İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
2026-2027 Eğitim Öğretim Yılı Güz Dönemi

Marka Yönetimi

Final Çalışma Notu · 2010G4012

Dr. Öğr. Üyesi Alperen Şahin

Bu çalışma notu, Marka Yönetimi dersinin 6. ve 14. haftaları arasındaki konuları kapsar. Not önce markanın yeni ürünlere taşınmasını ve bütün temas noktalarında tutarlı biçimde iletilmesini, ardından markanın finansal değerini ve sağlığının nasıl ölçüldüğünü ele almaktadır. Sonraki konularda markanın krizde, hizmette, kurumda ve sınır ötesinde nasıl korunduğu incelenir, son konuda ise marka amacı, sürdürülebilirlik ve yeşil aklama işlenir. Notun sonunda vizede sık karıştırılan kavramların doğrusu, 1. haftadan 14. haftaya uzanan dönemin akışı ve kısa bir sözlük yer almaktadır.

Final Sınavına Hazırlanırken

> Final sınavı 50 dakika sürmekte ve beş sorudan oluşmaktadır. İlk dört sorunun her biri 15 puan, beşinci soru ise 40 puan değerindedir. Puanlama, cevapta yer alan anahtar kavramlar üzerinden yapılmaktadır. Kavramın adının yazılması ve bir cümleyle açıklanması beklenmektedir; yalnızca adın sayılması kısmi puan getirmektedir. Sorunun bütün parçalarının cevaplanması gerekmektedir. Bir tanımın ardından neden, nasıl ya da hangi sorusu yer alıyorsa ikinci parçanın atlanmaması önem taşımaktadır. Aşama, tür, ilke ya da araç soran sorularda öğelerin tek tek yazılması ve her birinin kısaca açıklanması beklenmektedir. Bir olay ya da örnek değerlendirilirken olayın yeniden anlatılması yerine dersin kavramlarıyla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Dönemin bütününün birbirine bağlanarak anlatılabilmesi için notun sonunda “Dönemin Akışı” başlıklı bir bölüme yer verilmiştir.

1. Marka genişletmesi, türleri, fırsatları ve riskleri

Marka genişletmesi, yerleşik bir marka adının yeni bir ürün kategorisine taşınmasıdır ve kategori genişletmesi adıyla da anılmaktadır. Bu yolda temel soru, tüketicinin markayı yeni kategoride inandırıcı bulup bulmayacağıdır. Aynı kategoride yeni bir tat, boy ya da biçim eklemek ise hat genişletmesidir. Hat genişletmesinde risk düşüktür, çünkü tüketici markayı bu kategoride zaten tanımaktadır. İki kavramı ayıran ölçüt kategoridir; hat genişletmesi mevcut kategoride kalır, marka genişletmesi kategori değiştirir. Genişletme ise ikisini de kapsayan üst kavramdır. Genişletmenin çekiciliği, yeni bir markayı sıfırdan tanıtmanın pahalı ve yavaş olmasından kaynaklanmaktadır. Genişletme, mevcut markanın bilinirliğini ve denkliğini, yani markanın tüketici zihninde ürüne kattığı farkı, yeni ürüne ödünç verir. Tüketici yeni ürünü hiç denememiş olsa bile ana markadan bildiklerini ona aktarmakta ve denemenin riskini daha düşük algılamaktadır, bu da ürünün kısa sürede tanınmasını sağlamaktadır.

Dikey genişletmede marka aynı kategoride kalır, ancak farklı bir fiyat ve kalite düzeyine geçmektedir. Aşağı dikey genişletmede marka daha düşük bir fiyat düzeyine iner; bu adım yeni bir kitleye kapı açmakta ve hacmi hızla artırmaktadır, fakat markanın prestijini aşındırabilir. Yukarı dikey genişletmede marka daha yüksek bir fiyat düzeyine çıkar ve kârlılığını artırabilir, ancak bunun için önce üst segmentte yeterli denkliğe sahip olması gerekir. Genişletme her zaman yeni bir ürün gerektirmez. Kullanıcı genişletmesinde mevcut ürün yeni bir müşteri grubuna uyarlanmakta ve marka bu kez kategori yerine kitle değiştirdiği için bu yola pazar değişikliği de denmektedir. Lisanslamada ise marka sahibi, adını ücret karşılığında başka bir üreticiye kullandırır. Lisanslama, genişletme biçimleri arasında kontrol riski en yüksek olanıdır, çünkü ürünü başkası ürettiği için kalite ve sunum üzerindeki kontrol azalmaktadır.

Hat genişletmesi	Kategori genişletmesi	Aşağı dikey genişletme
Yukarı dikey genişletme	Kullanıcı genişletmesi	Lisanslama

Genişletmenin altı biçimi.

Ödünç alınan bilinirlik aynı zamanda ödünç verilen itibardır. Yeni ürün markanın bilinen kalitesinin altında kaldığında sorun o ürünle sınırlı kalmaz, bütün portföy risk altına girer. Yeni ürünün satışları rakipten değil şirketin kendi ürününden geliyorsa yamyamlaştırma söz konusudur ve ürünler birbirine benzedikçe bu etki büyümektedir. Hat aşırı uzadığında çeşitler birbirinden ayırt edilemez hâle gelmekte, maliyet artarken toplam satış yerinde saymaktadır. Yönetimin dikkati yeni ürüne kaydığında ana markanın ihmal edilmesi de olasıdır. Genişletme bu yüzden yalnızca bir ürün kararı değil, markanın gelecekte ne anlama geleceğine ilişkin bir karardır. Pazarlamacının her öneride iki yönlü düşünmesi, ana markanın yeni ürüne ne kazandıracağını ve yeni ürünün ana markaya ne geri vereceğini birlikte sorgulaması gerekir.

