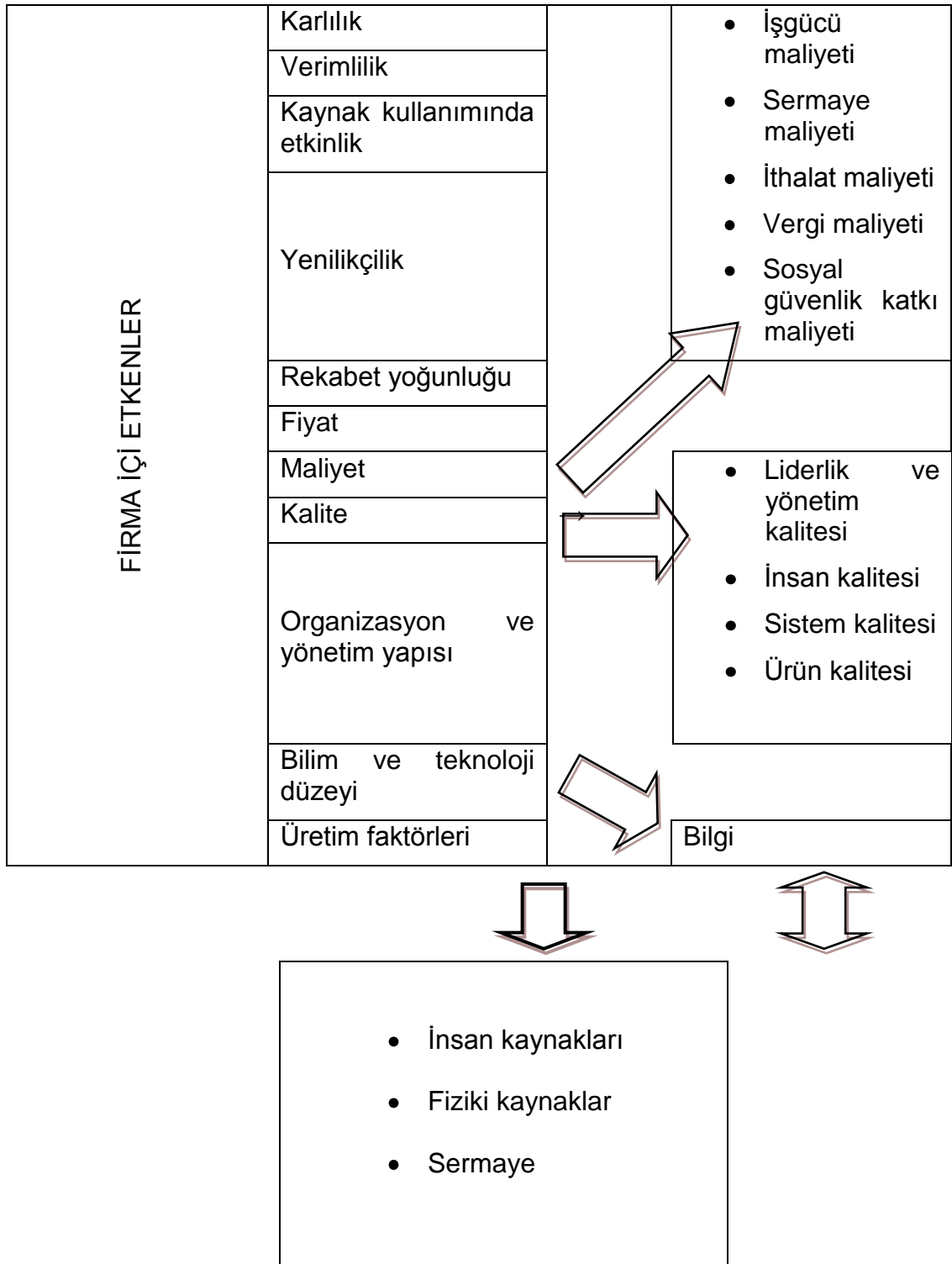
- Odaklanma (Sinerji)

Bu stratejilere ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

Rekabet gücünü belirleyen, firma ile ilgili bu koşulların oluşumunu sağlayan faktörler ise firma içi ve firma dışı etkenler olmak üzere iki başlıkta toplanabilir.

#### **2.1.4.1 Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler**

Rekabet gücünün firma içi belirleyicileri temelde üçe ayrılabilir. Birincisi, hem yerli hem de yabancı sektördeki firmaların işgücü, hammadde, enerji, faiz, kredi ve pazarlama maliyetleri; ikincisi maliyetler ve kâr marjından oluşan fiyatları ve üçüncüsü ürün kalitesidir. Bu üç temel belirleyicinin yanı sıra, verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenlerdir (Kibritçioğlu, 1996, 9-10). Ayrıca, firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yoğunluğu, firmanın malın fiyatını tespit etmede ne ölçüde güçlü olduğu, sektördeki ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, firmanın organizasyon ve yönetim biçimi, araştırma-geliştirme faaliyetleri, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları ve benzeri faktörler de rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenler arasında sayılabilir (Kotan, 2002, 1). Şekil 1'de rekabet gücüne etki eden firma içi etkenler topluca görülmektedir.

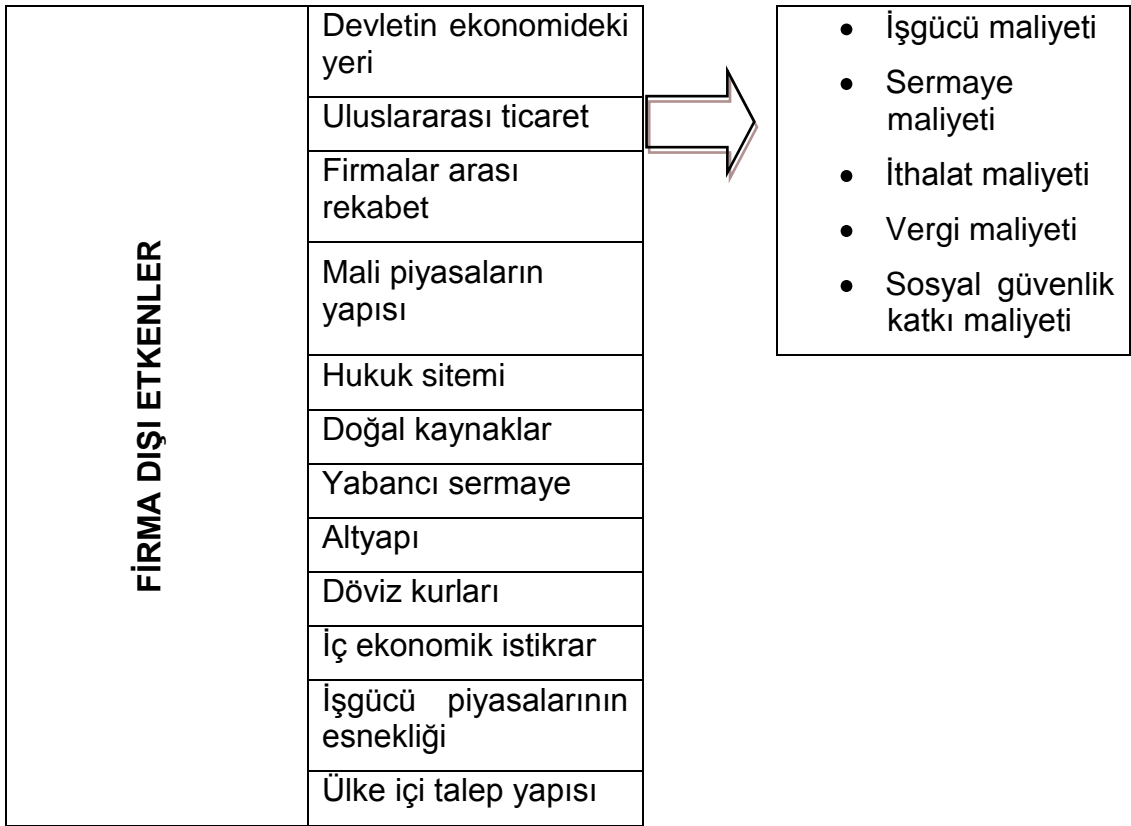


**Şekil 1. Rekabet Gücüne Etki Eden Firma İçi Etkenler**

**Kaynak:** Kesbiç, Cüneyt Yenal , Ürüt, Serap (2004), “Rekabet Gücü Ve Global Rekabette Türkiye'nin Yeri”, *Finans-Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, Haziran, Yıl 41, Sayı 483. 59.

### **2.1.4.2 Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler**

Rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenler arasında ilk olarak devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye devlet tarafından yapılan müdahaleler gelir (Kesbiç ve Ürüt, 2004, 59). Genel kabul gören bir gerçek ise, piyasadaki firma sayısı ne kadar fazlaysa rekabetin o kadar yoğun olacaktır. Bu durumda, piyasadaki firma sayısı, rekabetin yapısını belirleyen önemli bir etkidir (Çermikli, 1999, 91). Bunların yanı sıra, rekabet gücünü belirleyen firma dışı diğer etkenler; uluslararası ticaret sistemi, tüketicilerin bilinç düzeyi, işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyi, ülke içi ekonomik istikrar, ülkenin doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri, hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi ve mali piyasaların gelişmişlik düzeyidir. Şekil 2'de uluslararası rekabet gücüne etki eden firma dışı etkenler topluca görülmektedir (Kesbiç ve Ürüt, 2004, 59).



**Şekil 2. Uluslararası Rekabet Gücüne Etki Eden Firma Dışı Etkenler**

**Kaynak:** Kesbiç, Cüneyt Yenal , Ürut, Serap (2004), “Rekabet Gücü Ve Global Rekabette Türkiye'nin Yeri”, *Finans-Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, Haziran, Yıl 41, Sayı 483.

**2.1.4.3 İşletmelerin Rekabet Güçleri İle İlgili Stratejik Faktörler**

Bu kısımda işletmelerin iç ve dış pazarda rekabet güçlerini etkileyen faktörlerden başlıcaları açıklanmaya çalışılmıştır (Doğan,2000 ,Doğan vd., 2003, 115–121):

**Maliyetler:** Uluslararası piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi firmalara fiyatlarını düşürme yönünde baskı yapar. Küresel

pazarlarda başarılı olmak isteyen firmalar öncelikle kalite-fiyat (yüksek kalite, düşük(uygun) fiyat) dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır. Bu konuda kullanılan yeni maliyet ve fiyat hesaplama tekniklerinden yararlanılmalıdır. İç pazarlar açısından da durum farklı değildir. Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin iç pazardaki etkinliğini arttırması olmaktadır.

Bugün pek çok sektörde üretim biçimlerinde sık değişimler yaşanmaktadır. Özellikle yabancı firmalar tasarım ve üretim hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Kullanılan maliyetleme teknikleri ise genelde hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer mühendisliği (value engineering), faaliyete dayalı maliyetleme (activity based costing) sistemi gibi maliyetleme tekniklerinden oluşmaktadır. Bu süreçte rekabet etmek isteyen işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

**Kalite ve Standartlara Uygunluk:** Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

**Nitelikli İşgücü:** 1980 sonrası, işçilik ücretleri rekabet gücünü belirleyici ana faktör olmaktan çıkmıştır. Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık, işçiliğin toplam maliyetler içindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır.

**Üretim Teknolojisi ve Ar-Ge Faaliyetleri:** Teknoloji geleneksel işletmeleri tanınmayacak derecede değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri de etkisi altına almıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmeler rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir.

Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan faktördür. Bugün rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler dikkate alındığında, Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek olduğu görülmektedir. Dünyada Ar-Ge harcamalarının GSMH' ya oranının en yüksek olduğu ülkeler; İsveç, Japonya, ABD, Fransa, Finlandiya, Almanya ve İngiltere'dir.

**Pazar Payı:** Bir işletme ister iç pazara, isterse dış pazarlara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek zorundadır. Pazar payı rekabette önemli unsur haline gelmiştir. Çoğu durumda, hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler.

**Envanter Yönetimi Uygulamaları:** Envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca minimum stokla çalışma, işletmenin finansman fonksiyonu açısından da bir rahatlama sağlamaktadır. Böylece söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finansman kaynaklarının da daha esnek bir şekilde yönetilmesi yetisine kavuşarak rekabet gücünü arttırmış olmaktadır.



**Üretim Zamanı:** Üretim zamanlarının rakiplere göre kısa olması işletmelerin talep dalgalanmaları karşısında daha rahat hareket etmesini sağlayan bir faktördür. Böylece bir işletme ani talep artışları karşısında üretim miktarını arttırabilecek ya da tam tersi bir durumda, ani talep düşüşlerinde elinde aşırı nihai ürün stoku biriktirmeyecek şekilde üretimini yavaşlatabilecek esnekliğe sahip olabilecektir. Rakiplerinden daha hızlı üretim zamanlarına sahip işletmeler açısından değişken piyasa koşullarına uyum sağlamak daha kolay olacağından rekabet güçleri de daha yüksek olacaktır.

### 2.1.5 Rekabet Stratejileri

İşletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu ve çeşitliliği giderek artmaktadır. Artan rekabetçi baskılar işletmeleri, başarılı olabilmeleri için rekabetçi stratejik yönetim süreçlerini uygulamaya zorlamaktadır. Rekabetçi stratejik yönetim, bir işletmenin içinde bulunduğu sanayide nasıl rekabet edeceği ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu sürecin geliştirme aşaması diğer aşamalarında başarı veya başarısızlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla, rekabet gücünün elde edilmesi büyük ölçüde etkili rekabet stratejilerinin geliştirilmesiyle ilgilidir. (Özgen ve Seviçin, 2000,1).

Strateji oluşturulması, alternatif stratejiler arasında en uygun olanın tespit edilmesi, rekabetçi piyasalarda rakiplerin stratejilerine karşı daha güçlü ve etkin stratejiler uygulanması rekabet üstünlüğü elde etmek açısından son derece önemli kararlardır (Aktan ve Vural, 2004, 89). Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül belirlemek demektir (Porter, 1998).

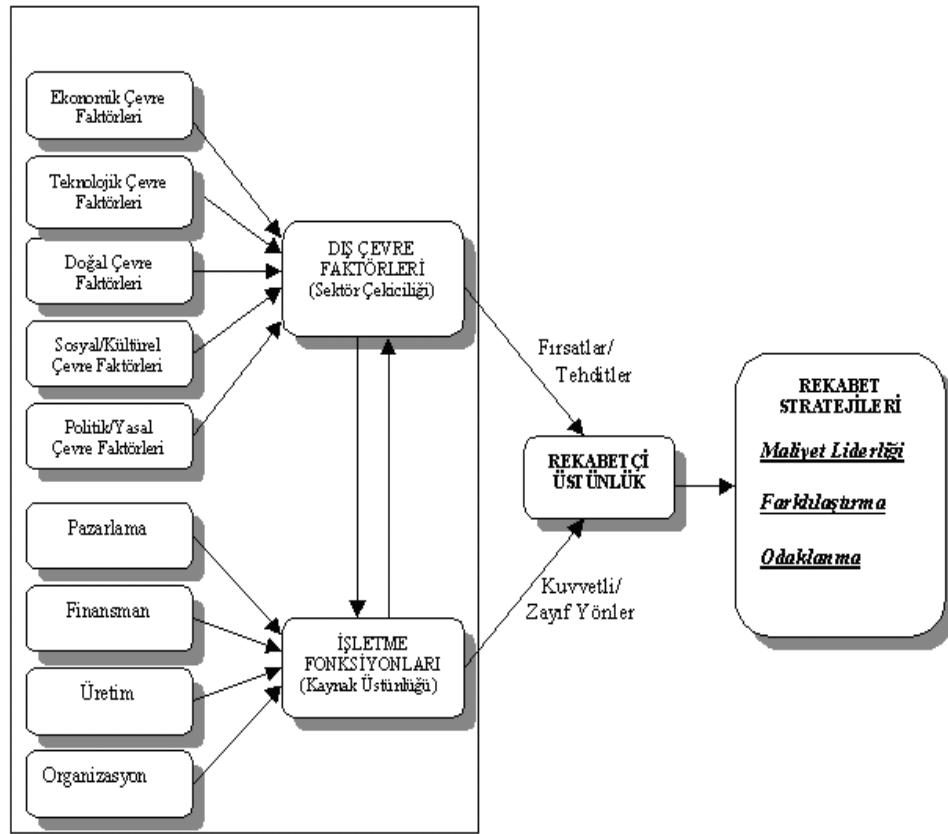
### 2.1.5.1 Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi

Rekabet stratejisi belirlemenin temelinde, rekabet ortamında başarılı olmak yatmaktadır. Bir işletme için uygun rekabet stratejilerinin belirlenmesi, her şeyden önce işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin ve rekabet durumunun incelenmesini gerektirmektedir. Endüstrinin yapısal durumu, endüstriye ilişkin önemli özellikleri ifade etmektedir. Her endüstri başarı için farklı gereksinimlere ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda, endüstriler arasında yoğunlaşma, ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması ve giriş engelleri gibi faktörlere de bağlı olarak çeşitli farklılıklar söz konusudur. Rekabet stratejileri işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride rakiplerine göre durumunu ve rekabet gücünü ifade etmektedir. Rakiplerle mukayese yapılırken ilk önce; işletmenin çeşitli kârlılık durumlarına, pazar payına, maliyetlerinin sektör ortalamasına göre durumuna bakılması gerekmektedir. Daha sonra sektör ortalamasının üstünde ise, en büyük rakiplerine göre işletmenin durumu ya da rekabet durumu tayin edilmektedir. Rekabet stratejisi:

- İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstride rekabet durumunu belirlemek,
- Endüstriyel rekabeti belirleyen temel güçlere karşı etkili ve sürdürülebilir bir durum sağlamak,
- Endüstri çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarının anlaşılmasını sağlamak,
- Rekabet stratejisinin temel hedefi olan, rekabet koşullarını işletme lehine çevirebilmek gibi dört önemli işlevi yerine getirmektedir (Acar, 2005, 20-21 ; Çetin vd., 2000, 54-56).

“Rekabetçi stratejilerinin belirlenmesinde, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörlerini, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörlerini yani, işletme fonksiyonları olarak

tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır.” Pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir (Kotler, 1997, 81-84). Kuvvetli; Çalışanların niteliği, gelecek 2-3 yıl için iyi bir pazar, düşük maliyet, sendika ile iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici ortam, zayıf yanları; yeterli olmayan katılımcı yönetim uygulaması, az ürün çeşidi, makine ve donanımda modernleşme gereksinimi, zayıf pazar imajı, azalan rekabet olanaklarıdır. Fırsatlar olarak bakıldığında; hizmet verilebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazarlar ve bölgeler, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızla büyümesi değerlendirilirken, tehditler olarak yeni rakipler, ikame edici ürün satışlarında artış, pazarın yavaş büyümesi, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları vb. şeklinde tanımlanmaktadır. Bu analizin sonucunda işletmenin rekabet gücüne ulaşmakta, işletme amacı belirlenmekte ve rekabetçi üstünlüğü yaratacak stratejilere hazırlık yapılmaktadır. Rekabet stratejileri oluşum süreci Şekil 3’ de gösterilmektedir (Doğan, 2000).



**Şekil 3. Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci**

**Kaynak:** Doğan, Ö.İ. (2000), "Kalite Uygulamalarının İŞletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.

### 2.1.6 Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri

Porter (1998, 34-46), işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu inceleyerek üç temel strateji belirlemiştir. Bu stratejiler Şekil 4' te gösterilmiştir.

- Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

STRATEJİK AVANTAJ			
Alıcının Algıladığı Belirsizlik		Düşük Maliyetli Konum	
STRATEJİK PLAN	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca bir belirli kesim	ODAKLANMA	

#### Şekil 4. Porter'ın Temel Rekabet Stratejileri

**Kaynak:** Porter Michael E. (1998), “*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors: With A New Introduction*”, The Free Pres, New York.

#### 2.1.6.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, ölçek verimliliğine odaklanmasıyla uzmanlaşmanın yarattığı maliyet avantajının kullanılmasını, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklâmlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektör ortalamasının üstünde getiriler sağlar. Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü

düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hâlâ getiriler elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir konum, genellikle firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum firmayı tüm rakiplerinin gücüne karşı korur, çünkü pazarlık, kârları ancak bir sonraki en verimli rakibin kârları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az verimli rakipler zarar görür.

Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir. Düşük maliyetli bir strateji uygulamak, beraberinde çok iyi donanımlara ağır bir sermaye yapımını, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını getirebilir. Öte yandan, yüksek pazar payı da, satın almada maliyetleri daha da düşüren ekonomiler sağlayabilir. Bir kere ulaşıldığında, düşük maliyetli konum, maliyet liderliğini korumak için yeni bir donanım ve modern tesis yatırımlarında yeniden kullanılacak yüksek marjlar sağlar. Bu tip yeniden yatırımlar, düşük maliyetli konumu korumak için önkoşul olabilirler.

### 2.1.6.1.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları

Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı rakiplerden korunmuş durumdadırlar. Güçlü toptancılardan da az etkilenmektedirler, çünkü ellerinde bulundurdukları maliyet avantajını kullanmaktadırlar. Düşük maliyet daha fazla pazar payı demek olduğu için daha fazla sayıda ürün almaktadırlar ve toptancıların önünde pazarlık güçlerini artırmaktadırlar. Maliyet avantajı, diğer işletmelerin pazara girmelerini engellemekte, kısaca pazara giriş engelini oluşturmaktadır. Sonuçta işletme maliyet liderliğini elinde bulundurduğu sürece pazarda güven içinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Acar, 2005, 25).

Maliyet liderliği konumunu koruyabilmek, firmaya ağır yükler getirir; bu da, yeniden modern ekipmanlara yatırım yapılması, artık kullanılmayan varlıkların acımasızca ıskartaya çıkarılması, ürün yelpazesini genişletmekten kaçınılması ve teknolojik gelişmelere karşı uyanık olunması demektir. Maliyet düşüşleri, kümülatif hacimle birlikte kesinlikle otomatik olarak ortaya çıkmadığı gibi, ölçek ekonomilerine hiçbir çaba göstermeden ulaşmak da mümkün değildir. Maliyet liderliği, giriş engelleri olarak ölçek veya deneyime dayanma yaklaşımıyla aynı risklere açıktır. Bu risklerden bazıları şunlardır:

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler;
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri;
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi;

- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

### **2.1.6.2 Farklılaştırma Stratejisi**

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir: Tasarım, marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmeti, veya satıcı ağında farklılaştırma sağlanabilir. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin, Caterpillar Traktörleri, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süresi çok pahalı olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle de tanınır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur.

Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir.

Müşteriler tüm sektörde firmanın üstünlüğünü kabul ettikleri zaman bile, tüm müşteriler istenen yüksek fiyatları ödemeye istekli olmayacaklar veya ödeyemeyeceklerdir (Bu da farklılaştırma stratejisinin en önemli dezavantajıdır).



### **2.1.6.2.1 Farklılaştırma Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları**

Bu strateji, alıcılar üzerinde bir işletme ve marka bağımlılığı oluşturmaktadır. Bu oluşturulan itibar kolaylıkla silinememektedir. Rakiplerin bu işletmelerin pazarına girmeleri ancak yapılacak güven sarsıcı hatalardan kaynaklanmaktadır. Farklılaşma stratejisi izleyen bir işletme bunu tüm gücü ve her yönü ile korumaya çalışmalıdır. Farklılaşma stratejisini izleyen işletmelerde müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtma daha kolaydır. Diğer bir avantaj, marka bağımlılığının ve müşterilerin gözünde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlüğün piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel niteliğinde olmasıdır. Giriş engeli oluşturma açısından da önemli bir yarar taşımaktadır (Acar, 2005).

Farklılaştırmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır:

Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.

- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar;
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır; bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

İlk risk, üzerinde daha fazla yorum yapmaya değecek kadar önemlidir. Bir firma farklılaştırma yapmayı başarabilir, gene de bu farklılaştırma, genellikle en fazla bir fiyat değişikliği kadar dayanıklı olacaktır. Dolayısıyla, eğer kendini farklılaştırmış bir firma, teknolojik değişiklikler yüzünden veya yalnızca özen göstermediği için maliyet açısından çok geride kalırsa, düşük maliyetli firma büyük atılımlar yapacak konuma gelebilir. Örneğin, Kawasaki ve diğer Japon motosiklet üreticileri, büyük motosikletlerde alıcılara önemli maliyet kazançları sunarak, Harley-Davidson ve Triumph gibi ürünlerini farklılaştırmış üreticilerle başarıyla rekabet edebilmişlerdir (Acar, 2005).

**Tablo 1. Porter'ın Temel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri**

STRATEJİ	GENEL YETENEK VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYON GEREKLİLİKLERİ
Toplam Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zengin sermaye yatırımı ve sermaye için giriş yolu</li> <li>❖ Süreç mühendisliği yetenekleri</li> <li>❖ Çalışanların iyi bir denetimi</li> <li>❖ Ürün tasarımı</li> <li>❖ Düşük maliyet dağıtım sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sıkı maliyet kontrolü</li> <li>❖ Sık sık ayrıntılı kontrol raporları</li> <li>❖ Yapısal organizasyon ve sorumlulukları</li> <li>❖ Teşvik edici hareketler katı sayısal hedefleri karşılamaya dayanmaktadır</li> </ul>
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Güçlü pazarlama yetenekleri</li> <li>❖ Ürün mühendisliği</li> <li>❖ Yaratıcılık yeteneği</li> <li>❖ Temek araştırmada güçlü kapasite</li> <li>❖ Teknolojik liderlik veya kalite için işletme unvanı</li> <li>❖ Dağıtım kanallarında güçlü işbirliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlamada fonksiyonlar arasında güçlü bir koordinasyon</li> <li>❖ Kişisel ölçümler ve sayısal ölçümler yerine teşvik</li> <li>❖ Yüksek yetenekli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı insanları cezp etmek için hoş tavrılar</li> </ul>
Odaklanma	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Özel stratejik hedefe direk uygulamaların koordinasyonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Özel stratejik hedeflere direk uygulamaların koordinasyonu</li> </ul>

**Kaynak:** Porter, Michael E. (1998), "*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors: With A New Introduction*", The Free Pres, New York.

### **2.1.6.3 Odaklanma Stratejisi**

Porter'in rekabet stratejisinin üçüncüsü olan odaklanma stratejisi, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanma da birçok biçim alabilir. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir.

Odaklanma stratejisi, her zaman, ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi gibi, odaklanma da, toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilir.

#### **2.1.6.3.1 Odaklanma Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları**

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin en önemli avantajı rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretilip pazarlayabilmeleridir. Müşteri bu ayrıcalıklı ürünü başka yerden temin edemeyeceği için bu işletmeler müşterinin gözünde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedirler. Diğer bir avantajı, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır. Bu avantaj aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olabilmektedir. Üçüncü bir avantaj ise, dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel ve hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek çıkması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir. Bu durum işletmelere yenilikte de çabukluk ve esneklik

sağlamakta ve alıcı ihtiyaçları hızlı ve kusuruz biçimde karşılanabilmektedir (Acar, 2005, 31).

Odaklanma stratejisinin bazı dezavantajları vardır. Bunlar (Acar, 2005, 31):





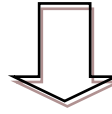
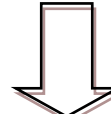
- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir;
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır;
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.

### **2.1.7 Hamel ve Prahalad'ın Rekabet Stratejisi Modeli**

Hamel ve Prahalad (1996, 27); günümüzde yurtiçinde ve uluslararası alanda rekabetçi üstünlük elde edebilmek için şirketlerin rakiplerine kıyasla küçülmesi, hızlanması ve iyileşmesi yeterli değildir; bunun yanı sıra, şirketlerin kendilerini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması ve içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi, yani rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gereklidir.

Hamel ve Prahalad (1996, 28); bir şirketin yeni koşullara uyum sağlayabilmek için kendisini geliştirmek ve kalite, süreç, strateji v.b. bakımından daha iyi hale gelmek zorunda olduğunu ifade etmektedir. Ancak, iyileşmesine kıyasla daha hızlı şekilde küçülen bir şirket pazar payını yitirir; farklılaşmadan iyileşen bir şirket ise buna rağmen yarının pazarlarını

kaybeder. Günümüzde rekabet gücüne ulaşmak ve bunu korumak için maliyetlerin aşağıya çekilmesi ve yenilik ve icatlarda bulunmanın yanı sıra ürün ve hizmetlerde farklılaşma gereklidir.

	REKABET		
			
Portföylerin yeniden yapılandırılması ve maliyetlerin düşürülmesi	Süreçlerin yeniden yapılandırılması ve sürekli iyileştirme	Sektörlerin yeniden keşfedilmesi ve stratejilerin yeniden yaratılması	
			
Daha yüksek	Daha iyi	Farklı	

### Şekil 5. Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar

**Kaynak:** Hamel Gary, Prahalad, C.K. (1996), *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını Ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler*, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul.

Hamel ve Prahalad (1996, 32)'a göre geleceği yaratmak için; şirketler sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirebilmeli, sektörler arasındaki sınırlar yeniden çizilmeli ve/veya bütünüyle yeni sektörler yaratılmalıdır. Başka bir deyişle, yeni sektörler oluşturma veya eski sektörleri yeniden şekillendirme yeteneği gelecekte lider olmanın ve bu konumu sürdürmenin temel koşuludur. "Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatlar yaratmak ve onlara egemen olmak için rekabet etmek, yeni rekabet alanının sınırlarını belirlemek demektir. Amaç sadece bir rakibinizin ürün ve

süreçlerini izlemek ve onun yöntemlerini taklit etmek değil, asıl yarının fırsatları ve onları nasıl değerlendireceğiniz konusunda bağımsız bir fikir oluşturmaktır" (Hamel ve Prahalad 1996, 35-36). Bu durumda gelecekte rekabetçi bir üstünlüğe sahip olabilmek için 'stratejik' olmanın ne anlama geldiği konusunda geniş bir vizyona sahip bütün yönetici ve iş görenlerin kolektif zekâsının ve hayal gücünün bir bileşimi olan bir stratejileştirme tarzını gerektirir (Hamel ve Prahalad 1996, 37). Bu strateji, gelecekte rekabet gücüne sahip olmayı ve bu gücü yenilik, icatlar ve farklılaşma yoluyla korumayı hedefleyen bir stratejidir.

Yarın için rekabette sadece süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve örgütsel dönüşüm yeterli değildir; bunların yanı sıra stratejilerin yeniden yaratılması ve sektörel dönüşüm gereklidir. Henüz oluşmayan yarının pazarından pay kapmayı düşünmek yerine bu piyasalarda ortaya çıkacak fırsatlardan günümüzde pay kapmak hedeflenmelidir. Başarılı olmak isteyen firmalar bir bütün olarak firmanın yeteneklerini en iyi bir şekilde kullanmak ve geliştirmek zorundadır.

Gelecek için rekabetin üç aşaması söz konusudur (Hamel ve Prahalad 1996, 64-67): Geleceği öngörmek ve bu öngörüler çerçevesinde yarının fırsatları, müşteri ihtiyaçları, yaşam tarzları doğrultusunda strateji (strateji mimarlığı) belirlemek; bu strateji yoluyla temel yetenekleri oluşturmak, alternatif ürün konseptleri araştırmak ve müşteri yaklaşımını yeniden biçimlendirmek, sektör için gerekli koalisyonu oluşturup yönetmek ve rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak, dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak, uygun bir pazar konumlama stratejisi meydana getirip önemli pazarlara rakiplerden önce girmek, verimliliği ve etkinliği arttırıp ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşmaktır. Buna uygun görünüm Şekil 6'da verilmiştir.

Sektördeki eğilimleri derinlemesine inceleyerek öngörü oluşturmak ve bunu stratejik bir mimariye dönüştürmek	⇒	Müşteri isteklerini daha iyi anlayarak alternatif ürün ve hizmet konseptleri ortaya koymak; gerekli yetenek ve altyapıyı oluşturmak ve bunları iyileştirip geliştirmek	⇒	Verimliliği arttırmak uygun pazarları keşfetmek ve bu pazarlara rakiplerden önce girmek
Fikir liderliği	⇒	İlerleme yollarının yönetilmesi	⇒	Pazar konumu ve Pazar payı liderliği

### Şekil 6. Gelecek İçin Rekabetin Üç Aşaması

**Kaynak:** Hamel Gary, Prahalad, C.K. (1996), *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını Ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler*, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul.



## 2.1.8 Markalaşma

### 2.1.8.1 Marka Kavramı ve Tanımı

**Marka Kavramı:** Günümüzde, sosyoekonomik sistemdeki gelişme ile ticaretin ve rekabetin yoğunlaşması sonucunda, şirketler kaçınılmaz olarak ürünlerini markalayarak pazarlamak durumundadır. İşletmelerin ayakta kalması, tüketici tercihlerine adapte olmak ve buna uygun üretim ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmakla mümkündür. (Uzun ve Erdil, 2004, 228).

Çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve marka adı kullanılmasına 19. yy sonlarında rastlanmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte reklamcılık ve pazarlama tekniklerinin gelişmesi sonucunda ürünlerin iyi bir marka adı ile pazara sunulması önem kazanmaya başlamıştır. Örneğin, 1890'larda Amerika Birleşik Devletlerinde günümüzde de varlığını sürdüren bazı marka adları, reklamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Somaklar,2006,1).

Marka adları ve markalamayı gündeme getiren gelişmelerden en önemlisi, üreticilerin ticaret ve tüketiciler üzerinde belli bir denetim ve etkinlik sağlama gerekliliğidir. Bu gereklilik, sanayi devrimi sonucunda üretici-tüketici ilişkisinin farklılaşması ve toptancıların hâkim olduğu bir pazar yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu dönemde artan nüfus ve şehirleşmeye paralel olarak talepte de bir artış olmuş, talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiş, genişletmiş ve perakendeci sayısını da arttırmıştır (Somaklar, 2006, 2).

Marka; üretici ve satıcının, tüketicilere belirli özellik, fayda ve hizmeti sürekli olarak sunacağına bir vaadi olup, kalite garantisini de ifade eder ve ürüne yönelik olarak tüketiciler için farklı anlamlar taşır (Cop ve Bekmezci, 2005, 67):

a. Nitelik: Bir marka, öncelikle ürünün belli niteliklerini çağrıştırır. Bu niteliklerin biri veya birkaçı markanın reklamlarında kullanılır.

b. Fayda: Tüketiciler genellikle ürünlerin niteliklerini değil faydalarını satın alırlar. Bu nedenle nitelikler işlevsel ve duygusal faydalara dönüştürülür.

c. Değer: Markanın, alıcının değerleri hakkında bir şeyler anımsatmasıyla ilgilidir.

d. Kişilik: Bir markanın, gerçek ya da arzulanan öz-imagi ile tüketicinin duygusal öğeleri arasındaki ilişkidir.

**Markanın Tanımı:** Literatürde pek çok marka tanımı yapılmıştır. Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre; " Bir marka bir satıcının veya bir grup satıcısının eşya ve servislerinin belirlenmesini ve onların, rakiplerinin mal ve hizmetlerinden ayırt edilmesi amacıyla kullanılan bir isim, terim, işaret, sembol veya bütün bunların bileşimidir " (Kotler, 2000, 404).

Gerçekte bir marka özünde bir satıcının veya ürünün yapanın kimliğini belirler. O bir isim olabilir, bir tanıtım işareti, bir logo veya bir sembol olabilir (Kotler, 2000, 405).

Kotler'e göre bir pazarlama aracı olarak markalama, sadece imalatçıyı belirtmek için ürünlere sembol yada isim verme durumu değildir. Bir marka; anlamı ve imajı olan ve bir kişi o ürünün markasını düşünürken ürünle ilgili çağrışımlar yaptıran nitelikler dizisidir (Aktaran Yurdakul, 209).

Marka; “Bir ürün ya da hizmeti rakiplerden ayırtırmaya yaran bir isim, bir işaret veya sembol” olarak “The Dictionary of Business and Management” da tanımlanabilirken, reklam dünyasının ünlü isimlerinden Walter Landor, “Marka bir vaattir. Bir hizmet ya da ürünün bir kalite ya da tatmin sağlayabilmesi için yapılmış kimlik ve özgünlük kazandırma çalışmasıdır” demektedir (Aktaran Yapıcı, 2007).

David Aaker “Building Strong Brands” kitabında markayı bir zihin kutusu olarak tanımlarken ve marka denklğini, “Tüketicilerin marka ismi ya da logosuyla ilişkilendirdiği ve değeri ürün ya da hizmet tarafından sağlanmış duygu bütünlüğü” olarak tanımlamıştır (Aktaran Yapıcı, 2007).

En basit anlamda marka, bir malı benzeri olan diğer mallardan ayıran ürünün bir özelliğidir. Çünkü pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulmuş aynı türde pek çok ürün vardır. Bu ürünler kalite ve benzerlik açısından birbirlerine çok yakındır. Bir ürünün diğerlerine göre daha çok tercih edilmesi açısından ya da tüketiciler tarafından tanınması, diğerleri arasından algılanıp seçilebilmesi açısından da belli bir marka adı altında pazara sunulması gerekmektedir. Bir ürünü tanıtmaya ve pazar payını arttırmada en önemli yol o ürüne marka kimliği kazandırmaktır (Ünlü, 2005, 27).

İlk yıllarda imalatçı ve dağıtıcı markası olarak iki şekilde sınıflandırılan marka pazarlama yönetimindeki değişmeler ile birlikte farklı şekillerde de sınıflandırılmıştır. Pride ve Ferrell temel olarak markaları üçe ayırmıştır (Albayrak ve Dölekoğlu, 2006, 207):

1. **İmalatçı Markaları (Manufacturer Brands):** Dağıtım ve promosyon imalatçıya aittir ve fiyatı genellikle imalatçı belirlemektedir. İmalatçılar, marka sadakatini talep artırıcı/uyarıcı yaklaşımlar ve kalite kontrolü gibi faaliyetlerle artırmaya çalışmaktadırlar.
2. **Özel Dağıtıcı (Perakendeci) Markaları (Private Distributor Brands, Private Brands, Store Brands, Dealer Brands):** Bu markalar toptancı yada perakendecilere aittir. Bu markaların en karakteristik özelliği, imalatçı/imalatçıların ürün üzerinde söz sahibi olmamalarıdır. Perakendeci yada toptancılar daha fazla kar marjı sağlamak, mağaza imajını artırmak ve daha etkili promosyonları geliştirebilmek için özel dağıtıcı markaları kullanmaktadırlar.
3. **Jenerik Markalar (Generic Brands):** Tanıtım ve promosyon desteği verilmeyen markasız ürünlerdir. Bunlar sadece ürün sınıfını göstermekte, ne şirket adı ne de diğer belirleyici terimleri içerirler. Rakip markalara göre daha düşük fiyatla satılmaktadır.

### 2.1.8.2 Markanın Yararları

Günlük hayatta hem bireysel müşteriler hem de endüstriyel müşteriler satın alma kararı verirken oldukça büyük miktarda bilgiyi değerlendirmek zorundadır. Buna bağlı olarak insanlar söz konusu bilgi yükünü analiz edebilecek seçici algılama ve hafızada kısa yollar geliştirme gibi yöntemler geliştirmişlerdir. Bu gerçeğe dayalı olarak, potansiyel alıcılar büyük miktarda bilgiyi, basitçe anlayabilmek için marka gibi sembolik formlara dönüştürürler. Bu bağlamda markalar hem üreticiler hem de tüketiciler açısından oldukça önemli sayılabilecek faydalar sunarlar (Bardakçı, Sarıtaş, Gözlükaya, 2003, 34).

Markanın firmalara sağladığı en büyük fayda, ürün/hizmetleri farklılaştırarak tüketicilere her gün gördükleri çok sayıda ürün/hizmetten farklı bir şey vaat etmesidir. Rakiplerden farklı bir strateji geliştirmek için müşteri merkezli bir üretim ve pazarlama kültürüne sahip olması gereken işletmelerin öncelikli hedefi, müşterilerinde güçlü bir marka sadakati yaratmak ve bu yolla yeni müşteriler edinirken mevcut müşterilerini korumak olmalıdır. İşletmeler için tüketicilerde belirli bir marka bilinci yaratarak işletmelerin ürünlerini değil, markayı satın almalarını sağlamak temel bir amaç haline gelmektedir (Aktaran Karacan, 2006, 19).

Marka, sicile kaydedildiğinde, diğer bir deyişle, tescil edildiğinde yasallaşır ve yasal koruma sağlar. İşletme bakımından marka kullanmanın yasal korunma dışında çeşitli faydaları vardır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Bedük, 2007):

1. Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
2. Tüketicide firmaya bağlılık yaratır.
3. İkame mallardan dolayı olası satış kaybı tehlikesini önler.
4. Marka kullanılması malı pazarlama kanallarına doğru çeker, zira iyi tanınan marka aracı kuruluşlarda aranır.
5. Fiyat istikrarına olumlu etki eder, marka, sahibi firmaya, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik aracılardan malı farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur.
6. Aracılar, marka olan malları tercih ederler.

Randall'a göre (2000, 24), markalar müşteri ve tüketiciler için 5 temel işlevi yerine getirmektedir.

- **Kimlik:** Marka kendi kimliğini açık ve hiçbir belirsizliğe yer vermeyecek biçimde ortaya koymalıdır bu yüzden ad, hukuki koruma ve tasarım önemli unsurlardır.
- **Kısa özet:** Ortaya konulan kimlik, tüketicilerin marka hakkında sahip olduğu tüm enformasyonun bir özeti yerine geçmelidir. Bilindiği kadarıyla insan belleği enformasyon paketlerini ağlarda depolayarak çalışmaktadır ve marka çağrışımları harekete geçirerek bu ağa erişim olanağı sağlamalıdır.
- **Güvenlik:** Bildik bir markayı satın almak güven tazeleyici bir deneyim olmalıdır. Marka kendisinden beklenen yararları sağlama garantisi vermelidir.
- **Farklılaşma:** Marka kendini rakiplerinden açıkça farklılaştırmalı ve kendi benzersizliğini müşterilere iletebilmelidir.
- **Katma değer:** Marka, jenerik üründen daha fazlasını sunabilmelidir.

Bütün büyük markalar müşterilere bu yararları sağlamaktadır. Koşullar değiştikçe çeşitli unsurların önem derecesi değişebilir ama bu unsurların hepsi yerli yerindedir.

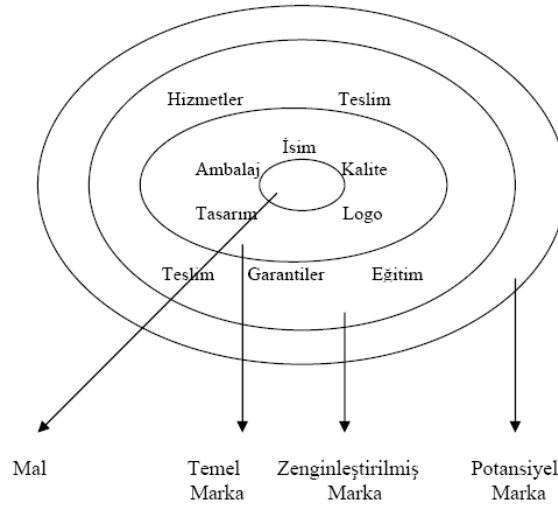
### **2.1.8.3 Marka Yaratmak**

Marka üretici ile tüketici arasında imzalanmış bir sözleşmedir. Üretici bir takım sözlerde bulunup ve bir bedel istemekte, tüketici elde edeceği yararı o bedele değer bulursa alışverişini gerçekleştirecektir.

İşletmeler marka yaratma sürecinde dört temel sorunu analiz etmelidir (Büke, 2001,4):

- Hangi işi yapıyoruz?
- Hangi pazarlara hizmet ediyoruz?
- Rakiplerimiz kim?
- Bizi rakiplerimizden ayıran özelliklerimiz nelerdir ?

Günümüz dünyasında marka yaratmak ve ona değer katmak, uzun bir planlama sürecine dayanmaktadır. Marka yaratma süreci sıklıkla katmanlardan oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu katmanlar aşağıdaki Şekil 7 de gösterilmiştir (Ersoy ve diğerleri, 2006, 201).



### Şekil 7. Marka Yaratma Süreci

**Kaynak:** Ersoy, Hüseyin, Fırat, Aytekin, (2006), Türk Otomotiv Sanayinde Markaların Tüketici Tercihleri Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1.

Güçlü bir marka yaratmak zor, pahalı, uzun araştırmaları gerektiren, riskli ve kuralları net olarak tanımlanamayan bir süreçtir. Güçlü bir marka, şüphesiz ki işletmelerde bir çok noktada avantaj sağlamaktadır. Sağlam bir marka günümüz rekabet ortamlarında firmaların ayakta kalmalarını sağlayan hatta onlara rekabet üstünlüğü kazandıran en önemli değerlerdir.

Marka yaratmanın avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ünlü, 2005, 111):

- Marka işletmenin en önemli sermaye unsurunu oluşturur.
- Marka fiyat esnekliğini arttırdığından firmanın uzun dönemde karını yükseltir, büyümesini kolaylaştırır.
- Tüketici iletişimini kolaylaştırarak pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırır.
- Önemli ve kalıcı rekabet ortamı yaratır. Rakiplerin pazara girmesine engel teşkil eder. Firmanın ve ürünlerin yaşam süresini uzatır.
- Kurum imajını güçlendirerek toplumda firmaya karşı olumlu tutumlar geliştirir. Firmaya prestij kazandırır.
- Yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırır.
- Tüketici algısını yönlendirir.
- Marka sadakatini ve dolayısıyla satışları artırır.
- Ürün farklılaştırma, marka genişletme gibi stratejilerin uygulanması ile ek fayda ve kar fırsatları sağlar.

#### **2.1.8.4 Marka Değeri**

Aaker marka değerini şöyle tanımlar: “Bir markayla, marka adıyla veya simgesiyle bağlantılı olan ve bir ürün yada hizmetin bir firmaya ve/veya firmanın müşterilerine sağladığı değeri arttıran ya da azaltan bir varlıklar yada sorumluluklar kümesidir” (Aktaran Yapıcı, 2007).



Aaker bu varlık ve sorumlulukların beş kategoride toplanabileceğini söyler:

1. Marka sadakati
2. Marka bilinirliği
3. Algılanan kalite
4. Algılanan kaliteye ek olarak marka çağrışımları
5. Mülkiyet altındaki başka marka varlıkları; patentler, ticari markalar, kanal ilişkileri vb.

Ambler ve Barwise'nin tanımına göre marka değeri; "Tüketicinin kafasında var olan ve sözlü aktarım aracılığıyla alıcının ve alıcının toplumsal çevresinin gelecekteki satın alma davranışını etkilemeye devam ettiği için marka sahibi için sürekli bir değer taşıyan pazarlama varlığıdır" (Randal, 2000, 40).

Marka değeri kavramı güçlü bir marka isminin ve sembolünün tüketicinin zihninde yarattığı olumlu izlenimlerin ürün ve tüketiciye kattığı ek değerdir. Söz konusu değer olumlu intibalar nedeniyle ürünün ve işletmenin pazardaki değerini işletmenin aktiflerinden daha kıymetli bir duruma getirmektedir (Cop, Bekmezci, 2005, 69).

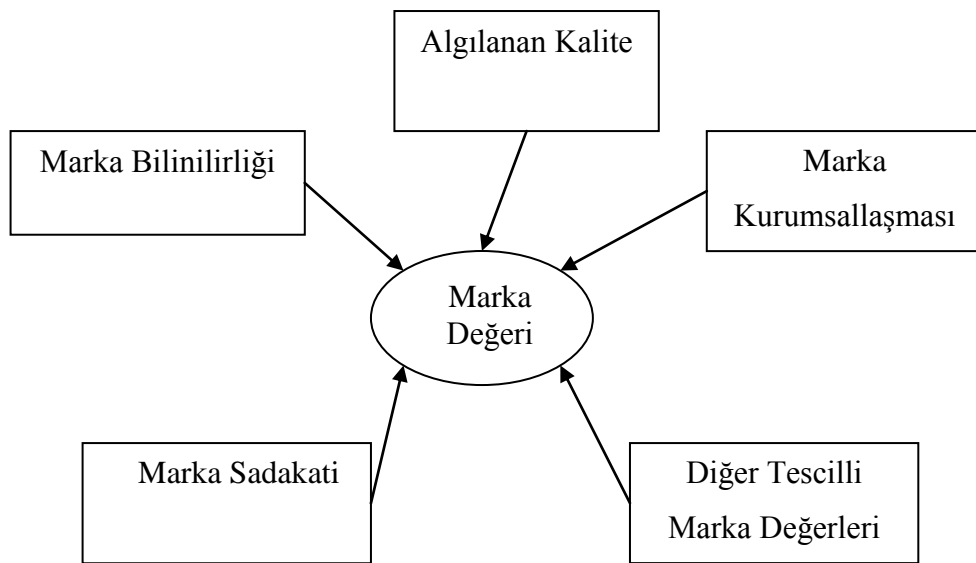
Markanın toplam değeri ya da marka değerini iki çeşit değerle düşünmek yararlı olacaktır. İlki yapısal değer olarak adlandırılır (fundamental equity). Klasik pazarlama değişkenleri olan ürün, fiyat ve ambalajın dağıtımına birlikte ölçülmüş marka imajıdır. İkincisi ise, eklenen değerdir (added value equities). Soyut doğası nedeniyle anlaşılması daha zordur. Örnek olarak güçlü bir markanın satışı durumunda çok büyük fiyatlar marka için belirlenecektir. Bunun nedeni ise markaya bağlı tüketici grubunun olması ve

tanıtım veya yeniden markalanmanın yapılmayacağı ve en önemlisi markalı ürünlerin getirdiği yüksek kardır (Corukoğlu, 2006, 57).

Marka değerini ölçmede kullanılacak bazı değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibi olabilir (Elitok, 2003, 94):

- İlk fiyatlandırmadaki başarı ve satışlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi. Başka bir deyişle piyasayı belirleme yeteneği,
- Müşteri tercihlerini incelemek ve markaya ait ürünlerin müşteride yarattığı etkiyi, markanın müşterinin kaçınıcı tercihi olduğunu öğrenebilmek. Böylece müşterinin tercihlerine göre eğilimler oluşturmak,
- Değişken Pazar ve rekabet şartlarına bağlı olarak yeniden fiyatlandırma yapabilme esnekliğini değerlendirmek,
- Uzun kanal ve satış ağları da göz önünde bulundurularak stok fiyat hareketlerini optimize edebilmek,
- Müşteri memnuniyet düzeylerini tanımlamak ve kesintisiz ürün-hizmet desteği verebilmek.

Marka değerini oluşturan beş temel eleman aşağıdaki şekilde görülebilir (Elitok, 2003, 94).

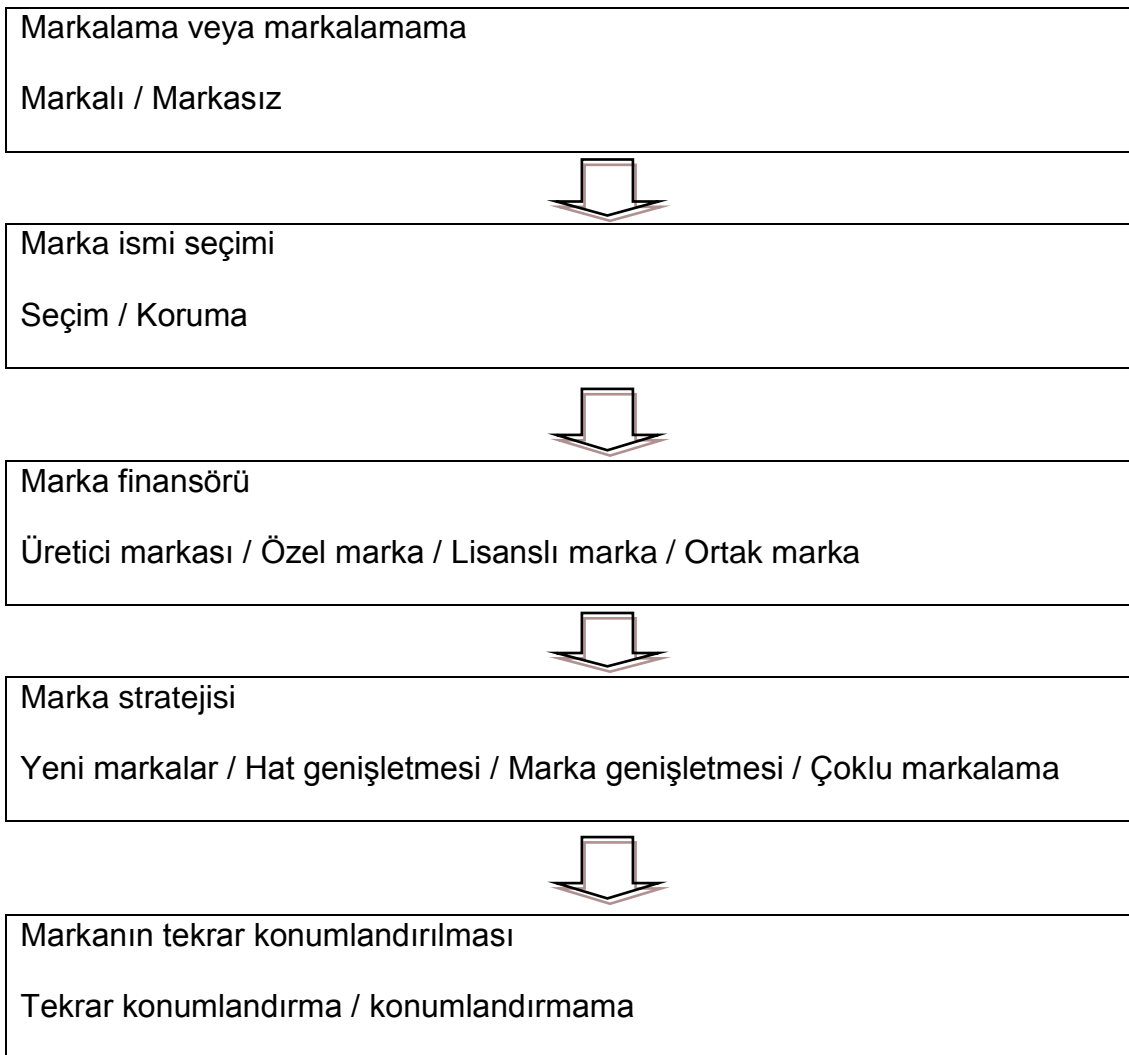


**Şekil 8. Marka Değeri Oluşturan Unsurlar**

**Kaynak:** Elitok, Bülent, (2003), “*Hadi Markalaşalım*”, Sistem Yayıncılık, No:403, İstanbul, ss.191.

### 2.1.8.5 Markalaşma Kararları

Markalama her işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, müşteri beklentilerine göre farklılık gösterse de temel bazı markalama kararları vardır. Markalama, pazarlama veya marka yöneticileri için birçok kritik kararı birlikte getirmektedir. Şekil 9.da temel marka kararları bir arada verilmiş bu kararlar pazardaki konumlandırmada anahtar kararlar olarak kabul edilmiştir (Corukoglu, Behiye, 2006, 80).



### Şekil 9. Markalaşma Kararları

**Kaynak:** Corukoglu, Behiye, Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması, Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya – 2006

- Markalama kararı: İlk karar şirketin ürünü için bir marka adı geliştirip geliştiremeyeceğidir. Dağıtıcılar ve perakendeciler marka adlarını isterler çünkü markalar ürünle ilgili işleri kolaylaştırır. İmalatı belli bir kalite standardında tutar, satın alıcının tercihini kuvvetlendirir ve tedarikçilerin onları belirlemelerini kolaylaştırır.

- Markalamama kararı: Bir imalatçı markasının sponsorluğu için çeşitli tercihler yapılabilir. Ürün bir imalatçının markası olarak çıkarılabilir bir dağıtıcının markası olarak veya lisanslı bir marka olarak çıkarılabilir.
- Marka adı kararı: Marka adı için ferdi isimler, şirketin aile isimleri, bütün ürünler için ayrı ayrı aile adları, şirketin cari isimlerinin tek tek ürün isimleriyle birleştirilmesi şeklinde seçenekleri vardır.
- Marka stratejisi kararı: Bir şirketin marka stratejisi için önünde beş yolu vardır. Şirket hattı uzatılabilir, marka uzatılabilir, çoklu markalar oluşturulabilir, yeni markalar oluşturulabilir veya markalar ikili veya daha fazla isim ile kullanılabilir (Kotler, 2000,419).
- Markayı yeniden konumlandırma kararı: Pazar payını olumsuz yönde etkileyen rakibi karşısında işletme markasını yeniden konumlama ihtiyacını duyabilir. Ya da müşteriler çeşitli nedenlerle başka bir markayı tercih etmeye başlayabilirler. Bu durumda işletme asıl nedenleri belirleyerek markasına ilişkin olumsuz yargıları silecek şekilde markasını yeniden konumlayabilir (Yükselen, 2003, 199).