Örnek Domino's Pizza menüsüne sandviç eklemiştir. Pizza markası bu adımla yeni bir ürün kategorisine girdiği için bu bir marka genişletmesidir. Pizza ve sandviç farklı ürünlerdir, ancak aynı teslimat anına ve aynı hızlı yemek ihtiyacına hizmet eder. Tüketici bu yüzden Domino's'un sandviç yapmasını kolayca anlamlandırabilmektedir. Kategori değişmiş, marka adı ise korunmuştur. Ana markadan bildiklerini yeni ürüne aktaran tüketici, sandviçi denemenin riskini daha düşük algılar.

Örnek Coca-Cola 130 yılı aşan geçmişinde Cherry, Vanilla ve Zero gibi birçok hat genişletmesi yapmıştır. Bir market rafında Coca-Cola'nın vanilyalı ve kirazlı çeşitleri, light serisinin meyveli sürümleriyle yan yana durur ve hepsi aynı ana marka adını taşır. Her yeni çeşit raftaki Coca-Cola bilinirliğinden yararlanmıştır. Ürünler aynı kategoride kaldığı için bu adımlar genişletmenin hat genişletmesi biçimine girer, kategori değiştiren marka genişletmesine girmez. Tüketici markayı bu kategoride zaten tanıdığı için yeni çeşidi denemenin riski düşüktür.



Market rafında Coca-Cola hat genişletmeleri: Light Lemon, Sango, Lime, Vanille ve Cherry şişeleri yan yana.

Görsel: Seamus Walsh, Wikimedia Commons, 2011 (CC BY 2.0)

2. Uyum, geri besleme, sulandırma ve ortaklıklar

Uyum, tüketicinin yeni ürünü ana markayla tutarlı bulma derecesidir ve genişletme kararının tam merkezinde yer almaktadır. Uyumun belirleyici olmasının nedeni, tüketicinin yeni ürünü ana markadan bildikleriyle değerlendirmesidir. Ana marka ile yeni ürünün çağrışımları birbirinden çok farklıysa bu

aktarım işlemez ve ana marka da zarar görebilir. Bir motor yağı markası aynı adla dondurma çıkardığında (senaryo) ürün iyi olsa bile yağ ve makine çağrışımı yiyecekte olumsuz bir anlam taşımaktadır. Uyum tek bir boyuttan oluşmaz. Ürün kategorisi uyumunda iki ürünün birbirini tamamlayıp tamamlamadığı ve birlikte kullanılıp kullanılmadığı incelenmektedir. Yetkinlik uyumu, tüketicinin markanın yeni ürünü yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna inanmasıdır. İmaj uyumu, prestij gibi soyut bir anlamın yeni kategoriye anlamlı biçimde taşınıp taşınamayacağını sorgulamaktadır. Kullanım durumu uyumu iki ürünün aynı anda ya da aynı ortamda kullanılıp kullanılmadığını, kullanıcı uyumu ise yeni ürünün hedef kitlesinin ana markanın mevcut kitlesiyle ne ölçüde örtüştüğünü inceler. Karar ayrıca ana markanın gücüne bağlıdır. En yüksek başarı olasılığı güçlü bir markanın yüksek uyumlu bir kategoriye girdiği durumdadır; zayıf bir marka ile düşük uyum bir araya geldiğinde ise genişletmeden vazgeçilmeli, fırsat gerçekten çekiciyse yeni bir marka kurulmalıdır.



Uyumun beş boyutu.

Genişletme tek yönlü bir aktarım değildir. Ana marka yeni ürüne güven verir, ancak yeni ürünle yaşanan deneyim de tüketicinin ana marka hakkındaki bilgisini güncellemektedir. Bu karşılıklı etkiye geri besleme etkisi adı verilmektedir ve etki olumlu da olumsuz da olabilir. Güvenilirliğiyle bilinen bir beyaz eşya markasının ilk akıllı saati sık arıza verdiğinde (senaryo) tüketici bu deneyimi markanın buzdolabına ve çamaşır makinesine duyduğu güvene de taşımaktadır. Genişletmenin başarısı bu yüzden yalnızca yeni ürünün satışıyla ölçülmez; ana markanın çağrışımları ve algılanan kalitesi lansmandan önce ve sonra ayrıca ölçülmelidir. Sulandırma, uyumsuz ya da birikmiş genişletmelerin markanın neyi temsil ettiğini bulanıklaştırmasıdır ve çoğu zaman tek bir hatalı adımla değil, birikerek ortaya çıkar. Her yeni ürün markaya küçük bir anlam ekler ve bu anlamlar birbiriyle ilgisiz olduğunda tüketici markanın neyi temsil ettiğini söyleyemez hâle gelmektedir.

Lisanslama, ortak markalama ve bileşen markalamada marka başkasının ürününde yaşar ve kontrol paylaşılmaktadır. Ortak markalamada iki ya da daha fazla marka tek bir üründe birleşmektedir. Uber ve Spotify'ın Uber yolculuklarına kişisel çalma listeleri getirmesi buna örnektir; iki markanın gelecekte birbiriyle daha fazla ilişkilendirilmesi ise bu yolun geri besleme riskidir. Bileşen markalamada ürünün içindeki bir girdi ayrıca markalanır. Bilgisayarların üzerindeki Intel Inside etiketi son ürüne kalite güvencesi kazandırmakta, ancak bileşendeki bir sorun onu kullanan bütün ürünlere yayılabilmektedir. Lisanslamada ise lisans alanın kalite hatası doğrudan marka sahibinin adına yansıdığı için kalite standardı ve denetim hakkı sözleşmede yazılı hâle getirilmelidir.

Örnek (RED) girişiminde tanınmış markalar (PRODUCT) RED işaretini lisanslar ve bu işareti kendi adlarıyla birlikte taşıyan özel ürünler tasarlar. Şirketler bu ürünlerden elde ettikleri kârın belirli bir kısmını Afrika'da AIDS ile mücadele eden Küresel Fon'a aktarmakta, tüketici ise fazladan ödeme yapmamaktadır. Apple bu modelle bir (RED) iPod tasarlamış ve iPod nano'nun arka yüzünde Apple logosunun altında (PRODUCT) RED işareti yer almıştır. Ürün markası toplumsal bir amaç çağrışımı kazanır, (RED) ise ünlü markaların bilinirliğinden yararlanır. Lisanslama ile ortak markalama burada aynı üründe buluşmuştur.

Örnek Bir temizlik ürünleri markası bulaşık deterjanından yüzey temizleyiciye geçtiğinde kategori, yetkinlik ve kullanım uyumu yüksektir ve ürün kalıcı bir pay alır. Aynı adla çıkarılan duş jeli ise mutfağı çağrıştırdığı için cilde sürülmek istenmez ve portföyden çıkarılır. Markanın temizlik çağrışımı zarar görmemiş, ancak modern algısı düşmüştür. Uyumsuz bir genişletmenin ana markaya olumsuz geri beslemesi budur. Marka daha sonra doğal içerikli bir seriyi ayrı bir alt marka adıyla sunarak ana markayı bu riskten korur. (senaryo)

3. Bütünleşik marka iletişimi ve tutarlılık

Bütünleşik marka iletişimi, bütün iletişim araçlarının hedef kitleye aynı mesajı ve tutarlı bir marka imajını iletecek biçimde planlanmasıdır. Pazarlama kitaplarında aynı kavram bütünleşik pazarlama iletişimi adıyla geçmektedir. Marka yönetimi açısından amaç, her temas noktasının, yani tüketicinin markayla karşılaştığı her etkileşimin, aynı marka anlamını güçlendirmesidir. Tüketici markayla reklamda, mağazada, sosyal medyada ve ürünü kullanırken karşılaşmakta, ancak bu karşılaşmaları kanallara ayırarak değerlendirmemektedir. Hepsini markayla ilgili tek bir izlenimde toplar. Tutarlılığın önemi de tüketicinin bilgi işleme biçiminden kaynaklanır. Tüketici temelli yaklaşım, tüketiciyi sınırlı işlem kapasitesine sahip ve sayısız ticari mesajla çevrili biri olarak görmektedir. Uyumlu çağrışımlar bellekte daha kolay harekete geçer ve imajı tutarlı kılar, birbiriyle çelişen mesajlar ise birbirini zayıflatır. İletişim kararlarının tek tek kampanyalar olarak değil, birbirini tamamlayan temas noktalarından oluşan bir sistem olarak verilmesi gerekir. Her yeni kampanyada bu işin markanın biriktirdiği çağrışımları güçlendirip güçlendirmediği, yoksa onlarla yarışıp yarışmadığı sorgulanmalıdır.

Bütünleşiklik, her kanalda aynı cümlenin tekrarlanması anlamına gelmez. Hedef ve mesaj aynı kalır, ancak her kanal onu kendi biçimine ve kitlesine göre uyarlamaktadır. Taco Bell, Grilled Steak Burrito'nun yalnızca sınırlı bir süre satışta olduğunu televizyon ve radyo reklamı, e-posta, Instagram paylaşımı ve açık hava ilanıyla duyurmuş, tüketici de aynı mesajı farklı yollardan aldıkça aciliyeti fark etmiştir. Bütünleşiklik yalnızca aynı logonun kullanılması da değildir; asıl ölçüt her noktada aynı anlamın taşınmasıdır. Reklam ekibi ayrıcalık anlatırken satış tutundurma ekibi her hafta indirim duyuruyorsa logo aynı olsa bile tüketici markanın ne vaat ettiğini ve kendisinin ne yapması gerektiğini bilememektedir. Tek bir kanaldan gönderilen mesaj da gürültüde, yani dikkati dağıtan öteki uyaranlar arasında kaybolmaya daha açıktır. Markayı adı geçmeden tanıtan renk, biçim, ses ve karakter gibi ayırt edici varlıkların bütün kanallarda değişmeden ve içeriğin başında kullanılması tutarlılığın görsel karşılığıdır. Apple'ın ilk iPod ilanlarında renkli arka plan, siyah silüet ve beyaz kulaklık mesajı tek başına anlatıyordu. Bütünleşiklik bu anlamda tek bir ekibin değil, bütün birimlerin ortak sorumluluğudur.