#### **2.1.8.6 İşletmelere Rekabet Gücü Kazandıran Marka Stratejileri**

Rekabet markalar arasında sürdüğünden, işletme yönetimi, markasının pazar payını yükseltmek için, her şeyden önce iyi bir stratejiye daha sonra da bu strateji ile uyumlu politikalara ihtiyaç duyacaktır. Bir işletme, marka stratejisi belirleme aşamasında beş alternatifte sahiptir. Bunlar (Cop ve Pekmezci, 2005, 71):

(a) Hat Yayma/ Hat Uzatma/ Dizi Genişletme,

(b) Marka Genişletme,

- (c) Çoklu Markalama,
- (d) Yeni Markalar,
- (e) Birlikte Markalaşma olmaktadır.

### **2.1.8.6.1 Hat Yayma**

Hat yayma, aynı ürün sınıfında yeni özelliklere sahip ürünlerin aynı marka ismi altında pazara sunulmasıdır (Yükselen, 2003, 199).

Diğer bir deyişle; aynı ürün kategorisinde aynı marka adı altında yeni tatlar, formlar, renkler ve paket boyutları gibi yeni maddelerin eklenmesidir.

Dizi genişletmeleri rizikolu olduğundan profesyonel pazarlayıcılar arasında şiddetli tartışmalara neden olmuştur. Negatif yönde uzatmalar marka adının belirli manasını kaybetmesine yol açabilir. Buna karşın dizi genişletmelerinin çok defa olumlu yönleri de vardır. Onların yaşantılarını sürdürebilme imkanları yepyeni marka ürünlerinden çok daha fazladır. Bir görüşe göre bir işi genişletmek için en iyi yol dizi genişletmesi yoludur (Kotler, 2000, 414).

### **2.1.8.6.2 Marka Genişletme**

Marka genişletme, yeni bir malın, bir ürün sınıfında aynı marka ile pazara sunulmasıdır (Yükselen, 2003, 199). Bir şirket diğer kategorilerde yeni ürünler çıkarmak için mevcut markasının adını kullanabilir. Örneğin; Honda, otomobiller, motosikletler, kar püskürtücüleri, çimen kesiciler, deniz motorları ve kar mobiller gibi farklı ürünler için şirket adını kullanır. Marka genişletme stratejisi dizi genişletmenin sağladığı avantajların aynısını sağlar. Aynı zamanda dizi genişletme gibi bazı rizikoları da mevcuttur. Örneğin çok genişletme nedeni ile marka adı, tüketicinin kafasındaki belirli mevkisini

kaybedebilir. Tüketiciler bir marka ile belirli bir ürün veya yüksek ölçüde benzeri ürünlerle bağlantı kuramadıkları zaman marka sulanması oluşur (Kotler, 2000, 415).

### **2.1.8.6.3 Çoklu Markalama**

Çoklu markalama stratejisi, aynı ürün sınıfında yeni markalar kullanmaktır (Yükselen, 2003:199).

Çoklu markalama stratejisi, işletmenin birbiri ile yarışan çok sayıda markayı pazara sunması demektir. Hem farklı mallara hem de aynı malın değişik özellikteki benzerlerine farklı isimler verilir. Bu stratejinin üstünlükleri şunlardır (İslamoğlu, 2000, 316):

- Üretici işletme dağıtım noktalarını ve teşhir yerlerini ele geçirir ve burada üstünlük sağlar,
- Tüketicilerin marka değiştirme tutumlarından kaynaklanan talep kaymalarını işletmeye çeker,
- Aynı malın değişik markaları ile farklı Pazar bölümlerine yönelir,
- Markalar arasındaki bu iç rekabet marka yöneticilerinin devamlı uyanık kalmasını sağlar.

### **2.1.8.6.4 Yeni Markalar**

Yeni marka stratejisi ise, işletmenin yeni bir ürün için mevcut markaları uygun görmediğinden, yeni marka kullanmasıdır (Yükselen, 2003, 199). Bir şirket yeni bir kategoride ürünler çıkardığı zaman mevcut markaların hiçbirinin bu kategori için uygun olmadığını görebilir (Kotler, 2000, 416).

### **2.1.8.6.5 Birlikte Markalaşma**

Birlikte marka kullanma, tanınmış iki veya daha çok markanın birlikte kullanılmasıdır. Her marka, bir diğerinin marka tercihini veya satın alma eğilimini güçlendireceğini düşünür; markalar, adeta birbirinin sponsoru konumundadır. Çeşitli şekilleri vardır. Örneğin; bir işletme malının bir parçasını üreten tanınmış bir diğer markayı markasıyla birlikte kullanabilir (component cobranding); ortak yatırım yaptığı işletmenin markasını birlikte kullanabilir (joint venture cobranding); işbirliği yaptığı diğer işletmelerin markasını birlikte kullanabilir (multiple sponsor cobranding) (Yükselen, 2003, 199).

### **2.1.8.7 Marka Kültürü**

Marka kültürü bir kuruluşun yöneticisi ve çalışanıyla kuruluşun kendi içindeki değerleri markanın dış değerleriyle dengeleme sürecindeki tüm davranışlarının bir sentezidir (Pringle ve Gordon, 2001, 31).

Bir ülkede markalaşmanın olabilmesi için makro anlamda o ülkenin sosyal, ekonomik, kültürel altyapısının markalaşmaya uygun olması gerekir. Markalaşma önemli finansman ihtiyaç, makine, insan ve know-how gibi altyapılara ihtiyaç göstermekte, ölçek büyüklüğü gerektirmektedir.

Markalaşma kültürünü yaratan şey, tüm kurumsal stratejilerinin bir bütün olarak ürüne odaklanması sonucu oluşur. Bu anlamda markalaşma kültürü, markalaşma stratejilerinin toplamından ibarettir. Kalite, yönetim, pazarlama, finans, müşteri ilişkileri stratejileri bir bütün olarak markayı yaratır (Görgülü, 2006, 41).



Marka kültürünün oluşturulması ve iletişimi oldukça zordur. Bu tür şirketlerin pazarlama, kaynak, mal temini, üretim ve finans gibi boyutların tümünü bir bütünlük içinde görebilmesi gerekir. Müşteri, çalışan, iş akışı ve finans hep birlikte şirketin büyük hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceği konusunda önem arz eden dört öğedir. Marka kültürünü doruğa ulaştıracak koşulların yerli yerine oturtulduğu ortam burasıdır (Pringle ve Gordon, 2001, 70).

## **2.1.8.8 Marka Bağlılığı**

### **2.1.8.8.1 Marka Bağlılığının Oluşturulması**

Başarı sağlamış markaların bağlı müşterileri bulunmaktadır. Markaya bağımlı müşteriler markaya tekrar tekrar geldiklerinden dolayı marka sahibine finansal bir değer sağlarlar. Markanın değerini, markanın mücadele ettiği pazarın doğası, markanın liderlik konumu, markanın eğilimi, uluslararası olması, markanın aldığı niteliksel ve niceliksel destek, markanın aldığı yasal korumaların kalitesi ve pazarda aldığı rolün etkin olup olmadığını belirleyebilmektedir.

Diğer bir deyişle bir kişi ancak ikinci kez alışveriş yaptıktan sonra işletmenin müşterisi olacaktır. Marka bağımlılığı, fiyat kontrolünü elde tutarak kâr marjını yükseltebilmeyi de beraberinde getirmektedir. Marka için reklam yatırımları yapmak, ürünün patenle korunması, ürün geliştirme, kalite olgusunun vurgulanması, satış sonrası hizmetler yoluyla marka bağımlılığı oluşturulabilir. Eğer bir sanayi kolunda önemli ölçüde marka bağımlılığı varsa yeni rakiplerin piyasaya girerek pazar payı elde etmeleri son derece zordur (Büke, Mart, 5).

Markanın avantajlarını yaşayabilmek için tüketicide bir marka bağımlılığı yaratmak şart olmuştur. Bu bağımlılık fiyat kontrolünü elde tutarak kâr marjını yükseltebilmeyi beraberinde getirmektedir. Marka bağımlılığını yaratmak, marka yöneticilerinin ilk hedefidir. Alt yapı yatırımları, kalite yolunda yapılan yatırımlar, reklam harcamaları, halkla ilişkiler ve promosyon gibi faaliyetler hep bu amaca hizmet etmenin yollarıdır (Bedük, 2007).

### 2.1.8.8.2 Marka Bağlılığı Örnekleri

Marka bağlılığı tek bir örnekte temsil edilmemekte, çeşitli bağlılık örnekleri bulunmaktadır (Aktaran Karacan, 2006, 42).

- **Bölünmemiş Bağlılık:** AAAAAAA şeklinde bir markaya olan tam bağlılığı ifade etmektedir. Sadık tüketicilerin yer aldığı bu grup, her hangi bir zamanda ve herhangi bir mekanda belirli bir ürünü almaktan hoşlanan tüketici grubudur.
- **Dönüşen Bağlılık:** AAAABBBB şeklinde ifade edilmekte ve bir markaya olan bağlılığın çeşitli nedenlerle başka bir markaya olan bağlılığa dönüşmesini belirtmektedir. Bu grupta bulunan tüketiciler kolaylık ve fiyat unsurları ile, diğer bir ifade ile kolay bulunabilecek bir mekandan ucuz bir ürünü almak ile ilgilenmektedirler.
- **Ara Sıra Bağlılık:** ABAACAAADA şeklinde ifade edilen ve bir markaya bağımlılığın var olduğu ancak zaman zaman çeşitli nedenlerle diğer markaların da denendiği bağlılık türüdür. Bu nedenlerin başında ise fiyat unsuru gelmektedir. Bu grup, daima en ucuz ürünü alan tüketicilerin bulunduğu fiyat değişimcileri grubudur. Bu gruptaki tüketiciler, her zaman en ucuz ürünü arama eğiliminde olup yüksek düzeyde memnuniyet duyan tüketicilerdir. Bu tür tüketicilere göre, markalı ürün pahalı olup diğerlerinden pek de farklı değildir.

- **Bölünmüş Bağlılık** : AABBAABBAA şeklinde ifade edilmekte ve aynı türün kategorisinde birden fazla markaya bağlılığı belirtmektedir. Bu gruptaki tüketiciler, pasif bağlı tüketici grubudur. Bu tüketiciler alışkanlık sonucu bir ürünü satın almakta ve bu satın alma için herhangi belirli nedenleri bulunmamaktadır. İyi bir nedenle karşılaştıkları anda, başka bir marka kullanımına geçebilmektedirler.
- **Marka Kayıtsızlığı**: ABCDACDBA şeklinde ifade edilen ve bir ürün kategorisinde marka bağlılığının olmamasını, tüketicinin her seferinde farklı markalara yönelmesini belirtmektedir. Bu grup, müşterilerin farklı çeşit ürünler kullandığı müşteri-olmayanlar ya da kullanıcı-olmayanlar grubu olarak ifade edilebilmektedir.

### 2.1.8.9 Uluslararası Markalaşma

Piyasada çok sayıda benzer ürünün bulunması ve uluslararası işletmelerin yerel pazarlardaki hâkimiyeti, işletmelerin ürettikleri ürünleri diğer ürünlerden farklılaştıracak yollar aramaya sürüklemiştir. Bu bağlamda markalaşma sürecinin önemi günden güne artmıştır. Yerel pazarlardaki tikanıklık ve ekonomik sıkıntılar yerel ülke işletmelerini uluslararası pazarlara yönelmiş, dışa açılma sürecinde de markalı ürünlerle uluslararası pazarlara giriş, işletmelere ek fırsatlar ve kaynaklar yaratmıştır. Uluslararası markalaşma sürecinin iyi bilinmesi ürünün ve işletmenin temel yeteneklerine göre şekillendirilerek, uygun stratejilerin geliştirilmesi uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin en önemli silahıdır (Corukoğlu, 2006, 5).

21. yüzyılda dünya ticaret sistemi içinde “küresel rekabet” olarak ifade edilen uluslararası pazar paylaşım çabaları gittikçe yoğunlaşmaktadır. Firmalar arasındaki basit rekabetin dışında bir oluşum olan küresel rekabette eğitim sistemi, teknolojik alt yapı, işçi-işveren ilişkileri, kamu-özel sektör ilişkileri, iktisat politikaları ve finansal sistemin durumu iç içe geçmektedir. Bu

nedenle küresel rekabet ortamında firmaların yanı sıra hükümetler de giderek önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. Hükümetlerin, ülke düzeyinde rekabet gücünü artırmaları sektörel rekabet gücünü olumlu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla firmaların mutlaka içinde yaşadıkları ulusal ortamın gücünden kuvvet almaları gerekmektedir (Bağcı, 2007, 11).

Uluslararası markalar bölgelere göre standartlaştırılmış olanlardan başlayıp rekabet ettikleri her pazarda çok farklı bir görünüm sergileyenlere kadar giderler. Küresel marka olabilmenin koşulları olarak şunlar belirtilebilir (Randal, 2000, 160):

- Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük,
- Bazı ölçek ekonomileri,
- Her hedef ülkede uygun büyüklükte bir segment bulunması,
- Küreselleşmeyi gerçekleştirme örgütlemesi bulunmaktadır.

Uluslararası bir marka oluşturulması için öncelikle uluslararası marka çevresinin incelenmesi gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde gösterilen model hem yerel hem uluslararası analizin birbirine bağlı olarak yapılmasına olanak sağlamaktadır. İç ve dış analiz ile markanın pazardaki ve işletmedeki konumu belirlenecektir. Ayrıca marka ile ilgili stratejik karar alınırken markayı etkileyen faktörlerin birlikte ele alınması doğru ve verimli stratejik kararların alınması için kilit noktadır (Corukoğlu, 2006, 92).

İÇ ANALİZ	İŞLETME		
	İşletme Stratejisi	Organizasyon Yapısı	İşletme Kültürü
	↓		
	MARKA KİMLİĞİ		
	Markanın Konumu	Markayı Tanımlayıcı Faktörler	Markanın Kişiliği
	↓		
	PAZARLAMA		
	Pazarlama Karması	Pazarlama Stratejileri	



DIŞ ANALİZ	GELENEKLER		
	Kategori Gelenekleri	İhtiyaçlar	Kültürel Değişkenler
	↓		
	MARKA ALGISI		
	Marka Alanı	Marka Bilinirliği	Marka İlgisi
	↓		
	MARKA FARKINDALIĞI		
	Marka Farklılığı	Tüketici-Marka İlişkisi	

### Şekil 10. Uluslararası Marka Modeli

**Kaynak:** Corukoglu, Behiye, Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya – 2006.

Modelde belirtilen çevre analizi ile marka, kendi konumunu temel yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi açısından sistemli bir bakış açısı getirmektedir. Uluslararası markalar çevre analizi ile markanın konumunu daha kolay görebilmekte ve stratejik planlama sürecinde yol gösterici olmaktadır.

Markaların gelecekte karşılaşacağı fırsatları önceden kestirmesi gereklidir. Bunun için de sektördeki eğilimleri yakından takip etmesi gerekir. Fakat bu durum hızla gelişen günümüz piyasa koşullarında o kadar da kolay değildir. Buna karşı ise markalar özellikle araştırma geliştirme faaliyetlerinin üzerinde yoğun bir şekilde durarak talep yaratıcı özellikleri bünyelerine katmak zorundadırlar. Özellikle müşteri memnuniyeti çalışmalarında yeni açılımlar yakalamak marka açısından büyük fırsatlar yaratmaktadır (Corukoğlu, 2006,92).

### **2.1.8.10 Tüketici Davranışı ve Tercihleri Açısından Markanın Önemi**

Pazar ortamından bahsedildiğinde, “insan” ögesini bundan uzak tutmak mümkün değildir. Birey, pazar ortamındaki adıyla “tüketici” veya “ürünün sunulacağı hedef kitle”, satışları teşvik edici faaliyetlerin odak noktası olarak, pazarlama iletişimi sürecinin işletme açısından hedefidir. Demirel ve Yoldaş’a (2005) göre “Üretilen mal ve hizmetleri tüketecek bireyler olmasaydı; mal ve hizmetlerin üretimi, pazarlaması, alım – satımı gibi olgular da gelişmezdi”. Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere hangi pazar ortamında olursa olsun, üretim, satış ve pazarlama çabaları, geliştirilen iletişim stratejilerinin tümü tüketici davranışlarının şekillenmesi için ortaya çıkmış aşamalardır.

Tüketici, kelime anlamı olarak “mal ve hizmetlerden yararlanan, satın alıp kullanan, yiyip içerek, kullanarak tüketen, üretici olmayan kimsedir” (Püsküllüoğlu, 2002,1529). Bu tanımda tüketicinin, özellikle satın alan, tüketen bir birey olduğu vurgulanmaktadır. Ancak tüketici sadece eline geçeni satın alıp tüketmeye çalışan bir varlık değil, aynı zamanda ekonomik bir varlıktır. Buna göre, “tüketim ünitesinden çok, ekonomik bir ünite olarak tüketici bireysel veya ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, satın alma davranışında bulunan ve satın alma gücü olan gerçek kişidir” (Kaya, 1990, 265).

Günümüzde, gelişen iletişim teknolojileri sayesinde, birey her türlü enformasyona ulaşma şansına sahiptir. Buna bağlı olarak, yenilikleri takip etme şansına sahip olan bireyin, yeni gereksinim ve istekler geliştirmesi söz konusu olabilmektedir. Medya, giderek artan bir biçimde temel gereksinimler (su, gıda, barınak gibi) dışındaki konularda da sahip olunması arzulanacak ürünleri veya markaları, bir gereksinim olarak sunarak tüketim isteklerini körükleyebilmekte ve bu isteklerin tatmini için tüketim kararı verilebilmektedir. Esasen, çağdaş yaşam içinde medyanın temel işlevlerinden biri de budur denilebilir. Tüketicinin davranışlarının önceden bilinmesi pazarlama iletişimi anlayışına farklı bir boyut kazandırmıştır. Geçmişte işletmeler tüketici davranışını, satış eylemine neden olan satın alma kararı ile aynı olduğunu düşünerek değerlendirmişlerdir (Odabaşı ve Barış, 2002,19).

Tüketici davranışını etkileyen en önemli faktörlerden birisi ürünün markasıdır. Bazı işletmeler, ürünlerini markalarken bazıları bunu tercih etmezler. İşletme açısından markalamanın amacı, talep yaratmak, talep isteği uyandırmak ve ürün kalitesinde düzeyi sürekli kılmak isteğidir. Ayrıca ürün ile ilgili özelliklerin diğer ürünlerle benzer olabilmesi ihtimali ile farklılığı kavramla yaratma düşüncesi de vardır. Bu amaçları benimsemeyen veya buna yeterli olanağı bulunmayan işletmeler, ürünlerini markalamazlar. Bu nedenle işletmeler açısından bir ürünün markalanma kararının verilmesi çok önemlidir. Ayrıca marka ismi, marka simgesi ve ambalajının belirlenmesinin

yanı sıra markanın bilinirliğinin sağlanması, marka imajının ve marka değerinin oluşturulması ve bunun için markaya ilişkin politikaların, satış çabalarının ve iletişim stratejilerinin de geliştirilmesi gerekmektedir. İşletme tarafından ürünün markalanması kararı, genellikle ürün özelliklerine ve üreticinin tercihinin göre yön bulabilmektedir. Örneğin; taze sebze ve meyve ambalajsız olarak pazarlarda satılabilirken, marketlerde bu ürünleri ambalaj içinde ve ambalajın üstü markalanmış olarak görebilmekteyiz. Ayrıca, kömür, pamuk, buğday gibi hammaddeler söz konusu olduğunda ya da dokuma ipliği, çivi gibi yan ürünler, üreticiler ya da aracılar tarafından ambalajlanarak satılması tercih edildiğinde, ambalaj markalanabilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003, 363).

Üreticiler, ürünün nitelikleri yeterli ölçüde iyi değilse markalama yapmayı tercih etmeyebilirler ve bunları düşük fiyat ile farklı pazar ortamlarını kullanarak satmayı tercih edebilirler. Ürünün, markalanabilmesi için yeterli özelliklere ve niteliklere sahip olduğuna kanaat getirilirse işletme tarafından markalama kararı alınır. Ürünün markalanması kararının işletme tarafından alınmasının ardından, markalamanın yapılabilmesi için markalamaya ilişkin politikaların belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için de, başlıca yapılması ve tespit edilmesi gereken aşamalar vardır. Bu aşamalardan en önemlisi marka ismi seçimi dediğimiz, ürünleri birbirlerinden farklılaştırma kaynağıdır. Günümüz dünyasında ürünlerin sadece fiziksel özelliklerini farklılaştırarak ürünün diğerlerinden farklı kılmak hiç de kolay değildir. Dolayısıyla marka ismi ve marka imajı önemli bir farklılaştırma aracı olabilmektedir. (Marka imajından ilerleyen bölümlerde ayrıca detaylı olarak bahsedeceğiz.) Marka isminin bir ürünün başarısına önemli katkısı olduğuna ilişkin sayısız örnek mevcuttur. Marka satın alırız ve belli bir markayı satın almak için daha fazla ödeyebiliriz. Hal böyle olunca, marka ismi seçiminin markalama çalışmalarında da birincil önem taşıyan bir adım olduğunu söyleyebiliriz. Marka isminin seçimi sürecinde işletme, hedef tüketicinin zihninde rahatlıkla konumlandırılacak, markaya uygun bir imaj sağlayacak ve rakip markalardan



kendisini ayıracak bir marka ismi belirlemeyi hedefler (Odabaşı ve Oyman, 2003, 363).

### **2.1.8.11 Rekabet Gücünü Arttırmada Markanın Rolü ve Önemi**

Özellikle sanayileşmeyle birlikte önem kazanmaya başlayan markalar, günümüzdeki küresel pazar yapısının etkisiyle ortaya çıkan ürün çeşitliliğindeki artış ve tüketicilerin bilinçli tüketici olma yolunda attığı adımlar sonucunda daha çok ciddiye alınmaya başlanmıştır. Firmaların artan rekabet karşısında rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve pazar paylarını arttırmaları, yeni pazarlarda rekabet edebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri markalarına, markaları ile ilgili olarak geliştirdikleri stratejilerle yakından ilgilidir (Bağcı, Işıl, 2007, 2).

Tüm dünyada globalleşme ve hızla değişen iletişim teknolojileri yaşamın her alanında olduğu gibi pazar yapısında da belirgin değişimlere sebep olmaktadır. 1960'lı yıllarda tekrar yaşanmaya başlayan rekabet ortamı 1970'lerde Japonya'nın dünya pazarlarına açılmasıyla daha da yoğunlaşmıştır. Globalleşme ve rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler piyasada daha nitelikli ve kaliteli mal sunumu, fiyat savaşları, maliyet azaltma çabaları vb. gibi değişimlerin etkisinde uygulamalarını yönlendirmişlerdir. Bununla birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamındaki işletmeler, kendi alanlarının dışına çıkarak yeni pazarlar yaratmayı bir gereklilik olarak algılamaktadır (Aktuoğlu, 2004, 94).

Marka ve rekabet kavramlarının bilimsel tabanlarının oldukça geniş bir alana yayılmış olduğu dikkate alınırsa, markalaşmanın rekabet gücü kriterleri ile ilişkisini yörüngesinden saptırmadan incelemek ve mükemmel şekilde ortaya koymak önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz

pazarlarının beklenti düzeyi yükselen tüketici kemsini memnun edebilmek için güçlü bir marka yaratmak işletmeler açısından önemli bir zorunluluk haline gelmiştir (Bağcı, Işıl, 2007, 2).

### **2.1.8.12 Markalararası Rekabet**

Aynı ilgili ürünü (kullanım amacı, nitelikleri, fiyatı gibi ölçütler dikkate alındığında; birbirinin yerine kullanılabilir ürünlerin tamamını ifade eden ilgili ürün kavramı), üreterek veya ticari yoldan edinerek, doğrudan veya yeniden satıcılar vasıtasıyla pazara sunan teşebbüslerin içinde buldukları ekonomik yarış markalar arası rekabet olarak tanımlanmaktadır. Porter (1990, 35) rekabetin doğasının beş rekabetçi kuvvette toplandığını öne sürmektedir: Pazara yeni girişlerin tehdidi, ikame edilebilir ürünlerin tehdidi, satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, mevcut rakipler ile olan rekabet. Alıcıların ve satıcıların pazarlık güçleri, büyük ölçüde her bir ilgili ürün için 'veri' niteliğindedir ve çok fazla değiştirilemez. Bu nedenle, rekabet politikaları daha çok diğer üç rekabetçi kuvvetle ilgilenirler.

#### **2.1.8.12.1 Pazara Giriş**

Her bir teşebbüs için, rekabet yarışını başlatan anahtar ilgili pazara giriştir. Porter'a (1990:35) göre "yeni giriş tehdidi karlılık potansiyelini azaltır, çünkü yeni gelenler üretim kapasitesini yükseltir ve karlılığı azaltarak pazar payı edinmeye çalışırlar". Piyasada halihazırda faaliyet göstermekte olan (yerleşik) teşebbüslerin, çeşitli yöntemlerle yeni girişleri engellemeleri veya güçleştirmeleri olasıdır. Yerleşik teşebbüsler, batık maliyetlerin yüksekliği, ilgili ürün pazarında tüketici alışkanlıklarının önemli rol oynaması gibi ekonomik etkenleri yeni rakiplerin pazara girişini caydırmak üzere kullanabilecekleri gibi; dikey kısıtlamaları da rakiplerinin piyasada

yerleşmesini zorlaştırmak üzere kullanabilmektedir. Buna karşılık pazara yeni girecek teşebbüslerden beklenen, ürünlerini tüketiciye sunabilmeyi, pazarda yer edinebilmeyi hedefleyen (rekabetçi) önlemler almalarıdır. Markalararası rekabetin bir etabı, yerleşik teşebbüslerin bu etkenleri kullanması, yeni teşebbüslerin de bunlara karşı önlemler geliştirmesidir (Porter, 1990, 36).

### **2.1.8.12.2 Rekabetçi Koşulların Belirlenmesi Özgürlüğü**

Teşebbüslerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri, etkin rekabet koşullarının oluşmasının temellerindedir. Hukukta, üreticinin ürünü kendi rızasıyla pazarladığı anda ürünün dolaşımı üzerindeki haklarını tüketmiş olduğu kabul edilir. Buna karşılık sağlıklı markalararası rekabet, üreticinin ürün üzerindeki bazı haklarının sürmesini gerektirmektedir. Rekabet yarışında belirleyici etkenlerden biri, ürünün son satış fiyatıdır. Son satış fiyatı, hem markalararası hem de marka içi rekabette belirleyici olduğu için sağlayıcı tarafından belirlenmesine çoğu durumda izin verilmez. Rekabet Kanunlarıncı sadece, sağlayıcının yanlış fiyat politikasından doğrudan zarar göreceği hallerde (ürünün ekonomik ömrünün birkaç saatle sınırlı olduğu ve satışın olmamasından kaynaklanan ticari riski sağlayıcının üstlenmiş olduğu gazete pazarında olduğu gibi) ve bazı ayırık ürün pazarlarında (örneğin kitap) son satış fiyatı belirlemesine izin verildiği görülmektedir. Sonuçta ilke olarak, sağlayıcılar yalnızca yeniden satıcılara uygulanacak satış fiyatını belirleyebilmekte, onların son satış fiyatlarına müdahale edememektedir. O halde, teşebbüsler markalararası rekabeti sürdürebilmeyi temin için; ürünlerinin tüketiciye 'kabul edilebilir' koşullarda ulaşması için yeterli seviyede marka içi rekabet koşullarını da sağlamak durumundadırlar (Porter, 1990, 36).

### **2.1.8.12.3 Rekabet Alanı**

Tüketici tercihini, dolayısıyla teşebbüslerin rekabetini etkileyen etkenlerin tamamına 'Rekabet Alanı' adı verilebilir. Rekabet alanı, her bir ürün için değişiklik göstermesinin yanında, aynı ürün pazarının ayrı alt bölümlerinde dahi farklı genişlikte olabilmektedir. Bir genelleme olarak, rekabet alanının dar olduğu hallerde rekabet karşıtı anlaşma ve uyumlu eylemlerin kolaylaştığı, geniş olduğu hallerde ise güçleştiği kabul edilebilir. Rekabet alanının genişliği, teorik olarak, ürünün standartlaşmış olmasıyla ters orantılıdır. Ürünün standart olması halinde rekabet alanının geniş olamayacağı söylenebilir (Porter, 1990, 37).

### **2.1.8.13 Marka İçi Rekabet**

Aynı markalı ürünleri pazarlayan teşebbüslerin (yeniden satıcılar) ekonomik yarışını ifade eden marka içi rekabet, markalararası rekabetten bazı yönleriyle ayrılmaktadır; ürün büyük ölçüde homojendir, rekabet alanı daralmıştır. Marka içi rekabete katılan teşebbüslerin yapıları, bu yarışın koşullarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yeniden satıcılar, sağlayıcı teşebbüsle aynı ekonomik birlik içindeki bağlı yeniden satıcılar; sağlayıcıyla akdedilmiş bir sözleşme uyarınca yalnızca onun ürünlerini pazarlamayı kabul etmiş tek marka satıcıları ya da rakip ürünleri de pazarlayabilen ve ticari koşullarını kendileri belirleyebilen bağımsız yeniden satıcılar olabilmektedir (Arkan, 1997, 197).

Rekabet olgusu, yalnızca mevcut aktörler arasında süren yarış değil, bu yarışa katılma kararı alanların pazara giriş özgürlüklerini de içerdiği için, pazara giriş marka içi rekabetin önemli bir unsuru olarak değerlendirilecektir. Coğrafi konum ve perakendecilik hizmeti, rekabet gücünü etkileyen birer

ticari veri olmakla, teŖebbüsün belirleyeceği ticari koŖullar olarak değerlendirilebilir. (OFT, 1997, 36).

## 2.2 İlgili Araştırmalar

Markalaşma ve Rekabet Gücü ilişkisini inceleyen Bağcı tarafından gerçekleştirilen çalışmada (2007); 50 işletmenin katıldığı anket uygulaması sonucunda işletmelerin % 4 ünün hat yayma, %28'inin marka genişletme, %38'inin çoklu markalama, %12'sinin yeni markalar, % 6'sının birlikte markalama %12'sinin diğer marka stratejilerini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılan işletmelerin % 50'sine göre markanın getirisi, yüksek pazar payıdır. Ankete katılan şirketlerin % 48'i rekabet stratejisi olarak markalama stratejisini kullanmaktadırlar. Yine ankete katılan işletmelerin %40'ı markanın maliyet azaltıcı etkisi olduğunu, %54'ü markalaşmanın ileride finansman maliyetlerini düşürücü etkisinin olacağını, %64'ü ise marka sayesinde talebe göre üretim miktarının ayarlanabileceğini savunmuştur. Diğer taraftan işletmelerin % 96'sının marka yoluyla iyi bir imaj ve güven yaratan firmaların, geniş ve istikrarlı bir pazar payına sahip olma imkanı elde ettiklerini ve markalaşmanın dış pazara açılmada kolaylık sağladığını söyledikleri saptanmıştır.

Ersoy tarafından markalaşmanın rekabet ortamında faydaları konusunda yapılan diğer bir çalışmada,(2007); tüketiciyle ürün ve hizmet arasında güçlü bir bağ olan marka kavramı tanımlanmaya çalışılıp, hizmet sektöründe bu bağın nasıl kurulabileceği ve uluslararası rekabetin hizmet sektöründe de yoğun olduğu günümüzde şirketlerin çıkış yolu olarak markayı ve marka yönetimini nasıl kullanabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Firmaların en büyük ideali olan markalaşmanın nasıl zorluklar içerdiği ve bu zorlukların nasıl aşılabildiğinin de somut örneklerle açıklanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Türk Hava Yolları incelenmiş ve yapılan çalışmanın sonucunda Türk Hava Yollarının marka değerini arttırmasının firmanın Pazar payının genişletilmesi üzerindeki olumlu etkisi açıklanmıştır.

Aaker (1991) güçlü markalar ortaya çıkarmanın zorluğundan bahsetmektedir. Rekabet ortamında en önemli sorun, markanın rakip markalardan nasıl ayrılabilceğidir. Bunu başarabilmek için marka imajına bir faydanın yerleştirilmesi gerekmektedir. Ürünü tüketen kişi kendisini farklı hissetmelidir. Tüm işletmelerin en değerli varlığı maddi olmayan varlıklarıdır: şirket ismi, markaları, sembolleri, sloganları, çağrıştırdığı düşünceler, algılanan kalitesi, isim bilinirliği, müşteri tabanı, markalar ve kanal ilişkileri gibi kaynaklar. Marka özvarlığını oluşturan bu varlıklar, rekabet avantajının ve gelecekteki kazançların temel kaynağıdır. Kısa vadeli hedefler uğruna markanın kurban edilmemesi gerektiğini ve bir markanın stratejik olarak nasıl yönetileceğini tüm ayrıntılarıyla ortaya koymuştur.

Espejel, Fandos, ve Flavian (2009) İspanya'da tüketicilerin zeytinyağı ile ilgili bilgi düzeylerini, zeytinyağı kalite algılarını ve memnuniyet düzeylerini belirleyen faktörleri renk, görünüm, tat, marka, üretim yeri, ürün imajı bakımından incelemiştir. Sonuçta zeytinyağı hakkında bilgisi fazla olan tüketicilerin marka tercihinde daha çok marka, üretim yeri, ürün imajı gibi özelliklerden etkilendiklerini ortaya koymuşlardır (Aktaran Özbek vd 2009).

Anania ve D' Andrea (2007) gerçekleştirdikleri bir çalışmada, dünya zeytinyağı pazarının geleceği için talebin artırılması ve rekabet ortamının düzenlenmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır (Aktaran Özbek vd 2009).

Abad ve Perez (2009) tarafından İspanyol tüketiciler baz alınarak yapılan bir araştırmada, zeytinyağı bilinci yüksek tüketicilerin ulusal markaları daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Marka bağlılığı yüksek İspanyol tüketicilerin fiyat indirimleri gibi pazarlama taktikleri pek etkilememektedir. Ancak mağazaların insert kataloglarında marka isminin yer almasının, marka tercihini anlamlı bir biçimde arttırdığı saptanmıştır (Aktaran Özbek vd 2009).

Blerly ve Kapsopoulo (2007), Yunanistan'daki bir zeytinyağı üreticisini incelemiştir. SWOT analizi ile firmanın üretim, pazarlama ve yönetim hususlarındaki uygulamaları incelenmiştir (Aktaran Özbek vd 2009).

Andjelkovic ve diğerleri (2009) Ayvalık yöresinde zeytinyağlarının kimyasını incelemiştir. Serbest yağ asitleri, emilim değerleri, peroksit değerleri açısından Ayvalık yöresinde üretilen yağların Avrupa standartlarına uygun olduğunu belirlemiştir (Aktaran Özbek vd 2009).

Cressimanno, Di Marco ve Guccione (2002) İtalya, Sicilya'da organik zeytinyağı sektörünü incelemiştir. Geleneksel yöntemlerle üretim yapan küçük ölçekli işletmelerin yatay bütünleşme ile ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı kazanabileceklerini öne sürmüşlerdir (Aktaran Özbek vd 2009).

Samir ve Mili (2001), İspanyol zeytinyağı sektöründeki uzmanlara ve üreticilere yönelik yaptıkları bir çalışmada defli tekniği kullanılmış, sonuç olarak zeytinyağı ihracatını etkileyebilecek başlıca trendleri ve gelişmeleri değerlendirmişlerdir (Aktaran Özbek vd 2009).

Türkiye'de Artukoğlu (2002) İzmir ve birkaç ilçesinde 113 zeytinyağı üreticisi üzerine yaptığı araştırmasında zeytinyağı üreticilerinin başlıca sorunlarını saptayıp çözüm önerileri sunmuştur. Bu sorunlar; tarım sektöründeki yapısal problemler, devlet desteğinin yetersizliği, mevsimsellik etkisi, devletin ve büyük kooperatiflerin fiyat politikası, zeytin yetiştiriciliğinde teknik bilgi eksikliği, finansman sorunları şeklinde sıralanmıştır. Bunun yanında Türkiye'de zeytinyağı talebinin düşük olduğu, bunun bilinçlendirme yoluyla aşılması gerektiği söylenmiştir (Aktaran Özbek vd 2009).



### 3 YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ile toplanan verilerin analiz teknikleri sunulmaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Markalaşma çalışmalarının rekabet gücü üzerindeki etkilerine ilişkin farklı araştırmalar ve çalışmalara ilgili alanyazında yer verilmiştir. Ancak rekabet gücünü ve markalama sürecinin bu güce etkisini anlayabilmek için kavramlar ve değişkenler arasındaki ilişkileri sağlıklı biçimde anlayabilmek gerekmektedir. Bu nedenle araştırma konusunun incelenmesinde nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması uygun görülmüştür. Nitekim bu şekilde işletme yöneticilerinin markalaşma sürecinin rekabet gücüne etkilerini nasıl algıladıklarının tespit edilmesine ve bu etkinin ne yönde ve şekilde ortaya çıktığını açıklayan görüşlerin alınmasına çalışılmıştır. Markalaşma sürecinin etkilerine yönelik algı ve görüşlerin değerlendirilmesine ilişkin yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılması daha uygun olacağından nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Araştırmada veri toplanması ve analizde göz önünde bulundurulacak değişkenlerin tespiti açısından markalaşma ve rekabet gücünü etkileyecek işletme içi ve işletme dışı faktörler tespit edilmiştir.

Bu tespitte öncelikle literatür değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki şekil gerek veri toplanmasında gerek toplanan verilerin analizinde temel alınan değişkenleri açıklamak amaçlı oluşturulmuştur.

<b>Uluslararası Çevre</b>	<b>Ulusal Çevre</b>	<b>Zeytinyağı Üreticisi veya Satıcısı Firmaların İşletme İçi Faktörleri</b>
1) Teknolojik Gelişmeler 2) Yasal Düzenlemeler 3) Yurtdışı Rakipler 4) Yurtdışı Tüketiciler 5) Araçlar ve Dağıtıcılar	1) Yerel Tüketiciler 2) Endüstriyel Alıcılar 3) Aracı ve Dağıtıcılar 4) Yerli Üreticiler 5) Yerel Rakipler 6) Birlikler 7) Farklı Bitkisel Yağ Üreticileri	1)Kapasite 2) Kalite 3) Marka Bilinirliği 4) İşletme Tecrübesi 5) Teknoloji 6) Ar-Ge Çalışmaları

**Şekil 11. SWOT Analizinde Değerlendirilen Firma İçi ve Dışı Etkenler**

Analizde ilk önce işletmeler ve rekabet gücünü markalama yoluyla etkileyebilecek firma içi etkenler irdelenmiştir. İkinci aşama olarak yerel pazarda; tüketicilere, araçlara, rakip üreticilere değinilmiştir. Son olarak uluslararası pazarda kullanılan teknolojiler, devlet destekleri ve rakiplerin durumları değerlendirilmiştir.

### 3.2 Evren Ve Örneklem

Türkiye’de irili ufaklı çok sayıda yağhane bulunmaktadır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu faaliyetlerini küçük çaplı gerçekleştirmektedir. Bir kısmı ise yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda ürünlerini satabilen işletmelerdir. Türkiye’de Türk Patent Enstitüsüne kayıtlı “mal ve hizmet listesi içinde “zeytinyağı” geçen tescilli marka sayısı 1329 adettir. NICE sınıflandırmaları kapsamında zeytinyağı ile ilgisi bulunmayan işletmelerinde zorunlu olarak marka tescillerinde zeytinyağı ibaresinin mevcudiyetinden ötürü bu rakam gerçekleri ifade etmemektedir. Tescilli zeytinyağı markası hususunda, Türk Patent Enstitüsü, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Zeytin ve Zeytinyağı Birlikleri’nde herhangi bir rakam mevcut değildir. Türk kamuoyunda bilinen zeytinyağı markaları 10 adeti geçmemektedir.

Mülakat için seçilen işletmeler Türk zeytin ve zeytinyağı sektörünün öncü kuruluşlarıdır. Hem ölçek bakımından hem de piyasadaki mevcut durumları itibariyle sektörde söz sahibi olan bu kuruluşlar, zeytinyağına ilişkin uluslararası rekabet şartları konusunda da en çok bilgiye sahiptir. Diğer taraftan kurumsal yapıya sahip olmaları ve marka kültürlerinin olması seçilmelerinde etkili olmuştur.

Bu çalışmada nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kapsamında değerlendirilen tipik durum değerlendirmesi kullanılmıştır.

Nicel araştırma geleneği içinde gelişen, ancak nitel araştırmacılar tarafından da sınırlı biçimde kullanılan olasılık temelli örnekleme yöntemlerinin tersine amaçlı örnekleme yöntemleri, tam anlamıyla nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Patton’a (1987) göre, olasılık

temelli örnekleme, temsiliyet sağlama yoluyla evrene geçerli genellemeler yapma konusunda önemli yararlar sağlarken, amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklamasında yararlı olur (Aktaran, Yıldırım vd 2005).

Patton'a (1987) göre, başlıca amaçlı örnekleme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir: aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kartopu veya zincir örnekleme, ölçüt örnekleme, doğrulayıcı veya yanlışlayıcı örnekleme, ve kolay ulaşılabilir (convenient) durum örnekleme (Aktaran, Yıldırım vd 2005).

Cropley'e (2002) göre, örneklemin uygun ve yeterli olmaması araştırmanın iç ve dış geçerliliğini doğrudan tehdit eden bir etkidir. Hem nicel hem de nitel araştırmalarda sık sorulan sorulardan bir tanesi örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğine ilişkindir. Nicel araştırmada araştırma deseni ve veri üzerinde yapılacak sayısal analizler örneklem büyüklüğünü belirlemede önemli bir rol oynar. Nitel araştırmada ise örneklem büyüklüğünü belirlemede dikkate alınması gereken birkaç ilke vardır: araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme Bu çalışmada bu değerlendirmelere dikkat edilerek işletme seçimi gerçekleştirilmiştir (Aktaran, Yıldırım vd 2005).

### **3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Bu çalışmada yüz yüze gerçekleştirilen derinlemesine mülakat yönteminden yararlanılmıştır. Sektörün önde gelen kuruluşları olan Komili,

Marmarabirlik ve Tariş'in yöneticileri ile hazırlanan mülakat formu (EK 1) çerçevesinde görüşülmüş, bilgiler konunun uzmanı ilgili birim yöneticileri tarafından birinci ağızdan alınmıştır. Araştırma sorularının önemli bir kısmına cevap vermekle birlikte özellikle mali konulardaki bilgileri paylaşma konusundaki hassasiyetleri hoşgörüle karşılanmıştır.

Görüşmenin etkili ve verimli bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilmesi için bu yöntemin temel özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini iyi anlamak, nitel veriye ulaşmayı kolaylaştıracak bir görüşme formu hazırlamada ve görüşmeyi gerçekleştirme sürecinde dikkate alınması önerilen ilkeleri özümseyerek araştırmayı gerçekleştirmek gerekmektedir (Aktaran, Yıldırım vd 2005).

Steward ve Cash (1985) görüşmeyi, "önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda süreç; "iletimdeki sürekliliği ve dinamikliği", karşılıklı; "iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimi", etkileşimli; "görüşmeye dahil olan bireyler arasında oluşan bireyler arası bağı", önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç, "görüşmeye dahil bireylerden en az birinin bir amacı olduğunu ve bu amaca yönelik bilgi toplama çabası olduğunu" ifade eder. Bu yönleriyle görüşme, günlük sıradan bir konuşmadan hayli farklıdır. Son olarak, soru sorma ve yanıtlama, "görüşme süresince görüşmeye dahil olan bireyler arasındaki etkileşim ve ilişkiyi başlatma ve sürdürme; bunun yanı sıra taraflardan en az birinin önceden planlanmış amacının gerçekleştirilmesine hizmet etme ve bu amaca yönelik bilgiye ulaşmayı sağlama işlevini ifade eder. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracı olarak karşımıza görüşme yöntemi çıkmaktadır (Aktaran, Yıldırım vd 2005).

Bu çalışmada yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır.

### 3.4 Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde öncelikle seçilen firmalara yönelik mülakat formu hazırlanmıştır. Formda öncelikle işletmeleri tanımlamaya yönelik ikinci olarak alanyazında bahsedilen marka stratejileri ve rekabet teorilerine yönelik sorular yer almaktadır. İki kısımdan oluşan mülakat formu, ihracat yapan ve yapmayan işletmelere göre düzenlenmiştir. Mülakata tabi tutulan üç işletmede ihracat yaptığı için mülakatın sadece birinci kısmı kullanılmış ve değerlendirilmiştir.

Veri toplama sürecinde mülakat formunda yer alan sorular, söz konusu işletmelerin ilgili birim yöneticilerine, yüz yüze görüşmeler sırasında yöneltilmiştir. Böylece işletmelerin izledikleri marka ve rekabet stratejileri hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmiş bu bilgiler doğrultusunda çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Mülakatlar; Marmarabirlik'in Bursa merkez binasında görev yapan İhracat Müdürü Müjdat ARCA, Tariş'in İzmir Çiğli tesislerinde görev yapan İhracat Müdürü Evre DAVRAN ve Komili'nin Ayvalık Operasyon Müdürü Mehmet CAVLI ile yüz yüze yapılmıştır.

### 3.5 Veri Analizi

Çalışmanın veri analizi kısmında öncelikle araştırmada örnekleme alınan işletmeler hakkında bilgi verilmiş, takibinde yüz yüze görüşme sonucunda elde edilen bilgiler SWOT analizi ile yorumlanmıştır. SWOT analizi ile genel bir durum tespitini sağlamak ve sektörün mevcut durumuna ilişkin bir fotoğraf elde etmek amaçlanmıştır. Bu sayede; zayıf yanları

giderecek, tehditlere karşı koymayı sağlayabilecek, fırsatlardan mümkün olduğunca çok yararlanmayı sağlayacak sektörel rekabet yolları geliştirmenin haritası çıkarılabilir. Bu sayede rekabet avantajını elde etme ve sürdürme açısından neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi için bir ön çalışma olacaktır.

SWOT Analizi ile zeytinyağı piyasasında, günümüzün ekonomik koşullarında sahip olunan markalaşma ve rekabet gücü açısından; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler belirlenmeye çalışılmıştır.

Komili, Marmarabirlik ve Tariş'in markalaşma çalışmaları ayrıntılı olarak incelenmiş, aşağıda verilen alt başlıklarda kurumların tarihsel gelişmeleri ile birlikte açıklanmıştır. Bu üç işletmenin seçilme sebebi, Türkiye'de zeytin ve zeytinyağında önde gelen ve tanınmış markalar olduklarının düşünülmesidir.

## **4. BULGULAR VE YORUMLAR**

### **4.1 Mülakat Raporları ve SWOT Analizleri**

Bu bölümde, Komili, Marmarabirlik ve Tariş ile yapılan mülakatların raporları ve SWOT analizleri yer almaktadır. İşletmelerin mülakat raporları alfabetik sırayla verilmiştir.

#### **4.1.1 Komili Mülakat Raporu**

##### **4.1.1.1 İşletmenin Tanıtımı**

Bünyesinde Kırlangıç-Madra markalarını da barındıran Anadolu Grubu içerisinde yer alan Ana Gıda, 2008 yılı Kasım ayı içerisinde Komili markasını da satın alarak bünyesine dahil etmiştir. Bu sayede Anadolu Grubu, Kırlangıç ürünü ile üst sıralarda yer aldığı zeytinyağı pazarında markalı satışta sektörün liderliğini elde etmeyi amaç edinmiştir. 2009 Mart ayı itibariyle SEEF Foods S.A.R.L. yatırım fonu Ana Gıda'nın %44,75'ini satın alarak işletmeye ortak olmuştur. Bu ortaklık Ana Gıdanın mali gücüne önemli katkılar sağlamaktadır ([www.komilizeytinyagi.com.tr](http://www.komilizeytinyagi.com.tr)).

Yarımca'da bulunan ve 15.000 m2 arazi üzerinde 8.000 m2 kapalı alana sahip olan Ana Gıda tesisleri, yılda 40.000 ton üretim kapasitesine sahiptir. Günlük 350 ton ambalajlama kapasitesinin yanında, pvc ve pet ambalajlarını da üreten tesis, aynı zamanda modern bir kalite kontrol laboratuvarına da sahiptir.



Komili, zeytinyağını Ayvalık ve Körfez Bölgesi'nin zeytinlerinden elde etmektedir. İşletme zeytinyağının bilinirliğinin artırılması, üreticinin bilinçlendirilmesi, verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve tüketimin yükseltilmesi için çalışmalar yapmaktadır.

Türkiye'nin ilk zeytinyağı markası olan Komili'yi satın alarak zeytinyağı pazarında atak yapmayı amaçlayan firma, Komili ve Kırlangıç-Madra isimlerini aynı çatı altına almıştır. Anadolu Grubu Komili markasını satın alarak zeytinyağı pazarında yüzde 26-27 ek pay elde etmiştir.

#### **4.1.1.2 Komili'nin Vizyonu**

Komili'nin bağlı olduğu Ana Gıda'nın vizyonu; Anadolu'yu Dünyaya, Dünyayı Anadolu'ya bağlayan yıldız olmaktır.

#### **4.1.1.3 Komili'nin Ürün Portföyü**

Komili, Türk zeytinyağı pazarında üç farklı ürün grubuyla yer almaktadır. Bunlar; özel olarak seçilen Ayvalık ve Körfez Bölgesi zeytinlerinden elde edilen Komili Natürel Sızma, özel olarak dengelenmiş ve hafifletilmiş lezzeti ile rafine ve natürel zeytinyağların harmanlanmış hali olan Komili Riviera, özel yöntemlerle elde edilen Komili Özel Üretim Serisi kapsamında ürettiği; Komili Olgun Ege, Komili Taş Baskı, Komili Erken Hasat, Komili 0,3, Komili Soğuk Sıkma, Komili Organik Sızmadır. Komili, temelde zeytinyağı üretmenin yanı sıra, duş jeli, katı ve sıvı sabun üretmektedir. Şirket, Kırlangıç markalı % 100 saf zeytinyağı içerikli, doğal Kırlangıç Saf Zeytinyağı Sabunu, Kırlangıç Sıvı Zeytinyağı Sabunu ve Kırlangıç Saf Zeytinyağı Duş Jeli de üretmektedir.

#### **4.1.1.4 Komili'nin Hedef Kitlesi**

Marka, rakiplerine göre daha yüksek ürün satış fiyatına sahiptir. İşletme ürünü için gelir seviyesi yüksek, kaliteli yağı bilen, körfez yağlarını tercih eden kesimi ve yeni tüketici kesimini hedef almıştır. İşletme, yurtdışında sadece Türk kökenli vatandaşlara değil, o ülkenin vatandaşlarına da ürünleri ile ulaşmayı hedeflemektedir. Uluslararası pazarlara da Komili kendi markasıyla ürün arz etmektedir.

#### **4.1.1.5 Komili'de Pazar Araştırmaları**

Komili zeytinyağları 1975 senesinden beri dış ülkelere ihraç edilmektedir. Markanın sahibi Ana Gıda A.Ş. zeytinyağı ihracatına kendi çabaları doğrultusunda pazarlar bularak ve de yurtdışından gelen talepler doğrultusunda başlamıştır.

#### **4.1.1.6 Rekabet Gücü ve Büyüme Stratejileri Açısından Komili**

##### **4.1.1.6.1 Rekabet Gücü Açısından Komili**

- Faktör Koşulları: Faktörlerin üretkenliği, üretim maliyeti ve fiyat rekabeti açısından Komili değerlendirildiğinde hem sektörde hem de çalışma kapsamında incelenen işletmeler arasında iyi bir konuma sahiptir.
- Talep Koşulları: Firmanın ürün ve hizmetlerine ait talep yapısı bakımından Komili ürünleri kaliteli yağ kullanan kesim tarafında tercih

edilmektedir. İşletmenin ürünleri kalitesinden ötürü pahalı olduğu için düşük gelirlili ve yeni tüketici kesimi tarafından tercih edilmemektedir.

- Bağlı ve Destekleyici Endüstriler: Araştırma ve geliştirme, yenilik bazında işletme dışarıdan destek almaya açıktır. Kendini içine kapalı yenilik istemeyen geleneksel bir kuruluş olarak tanımlanamamaktadır.

Rekabet gücünü etkileyen firma içi etkenlere bakıldığında, Komili’de, özel sektör kuruluşu olması sebebiyle verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörlere itina gösterildiği görülmektedir. Sektördeki rekabet yoğunluğu yüksektir. Komili, malın fiyatını tespit etmede söz sahibidir. Sektördeki ölçek ekonomilerinden birlikler kadar fazla yararlanamamaktadır. İşgücünün verimliliği yüksektir. Firmanın organizasyon ve yönetimi tecrübeli ve eğitimli kadrolar tarafından yapılmaktadır. Komili, aracı bir kuruluş olduğu için araştırma-geliştirme faaliyetleri daha çok tasnif ve ambalajlarda göze çarpmaktadır Sermaye piyasalarındaki finansman koşulları, Ana Gıda kanalıyla rahatlıkla elde edilebilmektedir.

Rekabet gücünü etkileyen dış etkenler açısından konu değerlendirildiğinde uluslararası platformda diğer devletlerin üretim aşamasından itibaren nispi olarak daha fazla verdiği teşvikler, Komili’ nin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bir diğer etken ise, devlet teşvikleriyle yurtiçinde artan yağhane sayısı, zeytinyağı piyasasındaki rekabeti daha da arttırmıştır. AB’nin Türkiye’den ithal ettiği zeytinyağına belli bir miktardan sonra uyguladığı ek vergiler, Türk zeytinyağı şirketlerinin rekabet gücünü düşüren bir diğer unsurdur.

İşletmelerin rekabet güçlerini etkileyen başlıca faktörlere baktığımızda bu faktörlerin; maliyet, pazar payı, nitelikli işgücü, kalite standartlarına uygunluk ve üretim zamanı olduğunu görmekteyiz. Maliyetler çerçevesinde

Komili değerlendirildiğinde özel sektör kuruluşu olmasının getirdiği avantajlar sayesinde maliyetlerini kontrol ederek iç pazarda etkinliğini arttırdığı görülmektedir.

Kalite ve standartlara uygunluk bağlamında Komili, müşteri beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarını benimsemiştir. Şirketin amacı kalitede sürdürülebilirliği sağlamaktır. Komili TURQUALITY çalışmalarında standart belirleyici olarak seçilmiştir.

Komili Ar-Ge çalışmalarına önem vermektedir. İşletme gerek gördüğü durumlarda profesyonel işletmelerden Ar-Ge faaliyetleri konusunda yardım almaktadır.

Komili yurtiçi zeytinyağı pazarında Tariş ve Kristal markaları ile rekabet halindedir. 2010 itibariyle % 35'lik pazar payı ile iç pazarda lider konumdadır.

Envanter yöntemi uygulamaları bakımından Komili stoklama maliyetlerini minimum seviyede tutmaktadır. Komili, Türkiye'de zeytinyağının stok yapılması gerektiğini, stok müesseseleri kurulmasını, bunu da birliklerin ve lisanslı depocuların yapması gerektiğini savunmaktadır.

Porter'in rekabet stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejilerinin tamamını kullanmaktadırlar. Toplam Maliyet Liderliği bakımından daha önce de söylendiği üzere özel sektör kuruluşu olması sebebiyle oldukça avantajlı durumdadır. Ancak kullandığı temel strateji sahip olduğu farklı ve özel nefasetteki (aroma) Ege yağlarından dolayı farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi kapsamında ürünlerini gerek içerik gerek ambalaj olarak rakiplerinden daha

iyi hale getirmeye çalışmaktadır. Bu strateji alıcılar üzerinde bir işletme ve marka bağımlılığı oluşturmaktadır. Böylece müşteriler daha yüksek fiyatları ödemeye razı olmaktadır. Diğer taraftan bu marka bağımlılığı rakiplere doğal bir pazara giriş engeli teşkil etmektedir.