Her marka mesajı, birbirine bağlı halkalardan oluşan bir yolculuk yapmaktadır. Gönderici şirketin kendisi, bir ünlü ya da bir satış temsilcisi olabilir; kodlamada fikir sözcüğe, görüntüye ve sese çevrilmektedir. Ortaya çıkan mesaj ürünün sağladığı değeri yansıtır, tıpkı Dove'un Real Beauty kampanyasının güzelliğin birçok biçimi olduğunu söylemesi gibi. Mesaj reklam, haber, e-posta ya da satış temsilcisiyle iletilmekte ve mecra seçimi kitlenin nerede olduğuna bağlı olmaktadır. Alıcı mesajı kendi deneyimiyle yorumlar, bu yüzden kod açımında aynı mesaj farklı okunabilir. Tıklama, yanıt ya da kuponla alışveriş gibi geri bildirimler mesajın nasıl anlaşıldığını gösterir. Bütün süreç, dikkati dağıtan öteki uyaranların yani gürültünün içinde yaşanmaktadır. Kod açımı tüketiciye ait olduğu için marka anlamının kontrolü artık paylaşılmaktadır. İlişkisel yaklaşım, markanın tüketiciyle süregiden bir anlam alışverişinde oluştuğunu kabul eder. Tüketicilerin IKEA ürünlerini şirketin öngörmediği biçimlerde dönüştürüp IKEA hacking adıyla paylaşmasında görüldüğü gibi, marka hakkındaki hikâyelerin bir kısmını artık tüketiciler yazmaktadır.

Bütünleşik iletişimin birlikte çalıştırdığı altı temel araç vardır ve her biri markaya farklı bir katkı yapmaktadır. Reklam, kimliği belli bir kaynağın bedelini ödediği kişisel olmayan iletişimdir. 2021 Super Bowl yayınında 30 saniyelik reklam 6 milyon dolardı, ancak 96 milyon izleyiciye bölündüğünde kişi başı maliyet yaklaşık 6 sente iniyordu. Halkla ilişkiler bedeli ödenmeyen, kazanılan görünürlüktür; mesajı bağımsız bir üçüncü taraf ilettiği için en inandırıcı tutundurma biçimi sayılır, ancak haberin yapılıp

yapılmayacağına medya karar vermektedir. Sponsorluk ve etkinlikte marka bir etkinliği ya da amacı destekleyerek onun anlamından pay almaktadır. Bir market zincirinin uzun yıllar aynı meme kanseri yardım koşusuna sponsor ve gönüllü olarak katılması buna örnektir. İçerik, hedef kitle için değerli ve ilgili içerik üretip dağıtarak satıştan önce güven ve uzmanlık algısı kurmayı amaçlamaktadır. Kişisel satış en pahalı tutundurma biçimlerindendir, ama otomobil ve sigorta gibi karmaşık ürünlerde markanın sesini en doğrudan taşır. Kupon, bir alana bir bedava ve çekiliş gibi satış tutundurma araçları kısa vadede satın almayı tetikler, ancak uzun vadeli bir strateji değildir ve markayı uzun vadede kurma işinin yerini tutmaz.

Örnek Southwest Airlines bütün ücret ve masraflarını web sitesinde yayımlamıştır. Aynı duyuruyu televizyon ve radyo reklamıyla, sadakat programı üyelerine gönderilen e-postayla ve mobil uygulamayla da yapmıştır. Her kanal aynı duyuruyu kendi biçiminde taşımıştır. Müşteri havayolunu hangi kanalda görürse görsün aynı anlamla karşılaşmıştır. Mesaj değişmemiş, yalnızca kanalın diline uyarlanmıştır.



İnişe geçen bir Southwest Airlines Boeing 737-800; motor kaportalarında Southwest.com adresi yazıyor, nottaki örnekte havayolu ücret duyurusunu bu web sitesinde ve diğer kanallarda aynı mesajla yaptı.

Görsel: Acroterion, Wikimedia Commons, 2025 (CC BY-SA 4.0)

Örnek Peloton'un 2019 yılbaşı reklamı sosyal medyada olumsuz beden imajı, ekonomik ayrıcalık ve eski moda evlilik ilişkisi gerekçeleriyle eleştirilmiştir. Tartışma markanın bilinirliğini artırmış, ancak reklamın anlamına artık tüketiciler karar vermeye başlamıştır. Kod açımı halkası tüketiciye aittir. Marka mesajı kodlar, izleyici ise onu kendi deneyimiyle okur ve marka anlamının kontrolü paylaşılır. Pazarlamacının konuşmayı kontrol etmeye değil, konuşulmaya değer deneyimler sunmaya çalışması gerekir.