#### **4.1.1.6.2 Büyüme Stratejileri Açısından Komili**

İşletme, büyüme stratejisi olarak mevcut pazarlarda pazar payını arttırmaya çalışmakla beraber yeni pazarlarda ürünlerini tanıtmaya yolunu da izlemektedir. Ayrıca ürünlerin kalitesinin artırılması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu sebeple, işletme hem üründe hem de ambalajda yenilikler yapmaktadır. Ürün çeşitlendirmede işletme yetkilileri aynı ürünü farklı tatlarla sunarak, ana ürüne bağlı farklı ürünler üreterek, ürün çeşitlendirme yoluna gitmektedir. Tüm bu çalışmalarla ulaşılmak istenen sonuç, bir dünya markası ortaya çıkarmaktır.

Firma düzeyinde rekabet gücü irdelendiğinde, Komili'nin kar marjları, fiyat getiri oranı ve ürün kalitesi açısından hedeflediği sonuçları elde ettiğini söylemek mümkündür. Özel sektör kuruluşu olması sebebiyle düşük maliyette üretim gerçekleştirmektedir.

#### **4.1.1.7 Marka Değeri Açısından Komili**

İşletme incelendiğinde marka sadakatinin yüksek olduğu görülmektedir. İşletme kendisine hedef kitle olarak gelir düzeyi yüksek tüketicileri seçmektedir. Marka bilinirliği açısından incelendiğinde Komili markası 1878 yılından beri pazarda yaşamaktadır. Marka bilinirliğine ilişkin yapılan çalışmalarda, pazar payına paralel sonuçlara ulaşıldığı ifade

edilmiştir. Mülkiyeti altında kırlangıç markası bulunmakla birlikte bağlı olduğu holding EFES, COCA COLA gibi Türkiye'nin ve Dünya'nın önde gelen markalarına sahiptir.

#### **4.1.1.8 Komili'nin Kullandığı Marka Stratejileri**

Komili imalatçı markası kapsamına girmektedir. Dağıtım ve promosyon kendisine aittir ve fiyatı kendisi belirlemektedir. Komili, marka sadakatini talep artırıcı/uyarıcı yaklaşımlar ve kalite kontrolü gibi faaliyetlerle artırmaya çalışmaktadırlar. Hat Yayma stratejilerini kullanmaktadır.

Rekabet markalar arasında sürdüğünden, işletme yönetimi, markasının pazar payını yükseltmek için öncelikle iyi stratejiler ortaya koymakta daha sonra bu stratejiler ile uyumlu politikaları hayata geçirmeye çalışmaktadır. Komili Hat Yayma stratejini kullanmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile geliştirdiği ve çeşitlendirdiği ürünleri ana markası olan Komili ile piyasaya sunmaktadır.

#### **4.1.1.9 Uluslararası Markalaşma Açısından Komili**

Piyasada çok sayıda benzer ürünün bulunması ve uluslararası işletmelerin yerel pazarlardaki hâkimiyeti, işletmelerin ürettikleri ürünleri diğer ürünlerden farklılaştıracak yollar aramaya sürüklemiştir. Bu bağlamda markalaşma sürecinin önemi günden güne artmıştır. Yerel pazarlardaki tikanıklık ve ekonomik sıkıntılar, yerel ülke işletmelerini uluslararası pazarlara yönelmiş, dışa açılma sürecinde de markalı ürünlerle uluslararası pazarlara giriş, işletmelere ek fırsatlar ve kaynaklar yaratmıştır. Uluslararası markalaşma kapsamında Komili, dış pazarlarda var olmanın hayati öneminin

farkındadır. İşletme, 35 senedir düzenli olarak ihracat yapmaktadır. Komili&Kırlangiç markası 5 ülkeye ihraç edilmektedir. Ambalajlı ürünlerin katma değer getirisinin yüksek olması sebebiyle Komili, ürünlerinin uluslararası piyasalarda ambalajlı ve markalı olarak tüketilmesinden yanadır.

#### **4.1.1.10 Markalama Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkisi**

Komili imalatçı markası kapsamına girmektedir. Bu sayede yurtiçinde ulaşmak istediği her yere dağıtım kanalları vasıtasıyla ulaşabilmekte, markasıyla yılların getirdiği güven unsurunu kullanarak rakipleriyle rekabet edebilmektedir. Yurtdışında ise Komili markasının henüz yerleşmemiş olması, Komilinin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü olumsuz etkileyen bir unsurdur.

Komili markalama stratejileri içerisinde hat yayma stratejisini kullanmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile geliştirdiği ve çeşitlendirdiği ürünleri ana markası olan Komili ile piyasaya sunmaktadır. Böylece bir yandan yeni ürünlerini piyasada rahat satma imkanı bulurken, diğer taraftan var olan markasını yenilikçilik imajıyla güçlendirmektedir.

Komili, Porter'ın rekabet stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejilerinin tamamını kullanmaktadır. Toplam Maliyet Liderliği bakımından daha önce de ifade edildiği üzere özel sektör kuruluşu olması sebebiyle avantajlı durumdadır. Ancak kullandığı temel strateji, sahip olduğu Ege yağlarının farklı olması nedeniyle farklılaştırma stratejisidir.

Komili markasının rekabet stratejisine katkısı, markanın bilinirliğidir. İşletme fason üretim yapmamaktadır. İşletmeye göre yurtiçinde ve yurtdışında tüketicilerin Komili'yi tercih etme sebebi markaya olan güven ve kalitedir. Son beş yılda işletmenin ihracat rakamları düşüş eğilimindedir. Şirket %70 kapasiteyle çalışmaktadır. Eksik kapasitenin sebebi geride kalan zeytin sezonunda rekoltenin düşük olmasıdır. İşletmenin büyüme trendi son 5 senede istikrarlı bir seyir göstermiştir.

İşletme Türkiye'nin uluslararası piyasalarda bugüne kadar uyguladığı politikaları yanlış ve yetersiz olarak değerlendirmektedir. Firma dökme usul şeklinde gerçekleştirilen ihracatı tercih etmemekte ve ürünlerinin %70'ini markalı ve ambalajlı olarak ihraç etmektedir. Türkiye'de zeytin rekoltesinin düzensiz olması ve stoklama sisteminin etkin çalışmamasından dolayı işletmenin ihracatta dış ülkeler karşısında rekabet gücü olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yurtiçinde ise zeytin üretim tesislerindeki artış, zeytinyağı fiyatlarına aşağı doğru baskı yapmakta özellikle merdiven altı üretim haksız rekabete neden olmaktadır. Bu durum işletmeyi diğer büyük işletmeler gibi mağdur etmektedir. İşletme yurtiçi ve yurtdışı fuarlara önem vermekte ve sektörle ilgili bu tür faaliyetlere sıklıkla katılmaktadır. Markanın televizyon ve internet ortamında reklamları mevcuttur. İşletme gerek şirket gerekse sektör olarak büyümenin önündeki başlıca engeli maliyetler olarak görmektedir. Diğer taraftan Türkiye'de zeytinyağının tüketim miktarının düşük olması işletme'nin, zeytinyağı sektörünün büyümesine engel teşkil eden olumsuzluklara verdiği bir diğer önemli örnektir. İşletme, Türk zeytinyağı sektörünün uluslararası platformda rekabet edebilir konuma gelebilmesi için bir dizi önlem alınması gerektiğini ifade etmektedir. Düşük verimi önleyecek tedbirlerin alınması, stoklama sorununun çözümü, devlet desteklerinin rakip ülkelere oranla yetersizliği ve gerekli düzenlemelerin yapılması bu önlemlerden bazılarıdır. Tablo 2. de Komili'nin SWOT analizi görülmektedir.



Tablo 2. Komili Swot Analizi

<p><b>Güçlü Yönleri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•İşletmenin köklü bir kuruluş olması,</li> <li>•Profesyonel yönetimi,</li> <li>•Türkiye'nin en eski zeytinyağı markası olması,</li> <li>•Dünyanın en iyi yağlarından biri olarak gösterilmesi,</li> <li>•Düzenli bir ihracatı olması,</li> <li>•Pazar bölümlendirmesi yapması,</li> <li>•Tek markayı benimsemesi,</li> <li>•Farklılaştırma ve Toplam Maliyet Liderliği stratejilerini etkin kullanması,</li> <li>•İç piyasalarda lider konumda olması</li> <li>•Güvenilirliği ve kalite üstünlüğü,</li> <li>•Ürünleri pazarlamak için kendi pazarlama şirketlerinin mevcudiyeti,</li> <li>•Güçlü Ar-Ge Birimi ve endüstriyel ürün tasarımında çalışmaları,</li> <li>•TURQUALITY programında standart belirleyici kuruluş olması,</li> <li>•AB standartlarına sahip modern tesislerin varlığı ve zeytinyağı üretimini kaliteyi düşürmeden modern sistemle üretebilecek işletmeye sahip olması,</li> <li>•Piyasada tüketicilerin marka bağımlılığının yüksek olması.</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönleri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz olması,</li> <li>•Zeytinyağı ihracatının ağırlıklı olarak dökme usulle yapılması,</li> <li>•Az sayıda ülkeye ihracat yapılması,</li> <li>•Kaliteli yağı bilen kesimi hedef alması, odaklanma stratejisini kullanması dolayısıyla diğer tüketici kesimlerine önem vermemesi,</li> <li>•Zeytinyağı üretim maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla ürün fiyatının yüksek olması,</li> <li>•Gelir düzeyi düşük kişiler tarafından tercih edilmemesi.</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dünyada sağlık bilincinin artması ve doğal yollarla üretilmiş gıdalara olan talep nedeniyle birçok ülkede zeytinyağının yer alması ve buna bağlı olarak dünyada giderek artan zeytinyağı tüketimi,</li> <li>•Uzakdoğu Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkeler ile Avustralya, Yeni Zelanda gibi yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,</li> <li>•Dünya zeytinyağı pazarının büyüme hızının yüksek olması,</li> <li>•2010 senesinde yüksek rekolte beklentisi.</li> </ul>	<p><b>Tehditler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Faaliyet konusu ürünlerin uluslararası piyasasının bulunması ve diğer yabancı ülkelerin aşırı sübvansiyonlu fiyatlarının satış fiyatları üzerindeki aşağı yönlü baskısı,</li> <li>•Zeytinde yaşanan periyodisite nedeniyle ihracatta yaşanan artış ve azalışlar,</li> <li>•AB'nin Türkiye'ye uyguladığı yüksek gümrük vergileri,</li> <li>•AB'nin diğer ülkelere uyguladığı kotaları Türkiye'ye vermemesi,</li> <li>•Döviz kurlarındaki değişiklikler ve TL'nin değer kazanması,</li> <li>•Pazara giriş engellerinin olmaması pazara yeni girebilecek rakiplerin olası tehditlerinin varlığı,</li> <li>•İkame ürünler olan diğer yağların fiyatlarının düşük olmasından kaynaklanan tehditler.</li> <li>•Üretimin her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması,</li> <li>•Son dönemdeki devlet desteklerinden dolayı yağhane ve dolayısıyla merdiven altı üretim miktarlarındaki artış.</li> </ul>

## 4.1.2 Marmarabirlik Mülakat Raporu

### 4.1.2.1 İşletmenin Tanıtımı

Marmarabirlik, Marmara Denizi'nin Güney sahilleri boyunca doğuda İznik Gölü çevresinden, batıda Trakya'da Mürefte'ye kadar uzanan bir yay içerisinde konuşlanmıştır. Marmarabirlik kaliteli sofralık zeytinlerinin yetiştirilmesi ve daha iyi koşullarda pazarlanması amacıyla, bölge zeytin üreticilerinin bir araya gelmesi ile 1954 yılında kurmuş oldukları bir Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'dir ([www.marmarabirlik.com.tr](http://www.marmarabirlik.com.tr)).

Marmarabirlik, ülkedeki diğer tarım satış kooperatif ve birlikleri gibi 02/11/1935 tarih ve 2834 sayılı "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri" hakkında kanun hükümlerine ve buna istinaden hazırlanan ana sözleşmeye göre kurulmuştur. Zaman içinde daha etkin, verimli, sürdürülebilir ve özerk bir yapıya sahip olunması ve yeniden yapılandırılması amacı ile yasal değişikliklerine gidilmiş ve en son 06/12/2000 tarih ve 24270 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4572 Sayılı "Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri" hakkındaki kanun hükümlerine istinaden hazırlanan ana sözleşme, 02/06/2001 tarihinde gerçekleşen intibak genel kurul onayı ile uygulanmaya konulmuştur. Bu ana sözleşme ile Marmarabirlik'in adının açılımına özerk ve özel yapısı gereği sınırlı sorumlu eklenerek adı "S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği" olarak değiştirilmiştir ([www.marmarabirlik.com.tr](http://www.marmarabirlik.com.tr)).

Marmarabirlik, başlangıçta Gemlik, Mudanya, ve Erdek Kooperatiflerinin bir araya gelmesiyle kurulan ve süreç içerisinde büyüyüp gelişerek, bir dünya markası statüsüne kavuşan dünyanın en büyük zeytin kuruluşudur.

Bugün, Bursa ili dahilinde; Gemlik (1942), Mudanya (1951), Orhangazi (1955) ve İznik (1970) Kooperatiflerini, Balıkesir ili dahilinde; Erdek (1952), Edincik (1976) ve Marmara Adası (1988) Kooperatiflerini, Tekirdağ ilinde Mürefte (1986) Kooperatifini içine alan 8 Kooperatifi, Bursa ili Başköy Entegre Tesislerindeki, zeytin-zeytinyağı-zeytin ezmesi işleme ve ambalajlama entegre tesisleri ve Başköy Entegre tesislerindeki perakende satış mağazası ile alım-üretim ve pazarlama faaliyetini sürdürmektedir.

Marmarabirlik'in idare merkezi Bursa olup, uğraş konusu Güney Marmara Bölgesinde ortaklarının ürettikleri zeytinleri sofralık zeytin, zeytinyağı ve zeytin ezmesi olarak işleyerek, yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda pazarlamaktadır.

Marmarabirlik, 32.235 kayıtlı zeytin üreticisini bünyesinde bulundurmaktadır. Kooperatif bünyesinde 405 personel görev almaktadır. Marmarabirlik yüz binlerce yurtiçi ve yurtdışı tüketiciye hizmet veren, Türkiye'de ki en güçlü 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan en büyük zeytin üreticisi kuruluştur.

Marmarabirlik, 403 dönüm toplam alan içinde 136 dönüm kapalı alanı ve 70.400 ton depolama ve olgulaştırma kapasitesi ile bu arazi üzerinde kurulu modern tesislerinde, yaklaşık 150 ton/gün kapasiteli zeytin ambalajlanması ve 220 ton/gün zeytinyağı üretim ve dolumu yapmaktadır.

Marmarabirlik, bölgesinde yetiştirilen sofralık siyah zeytinin yaklaşık %40-45'ini satın alıp, işlemekte ve üretmiş olduğu ürünlerini, yurtiçinde 59 ildeki toplam 60 bayisiyle Türkiye'nin tamamına, Almanya, Danimarka, İsviçre, KKTC, Bulgaristan'daki sözleşmeli alıcı firmalar ile Avrupa'nın tamamına, bunlarla beraber Amerika başta olmak üzere Kanada ve Avustralya piyasasına sunmaktadır.

## **4.1.2.2 Marmarabirlik'in Misyonu ve Vizyonu**

### **4.1.2.2.1 Marmarabirlik'in Misyonu**

İşletmenin misyonu “Ortaklarımızın ürettikleri zeytinleri satın almak, aldığımız ürünleri modern, sağlıklı ve hijyenik ortamlarda, müşteri beklentilerine ve damak tadına uygun sofralık zeytin, zeytin ezmesi ve zeytinyağı olarak işlemek, bunun için her iş ve işlemi sürekli olarak iyileştirmek ve mükemmelere doğru götürmek, zeytinlerin depolanması ve olgunlaştırılması için gerekli kapasiteyi geliştirmek, ürünleri yurtiçi ve yurtdışı piyasalara pazarlamak ve üretici ortaklarına mümkün olan en yüksek faydayı sağlamaktır.” şeklinde ifade edilmiştir.

### **4.1.2.2.2 Marmarabirlik'in Vizyonu**

İşletmenin vizyonu “Sürekli değişim ve gelişime açık ve müşteri odaklı yapılanmamızla, dünyanın en kaliteli sofralık zeytinini yetiştirmek sofralık zeytin sektörü başta olmak üzere, gıda sektörünün satış ve pazarlamada öncü firmalarından biri olmak; ortak üreticimizin bize verdiği destekle müşterilerimize en kaliteli ürünleri en iyi hizmet anlayışıyla sunmak, üretici ortaklarımıza üretim süreci ile ürünlerinin pazarlanmasında en yüksek faydayı sağlamak amacıyla sürdürülebilir ve rekabetçi bir Birlik ve kooperatif yapısı oluşturmaktır.” şeklinde ifade edilmiştir.

### **4.1.2.3 Marmarabirlik'in Ürün Portföyü**

Marmarabirlik, zeytin, zeytinyağı ve zeytin ezmesi üretmektedir. Marmarabirlik doğal fermantasyon yolu ile ürettiği zeytinleri 8 farklı isim ve 150 çeşit ambalajda satışa sunmaktadır. Birlik, modern kontinu sistemlerde ürettiği zeytinyağını Natürel Sızma ve Riviera tipleriyle, 14 farklı ambalajda piyasaya arz etmektedir. Birlik lezzet anlamında özel niteliklere sahip "Gemlik Çeşidi" zeytinlerden elde edilen yüksek değere sahip sızma zeytinyağı da üretmektedir. Ayrıca, 175 ve 350 gramlık kavanozlarda ve 3 kg teneke kutu ambalajda sade ve baharatlı siyah zeytin ezmesi ürünü mevcuttur.

### **4.1.2.4 Marmarabirlik'in Hedef Kitlesi**

Marmarabirlik' in hedef kitlesi dünyanın her yerinde yaşayan Türk nüfustur. Kooperatif, Toplam Maliyet Liderliği yöntemi kullanarak ölçek ekonomilerinden faydalanmakta ayrıca Odaklanma stratejisi kullanarak yurtdışındaki Türklere yönelik üretim yapmaktadır. Marmarabirlik'in önemli bir diğer stratejisi ise ürünlerini tüketicilere ambalajlı olarak sunmaktır.

### **4.1.2.5 Marmarabirlik'te Pazar Araştırmaları**

S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 35 senedir zeytin, 15 senedir zeytinyağı ihracatı yapmaktadır. Zeytinyağı ihracatına yurtdışından gelen talepler sonucu başlamıştır. Marmarabirlik düzenli olarak ihracat yapmaktadır. Kooperatif 20 ülkeye zeytinyağı ihraç etmektedir. Ancak aktif bir pazar arayışı bulunmamakta var olan pazarlarla devam edilmeye çalışılmaktadır.

#### **4.1.2.6 Rekabet Gücü ve Büyüme Stratejileri Açısından Marmarabirlik**

##### **4.1.2.6.1 Rekabet Gücü Açısından Marmarabirlik**

- Faktör Koşulları: Faktörlerin üretkenliği, üretim maliyeti ve fiyat rekabeti açısından Marmarabirlik değerlendirildiğinde kooperatif birliği olmasından kaynaklanan olumsuzluklar görülmektedir. Birlik üreticilerini korumak amacıyla yüksek fiyatlarla alım yapmakta bu nedenle maliyetleri artmaktadır.
- Talep Koşulları: Birliğin ürün ve hizmetlerine ait talep yapısı incelendiğinde Marmarabirlik ürünlerinin yurtiçi ve yurtdışında ağırlıklı olarak Türk vatandaşlar tarafından tüketildiği dikkat çekmektedir. Marmarabirlik yurtdışında pazarlama kanallarında sadece Türk distribütörlerle çalışmaktadır.
- Bağlı ve Destekleyici Endüstriler: Araştırma ve geliştirme, yenilik bazında ağırlıklı olarak birlik kendi bünyesinde çabalar sarf etmektedir. Dışarıdan destek alma konusunda çalışmalar yürütülmektedir. Birlik AB projeleri gerçekleştirerek yurtdışındaki birliklerin pazarlama ve dağıtım stratejilerini kendi bünyesinde uygulamayı düşünmektedir.

Rekabet gücünü etkileyen firma içi etkenlere bakıldığında, Marmarabirlik birincil ve ikincil maliyetler açısından yüksek maliyetlere katlanmaktadır. Kooperatifler Birliği olması sebebiyle sosyal refaha özen gösterilmektedir. Sektördeki rekabet yoğunluğu yüksektir. Sektördeki ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadır. Ancak işgücünün verimliliği düşüktür. Marmarabirlik yenilik açısından bazı çalışmalar da yürütmektedir. Örneğin zeytinin tuzunu azaltma konusunda bilimsel çalışmalar devam etmektedir.

Kapasite kullanım oranı %65 civarındadır. Kooperatif olması sebebiyle finansman kaynaklarına erişiminde büyük sorunlar yaşamamaktadır. Ancak son yıllarda devlet desteğinin azalması ve geçmiş yönetimlerin yanlış politikaları nedeni ile finansal açıdan güç kaybına uğramıştır.

Rekabet gücünü etkileyen dış etkenler açısından konu değerlendirildiğinde uluslararası platformda Avrupa ülkelerinin üretim aşamasından itibaren nispi olarak daha fazla verdiği teşvikler, Marmarabirlik'in rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bir diğer etken ise Türkiye'de devlet teşvikleriyle artan yağhane sayısının piyasadaki rekabeti daha da yoğunlaştırmış olmasıdır. AB'nin belli bir miktardan sonra Türkiye'den ithal ettiği zeytinyağından yüksek vergiler alması Birliğin rekabet gücünü düşüren bir diğer unsurdur.

Kalite ve standartlara uygunluk bağlamında Marmarabirlik müşteri beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarını benimsemiştir. Marmara bölgesinin zeytinlerinin yapı itibariyle kimyasal işleme tabi tutulamaması, AB standartlarında üretim yapılabilmesini engellemektedir. TURQUALITY konusunda girişimleri olmuş ve çalışmalar başlamıştır.

Marmarabirlik nitelikli işgücü anlamında incelendiğinde kalifiye ve profesyonel elemanları istihdam ettiği görülmektedir. Ancak Marmarabirlikte, kooperatiflerin ortak sorunu olan aşırı istihdam dolayısıyla gizli işsizlik<sup>1</sup> mevcuttur. Bu nedenle işgücü maliyetleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Marmarabirlik' in yurtiçi pazar payı %1-%2 civarındadır.

---

<sup>1</sup> Gizli İşsizlik: Bir işte çalışması gerekenden fazla kişi çalışması sebebiyle marjinal işçi veriminin çok düşük olduğu durumu ifade eder.

#### **4.1.2.6.2 Büyüme Stratejileri Açısından Marmarabirlik**

Birlik, büyüme stratejisi olarak mevcut pazarda pazar payını artırma yoluna gitmektedir. Ancak yurtdışında yalnızca Türk distribütör kullanması bu büyüme stratejisinin önündeki en temel engeldir.

#### **4.1.2.7 Marka Değeri Açısından Marmarabirlik**

Marmarabirlik incelendiğinde marka sadakatinin Marmarabirlik'te yüksek olduğu söylenememektedir. Kendine özel bir müşteri kitlesi vardır ki bu yurtiçi piyasa ve yurtdışında yaşayan Türk vatandaşlarıdır. Algılanan kalite olarak ürünleri araştırıldığında Kooperatifler Birliği olmasından kaynaklanan bir güven unsuru mevcuttur.

#### **4.1.2.8 Marmarabirlik'in Kullandığı Marka Stratejileri**

Marmarabirlik imalatçı markası kapsamına girmektedir. Dağıtım ve promosyon kendisine aittir ve fiyatı kendisi belirlemektedir. Marmarabirlik, marka sadakatini reklamlar gibi talep artırıcı/uyarıcı yaklaşımlar ve kalite kontrolü gibi faaliyetlerle artırmaya çalışmaktadırlar.

Marmarabirlik markalama stratejilerinden Hat Yayma ve Marka Genişletme stratejisini kullanmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile geliştirdiği ve çeşitlendirdiği ürünleri ana markası olan Marmarabirlik ile piyasaya sunmaktadır.



#### **4.1.2.9 Uluslararası Markalaşma Açısından Marmarabirlik**

Piyasada çok sayıda benzer ürünün bulunması ve uluslararası işletmelerin yerel pazarlardaki hâkimiyeti, işletmelerin ürettikleri ürünleri diğer ürünlerden farklılaştıracak yollar aramaya sürüklemiştir. Bu bağlamda markalaşma sürecinin önemi günden güne artmıştır. Yerel pazarlardaki tikanıklık ve ekonomik sıkıntılar ulusal işletmeleri uluslararası pazarlara yönelmiş, dışa açılma sürecinde de markalı ürünlerle uluslararası pazarlara giriş, işletmelere daha fazla katma değer imkanı yaratmıştır. Uluslararası markalaşma kapsamında Marmarabirlik ürünlerini ambalajlı olarak üretmekte ve tükettirmektedir. Bu şekilde dış piyasalarda markasıyla bulunacak dolayısıyla uluslararası markalaşmada önemli adımlar atmış olacaktır.

#### **4.1.2.10 Markalama Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkisi**

Marmarabirlik imalatçı markası kapsamına girmektedir. Bu sayede yurtiçinde ulaşmak istediği her yere dağıtım kanalları vasıtasıyla ulaşabilmekte, hem de markasıyla yılların getirdiği güven unsurunu kullanarak rakipleriyle rekabet edebilmektedir. Yurtdışında sadece Türk distribütörlerle çalışması rekabet gücünü olumsuz etkileyen bir durumdur.

Marmarabirlik markalama stratejileri içersinde Hat Yayma ve Marka Genişletme stratejilerini kullanmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile geliştirdiği ve çeşitlendirdiği ürünleri ana markası olan Marmarabirlik ile piyasaya sunmaktadır. Böylece bir yandan yeni ürünlerini piyasada rahat satma imkanı bulurken, diğer taraftan var olan markasının gücünü kullanmaktadır.

Marmarabirlik, Porter'ın rekabet stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliğini kullanmaktadır. Ölçek ekonomisinden gelen gücü her ne kadar maliyet konusunda sosyal misyonu el vermese de Hat Yayma stratejileri ile büyüttüğü ürün yelpazesi neticesinde piyasadaki rekabet gücünü arttırmaktadır.

Son zamanlarda zincir mağazalara stantlar kurarak zengin ürün yelpazesinin doğrudan tüketiciye tanıtmaktadır.