4. Temas noktaları, medya türleri ve marka inşası

Temas noktası, tüketicinin satın alma öncesinde, sırasında ya da sonrasında markayla karşılaştığı her etkileşimdir. Fatura metni, çağrı merkezindeki bekleme, iade süreci ve mağaza personeli de markayı anlatır. Temas noktaları sahiplerine göre ayrılmaktadır, çünkü kimin elinde olduğu nasıl yönetileceğini belirlemektedir. Markanın sahip olduğu noktalar reklam, web sitesi, ambalaj, fiyat ve satış ekibi gibi şirketin tasarlayıp kontrol ettiği etkileşimlerdir ve tutarlılığın sorumluluğu burada doğrudan markaya aittir. Kontrol paylaşıldığında ortağın sahip olduğu noktalara geçilir. Ajanslar, dağıtım ortakları ya da ortak sadakat programlarıyla birlikte yönetilen bu etkileşimler açık standart gerektirmektedir. Müşterinin sahip olduğu noktalarda kontrol bütünüyle şirketin dışındadır ve müşterinin ihtiyacını tanımlaması ve ürünü evde kullanması bu gruba girmektedir. Sosyal ve dış noktalar ise diğer müşterileri, arkadaş çevresini ve inceleme sitelerini kapsamaktadır. Ürün ve mağaza personeli hem marka tarafından yönetilmekte hem de tüketicinin doğrudan yaşadığı kanıtı oluşturmaktadır; bu yüzden çoğu zaman en kritik noktalardır.

Markanın sahip olduğu noktalar	Ortağın sahip olduğu noktalar	Müşterinin sahip olduğu noktalar	Sosyal ve dış noktalar

Temas noktalarının dört sahibi.

Medya açısından da üç tür vardır. Ücretli medyada marka görünürlük için bedel öder ve mesajı büyük ölçüde kontrol eder, ancak tüketici temkinli yaklaşmaktadır. Sahip olunan medyada marka kendi kanallarında kendi içeriğini yayımlamakta, erişim ise kitlenin ilgisine bağlı kalmaktadır. Kazanılmış medyada başkaları marka hakkında karşılıksız konuşmaktadır. Marka bunu kontrol edemez, ancak bağımsız bir kaynaktan geldiği için en inandırıcı tür budur. Marka inşası ile satış aktivasyonu da farklı işlerdir. Marka inşası geniş bir kitleye ulaşan duygusal ve ayırt edici iletişimdir; etkisi aylar içinde birikir ve gelecekteki talebi ve fiyat primini korur. Aktivasyon ise var olan talebi satışa çevirmekte ve etkisi günler içinde görülmektedir. Kısa vadeli sonuçlar kolay ölçüldüğü için bütçe kendiliğinden bu araçlara kaymakta ve kolay ölçülmeyen etkinin yok sayılması markayı zamanla zayıflatmaktadır. Sponsorlukta marka bir etkinliğin anlamını satın almaz, ödünç alır ve bu aktarım için etkinliğin değerleri ile markanın kişiliği arasında tüketicinin kolayca göreceği bir bağ olmalıdır.

Örnek Wimbledon'ın Centre Court skorbordunun tepesinde Rolex adı ve saati yer alır. Rolex kendini Wimbledon ve Avustralya Açık tenis turnuvalarının resmî zaman tutucusu olarak tanıtmaktadır. Zaman tutuculuk ürünüyle doğrudan bağlantılı olduğu için bu bağ tüketiciye zorlama görünmez. Marka turnuvanın anlamını satın almamış, ödünç almıştır ve aktarım uyum ile süreklilik sayesinde gerçekleşmiştir. Sponsorluk burada bir logo yerleştirme fırsatı değil, marka kişiliğinin uzun vadeli bir ifadesidir.



Wimbledon Centre Court skorbordu; tepesinde Rolex adı ve logosu, iki yanında saat göstergeleri yer alıyor. Nottaki resmî zaman tutucu sponsorluğunun sahadaki görünümü.

Görsel: Rian (Ree) Saunders, Wikimedia Commons, 2011 (CC BY 2.0)

Örnek Bir telekomünikasyon markası iki yıldır sade ve dürüst operatör fikrine dayanan ödüllü reklamlar yayınlamaktadır. Ancak tarife sayfasında on üç paket bulunur, fatura anlaşılmaz ve iptal isteyen müşteri üç birime aktarılır. Bilinirlik yüksektir, ancak dürüst ve anlaşılır çağrışımları zayıf, tavsiye oranı ise düşüktür. Sorun reklamda değil, vaadi çürüten temas noktalarındadır. Bütçenin reklama değil deneyimin iyileştirilmesine ayrılması ve önce bu noktaların düzeltilmesi gerekir. (senaryo)

5. Marka değeri ile marka denkliği

Marka denkliği, tüketicinin zihnindeki bilgi yapısını anlatır ve markanın tüketici gözündeki durumunu göstermektedir. Farkındalık, çağrışım, algılanan kalite, tercih ve sadakat gibi göstergelerle ölçülmekte ve sonuçlar ölçek puanı ya da yüzde olarak raporlanmaktadır. Denklik pazarlama kararlarını yönlendirir ve markanın ne durumda olduğu sorusuna cevap verir. Marka değeri ise markaya bağlı finansal varlıktır. Markalı bir ürün markasız eşdeğerine göre fazladan gelir sağlar ve marka değeri bu ek nakit akışının

bugünkü parasal karşılığıdır. Değer fiyat primi, hacim primi, telif tasarrufu ve indirgeme gibi finansal hesaplarla tahmin edilmekte, para birimiyle raporlanmakta ve markanın ne ettiği sorusuna cevap vermektedir. İki kavram arasındaki ilişki neden ve sonuç ilişkisidir. Denklik nedendir, çünkü bilgi yapısını anlatır. Değer sonuçtur, çünkü bu bilgi yapısının ürettiği nakit akışını para olarak ifade etmektedir. Bu yüzden iki kavram birbirinin yerine kullanılmaz; biri ölçek puanıyla, öteki para birimiyle ifade edilir. Değerleme de kesin bir ölçüm değil, varsayımlara çok duyarlı bir tahmindir.

Bu ayrım, marka değer zincirinin son halkasıdır. Zincirde pazarlama yatırımı önce tüketicinin zihnine, oradan pazar performansına, sonunda da hissedar değerine geçmektedir. Marka gücü ile marka değeri de ayrı kavramlardır. Marka gücü, müşterilerin markaya kalıcı ve farklılaşmış bir üstünlük sağlayan algı ve davranışlarıdır. Marka değeri ise yönetimin bu gücü fiyat, dağıtım ve maliyet kararlarıyla kâra çevirmesinin finansal sonucudur. Güçlü bir marka kendiliğinden değerli olmaz. Marka seviliyor ama para kazandırmıyorsa sorun çoğu zaman iletişimde değil iş modelinde aranmalıdır. Denkliğin finansal sonuçla bağı araştırmalarla da sınanmıştır. Güney Kore'deki lüks oteller ve zincir restoranlar üzerine yapılan bir çalışmada bütün olarak ele alınan denklik iki sektörde de performansla olumlu ilişki göstermiş, ancak öne çıkan boyut sektöre göre değişmiştir. Restoranlarda farkındalık ve algılanan kalite, otellerde ise bunlara ek olarak sadakat performansla anlamlı biçimde ilişkili bulunmuştur. Sadakat bu açıdan yalnızca bir tutum değil, nakit akışını uzatan finansal bir değişkendir.

Markaya para değeri biçmenin pek çok kullanım alanı vardır. Pazarlamacının finans diliyle konuşmayı öğrenmesi bu yüzden gerekir, aksi hâlde marka yatırımları yalnızca bir gider kalemi olarak görülür. Birleşme ve satın almada alıcı, ödediği bedelin ne kadarının markaya gittiğini bilmek istemektedir. Aynı soru bir markanın adını kullanma hakkı satıldığında da sorulmaktadır ve lisanslamada değerleme, kullanım hakkının bedelinin ve telif oranının makul olup olmadığını göstermektedir. Satın alınan markalar finansal tablolara kaydedilir ve finansal raporlamada değerlerinin düşüp düşmediği düzenli olarak sınanır. Vergi ve hukuk alanında grup şirketleri arasındaki marka kullanım bedelleri ve marka ihlali davalarındaki zarar hesapları değerlemeye dayanmaktadır. Şirketin içinde ise değer yönetsel bir dildir; marka yöneticisi yatırımının getirisini göstermek ve bütçesini savunmak için bu dili kullanmaktadır. Marka bazı işlemlerde değeri belgelenmiş bir varlık olarak finansman görüşmelerinde de gündeme gelir. Interbrand'in her yıl dünyanın en iyi küresel markalarını sıralaması da marka değerini kamuoyunun gündemine taşımaktadır.

Marka denkliği	Marka değeri
Tüketici zihnindeki bilgi yapısı	Ek nakit akışının bugünkü karşılığı
Farkındalık, çağrışım, algılanan kalite, sadakat	Fiyat primi, hacim primi, indirgeme
Ölçek puanı ya da yüzde	Para birimi
Markanın ne durumda olduğunu söyler	Markanın ne ettiğini söyler
Nedendir	Sonuçtur

Marka değerlemesinin altı kullanım alanı.

Örnek Tide, benzer bir ürüne göre daha yüksek fiyat alabilen bir markadır. Tüketicinin markaya duyduğu güven, yani denklik, bu fiyat farkının nedenidir. Fiyat farkı her yıl tekrarlandığında bir nakit akışına dönüşür ve değerleme tam olarak bu akışın bugün ne ettiğini sorgular. Rafta tüketicinin zihnindeki güven olarak başlayan şey, bilançoda para birimiyle ifade edilen bir varlığa dönüşmüştür. Denklik neden, değer sonuçtur.



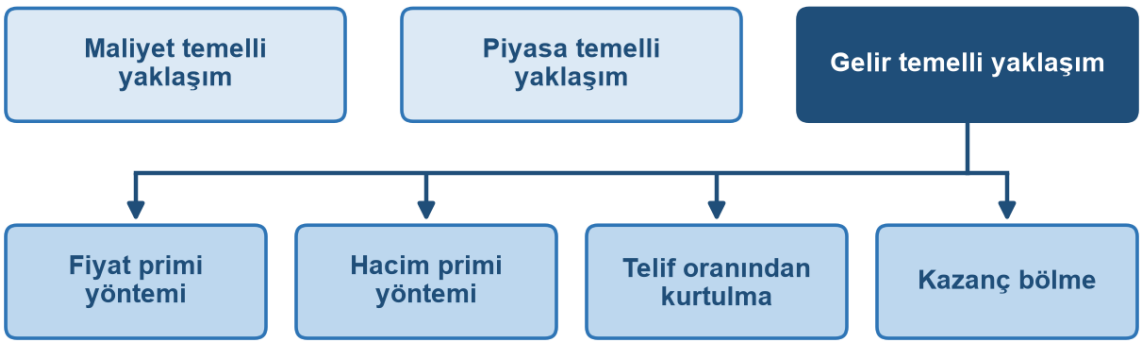
Çamaşır sepetinin yanında bir Tide sıvı deterjan şişesi.
Görsel: Ajay Suresh, Wikimedia Commons, 2019 (CC BY 2.0)