Birlik, uluslararası platformda kendisini başarılı bulmamaktadır. Bunun sebebi olarak zeytinyağı fiyatlarının yüksek olması gösterilmektedir. Rekabet baskısı gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında oldukça hissedilmektedir. Kooperatif uluslararası pazarlarda maliyetlerden ve devlet desteklerinin yetersizliğinden ötürü rekabet edememektedir. Yurtiçinde ise devlet desteklerinden dolayı her geçen gün artan zeytinyağı üretimi birlik tarafından diğer bir tehdit olarak ifade edilmektedir. Yurtiçi ve dışında Marmarabirlik ürünlerinin tercih edilme sebebi kalitesi ve tüketicilerin damak tadı olarak ifade edilmektedir. Markasını tanıtmak ve güncel tutmak için Marmarabirlik yurtiçi ve yurtdışı fuarlara düzenli olarak katılmaktadır. Ayrıca televizyon ve gazetelerde reklamları yayınlanmaktadır. Kooperatif sponsorluk faaliyetlerinde de bulunmaktadır. Kurumun ön gördüğü tehditler arasında AB'nin 100.000 kg üzeri zeytinyağına litre başına 1,5 € civarı vergi uygulamasıdır. Marmarabirlik'in SWOT analizi Tablo 3. te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Marmarabirlik SWOT Analizi**

<p><b>Güçlü Yönleri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•İşletmenin köklü bir kuruluş olması,</li> <li>•35 senedir uluslararası piyasalarda faaliyet göstermesi,</li> <li>•Düzenli bir ihracatı olması,</li> <li>•20 ülkeye ihracat yapılması,</li> <li>•Ar-Ge çalışmalarının yapıyor olması,</li> <li>•Tek markayı benimsemesi,</li> <li>•Güvenilirliği ve kalite üstünlüğü,</li> <li>•Ürünlerinde koruyucu olmayışı,</li> <li>•Çevre boyutunu dikkate alan üretim ve pazarlama anlayışı ve ambalajlama üstünlüğü,</li> <li>•Kooperatifçiliğin temeli olan birlik, dayanışma, paylaşma ve ortak akılla zorluklara karşı mücadele gücünün yüksek olması,</li> <li>•Ürünleri pazarlayacak ayrıca, pazarlama işletmelerinin varlığı,</li> <li>•Piyasada müşterilerin marka bağımlılığının yüksek olması,</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönleri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz olması,</li> <li>•Aktif pazar araştırma sisteminin olmaması,</li> <li>•Yurtdışında etnik ayrıma göre segmentasyon yapıyor olması,</li> <li>•Üretim teknolojisinde rakiplerinden geri oluşu,</li> <li>•Odaklanma stratejilerini kullanıyor olması</li> <li>•Zeytinyağı ihracatının ağırlıklı olarak dökme usulle yapılması,</li> <li>•İstihdam fazlalığından kaynaklanan personel giderlerinin yüksek olması,</li> <li>•Marmarabirlik'in üretici ortaklarına yapmış olduğu aynı ve nakdi yardımların bütçesinde önemli bir payının olması,</li> <li>•Zeytinyağı üretim maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla ürün fiyatının yüksek olması.</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dünyada sağlık bilincinin artması ve doğal yollarla üretilmiş gıdalara olan talep nedeniyle birçok ülkede zeytinyağının yer alması ve buna bağlı olarak dünyada giderek artan zeytinyağı tüketimi,</li> <li>•Uzakdoğu Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkeler ile Avustralya, Yeni Zelanda gibi yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,</li> <li>•Dünya zeytinyağı pazarının büyüme hızının yüksek olması</li> <li>•2010 yılında yüksek rekolte beklentisi,</li> <li>•Eksik kapasitenin mevcudiyeti.</li> </ul>	<p><b>Tehditler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Faaliyet konusu ürünlerin uluslararası piyasasının bulunması ve diğer yabancı ülkelerin aşırı sübvansiyonlu fiyatlarının satış fiyatları üzerindeki aşağı yönlü baskısı,</li> <li>•Zeytinde yaşanan periyodisite nedeniyle ihracatta yaşanan artış ve azalışlar,</li> <li>•AB'nin Türkiye'ye uyguladığı yüksek gümrük vergileri,</li> <li>•AB'nin diğer ülkelere uyguladığı kotaları Türkiye'ye vermemesi,</li> <li>•Zeytinyağının maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla da ürünün fiyatının yüksek olmasına neden olması, Gelir düzeyi düşük kişiler tarafından tüketilememesi, İkame ürünlerinin fiyatlarının daha uygun olması sebebiyle tüketiciyi zeytinyağı satın almasından vazgeçirmesi,</li> <li>•Döviz kurlarındaki değişiklikler ve TL'nin değer kazanması ihracatçıyı zor durumda bırakması,</li> <li>•Pazara giriş engellerinin olmaması pazara yeni girebilecek rakiplerin olası tehditlerinin varlığı,</li> <li>•Üretimin her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması,</li> <li>•Rakiplerinin değişen piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilmesi,</li> <li>•Son dönemdeki devlet desteklerinden dolayı yağhane ve dolayısıyla merdiven altı üretim miktarlarındaki artış,</li> </ul>

### 4.1.3 Tariş Mülakat Raporu

#### 4.1.3.1 İşletmenin Tanıtımı

Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, Türkiye’de kooperatifçiliğin tarihsel gelişim sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Tariş’in kökleri 1915 senesine dayanmaktadır. 1949 yılında, İzmir Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği kurulmuştur. Bu unvan, 1987 yılında “Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği” olarak değiştirilmiştir. Birlik 30.000 civarında ortağa sahiptir ([www.taris.com.tr](http://www.taris.com.tr)).

S.S TARIŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, 4572 Sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun’a ve 24.12.2000 tarih 24270 sayılı Resmi Gazetede (değişiklik 26.04.2004 tarih 25385 sayılı Resmi Gazetede) yayımlanan tarım satış kooperatifleri birliği örnek ana sözleşmesinin birlik genel kurulda kabulü ile faaliyetlerini sürdürmektedir ([www.taris.com.tr](http://www.taris.com.tr)).

4572 Sayılı Kanunun birinci maddesine göre Ege Bölgesindeki 30 bin civarındaki zeytin üreticisi, karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle meslekî faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçlarını sağlamak, ürünlerini daha iyi şartlarla değerlendirmek ve ekonomik menfaatlerini korumak amacıyla, aralarında sınırlı sorumlu değişir sayıda ortaklı ve değişir sermayeli, tüzel kişiliği haiz olarak kurduğu 33 zeytin ve zeytinyağı tarım satış kooperatifi kurmuşlardır. 33 zeytin ve zeytinyağı tarım satış kooperatifi ise S.S TARIŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği’ni meydana getirmiştir.

Tariş'in kapasite kullanım oranı %65 tir. Eksik kapasitenin sebebi periyodisite ye bağlı rekolte yetersizliği olarak ifade edilmektedir. Birlik son 5 yıldır büyüme trendindedir. Zeytinyağı üretiminde kontinü sistem, soğuk pres, taş kırma ve sinolea yöntemleri kullanılmaktadır. Yurtiçi pazar payı ciro bazında % 27 civarındadır. Tariş Ar-Ge çalışmalarına önem vermektedir.

#### **4.1.3.2 Tariş'in Misyon ve Vizyonu**

##### **4.1.3.2.1 Tariş'in Misyonu**

Tariş'in misyonu "Birlikten kuvvet doğar ilkesinden sapmadan, evrensel kooperatifçilik ilkelerini gözeterek gelişimci ve yenilikçi bir anlayışla ortaklarımızın ürünlerini en iyi şartlarda değerlendirmektir. Gelişen dünya koşullarında kooperatiflerimiz ve üretici ortaklarımızın menfaatlerini koruyarak ülke zeytin ve zeytinyağı politikasında öncü bir kuruluş olmaktır." şeklinde ifade edilmektedir.

##### **4.1.3.2.2 Tariş'in Vizyonu**

Tariş'in vizyonu "Dalından sofraya, geleneksel kalite ve güvencemizle ürettiğimiz Zeytin ve Zeytinyağı ürünlerini, pazarlayıcı ağlar kurup geliştirerek ortaklarımız, çalışanlarımız ve müşterilerimizle sürdürülebilir rekabetçi örnek bir Kooperatifler Birliği yapısıyla ulusal zeytin ve zeytinyağı sektöründe kalite ve standartlarda referans olmak, uluslararası alanda da aynı başarıyı yakalamaktır." şeklinde ifade edilmiştir.

#### **4.1.3.3 Tariş'in Ürün Portföyü**

Tariş zeytinyağından zeytine, gurme ürünlerden, kişisel bakım ürünlerine, çok çeşitli ürünler üretmektedir. Zeytinyağı ürünlerine bakıldığında birçok ürünün gerek ambalaj gerekse içerik bakımından farklılaştırıldığı görülmektedir.

#### **4.1.3.4 Tariş'in Hedef Kitlesi**

Tariş pazar bölümlendirmesi yapmaktadır. İç pazarlarda zincir mağaza ve bayi dağıtım sistemini kullanırken yurtdışında "franchise" ve bayi sistemini ağırlıklı olarak kullanmaktadır. Birliğin hedefi yurtiçi ve yurtdışı pazardaki mümkün olan en fazla sayıda tüketiciye ulaşmaktır. Özellikle zeytinyağı tüketiminin düşük olduğu hatta henüz olmadığı bakir pazarlarda zeytinyağını tanıtarak bu pazarlara girip hakim olma hedeflerinin arasındadır.

#### **4.1.3.5 Tariş'te Pazar Araştırmaları**

Birlik yurtiçi pazardaki satış rakamları, pazar payları ve bilinirlik gibi pazar bilgilerini AC Nielsen kanalıyla aylık rapor olarak takip etmektedir. AC Nielsen pazar performansını ölçen, pazar dinamiklerini analiz eden, pazarlama ve satıştaki sorunları tespit eden, büyüme fırsatlarını takip eden ve bunları çalıştığı şirketlere bildiren bir kuruluştur.

### 4.1.3.6 Rekabet Gücü ve Büyüme Stratejileri Açısından Tariş

#### 4.1.3.6.1 Rekabet Gücü Açısından Tariş

- **Faktör Koşulları:** Faktörlerin üretkenliği, üretim maliyeti ve fiyat rekabeti açısından Tariş değerlendirildiğinde kooperatifler birliği olmasının istihdam fazlası ile ilgili olumsuz etkisi olmakla beraber genel anlamda başarılı bir kuruluştur.
- **Talep Koşulları:** Firmanın ürün ve hizmetlerine ait talep yapısı bakımından Tariş ürünleri yurtiçinde ve dışında her kesimden insan tarafından tüketilmektedir. Yurtdışında butik mağazaları ve franchise usulüyle çalıştığı işletmeler sayesinde oldukça geniş bir kitleye ulaşmaktadır.
- **Bağlı ve Destekleyici Endüstriler:** Araştırma ve geliştirme, yenilik bazında işletme gerekli adımları atmış ve atmaktadır. Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı ortaklarla işbirliği içerisindedir.

Kooperatifler birliği olması sebebiyle verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörlere önem vermektedir. Diğer taraftan kooperatif birliği olması ve evrensel kooperatifçilik ilkelerine sahip olması "toplumsal sorumluluk ilkesi" çerçevesinde sosyal faydaya da özen göstermektedir. Sektördeki rekabet yoğunluğu yüksektir. Sektördeki ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadır. İşgücünün verimliliği düşük değildir. Tariş yeniliklere açık bir kuruluştur. Türkiye'de kuzey yağları, güney yağları ayrımını ilk defa Tariş yapmıştır.

Rekabet gücünü etkileyen dış etkenler açısından bakıldığında, uluslararası platformda diğer devletlerin üretim aşamasından itibaren nispi olarak daha fazla verdiği teşvikler, Tariş'in rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Daha önce Komili tarafından ifade edilen devlet teşvikleriyle artan yağhane sayısının piyasadaki rekabet üzerindeki olumsuz etkisi Tariş tarafından da ifade edilmektedir. AB'nin Türkiye'den ihraç ettiği zeytinyağına uyguladığı yüksek tarife, işletmenin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen bir diğer unsurdur.

İşletmelerin rekabet güçlerini etkileyen başlıca faktörlere baktığımızda bu faktörlerin maliyet, pazar payı, nitelikli işgücü, kalite standartlarına uygunluk ve üretim zamanı olduğu görülmektedir.

Kalite ve standartlara uygunluk bağlamında Tariş müşteri beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarını benimsemiştir. TURQUALITY konusunda girişimleri olmuş ve çalışmalar yapılmıştır.

Tariş nitelikli işgücü anlamında analiz edildiğinde kalifiye ve profesyonel elemanlar olmakla birlikte sosyal misyonu çerçevesinde aşırı istihdam dolayısıyla gizli işsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bu sebepten işgücü maliyetleri, toplam maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Tariş' in yurtiçi pazar payı %27 civarındadır. Komili ile liderlik yarışı halindedir.

Envanter yöntemi uygulamaları bakımından Tariş stoklama maliyetlerine de katlanmak durumundadır. Gerek sosyal misyonu gerekse pazarlamadaki sıkıntıları sebebiyle stok maliyetleriyle karşı karşıyadır.



Porter'ın rekabet stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliği stratejisinin yanı sıra Farklılaştırma stratejisini de kullanmaktadır. Farklılaştırma anlamında ise uluslararası piyasalarda İtalyan ve İspanyol rakipleriyle rekabet edebilecek düzeyde özel ürünlere sahiptir.

Toplam Maliyet Liderliği bakımından ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır. Diğer taraftan sosyal misyonu gereği üreticilerin piyasa koşullarında zarar etmeyecekleri fiyatlar vermektedir. Bu rakamlar tamamen üreticinin kendi seçmiş olduğu yöneticiler vasıtası ile maliyet fayda analizleri yapılarak verilir. Gelişmiş ölkelerde devletlerin özellikle stratejik olan gıda sektöründe yaptığı desteklemeler, kooperatiflerin verdikleri fiyatlar konusunda karşı karşıya kaldıkları maliyetleri azaltır. Gelişmiş ölkelerdeki bu desteklemeler, hiçbir şekilde kooperatiflerin özerkliklerini etkilememektedir.

#### **4.1.3.6.2 Büyüme Stratejileri Açısından Tariş**

Birlik büyüme stratejisi olarak Tariş Zeytin A.Ş.'nin mevcut pazarlardaki pazar payını arttırmayı, yeni pazarlar bulmayı ve yeni dağıtım kanalları geliştirmeyi amaç edinmektedir. "İleri Doğru Büyüme Stratejisi" kullanarak açtığı butik mağazalar ile tüketicinin yanında olmayı hedeflemiştir.

#### **4.1.3.7 Marka Değeri Açısından Tariş**

Tariş'in marka sadakatinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Tariş, dünyada 41 ölkeye ihracat yapmakta ve 35 ölkede kendi markasıyla tüketilmektedir. Marka bilinirliğini irdelediğimizde Tariş, pazardaki iki lider markadan biridir. Pazar payları karşılaştırıldığında bu iki marka ile diğer markalar arasındaki açıklık net bir şekilde görölmektedir. Algılanan kalite

olarak ürünleri araştırıldığında kooperatif olmasının sağladığı bir güven unsuru yanında piyasada oturmuş bir imaja sahip olduğu söylenmektedir. Tariş'in sadece zeytinyağında değil sirke gibi farklı ürünlerde de tercih edilen bir marka olduğu ifade edilmektedir.

#### **4.1.3.8 Tariş'in Kullandığı Marka Stratejileri**

Tariş imalatçı markası kapsamına girmektedir. Dağıtım ve promosyon kendisine aittir ve fiyatı kendisi belirlemektedir. Tariş, marka sadakatini talep artırıcı/uyarıcı yaklaşımlar ve kalite kontrolü gibi faaliyetlerle artırmaya çalışmaktadır. İşletme markalama stratejilerini farklı uygulamaktadır. Üretici bir marka olmanın yanı sıra farklı marka isimlerine de yer vermektedir. Ta-Ze bunlardan biridir. Tariş, ürünlerini dış piyasaların ihtiyaçlarına göre farklılaştırmaktadır. Diğer taraftan yurtdışında müşteri markasıyla üretim, özel markalama (private label) uygulaması da mevcuttur.

Tariş markalama stratejilerinden Hat Yayma (Dizi Genişletme), Marka Genişletme ve Çoklu Markalama stratejilerini kullanmaktadır. Bir dönem yabancı isimler marka olarak kullanılmış ancak daha sonra bu uygulamadan vazgeçilmiştir. Ar-Ge çalışmaları ile geliştirdiği ve çeşitlendirdiği ürünleri çoğunlukla ana markası olan Tariş ile piyasaya sunmaktadır.

#### **4.1.3.9 Uluslararası Markalaşma Açısından Tariş**

Uluslararası markalaşma kapsamında Tariş ürünlerini ambalajlı olarak üretmekte ve satmaktadır. Özellikle dış piyasalarda markasıyla bulunmak

istemektedir. Fason üretim olarak özel markalı (private label<sup>2</sup>) üretim yapmaktadır. Uluslararası markalaşmada önemli adımlar atmış bulunan Tariş misyonu doğrultusunda faaliyetlerine devam etmektedir.

#### **4.1.3.10 Markalama Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkisi**

Tariş, imalatçı markası kapsamına girmektedir. Bu sayede yurtiçinde ulaşmak istediği her yere dağıtım kanalları vasıtasıyla ulaşabilmekte, hem de markasıyla yılların getirdiği güven unsurunu kullanarak rakipleriyle rekabet edebilmektedir.

Tariş, markalama stratejileri içerisinde Hat Yayma, Marka Genişletme ve Çoklu Markalama (Ta-Ze) stratejilerini kullanmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile geliştirdiği ve çeşitlendirdiği ürünleri ana markası olan Tariş ile zincir mağaza ve bayi kanallarında, Ta-Ze ve alt markalarını Türkiye’de bulunan üç konsept mağazasında piyasaya sunmaktadır. Yurtdışında benzer yapılanma ile hem Tariş, hem de farklı ülkelerdeki konsept mağaza ve corner çalışmaları ile Ta-Ze ve alt markaları kullanılmaktadır. Böylece birlik bir yandan yeni ürünlerini piyasada rahat satma imkanı bulurken, diğer taraftan var olan markasının gücünü kullanabilmektedir.

Tariş, Porter’ın rekabet stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliği stratejisini kullanmaktadır. Ölçek ekonomisinden faydalanmaya çalışmaktadır ancak daha önce Marmarabirlik için belirtildiği gibi Tariş’in de kooperatifler

---

<sup>2</sup> Private label: Zincir mağazalara mağaza adıyla ürün üretme, migros zeytin gibi.

birliği olması dolayısıyla sosyal misyonu gereği üreticiyi korumak durumunda kalmakta bu sebeple rekabet gücü düşmektedir.

S.S TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, 25 senedir zeytinyağı ihracatı yapmaktadır. Birlik zeytinyağı ihracatına yurtdışından gelen talepler doğrultusunda dökme olarak başlamıştır ve düzenli olarak ihracat yapan Tariş Zeytinyağı Birliğinin 2001 yılında satış ve pazarlama şirketi olan Tariş Zeytin A.Ş.'nin kuruluşu ile birlikte ambalajlı ihracata yönelmiştir. Birlik 41 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. Böylece marka dünya çapında daha yaygın ve bilinir hale gelmiştir. Daha önceleri Türk zeytinyağı, İtalya ve İspanya'ya dökme olarak gitmekte ve bu ülkeler tarafından ambalajlanmakta ve Türk zeytinyağı ile rekabet etmekteydi. Birlik ambalajlı ihracata önem verilmeye başlanması ile bu durumun yavaş yavaş ortadan kalkacağını ifade etmektedir.

Yurtdışında fiyatlardan ötürü rekabet etmekte zorluklarla karşılaşmaktadır. Birlik, yurtiçi veya yurtdışı rekabet baskısı olarak yüksek üretim ve girdi maliyetlerini ayrıca yurtiçinde yoğun bir şekilde faaliyette bulunan merdiven altı üretimi göstermektedir. Birlik üretici kuruluş olmasını kendisini piyasadaki rakiplerinden ayırt eden en önemli özellik olarak ifade etmektedir. Son beş yıl incelendiğinde birliğin ihracat rakamları iniş çıkışlar göstermektedir. Bu iniş çıkışların hem zeytin rekoltesinden, hem de yurtdışında özellikle 2006 yılında başlayan ciddi fiyat düşüşlerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Birlik markasını tanıtmanın en iyi yolunun yurtiçi ve yurtdışı fuarlara düzenli olarak katılarak kendini tanıtmak olduğunun farkındadır. Ayrıca televizyonlarda ve yazılı basında reklam, program ve makaleler ile iletişim yapılmaktadır.

Tablo 4. Tariş'in SWOT Analizi

<p><b>Güçlü Yönleri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•İşletmenin köklü bir kuruluş olması,</li> <li>•25 yıldır uluslar arası piyasalarda faaliyet göstermesi,</li> <li>•Düzenli bir ihracatı olması,</li> <li>•41 ülkeye ihracat yapılması,</li> <li>•Pazar bölümlendirmesi yapıyor oluşu,</li> <li>•Hat Yayma ve Çoklu Markalama stratejilerini etkin olarak kullanması,</li> <li>•Marka yönetiminde bir dönem danışmanlık desteği alması,</li> <li>•Farklılaştırma ve Toplam Maliyet Liderliği stratejilerini etkin olarak kullanması,</li> <li>•İç piyasalardaki Tariş'in lider konumda olması fiyatları yönlendirmenin getirdiği avantaja sahip olması,</li> <li>•TARİŞ adının güvenilirliği ve kalite üstünlüğü,</li> <li>•Çevre boyutunu dikkate alan üretim ve pazarlama anlayışı ve ambalajlama üstünlüğü,</li> <li>•Kooperatifçiliğin temeli olan birlik, dayanışma, paylaşma ve zorluklara karşı mücadele gücünün yüksek olması,</li> <li>•Ürünleri pazarlayacak ayrıca, pazarlama işletmelerinin varlığı, pazarlamanın ayrı bir şirketçe yapılması,</li> <li>•Güçlü Ar-Ge Birimi ve endüstriyel ürün tasarımı üstünlük,</li> <li>•Uluslararası zeytinyağı konseyi tarafından kalite kontrol anlaşmasına kabul edilen ilk ve tek Türk işletmesi olması,</li> <li>•Avrupa Birliği standartlarına sahip modern tesislerin varlığı ve zeytinyağı üretimini kaliteyi düşürmeden modern sistemle üretebilecek işletmeye sahip olması,</li> <li>•Ta-Ze adında yurtdışında büyük alışveriş merkezlerinde açılan butik mağazalar aracılığı ile ürünleri pazarlama imkânının olması,</li> <li>•Yurtdışında ve yurtiçinde franchise modeliyle pazarlama,</li> <li>•Ürün çeşitliliğini artırarak fiyat esnekliği kazanmak ve ambalajlı ihracatın artması için yeni markalar oluşturması,</li> <li>•Piyasada tüketicilerin marka bağımlılığının yüksek olması.</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönleri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz olması,</li> <li>•Zeytinyağı ihracatının ağırlıklı olarak dökme şeklinde yapılması,</li> <li>•Rakiplerinin değişen piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilmesi,</li> <li>•Aşırı istihdamdan dolayı personel giderlerinin yüksek oluşu,</li> <li>•Tariş'in üretici ortaklarına yapmış olduğu aynî ve nakdi yardımların bütçesinde önemli bir payının olması,</li> <li>•Zeytinyağı üretim maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla ürün fiyatının yüksek olması.</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dünyada sağlık bilincinin artması ve doğal yollarla üretilmiş gıdalara olan talep nedeniyle birçok ülkede zeytinyağının yer alması ve buna bağlı olarak dünyada giderek artan zeytinyağı tüketimi,</li> <li>•Uzakdoğu Japonya, Çin, Avustralya, Güney Kore vb. ülkeler ile, Hindistan, Endonezya, Yeni Zelanda gibi yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,</li> <li>•Tariş'in en büyük dış pazarı olan ABD'de zeytinyağı tüketiminin sürekli artması,</li> <li>•Dünya zeytinyağı pazarının büyüme hızının yüksek olması,</li> <li>•1990'lı yıllardan itibaren dünyada organik tarım ürünlerine olan talep giderek artmaktadır. Özellikle, Almanya, ABD ve Japonya tüketim açısından önemli pazarlardır (Şahin, 2002: 35). Tariş bünyesinde bulunan Ar-Ge müdürlüğüne yürütülen Tariş organik ürünler projesi sayesinde bugün organik ürünler yetiştiren üretici sayısı artmıştır. Üreticiden alınan organik ürünün tamamı yurtdışına satılmaktadır.</li> </ul>	<p><b>Tehditler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Faaliyet konusu ürünlerin uluslararası piyasasının bulunması ve diğer yabancı ülkelerin aşırı sübvansiyonlu fiyatlarının satış fiyatları üzerindeki aşağı yönlü baskısı,</li> <li>•Zeytinde yaşanan periyodisite nedeniyle ihracatta yaşanan artış ve azalışlar,</li> <li>•AB'nin yüksek gümrük engelleri,</li> <li>•Zeytinyağının maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla da ürünün fiyatının yüksek olmasına neden olması, böylelikle gelir düzeyi düşük kişiler tarafından tüketilememesi, ikame ürünlerinin fiyatlarının daha uygun olması tüketiciyi zeytinyağı satın almasından vazgeçirmesi,</li> <li>•Döviz kurlarındaki değişiklikler ve TL'nin değer kazanması ihracatçıyı zor durumda bırakması,</li> <li>•Pazara giriş engellerinin olmaması pazara yeni girebilecek rakiplerin olası tehditlerinin varlığı,</li> <li>•Fason üretim yapıyor oluşu,</li> <li>•Üretimin her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması.</li> <li>•İkame ürünler olan diğer yağların fiyatlarının düşük olmasından kaynaklanan tehditler,</li> <li>•Son dönemdeki devlet desteklerinden dolayı yağhane ve dolayısıyla merdiven altı üretim miktarlarındaki artış.</li> <li>•Zeytinyağı fiyatının yurtiçi ve yurtdışındaki rakiplerine göre, fazla oluşu. En büyük nedeni işgücü ve hammadde maliyetinin yüksekliğidir.</li> </ul>

**Tablo 5. Sektörel SWOT Analizi**

<p><b>Güçlü Yönleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•İşletmelerin köklü kuruluşlar olmaları,</li> <li>•Başarı getirebilecek misyon ve vizyona sahip oluşları,</li> <li>•Uluslararası piyasalarda tecrübe sahibi olmaları,</li> <li>•Düzenli ihracat gerçekleştirilmesi,</li> <li>•Marka ve rekabet stratejilerine önem verilmesi,</li> <li>•Güvenilirliği ve kalite üstünlüğü,</li> <li>•Güçlü Ar-Ge Birimleri ve endüstriyel ürün tasarımıyla üstünlük,</li> <li>•Piyasada tüketicilerin marka bağımlılığının yüksek olması.</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz olması,</li> <li>•Zeytinyağı ihracatının ağırlıklı olarak dökme şeklinde yapılması,</li> <li>•Zeytinyağı üretim maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla ürün fiyatının yüksek olması</li> <li>•Fason üretim yapılması.</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dünyada sağlık bilincinin artması ve doğal yollarla üretilmiş gıdalara olan talep nedeniyle birçok ülkede zeytinyağının yer alması ve buna bağlı olarak dünyada giderek artan zeytinyağı tüketimi,</li> <li>•Uzakdoğu Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkeler ile Avustralya, Yeni Zelanda gibi yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,</li> <li>• 2010 zeytin sezonunda yüksek rekolte beklentisi,</li> <li>•Eksik kapasitenin varlığı dolayısıyla üretimin artırılabilceği olgusu.</li> </ul>	<p><b>Tehditler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Zeytinyağının uluslararası pazarı bulunmasından dolayı diğer yabancı ülkelerin aşırı sübvansiyonlu fiyatlarının satış fiyatları üzerindeki aşağı yönlü baskısı,</li> <li>•Zeytin rekoltesindeki artış ve azalışlarla paralel ihracat oranlarındaki düzensizlik,,</li> <li>•AB'nin yüksek gümrük engelleri,</li> <li>•Zeytinyağının maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla da ürünün fiyatının yüksek olmasına neden olmaktadır. Gelir düzeyi düşük kişiler tarafından tüketilememektedir. İkame ürünlerinin fiyatlarının daha uygun olması tüketiciyi zeytinyağı satın almasından vazgeçirmektedir,</li> <li>•Döviz kurlarındaki değişiklikler ve TL'nin değer kazanması ihracatçıyı zor durumda bırakması,</li> <li>•Pazara giriş engellerinin olmaması pazara yeni girebilecek rakiplerin olası tehditlerinin varlığı,</li> <li>•Sektörde faaliyet gösteren köklü işletmelerin oluşu,</li> <li>•Üretimin her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması,</li> <li>•İkame ürünler olan diğer yağların fiyatlarının düşük olmasından kaynaklanan tehditler,</li> <li>•Zeytinyağı fiyatının yurtiçi ve yurtdışındaki rakiplerine göre, fazla olması, En büyük nedeni işgücü ve hammadde maliyetinin yüksekliği,</li> <li>•Son dönemdeki devlet desteklerinden dolayı yağhane ve dolayısıyla merdiven altı üretim miktarlarındaki artış.</li> </ul>

İncelenen üç işletmenin SWOT analizi sonucunda karşımıza çıkan ortak noktalar Tablo 5'te verilmiştir. İşletmelerin ihracat konusunda tecrübe sahibi oldukları görülmektedir. İşletmeler düzenli olarak ihracat yapmaktadır. Üç işletmede markalaşma bilincine sahiptir. Her ne kadar ürünlerini dökme usulle ihraç etmek daha kolay bir yöntem olsa da işletmeler, katma değer açısından daha avantajlı olan ambalajlı ve markalı ürün satmak istemektedir.