Örnek Marriott International 1995'te yeni bir lüks otel markası geliştirmek yerine mevcut bir lüks zincir olan Ritz-Carlton'ı satın almayı tercih etmiştir. Böyle bir karar, markayı sıfırdan kurmanın ve hazır bir markayı satın almanın bedelini karşılaştırmayı gerektirir. Alıcı, ödediği bedelin ne kadarının otellere, ne kadarının markaya gittiğini bilmek ister. Değerlemenin birleşme ve satın almadaki kullanımı budur ve markanın tüketici zihnindeki gücü bu anda bir fiyata dönüşür.

6. Marka değerleme yaklaşımları ve sınırları

Markaya para değeri biçmenin üç yaklaşımı vardır ve her biri farklı bir soruya cevap vermektedir. Maliyet temelli yaklaşım, markaya geçmişte yapılan harcamaları toplar ya da aynı güçte bir markayı bugün sıfırdan kurmanın neye mal olacağını sorgular. Belgelenebilir olması güçlü yanıdır, ancak harcama ile değer aynı şey değildir, çünkü kötü harcanmış bir bütçe de maliyettir. Piyasa temelli yaklaşım ise benzer markalar için piyasada gerçekten ne ödendiğini incelemektedir. Gerçek işlemlere dayandığı için müzakerede ikna edicidir, ancak her marka kendine özgü olduğundan karşılaştırılabilir bir işlem bulmak zordur. İki yaklaşım bu yüzden çoğunlukla tamamlayıcı bir hesap olarak ve diğer sonuçları sınamak için kullanılmaktadır. Gelir temelli yaklaşım, markanın gelecekte ne kadar ek nakit akışı üreteceğini tahmin edip bugüne indirger ve uygulamada en yaygın kullanılan yaklaşımdır.

Gelir temelli yaklaşımda ek akış dört yoldan biriyle hesaplanmaktadır ve yöntemin seçimi markanın değerini nereden aldığına bağlıdır. Fiyat primi yöntemi markalı ürünün markasız eşdeğerine göre aldığı fiyat farkını, hacim primi yöntemi ise aynı fiyatta markanın sağladığı ek satışı esas almaktadır. Telif oranından kurtulma yöntemi, şirket markanın sahibi olmasaydı onu kullanmak için ödeyeceği lisans bedelinin indirgenmiş toplamını hesaplar. Kazanç bölme yöntemi ise toplam kârdan markaya ait olmayan payları adım adım ayırarak markaya düşen kazancı bulmaktadır. Güçlü bir marka daha istikrarlı kazanç ürettiği için daha düşük bir indirgeme oranıyla hesaplanmaktadır. Değerlemenin sınırları bilinmeden sonuçlarının doğru okunması mümkün değildir. İndirgeme oranındaki küçük bir değişiklik sonucu belirgin biçimde kaydırır ve kârın ne kadarının markadan geldiği büyük ölçüde yargıya dayanmaktadır. Değerleme kuruluşları marka katkısını farklı tanımladığı ve farklı varsayımlar seçtiği için aynı marka farklı sıralamalarda farklı değerler almaktadır. Değerleme bu yüzden kesin bir rakam değil, açıkça yazılmış varsayımlara dayanan bir tahmindir.



Marka değerlemesinin üç yaklaşımı ve gelir temelli yaklaşımın dört yöntemi.

Örnek Adidas Yeezy Boost 750'nin üretim maliyeti yaklaşık 76 dolardır, ancak ayakkabı bazen 1.000 doların üzerinde satılmaktadır. Üretimi yaklaşık 43 dolar olan D Rose 5 Boost ise 100 dolar civarında satılır. Aradaki farkın önemli bir kısmı markanın ve itibarın fiyatıdır. Yeezy, fiyat primi yönteminin uç bir hâlidir. Yine de maliyet farkının tamamı markaya atfedilemez ve değerlemede marka katkı oranının ayrıca sınanması gerekir.

7. Marka denetimi ve denkliğin ölçülmesi

Marka denetimi, bir markanın sağlığını değerlendiren kapsamlı bir incelemedir ve iç ve dış olmak üzere iki ayağa dayanmaktadır. Marka envanteri, markanın nasıl pazarlandığını ayrıntılı biçimde döken iç incelemedir; markanın adı, logosu, ambalajı, ürün ve fiyat yapısı, kanalları ve geçmiş kampanyaları eksiksiz dökülür. Denklik rakiplere göre tanımlandığı için aynı döküm en yakın iki ya da üç rakip için de çıkarılmakta ve böylece bir rakip envanteri oluşturulmaktadır. Marka keşfi ise markanın tüketiciler için ne anlama geldiğini araştıran dış incelemedir. Tüketicinin markayı ne ölçüde tanıdığı ve hangi çağrışımları taşıdığı, müşteri olmayanlar da dahil edilerek araştırılır. Envanter işletmenin markayı nasıl sunduğunu, keşif ise tüketicinin onu nasıl gördüğünü göstermektedir. Açık analizi bu ikisini karşılaştırmakta ve envanterdeki amaçlanan kimlik ile keşifte bulunan imaj arasındaki açığı verilerle ölçmektedir. Aradaki fark, yöneticinin müdahale etmesi gereken alanı işaret eder. Denetim, önceliklendirilmiş bir eylem planı çıkarılıp her öneriye bir sorumlu ile bir gösterge atandığında tamamlanır, çünkü izlenmeyen bir öneri uygulanmış sayılmaz.