İşletmeler devlet desteklerinden memnun olmakla beraber rakip ülkelerin kendi üreticilerine sağladıkları desteklere oranla mevcut destekleri yetersiz bulmaktadır. İşletmelerin Ar-Ge birimleri faal olarak çalışmaktadır. Ürünü daha iyi hale getirmek, ürünü çeşitlendirmek ve daha çekici ürün ambalajları tasarlamak için çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Tüketicilerin marka bağımlılıkları yüksektir.

İncelenen işletmelerin ortak zayıf yönlerini ele aldığımızda, tanıtım ve promosyon yönünden eksikliklerin işletmelerin marka bilinirliğini negatif yönde etkileyen unsurlardan olduğu görülmektedir. Türk zeytinyağı fiyatlarının yurtdışındaki fiyatlara göre yüksek oluşu bir diğer zayıf yön olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücü ve hammadde maliyetlerinin yüksekliği fiyatların yükselmesine neden olan en önemli unsurlar olarak dikkat çekmektedir. İhracat için gelen taleplerin daha çok ambalajlı ve markalı ürünler yerine, dökme olarak talep edilmesi işletmelerin karşılaştığı bir diğer sorundur. Buda işletmelerin uluslararası rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

İncelenen işletmeler için ortak fırsatları değerlendirdiğimizde Dünya’da sağlık bilincinin artmasıyla organik ve doğal ürünlere olan talep artmaktadır. Zeytinyağı herhangi bir kimyasal işleme tabi olmayan sadece fiziksel yöntemlerle elde edilen, doğal ürünlerden bir tanesidir. Bu özelliği ile dünyada zeytinyağı tüketimi sürekli artış göstermektedir. Türkiye’de kişi başı zeytinyağı tüketimi, zeytinyağı üretimi yapan rakip ülkelerdeki kişi başı tüketiminin çok altında kalmaktadır. Tarım Bakanlığı’nın son yıllardaki çabaları ve kamuoyunda zeytinyağının sağlık açısından önemini vurgulayan yayınların etkisi ile son yıllarda 1 litre/kişi olan zeytinyağı tüketimi 1,5 litre /kişi oranına çıkmıştır ancak bu oran Yunanistan’da 20 litre/kişi üzerindedir. Diğer taraftan Uzakdoğu ve okyanus ötesindeki ülkeler zeytinyağı tüketim alışkanlığını yeni yeni kazanmaktadır. Bu bakir pazarlara, Türk zeytinyağı işletmelerinin uluslararası rakipleri ile eşzamanlı girmeleri, işletmeler açısından markalı ürünlerini pazarlayabilme hususunda önemli bir fırsattır.

2010 senesinde yüksek rekolte beklentisi vardır. İşletmelerin eksik kapasiteyle çalışıyor olması göz önüne alındığında, talep artışlarında arzı arttırabilme kapasitesi önemli bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır.

İncelenen işletmelerin karşı karşıya olduğu ortak tehditlere bakıldığında rakip ülkelerdeki düşük fiyatlar Türk zeytinyağı sektörü için en önemli tehdittir. Bir diğer tehdit zeytin üretiminde var-yok yılları arasında üretim miktarlarında büyük farklar (alternans, periyodisite) oluşması ve buna bağlı zeytinyağı üretiminin istikrarsızlık göstermesidir. Periyodisite ve hatalı hasat uygulamaları gibi nedenlerle var-yok yılları arasındaki fark Türkiye’de gelişmiş ülkelere nazaran daha büyük boyutlara ulaşmaktadır. Bu sebeple uluslararası piyasalara satışta taahhüt verilememekte ve ihracat fırsatları kaçırılmaktadır. Diğer taraftan merdiven altı (beyaz teneke) üretimden ötürü ortaya çıkan haksız rekabetin, işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkilediği görülmektedir. İkame ürünlerin düşük fiyatları sebebi ile daha çok tercih edilmesi, zeytinyağının daha az tüketilmesine neden olmaktadır. Devlet desteklerinden ötürü yağhane sayısındaki artışlar markalı zeytinyağını tehdit eden bir diğer unsurdur.

Türkiye’de zeytin ağaçlarının yaşlılığı, konvansiyonel tarım yöntemleri gibi sebeplerle düşen ağaç verimliliği zeytinyağı sektörünü olumsuz yönde etkileyen diğer bir tehdit olarak ortaya çıkmaktadır.

AB’nin Türkiye’den gerçekleştirdiği zeytinyağı ithalatında uyguladığı haksız vergi oranları Türk zeytinyağı için diğer rakipleri karşısında önemli bir dezavantajdır. AB, zeytinyağı ithalatında diğer ülkelere gösterdiği vergi kolaylıklarını Türkiye’ye göstermemektedir. Son yıllarda zeytinyağı üretiminde sağladıkları artış ile Türkiye’ye çok ciddi rakipler olan Suriye, Mısır gibi ülkeler uluslararası pazarlardaki rekabeti daha da arttırmaktadır. Bu ülkeler, Türk zeytinyağı sektörünün ürününü dökme usul yerine ambalajlı ve markalı



olarak satma çabasından yararlanarak AB'nin dökme zeytinyağı talebini karşılamaktadır.

Sektörde gerek çalışanların gerek üreticilerin niteliğinin artırılması gerektiği düşünülmektedir. Makine ve donanımda modernleşme gereksinimi vardır. Zeytinyağında pazar imajı zayıftır. Ortadoğulu rakiplerin piyasalara girmesiyle rekabet şartları kötüye gitmektedir. Hizmet verilebilecek başka müşteri grupları belirleme konusunda koordinasyon sağlanamamaktadır. Yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen genel sonuçlar aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Genel Değerlendirme

Kriterler \ İşletmeler	Komili	Marmarabirlik	Tariş
Ürün	•Çok kaliteli ürün	•Kaliteli ürün	•Çok kaliteli ürün
Fiyat	•Yüksek fiyat	•Normal fiyat	•Yüksek fiyat
Tutundurma	•Fuarlar •Farklılaştırarak tutundurma çabası	•Fuarlar •Sponsorluk faaliyetleri	•Fuarlar •TV reklamları •Eğitim faaliyetleri
Dağıtım	•Yurtdışı yabancı yerli distribütörler •Online satış	•Yurtiçi ve Yurtdışındabulunan Türk distribütörler ve Türk marketleri •Online satış	•Yerli ve yabancı distribütörler •Yurtiçi ve yurtdışı Butik mağazalar •Franchise •Online satış

Türk zeytinyağı sektörünün önde gelen işletmelerinden olan Komili, Marmarabirlik ve Tariş'ten elde edilen sonuçların Türkiye de zeytinyağı işletmeleri ve zeytinyağı sektörünün mevcut durumu hakkında önemli bilgiler vereceği düşünülmektedir.

Bu üç işletmeden alınan veriler bir araya getirip değerlendirildiğinde, ürün bazında kalitenin söz konusu olduğu görülmektedir. Zeytinyağı fiyatlandırılmasında en önemli unsur kalitedir. Kuzey Ege, Toscana ve Girit ile birlikte Dünya'nın en bilinen ve en kaliteli kabul edilen üç zeytinyağı bölgesinden biridir. Bu bölgede üretilen zeytinyağı fiyatının diğer bölgelere oranla yüksek olması doğal karşılanmaktadır. İtalya'nın Türkiye'den dökme olarak ithal ettiği zeytinyağını işleyip, paketleyerek kendi markası ile ihraç etmesi Türk zeytinyağının kalitesini ve nefasetinin küresel pazarda kabul gördüğünün göstergesi olarak kabul edilebilir.

Türk zeytinyağlarının fiyatlarının yüksek olmasının bir diğer sebebi, birliklerin üreticilerini mağdur etmemek adına yüksek fiyatlar ödemesi ve zeytinyağı üreticilerine verilen yetersiz devlet destekleridir. Dolayısıyla Türk zeytinyağları küresel pazarlarda rekabet edememektedir. Bu sebeple Türk zeytinyağı, markasız ve dökme usulle ihraç edilmektedir.

Tutundurma çalışmaları bağlamında çalışmaya konu olan üç zeytinyağı işletmesi yurtiçi ve yurtdışı fuarlara düzenli olarak katılmaktadır. İşletmeler görsel ve yazılı basından yararlanmaktadırlar. Ancak işletmeler yeteri kadar yurtdışı pazarlama faaliyetlerinde bulunamamaktadırlar. Markalı zeytinyağı satışında İtalyan ve İspanyol zeytinyağı üreticilerinin uluslararası pazarlarda göz ardı edilemeyecek bir hakimiyeti vardır.

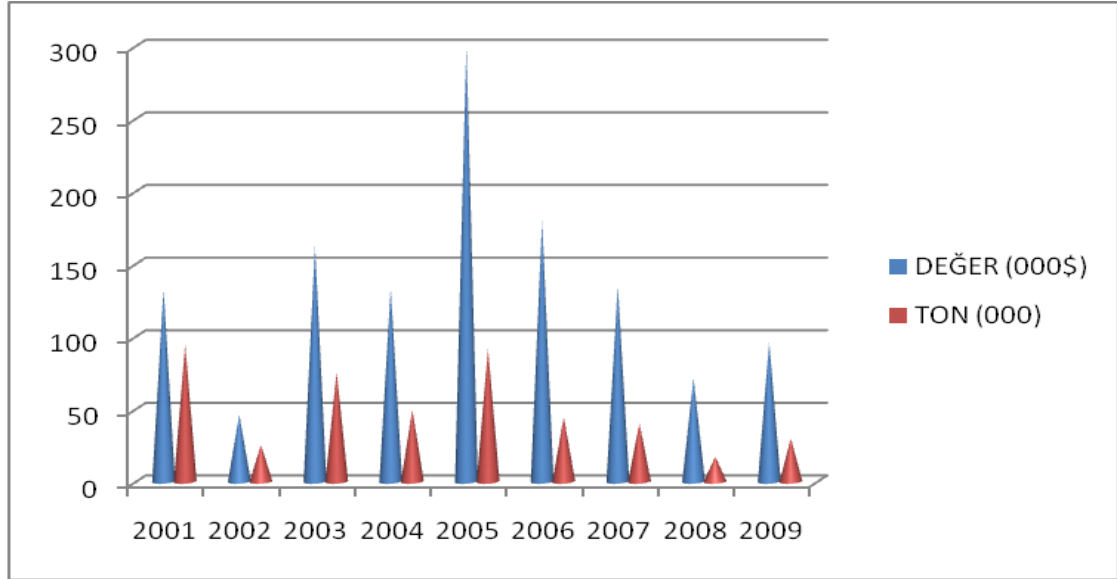
Kullanılan dağıtım kanalları değerlendirildiğinde, üç zeytinyağı işletmesinden sadece birinin geniş pazarlama ağı mevcuttur. Diğer iki işletme

ise çok kısıtlı pazarlarda çalışmaktadır. Sektör yurtdışı dağıtım kanallarına ulaşmakta sorunlar yaşamaktadır. Türkiye'nin 2001-2009 seneleri zeytinyağı ihracatı Tablo 7 de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Türkiye'nin 2001-2009 Zeytinyağı İhracatı**

YILLAR	DEĞER (000\$)	TON
2001	132,648	94,325
2002	46,145	25,211
2003	162,005	75,189
2004	133,034	49,632
2005	299,999	91,461
2006	179,388	44,467
2007	134,580	40,139
2008	71,066	17,161
2009	96,202	29,685

**Kaynak:** [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

**Şekil 12. Türkiye'nin 2001-2009 Zeytinyağı İhracatı**

**Kaynak:** [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Tablo 7'deki veriler kullanılarak oluşturulmuş şekil incelendiğinde üretimden kaynaklanan düzensizliğin ihracat rakamlarına da yansıdığı görülmektedir. 2005 yılında Türkiye'nin ihracatında devlet teşviklerinden ve siyasi istikrardan tüm kalemlerde olduğu gibi zeytinyağı ihracatında da bir artış yaşanmıştır. Görüldüğü gibi artış miktar kadar, fiyatların da yükselmesinden kaynaklanmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1 Sonuç

Türkiye’de üretilen zeytinin nasıl değerlendirildiği incelendiğinde, elde edilen zeytinin yaklaşık %70’inin yağlık olarak kullanıldığı dikkat çekmektedir. Sektör, Türkiye’de 400 bin aileyi direkt olarak etkilemekte, hasat zamanı çalışanlar ve üreticilerin aileleri dikkate alındığında da bu rakam 1.5 milyon insana kadar ulaşmaktadır. Türkiye’de üretilen zeytinyağının az bir miktarı marketlerde satışa sunulmaktadır. Zeytinyağının önemli bir miktarı üretim kaynaklarının kendi çabaları ile dağıtılmakta ya da beyaz teneke diye adlandırılan biçimde farklı ambalajlarda, üretim izni olmadan kontrolsüz bir biçimde piyasaya arz edilmektedir.

Dünyada zeytinyağına olan talep arttıkça Türkiye’nin ithalatçı yelpazesi de genişlemektedir. AB ülkeleri Türk zeytinyağı üreticileri için hem geniş bir pazar, hem de üçüncü ülkelere yapılan ihracatta ciddi bir rakip niteliğindedir. Bu durum Türkiye’den ihraç edilen dökme zeytinyağının ambalajlanarak İtalyan ve İspanyol markaları altında dünya piyasalarına sürülmesinden kaynaklanmaktadır. Türkiye’nin zeytinyağı ihracatının ambalaj türlerine göre dağılımına bakıldığında, dökme zeytinyağının %76’lık paya sahip olduğu görülmektedir. Düşük seviyede ihraç edilen kutulanmış zeytinyağı ihracatının yarattığı katma değer ise dökme zeytinyağına oranla daha yüksektir.

Türkiye, dünya zeytinyağı üretiminin yaklaşık %5’ini (150.000 ton civarında) gerçekleştirmektedir. Yurtiçi tüketim 50.000 ton ile 85.000 ton arasında değişmekte olup, kişi başına ortalama zeytinyağı tüketim 1,5 kg civarındadır. Bu miktar dünyada en fazla üretime sahip ülkeler içindeki en az

kişi başı tüketim miktarıdır. Türkiye dünyanın önde gelen zeytin üreticilerinden olmasına rağmen, dünya zeytinyağı pazarında hak ettiği pozisyona ulaşamamaktadır. Pazar payının artırılması için aşılması gereken engellerin başında AB ülkelerine ihracatta yaşanan sorunlar gelmektedir. AB zeytinyağında özellikle kutulu zeytinyağında, yüksek gümrük vergileri uygulamaktadır. Bu durumda Türkiye'nin ağırlıklı olarak dökme zeytinyağı ihraç etmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple asıl katma değer yaratan kutulu zeytinyağı ihracatı istenilen seviyeye gelememektedir.

Dünya zeytinyağı tüketiminin yaklaşık %75'i AB ülkeleri tarafından yapılmaktadır. 2 milyon 850 bin ton civarında olan dünya zeytinyağı üretimi, her geçen gün artan tüketim nedeni ile 3 milyon tona yaklaşmaktadır. AB'de kayıtlı yaklaşık 2,8 milyon zeytinyağı üreticisi bulunmaktadır. Bunlardan yaklaşık 2,2 milyon adedi her yıl üretim primi almaktadır. Bu yardımın tutarı, yaklaşık 2,5 milyar Euro'dur. Ayrıca belirlenen hedef fiyatla, pazar fiyat arasında fark olursa bu fark ta üreticiye ayrıca ödenmektedir. AB ülkelerinde stok primi uygulaması mevcuttur. Arz fazlası olduğu dönemlerde (var yılı), üreticiye malını stoklaması ve depolaması için prim ödemesi yapılmaktadır. Bu şekilde piyasadaki dengelerin oluşumu sağlanmakta ve üreticinin düşük fiyatla mal satması engellenmektedir.

AB, üye ülkeler dışından zeytinyağı ithalatında 1,5€/kg "telafi edici gümrük vergisi" uygulamaktadır. Türkiye açısından hiçbir açıklayıcı gerekçesi olmayan bu uygulama, Türk Zeytinyağının önünde büyük bir engel olarak durmaktadır.

Türkiye de üretilen zeytinyağının önemli bir bölümü yurtdışına ihraç edilmektedir. İç tüketimin yetersiz kalması ve zeytinyağı fiyatlarının yüksek seyretmesi dolayısı ile iç piyasalarda sorun yaşayan zeytinyağı sektörü, dış piyasalara açılımda da birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır.



Pazarlama sorunları, marka yaratmada karşılaşılan güçlükler; zeytinyağı işletmelerinin rekabetçi global pazarlarda tutunabilmelerini ve söz sahibi olmalarını güçleştirmektedir. İhracatın artırılmasına yönelik devletin uyguladığı %3 lük ihracat iade primi AB ülkelerindeki zeytinyağı sektörüne verilen destekler göz önüne alındığında yetersiz kalmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren zeytinyağı işletmeleri genellikle geleneksel klasik yağ işleme sistemine sahip olan küçük ölçekli yağhane tesisleridir. Bilgi ve teknoloji yönünden eksikliklere sahip bu tür işletmeler açısından ambalajlı ve markalı ürünler piyasaya sunmak neredeyse imkansızdır. Geleneksel sistemle zeytinyağı üretiminde bulunan işletmeler, markayı oluşturabilecek ve rekabet edebilecek kalitede zeytinyağı üretememektedirler. Muhakkak ki; ilkel teknoloji ile yapılan üretim, altyapı eksikliği, işletmecilerin eğitimsizliği, sektörde yeterli derecede devlet desteğinin olmaması, zeytinyağı olarak kullanılacak zeytinlerin hasat sırasında olması gerektiği gibi toplanmaması ve depolanmaması, ürün kalitesini etkilemekte ve ürünün piyasaya marka ile ulaşabilmesinde gerekli uluslararası şartları ve değerleri taşımasına engel olmaktadır. Ancak son zamanlarda zeytinyağı sektöründe yaşanan gelişmeler neticesinde, üretim kalitesinde ve miktarında artış gözlenmektedir. Yatırımların artması, modern sıkma tesislerinin ve rafine tesislerinin kurulması, kapasitelerin artırılması gibi gelişmeler sonucu 1990/91 ile 1999/00 sezonları arasında ortalama üretim 92.4 bin ton iken, son dokuz dönemde (2000/01 ile 2007/2008) ortalama üretim 130.250 tona yükselmiştir (Bknz: Ek2). Türkiye, dünya yağlık zeytinyağı üretiminde, yüksek ürün alınan yıllarda AB ülkelerinden sonra dördüncü sırada yer alırken, düşük ürün alınan yıllarda ise AB ülkeleri, Tunus ve Suriye’den sonra altıncı büyük üretici konumunda bulunmaktadır.

Türkiye’de ambalajsız zeytinyağı satışı yasak olmasına rağmen, işlenmiş zeytinyağının aynı fabrikada ambalajlanması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple zeytinyağı dökme olarak tabir edilen ambalajsız

şekilde değerlendirilmek zorunda kalmaktadır. Yalnızca bazı kooperatifler ve büyük firmalar zeytinyağı sektöründe kendi ambalaj ve markaları ile satış yapabilmekte, fakat geri kalan önemli bir kısım, markalaşamamakta ve piyasalarda taşeron rolü oynamaktadırlar. Bu sebeple Türkiye marka zeytinyağı yerine dökme zeytinyağı üreticisi olmanın ötesine geçememektedir.

Son yıllarda zeytin ağacı varlığını %50'nin üzerinde arttırarak 155 milyon adede yükselten Türkiye (Bknz: Ek3), yeni dikilen fidanların devreye girmesiyle, hem zeytin hem de zeytinyağı üretiminde ciddi artış yaşayacaktır. Zeytinyağı üretiminin kısa sürede 200 bin tona çıkabileceği düşünülmektedir.

Zeytinyağı üretiminde, zeytin üretiminde olduğu gibi üst sıralarda yer alan Türkiye hem tesisleşme açısından hem de üretim kapasitesi açısından problemler yaşamaktadır. Ülke içinde mevcut faaliyet gösteren yaklaşık 850 zeytinyağı fabrikası ortalama 270 bin ton üretim kapasitesine sahiptir. Üretimdeki periyodisite nedeni ile "çok ürün" yıllarında kapasite yetersiz, "az ürün" yıllarında ise atıl kapasite ortaya çıkmaktadır. İşletme tesislerini sayısı, özellikle var yılında yetersizken, yok yılında ancak yeterli olabilmektedir. Bununla beraber işletme sadece zeytinyağı işliyorsa yılda sadece 2-3 ay çalışmakta, geri kalan aylarda ise atıl durumda beklemektedir.

Dış pazarlarla tek bağlantı noktamız olan ve ülkemizin 1963 yılında katıldığı uluslararası zeytinyağı konseyinden 500 bin ABD doları yıllık aidatı ödememek için ayrılmış olması Türkiye'nin bu sektöre ve ürünün pazarlanması konusuna ne yönde bir bakış açısıyla yaklaştığını göstermekte önemli bir kanıttır. Kamuoyu ve zeytinyağı sektörünün yoğun baskısı üzerine Türkiye Uluslararası Zeytinyağı Konseyine 2004 senesinde tekrar katılmıştır.

Son olarak araştırmanın amacı doğrultusunda cevap aranan sorular değerlendirildiğinde ulaşılan sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- 1) Türk zeytinyağı işletmelerinde hangi markalama stratejileri kullanılmaktadır?

Türk zeytinyağı işletmeleri, son dönemlerde marka stratejisi olarak Hat Yayma stratejisini ağırlıklı olarak kullanmaktadır. Böylece uluslararası pazarlarda markalarının daha sağlam bir yer edineceği düşünülmektedir. İşletmelerin ayakta kalması, tüketici tercihlerine adapte olmak ve buna uygun üretim ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmakla mümkündür. Tüketici ihtiyaç ve tercihlerine uygun ürünleri mevcut markası altında pazarlayan yani tüm ürünleri için tek bir marka adını kullanan işletmeler Hat Yayma yapmaktadır. Bu stratejiyi kullanan işletmeler hem yenilik yaparak tüketicilerin beklentilerini karşılamayı, hem de markalarını yaşatmayı amaç edinmektedir. Bu nedenle günümüzde pek çok işletme, farklı markalar kullanmak yerine tüm ürünler için aynı marka adını kullanarak Hat Yayma stratejilerinin uygulanmasını tercih etmektedir.

- 2) Ulusal rekabet gücü kazanmada temel odak noktası maliyet, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden hangisi veya hangileridir?

İncelenen zeytinyağı işletmeleri rekabet stratejisi olarak kuruluşun şekli ve piyasa gerekleri doğrultusunda stratejilerini ortaya koymaktadırlar. Bu stratejilerin hepsi doğru olmakla beraber makul görünen maliyetlerini kısarak daha ucuza üretim yapabilmelerini sağlayacak olan kurumsal etkinlik çalışmalarına ağırlık vermektir. İşletmeler, yaygın olarak Porter'ın maliyet stratejilerinden Toplam Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejilerini kullanmaktadırlar.

Farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde kazanımlar elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati sonucunda fiyatlar karşısında gösterdiği daha düşük hassasiyet, rekabetin etkisini azaltan bir unsurdur. Diğer taraftan bu strateji kar marjını arttırmaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır. Farklılaştırma sayesinde işletme, ikame ürünlerden daha az etkilenir.

Türk zeytinyağı sektörünün öncü kuruluşlarının Farklılaşma stratejisine önem vermeleri daha mantıklı görülmektedir. Toplam Maliyet Liderliği bakımından diğer ülkelerle başa çıkabilmek mümkün görülmemektedir.

### 3) İşletmeler nasıl bir konumlandırma stratejisi izlemektedirler?

Marka yönetiminde konumlandırma stratejileri önemli bir yer tutmaktadır. İncelemeye konu alınan işletmeler markalarını çeşitli şekillerde konumlandırmaya çalışmaktadır. Konumlandırma süreci; markanın, rakiplere göre tüketici zihninde belirli bir yer edinmesine yönelik uygulamaları ifade eden çok uzun ve meşakkatli bir süreçtir. Bu süreçte Türk markalarının imajını zedeleyici her türlü davranıştan kaçınılmalıdır. Bir markayı tanımlayan, farklılaştıran bir diğer öge iletişim çabalarıyla sürekli olarak desteklenen tüketici zihninde markanın algılanış biçimidir. Komili, zeytinyağının yöresel özelliklerini ön plana çıkarırken, Marmarabirlik, ürünlerinde koruyucu katkı maddesi kullanmadığını vurgulamakta diğer taraftan Tariş, kullandığı ileri teknolojiyi ve el değmeden gerçekleştirilen üretimi ön plana çıkarmaktadır.

4) İşletmelerin yaşadıkları temel pazarlama sorunları nelerdir?

Türk işletmelerin yaşadıkları temel pazarlama sorunu marka bilinirliğinin olmayışı ile birlikte, fiyatların rakiplere oranla daha yüksek kalmasıdır. Ayrıca yeterince tanıtım yapılmamaktadır. Türkiye dışında AB'den zeytinyağı kotası almayan ülke bulunmamaktadır. Tunus ve Suriye'den sonra Cezayir, Filistin ve Ürdün'e de kota verilmesine rağmen Türkiye'ye henüz kota verilmemiştir. Ayrıca AB ülkelerine yapılacak ihracattaki gümrük vergileri engeli bu ülkelere yapılacak ihracatın en büyük engelidir. Diğer taraftan AB ülkelerinde devletin zeytin ve zeytinyağı üreticilerine sağladığı destekler, Türkiye'nin zeytin ve zeytinyağı üreticilerine verdiği devlet desteklerine oranla çok daha yüksektir. Bu durum Türk Zeytinyağı sektörünün rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

5) Markalaşmanın pazarlama sorunlarına olumlu veya olumsuz ne çeşit etkilerinden söz edilebilmektedir?

Markalaşmanın pazarlama açısından önemi inkar edilememekle beraber markalaşmayı destekleyecek diğer faktörlere de dikkat çekmek gerekmektedir. Dünya piyasalarında söz sahibi olmanın yolu, istikrarlı bir üretim miktarının sağlanmasıyla mümkün olabilecektir. Markalaşarak zeytinyağında ihracatın artırılması ve marka olmanın yaratacağı kar marjı ile işletmelerimizin yurt dışı piyasalarda rekabet edebilmeleri mümkün olacaktır. Üretilenin değerinde satılabilmesi için pazarlama stratejileri ve tanıtım çalışmaları hayati önem taşımaktadır. Türk zeytinyağlarının ambalajlı olarak pazarlanması ile katma değerinin yükseltilmesi, zeytinyağı üreticilerine ve buna bağlı olarak ülke ekonomisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5.2 Öneriler

Türkiye dünya zeytinyağı üretiminde ilk sıralarda olmasına rağmen, tanıtım ve markalaşma konusunda faaliyetleri henüz başlangıç noktasındadır. Türk zeytinyağı üreticilerinin marka oluşturmak ve markasını kuvvetlendirmek için yapması gereken birçok faaliyet vardır. Öncelikle kişi başına 1,5 kg zeytinyağı tüketimine sahip olan Türkiye’de, zeytinyağının sağlıklı beslenme bilinci açısından öneminin anlatılması zorunludur. Bu konuda zeytinyağı tüketiminin artırılması amacıyla insan sağlığı açısından önemini vurgulayan, beslenme değerini ve nasıl tüketilebileceğinin belirtildiği programların yayınlanması, reklamların artırılarak, zeytinyağı tanıtım grubu kurulması önerilebilir. Üreticiler kaliteli zeytinyağı üretmek için kendilerini bilgi ve teknoloji yönünden geliştirmek zorundadırlar. Klasik sistem ile üretim yapan yağhaneler yerlerini modern ve kontinü sistem ile çalışan yağhanelere bırakmalıdır. Standart dışı üretimden kaynaklanan sorunların yanında, kültürel işlemlerin de yeterli ölçüde gerçekleştirilememesinden dolayı, zaten ağaç başına düşük olan verim değerleri daha da düşerek sektörü olumsuz etkilemektedir. Bu konularda üreticilerin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir.

Bununla beraber zeytinyağı elde edilmesi aşamasında kullanılan geleneksel yöntemler de, elde edilen yağın kalitesinin düşük olmasına sebep olmaktadır. Geleneksel üretimde yağ kayıplarının fazla olması da ekonomik verimliliği azaltmaktadır. Bu noktada küçük zeytinyağı üreticileri pazarlarını geliştirmek için yöre ürünlerini markalaştırmaya ve geleneksel tekniklerle ön plana çıkarmaya çalışsalar da bir yandan da ülke verimini olumsuz yönde etkilemektedirler.

Bir diğer husus bilinçlenmedir. Örneğin zeytinin toplanmasından yağhaneye gelmesine kadar geçen süre, zeytinin asit oranı açısından önemlidir. Bu konuda üreticiler bilinçlendirilmelidir. Gübreleme, budama

konularında çiftçilere yönelik programlar düzenlenmeli, aynı zamanda bu seminerlere katılım sağlanmalıdır. Gübrelemenin mutlak suretle toprak ve yaprak analizlerine göre yapılmasını sağlayıcı önlemlerin alınması, bölgesel laboratuvarların artırılarak geliştirilmesi gerekmektedir. Sektörde ki yetişkin teknik personel yetersizliği göz önüne alındığında, Meslek Okulları'nın açılması; hem bahçecilik, hem zeytin işleme tekniği konularında yetişmiş eleman sayısının artırılabilmesi için çözüm önerisi olabilir.

Yetkili organlardan ve zeytinyağı kooperatiflerinden yeterli desteği almak şartıyla, verimli üretim yapabilen ve maliyetleri düşürüp piyasalarda pahalı olarak kabul edilen zeytinyağının uygun fiyatlarla pazara sunabilecek duruma gelen zeytinyağı işletmeleri markalaşmaya yönelebilir ve kendi markalarıyla rekabet edebilecek düzeye gelebilirler. Sektöre katkı sağlayacak bir diğer adım da Türkiye'nin 1999 yılında üyeliğinden tek taraflı olarak ayrıldığı ve 2004 yılında tekrar üye olduğu Uluslararası Zeytinyağı Konseyinde aktif görevler alarak Türk zeytinyağı sektörünün gelişmesine katkıda bulunmasıdır.

Diğer taraftan üreticileri birlik bazında bir arada toplamak, ihracat ve tüketime kadar olan bütün sorunları çözümede üreticilere yardımcı olabilecektir. Ayrıca bu birliklerle beraber üniversiteler de Türk üreticilerinin sorunları hakkında çareler bulmak açısından bilimsel araştırmalar yapabilir. Sektörün önünü açacak atılımların başında zeytinyağı tüketiminin artması için ikame ürünlerle zeytinyağı arasındaki fiyat farkını, üretim maliyetlerini düşürmek yoluyla azaltacak modern tekniklerin kullanılması, zeytinyağı üreticisine sağlanan prim desteğinin daha sistematik hale getirilmesi, üretim kalitesini arttıracak yatırımlar yapılması, planlı bir zeytinyağı politikasının belirlenmesi ve uluslararası pazarlara açılımı sağlayacak markalaşma çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

AB Türkiye'ye telafi edici gümrük vergisi uygularken, Cezayir, Filistin, Fas, Tunus, Ürdün gibi Kuzey Afrika-Orta Doğu ülkelerine belli miktarda gümrüksüz kota vermektedir. Uygulama AB'ye üye olma yolunda ilerleyen Türkiye için haksızlıktır. Bu mağduriyetin giderilmesi için ihracatçılar ve resmi kurumlar nezdinde girişimlerde bulunulmalıdır. AB'nin; Fas, Cezayir, Ürdün, Filistin ve Tunus'tan zeytinyağı ithalatında tarife kontenjanı uyguladığı, bu ülkelere kutulu zeytinyağı kotası verdiği ve yıllara göre kontenjanlarını arttıracığını göz önüne alırsak, Türkiye'den de gümrük vergisiz zeytinyağı ithalatı için kota verilmesi konusunda Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından AB nezdinde gerekli girişimler gerçekleştirilmelidir.

Kısa vadede üreticinin lehine gibi görünen dökme ihracat serbestisinin, orta ve uzun vadede üretici aleyhine olduğu bilinmektedir. Kutulu zeytinyağına teşvik, Türk zeytinyağı sektörünün geleceğine yatırım olacaktır. Türk sanayicisi ve ihracatçısı, kutulu üretime teşvik primi verilmesi halinde, üretimdeki istikrarsızlığa ve kutulu ihracat için yüksek bir yatırım maliyeti gerektirmesine karşın, kutulu ihracat yapmayı tercih edecektir. Dökme olarak yapıldığında ihracat miktar olarak artmakta, fakat katma değer kaybına eden olduğu için elde edilen gelir düşük olmaktadır. Bununla beraber, ithalatın kolaylaştırılmasını isteyen ve ithalat baskısı ile üreticiye istediği fiyatı kabul ettirmeye çalışan baskı gruplarının çabaları, kutulu ihracata prim verilerek önlenebilecektir.

Türkiye kaliteli zeytinyağı üretebilmek için her türlü imkana sahiptir. Markalaşma ve pazarlamada devletin yetkili organlarından alınacak destek ile hem zeytinyağı üreticisi işletmeler yaşama ve rekabet hakkını elde edecek, hem de Türkiye sahip olduğu geniş imkanlar ve üretim hacmine rağmen oynadığı taşeron rolünden piyasa liderliği konumuna ulaşabilecektir. Hiç şüphe yok ki, bu konuda devletin ortaya koyacağı politika işletmelerimizin iç ve dış piyasalardaki varlığını hayati derecede etkileyecektir. Zeytinyağının, Türk markası ile dünya piyasalarında hak ettiği yeri alması için, kutulu



zeytinyağı ihracında ton başına verilen teşvik miktarı rekabet şartları dikkate alınarak artarak devam etmelidir. Zeytinin var yılında üreticiye stok primi verilmelidir. Stoklama için lisanslı depoculuk teşvik edilmelidir. Devlet üretimi kayıt altına alarak, markalaşmayı teşvik edecek uygulamaları gerçekleştirmelidir. Türkiye’de devletin ambalajlı ihracatta ton başına 500 Dolar ihracat teşvik primi vermesi üreticiler açısından yeterli bulunmamaktadır.

Türkiye’nin ihracatta dünya ticaretinde etkin olan ülkelerin tedarikçisi veya kendi markalarıyla söz sahibi bir konumda olma seçenekleri arasında tercih yapması gerekmektedir. Dökme zeytin ve zeytinyağı gibi unsurlardan ziyade, “Made in Turkey” ve ya Türk markalı ambalajlarıyla yani katma değeri yüksek ürünlerle dış pazarlarda yer alması gerekmektedir. Doğal olarak üretilen ve tüketilen tek bitkisel yağ olan zeytinyağı, AB ülkelerinde Ortak Tarım Politikası çerçevesinde; üretici, sanayici, ihracatçı ve tüketici korunmaktadır. Türkiye’de ise zeytinyağı, üretimden tüketime her aşamada ne Tarım Politikası içerisinde ne de Ulusal Yağ Politikası içerisinde değerlendirilme şansına sahiptir. Sektör devamlılığı ve kararlılığı olmayan fiyat ve dış ticaret mevzuatı ile her kampanya döneminde günün değişen kararlarına uyum sağlamakla mücadele etmektedir.

Ayrıca Türk zeytinyağı markalarını uluslararası platformda yaygınlaştırabilmek için;

- Müşterilere ürünlerin Türkiye’den geldiğini anlatılmalıdır,
- Gerekli izinler alınarak Türkiye logolu şişeler, kutular ve karton kutular kullanılmalıdır,
- Zamanla, Türk zeytinyağı olduğu tüketici tarafından anlaşılabilen markalar geliştirilmelidir,

- Tüketicilerin sağlık açısından Akdeniz Piramit'i beslenme tarzını kullanmak istemeleri nedeniyle bunu etiketler üzerinde kullanarak tüketicilerin zeytinyağının besin olarak önemi konusunda bilgilendirilmesi mümkündür,
- Tattırma etkinlikleri düzenlenerek tüketicilerde ürün alışkanlığı yaratılabilir,
- Zeytinyağı lezzet yarışmalarında yer alınabilir.
- Gıdacılar tarafından okunan gazetelere reklam verilebilir,
- Hediye sepetleri hazırlanabilir,
- Zeytinyağı ve gıda turizmi aynı anda geliştirilebilir,
- Türk zeytinyağını tanıtmak için ulusal pazarlama çabaları (Çin'de fındık için yapıldığı gibi) çok büyük bir etki yaratabilir. Web siteleri ve ticari dergilerde reklam yapmak alıcılara (gıda sanayinde karar verenler) yönelik olabilir.
- Eğer belirli bir bölge veya bölgeler için üretim yeri tespit edilebilirse, bu yağlar daha yüksek bir fiyata satılabilir.

Bunlarla beraber, Türk zeytinyağı işletmeleri hitap etmek istediği pazara göre tüketicilerin talep ettiği ambalaj türünü belirlemelidir. Bunun için tüketicilere yönelik araştırmalar yapılması tavsiye edilebilir. İşletmeler mutlaka bir pazarlama birimi bulundurmalıdır. Yerli ve yabancı piyasalarda rekabet edebilmek için, sektör konusunda deneyimli ve ürün hakkında bilgili pazarlama-satış elemanları istihdam edilmelidir. Ulusal ve uluslararası ödüller tutundurma aracı olarak kullanılmalı, reklamlarda ve tanıtım faaliyetlerinde bu ödüllere vurgu yapılmalıdır.

Markalaşma ve rekabet gücü üzerine çalışmak isteyen araştırmacılar, özellikle AB'nin zeytin ve zeytinyağı politikasını iyi irdelemelidirler. İtalya ya da İspanya'da markalaşmaya nasıl gidildiğini ortaya koyduklarında, Türkiye'deki durumla kıyaslama imkanı doğacak ve karşılaştırma sonucunda sorunlara ilişkin çözüm nerileri geliştirilebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Durmuş, (2005), “*Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma*”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aaker, David, (1991) “*Managing Brand Equity*”, San Francisco: Free Press.
- Aktan, Coşkun Can (2006), “*Rekabet Gücü Kavramı*”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/kavram.htm>
- Aktan, C.C. Ve İ.Y. Vural (2004) “*Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri*”, Rekabet Dizisi:2, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No:254.
- Aktuoğlu, Işıl Karpaz, (2004), “*Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*” İletişim Yayınları, İstanbul.
- Albayrak, Mevhibe, Dölekoğlu, Celile, (2006) Gıda Perakendeciliğinde Market Markalı Ürün Stratejisi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (11), 204-218.
- Arkan, S. (1997) “*Marka Hukuku*”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları Ankara.
- Asian Development Outlook (2003), Oxford University Press, Hong Kong.
- Ayaş, Necla (2002), “*Bölgesel Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Verimliliğin Rolü*”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9.
- Bağcı, Işıl, (2007) Rekabet Gücü Kriterlerinin Markalaşma İle İlişkisi Ve Gaziantep Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Uygulama, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
- Bardakçı Ahmet, Sarıtaş Hakan, Gözlükaya İrfan (2003), Özel Marka Tercihinin Satınalma Riskleri Açısından Değerlendirilmesi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık, Ss. 33-42.

- Bedük, Aykut, Marka İmajı ve İhracata Etkileri, Erişim tarihi: 18.07.2007  
internet: [www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoor/dinasyondb/marka.doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoor/dinasyondb/marka.doc)
- Büke, Sevinç, Alkan, Markalarımız Dünya Pazarlarında Tanınıyor mu?, A& G Bülten, Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Mart, internet: [www.izto.org.tr](http://www.izto.org.tr)
- Cop Ruziye, Bekmezci Mustafa, Marka Ve Bilinirliği Yüksek Markalı Çamasır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2005 Sayı: 1*
- Corukoglu, Behiye, Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması, Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya – 2006
- Çermikli, A. Hakan (1999) “Rekabet: Tanım, Politikalar Ve Türkiye Uygulaması”, *İktisat İşletme Ve Finans Dergisi*, Sayı:160 (Ek Sayı), Temmuz.
- Demir, İbrahim (2001), “Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü Ve Geleceği”, *DPT Uzmanlık Tezi*, Yayın No: DPT.2571.
- Demirel, Yavuz, Yoldaş M.Asif, (2005) “Yeni Ekonomide Tüketici Satınalma Davranışlarını Etkileyen Faktörler”, *Pazarlama Dünyası*, İstanbul.
- Püsküllüoğlu, Ali, (2002), *Türkçe Sözlük, Türkiye Türkçesinin En Büyük Sözlüğü*, Doğan Kitap, İstanbul.
- Doğan, Ö.İ. (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1,
- Doğan, Ö.İ., Marangoz, M., Topoyan, M. (2003) “İşletmelerin İç Ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- Elitok, Bülent, (2003), “*Hadi Markalaşalım*”, Sistem Yayıncılık, No:403, İstanbul, s.191
- Erdil, Sabri, Uzun, Yeşim (2009) “Marka Olmalı” Beta Yayınları, İstanbul

- Ersoy, Hüseyin, Fırat, Aytekin, (2006), **Türk Otomotiv Sanayinde Markaların Tüketici Tercihleri Üzerine Etkisi**, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1
- Görgülü, Ayhan, (2006)Pazarlama Bilim Dalı Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve İhracata Etkileri *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim (Yüksek Lisans Tezi)*, Bursa,
- Hamel Gary, Prahalad, C.K. (1996), *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını Ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler*, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Hamel, Gary (1997), *“Yarının Avantajlarını Yaratmak”*, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- İslamoğlu, Ahmet, Hamdi, (2000) *“Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım”*, 2. Bası, Beta Basım Yayım, Yayın No:1072, İstanbul, ,s.516
- Karacan, Dilek, (2006), *Müşteri-Odaklı Marka Denkliği Ve Marka Denkliği Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, ADANA, 122 s.
- Kaya, Bayram, (1990), *Tüketicilerin Korunması (Consumerism): Modern Pazarlama Anlayışı ile Çevresel Bir Yaklaşım İçinde Bir İnceleme*, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.8, S.1, Şafak Matbaacılık, Ankara.
- Kesbiç, Cüneyt Yenal , Ürüt, Serap (2004), *“Rekabet Gücü Ve Global Rekabette Türkiye’nin Yeri”*, *Finans-Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, Haziran, Yıl 41, Sayı 483.
- Kibritçioğlu, Aykut (1996), *“Uluslar Arası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”*, *MPM Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Cilt 96, Sayı 3.
- Kotan, Zelal (2002), *“Uluslar Arası Rekabet Gücü Göstergeleri Türkiye Örneği”*, *TCMB Tartışma Tebliğleri*, Şubat, [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr) (10.03.2006).
- Kotler, Philip, (2002) *“Pazarlama Yönetimi”*, Tercüme: Nejat Muallimoğlu, Beta Basım A.Ş., Yayın No: 1035, İstanbul, 767 s.

Kotler, P. (1997), "*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation And Control*", Prentice Hall, New Jersey.

Kozlu, Cem (1996), "*Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:335, Ankara.

Megep 14 Mart 2006 Megep Ankara Bölge Ofisi

Milliyet (1988) Genel Ekonomi Ansiklopedisi 2, Milliyet Yayınları, İstanbul.

Nakip, M., Akdoğan, A., Çelik, A., Uzay, Ş., İlkay, M. S.,(2001), *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Odabaşı Yavuz, Gülfidan, Barış (2002) "*Tüketici Davranışı*", 4.Baskı, MediaCat, İstanbul.

Odabaşı, Yavuz, Oyman, Mine (2003) "*Pazarlama İletişimi Yönetimi*", MediaCat,3. Baskı, İstanbul.

OFT (Office of Fair Trading), (1997), *Competition in Retailing*; Prepared by London Economics , Research Paper 13.

OXFORD (2002) *A Dictionary Of Business*, Third Edition, Oxford University Press, New York.

Özgen, Hüseyin, Seviçin, Ahmet (2000), "Türk Tekstil Sanayi'ndeki Büyük İmalat İşletmelerinin Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.

Özbek Volkan-Ümit Alınçık-Meziyet Narin (2009) "Burhaniye Bölgesindeki Zeytinyağı Üreticisi KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri" 14. Ulusal Pazarlama Kongresi Bozok Üniversitesi 14-1 Ekim 2009 Yozgat, Türkiye

Porter, Michael E. (1990), "*The Competitive Advantage Of Nations*", The Free Press , New York

Porter, Michael E. (1998), "*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors: With A New Introduction*", The Free Press, New York.

- Pringle, Hamis, Gordon, William, (2001), "*Marka Kültürü ve Markayı Yaşatan Bir Şirket Olabilmek*", Çeviren: Neşe Olcaytu, Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., İstanbul, 2001, 337 s.
- Randall, Geoffrey, "*Markalaştırma*", Rota Yayınları, Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul 2000, 214 s.
- Tavşancı, Savaş (2002). "*Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Avantajı Yaratma Ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj Sanayi A.Ş. Örneği*", Muğla Üniversitesi, SBE Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Thompson, A.A ve A.J Strickland (1999), "*Strategicmanagement: Concepts And Cases*", McGraw Hill Comp. Inc.11. Edition, Singapore.
- TÜSİAD (1997) Rekabet Stratejileri Ve En İyi Uygulamalar: Türk Otomotiv Sektörü, *TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:3*, İstanbul.
- Uzun, Yeşim, Erdil, T. Sabri, "Marka Yayıma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2) 2004, 227-241
- Ünlü Nurbanu, (2005), "Marka Yaratma Stratejileri: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırıkkale
- Yapıcı Taylan, <http://www.markademi.com>, erişim:12.07.2007
- Yıldırım Ali-Hasan Şimşek "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri" Genişletilmiş 5. Baskı Ankara 2005
- Yurdakul, Nilay, Başok, "İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 205-210
- Yükselen, Cemal, "*Pazarlama İlkeler-Yönetim*", Detay Yayıncılık, No:01, Ankara, 2003, ss:403



- \_\_\_\_\_ International Olive Oil Council internet sayfası, web:  
[www.internationaloliveoil.org](http://www.internationaloliveoil.org) adresinden Mart 2010 tarihinde alınmıştır.
- \_\_\_\_\_ International Trade Statistics internet sayfası, web:  
[http://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx) adresinden Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.
- \_\_\_\_\_ Komili Zeytinyağı, internet sayfası, web:  
<http://www.unilever.com.tr/ourbrands/foods/komili.asp>  
<http://www.komilizeytinyagi.com.tr/main.asp> adresinden Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.
- \_\_\_\_\_ Marmarabirlik Tarım Satış Kooperatifleri Birliği internet sayfası, web:  
<http://www.marmarabirlik.com.tr> adresinden Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.
- \_\_\_\_\_ TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği internet sayfası, web:  
<http://www.tariszeytinyagi.com/> adresinden Ocak 2010 tarihinde alınmıştır.
- \_\_\_\_\_ Türk Dil Kurumu sözlüğü internet sayfası, web:  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=strateji&ayn=tam> adresinden Ocak 2010'da alınmıştır.
- \_\_\_\_\_ Türk Patent Enstitüsü internet sayfası, web:  
<http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/MarkaKhk.pdf> adresinden Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.

## EKLER

### Ek 1 Mülakat Formu

*Bu mülakat formu markalaşmanın zeytinyağı ihracatında rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığını analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır. Yetkililer tarafından doğru bilgilerle doldurulması çalışmanın yanlış bir sonuca ulaşmaması bakımından önemlidir.*

**İhracat yapıyor musunuz?**

**Evet**

- 
1. İşletmeniz ne zaman kuruldu?
  2. Şirketinizin misyonu ve vizyonu nedir?
  3. Ne kadar zamandır zeytinyağı ihracatı yapmaktasınız?
  4. Zeytinyağı ihracatına nasıl başladınız?
    - a. Kendi çabalarımızla pazar bularak
    - b. Yurtdışındaki ihracatçı firmaların talebiyle
    - c. Yurtdışından gelen taleple
  5. Yıllık ortalama ihracat yapma sıklığınız nedir?
  6. Firmanız kaç ülkeye ihracat yapmaktadır?
  7. Şirketinizin hukuki yapısı nedir?
  8. Markanız kaç yaşında? Nasıl doğduğuna ilişkin bilgi verebilir misiniz?
  9. Markanızın kişiliğini ve kimliğini nasıl açıklarsınız?
  10. Pazar bölümlendirmesi yapıyor musunuz? Hangi kriterleri baz alıyorsunuz?
  11. Markanız için hedef Pazar tanımını nasıl yaparsınız?
  12. Zeytinyağı üretiminde kullandığınız teknoloji nedir?
  13. Öz sermayenizin miktarı nedir?

- 14.Çıkartılan yeni ürünlerde nasıl bir marka stratejisi kullanıyorsunuz?
- 15.Yurtiçi pazar payınız nedir?
- 16.Ar&Ge çalışmalarınız mevcut mu? Kendinizi yenilikçi bir firma olarak tanımlayabilir misiniz? ürününüze ilişkin hayata geçirdiğiniz yenilikler veya uzun dönemli planlarınız neler?
- 17.Uluslar arası pazarlarda kendinizi başarılı görüyor musunuz? Başarı kriterleriniz nelerdir?
- 18.Uluslar arası pazarda marka bilinirliğinize ilişkin hiç ölçüm veya değerlendirme oldu mu?
19. Ürününüzün kimyasını gösteren laboratuvar analizi mevcut mu? Maille gönderebilir misiniz?
- 20.Üzerinizde yurtiçi veya yurtdışı rekabet baskısı var mı? Ne tür bir rekabet baskısıyla karşı karşıyasınız?
- 21.Size göre yurtiçi ve yurtdışı rekabet ortamını birbirinden ayıran özellikler nelerdir.
- 22.Şirketinizi ve ürününüzü diğerlerinden ayıran en önemli özellik nedir?
- 23.Markanız rakiplerinizden farklı ne vaad ediyor? Rakiplerinize göre Pazar konumunuzu nasıl değerlendirirsiniz?
- 24.Marka yönetiminde danışmanlık hizmetinden faydalanıyor musunuz?
- 25.Rekabet stratejiniz nedir? Rakiplerinizle hangi kanalla rekabet edersiniz?
- 26.Markanızın bu stratejileri hayata geçirmedeki katkısı hangi yönlerde olmaktadır?
- 27.Fason üretim yapıyor musunuz? Sizce işletmelerin fason üretim yapmalarının gerekçesi nedir?
- 28.Sektörünüze veya şirketinize devlet desteği var mı? Varsa ne gibi destekler? TURQUALITY hakkında bilginiz var mı? Bununla ilgili hiç girişiminiz oldu mu? Neden olmadı veya ne yönde oldu?

- 29.Yurtiçinde veya yurtdışında tüketicilerin sizi tercih etme sebepleri nedir?
- 30.Son beş yılda ihracatınız nasıl bir seyir izledi. Sebepleri nelerdir?
- 31.Kapasite kullanım oranınız nedir? Eksik kapasite kullanımı varsa bunun nedenlerini ne şekilde açıklayabilirsiniz?
- 32.Yaklaşık cironuz nedir?
- 33.Şirketinizin yurtiçi ve yurtdışı büyüme trendi son 5 yıldır ne şekildedir?
- 34.Şirketinizde yabancı dil bilen eleman var mıdır?
- 35.Markanızı tanıtmak ve marka bilinirliğinizi arttırmak konusunda uyguladığınız faaliyetler (reklam, fuar, halkla ilişkiler, duyurum kişisel satış vb.) nelerdir?
- 36.Hangi büyüme stratejilerini uyguluyorsunuz?
- 37.Sizce büyüme önündeki en temel engeller nelerdir?
- 38.Uluslararası pazarlarda Türk zeytinyağı sektörünü rakip ülkelere kıyasla nasıl görüyorsunuz?
- 39.Türk zeytinyağı sektörünün uluslar arası pazarda başarı kazanmasının yolunu açan veya önüne geçen engel veya teşvikler nelerdir? Sizce başarının sağlanması veya artırılması için yapılması gereken sektörel çalışmalar nelerdir?
- 40.Yurtiçi ve yurtdışı pazarda Türk zeytinyağı sektöründe yakın dönemde sektörü olumsuz etkileyebilecek öngördüğünüz tehditler var mı? Bu tehditler nelerdir? Nasıl önlem alınabilir?
- 41.Büyüme stratejilerinden hangilerini kullanıyorsunuz?
- Mevcut pazarda Pazar payını arttırarak
  - Yeni pazarlara girerek yeni pazarlar belirleyerek
  - Yeni dağıtım kanalları bularak
  - Yeni müşteri kesitlerinin bulunmasıyla

42. Büyürken ileri veya geri bütünleşme yöntemlerinden hangisini kullanıyorsunuz? Şirketinize bağlı olan şirketler varsa bunlar tüketiciye mi hammaddeye mi yönelik?
43. Ürününüzün kalitesini arttırmak ya da dizaynını değiştirmek için çalışmalarınız var mı?
44. Kısa veya uzun vadede yeni piyasalara yeni ürünler üretmeyi düşünüyor musunuz?
45. Hangi ürün çeşitlendirme yöntemini kullanıyorsunuz?
- Dikey: aynı ürünün farklı tatlarla sunulması
  - Yatay: ana ürüne bağlı farklı ürünlerin de üretilmesi
  - Yanal: ana iştiğal alanıyla ilgili olmayan farklı ürün gruplarını üreterek ürün çeşitlemesi.
-

**Ek 2 Ülkelere Göre Zeytinyağı Üretimi (1999/2008)**

<b>Ülkelere Göre Zeytinyağı Üretimi (Bin Ton)</b>						
	<b>AB</b>	<b>Türkiye</b>	<b>Tunus</b>	<b>Suriye</b>	<b>Fas</b>	<b>Dünya</b>
<b>1999/00</b>	1,878.5	70.0	210.0	81.0	40.0	2,374.5
<b>2000/01</b>	1,940.5	175.0	130.0	165.0	35.0	2,565.5
<b>2001/02</b>	2,463.5	65.0	35.0	92.0	60.0	2,825.5
<b>2002/03</b>	1,942.5	140.0	72.0	165.0	45.0	2,495.5
<b>2003/04</b>	2,448.0	79.0	280.0	110.0	100.0	3,174.0
<b>2004/05</b>	2,357.0	145.0	130.0	175.0	50.0	3,013.0
<b>2005/06</b>	1,928.5	112.0	220.0	100.0	75.0	2,572.5
<b>2006/07</b>	2,142.0	166.0	170.0	154.0	75.0	2,859.5
<b>2007/08</b>	2,135.5	160.0	180.0	100.0	85.0	2,820.5

**Kaynak:** [www.internationaloliveoil.org](http://www.internationaloliveoil.org)

**Ek 3 Ege-Marmara Bölgeleri Zeytin Ağacı Varlığı**

İller	Zeytin Veren Ağaç Sayısı	Zeytin Vermeyen Ağaç Sayısı
BALIKESİR	10.501.167	619.019
ÇANAKKALE	4.476.57	725.050
MANİSA	9.905.079	9.734.584
AYDIN	21.909.708	2.608.992
MUĞLA	13.544.649	1.788.879
İZMİR	13.830.260	3.846.090
BURSA	8.781.505	783.723
TOPLAM	82.948.915	20.106.337

**Ek 4 Güneydoğu Anadolu Bölgesi Zeytin Ağacı Varlığı**

İller	Zeytin Veren Ağaç Sayısı	Zeytin Vermeyen Ağaç Sayısı
ADANA	750.000	500.000
MERSİN	4.039.000	8.171.000
HATAY	7.690.000	5.525.000
KİLİS	1.678.000	977.000
GAZİANTEP	3.100.000	1.340.000
TOPLAM	17.257.000	16.513.000

**Ek 5 Diğer İllerde Zeytin Ağacı Varlığı**

İller	Zeytin Veren Ağaç Sayısı	Zeytin Vermeyen Ağaç Sayısı
DİĞER İLLER	5.049.521	3.524.846
TÜRKİYE TOPLAM	105.255.436	40.144.183

**Kaynak:** Ağaç sayıları Tarım İl Müdürlüklerinden temin edilmiştir.

## **ÖZGEÇMİŞ**

17 Ağustos 1978, İstanbul doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Bandırma'da tamamladı. 2001 yılında Bilkent Üniversitesi Turizm Meslek Yüksek Okulundan mezun olduktan sonra 2003 tarihinde Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. 2004 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Bandırma Ticaret Odası'nda AB Projeleri Koordinatörlüğü görevini yürütmektedir.