Marka denetiminin beş adımı.

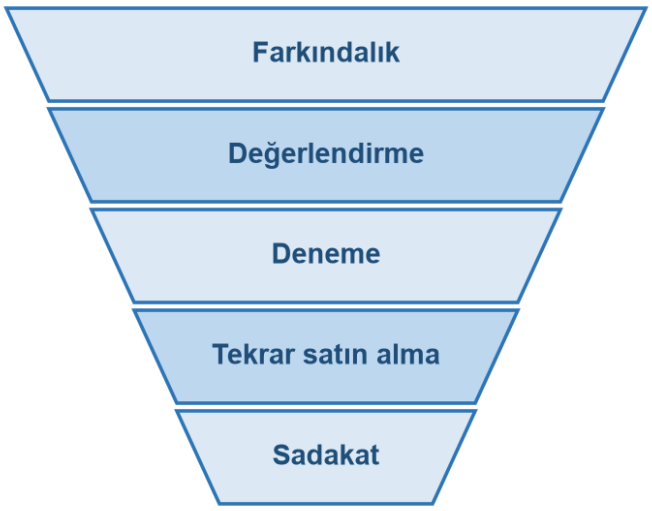
Müşteri temelli denklik iki yolla ölçülmektedir. Doğrudan yaklaşımda kör ve açık test karşılaştırılmakta ve markanın adı görüldüğünde tercihin ne kadar değiştiği incelenmektedir. Dolaylı yaklaşımda ise denkliğin kaynakları olan farkındalık, çağrışım, algılanan kalite ve sadakat ayrı sorularla tek tek ölçülür ve en iyi sonuç iki yaklaşım birlikte kullanıldığında elde edilir. Anket tüketicinin ne düşündüğünü, pazar verisi ise ne yaptığını göstermektedir. Fiyat primi, markanın birim fiyatı ile perakendecinin özel etiketli ürününün fiyatı arasındaki farktır; pay primi ise iki ürünün pazar payları arasındaki farktır. Gelir primi, markanın satış hacmi ile fiyatının çarpımından özel etiketin aynı çarpımı çıkarılarak bulunmaktadır. Fiyatı ve hacmi birlikte gördüğü için derin indirimle alınan payın ya da küçük bir kitleye ait yüksek fiyatın yarattığı yanılgıyı azaltmaktadır. Her durumda iki hatadan kaçınmak gerekir. Yalnızca kendi markasını ölçen yönetici bir puanın iyi mi kötü mü olduğunu söyleyemez, yalnızca müşterilere soran yönetici de olası yeni alıcıların neden uzak durduğunu göremez.

Örnek Bir deterjan markası bir yıl boyunca sürekli indirim yaparak pazar payını artırır. Pay primi yükselir, ancak fiyat primi eridiği için gelir primi yerinde saymaktadır. Yönetim yalnızca pazar payına bakan bir pano kullansaydı markanın güçlendiğini düşünürdü. Oysa marka büyüyen bir talep değil, indirimle satın alınmış bir pay elde etmiştir. Gelir primi fiyatı ve hacmi birlikte okuduğu için bu yanılgıyı ortaya çıkarır. (senaryo)

8. Takip araştırması, marka sağlığı panosu ve marka hunisi

Takip araştırması, aynı soruların aynı evrene düzenli aralıklarla sorularak marka göstergelerindeki değişimin zaman içinde izlenmesidir. Hedeflenen marka bilgisi ile gerçekte oluşan bilgi arasındaki açık böylece görülmekte ve kararlar düzeltilmektedir. Soru ifadeleri ve ölçekler dönemden döneme değişmemeli, her dalgada aynı örnekleme yöntemi kullanılmalı ve aynı sorular rakipler için de sorulmalıdır, çünkü bir ifadenin değiştirilmesi eğilimi yapay biçimde kırar ve iki dönem karşılaştırılamaz hâle gelir. Marka sağlığı panosuna her gösterge değil, bir kararı değiştirebilecek az sayıda gösterge konmakta ve her biri için bir uyarı eşiği belirlenmektedir. Gösterge beklenen aralığın dışına çıktığında pazarlamacı, ateşi yüksek bulan bir doktor gibi kök neden analizine geçer.

Marka hunisi, takip araştırmasındaki aşama oranlarını tek bir şemada okumaktadır. Her aşamadaki geçiş kaybı ayrı bir sorunu ve ayrı bir çözümü işaret eder ve en büyük oransal kayıp önceliklendirilir. Farkındalık aşamasında kayıp büyükse sorun erişimdedir ve medya, dağıtım ve ayırt edici varlıklar öne çıkmaktadır. Marka biliniyor ama değerlendirme setine girmiyorsa sorun alaka ya da imajdadır ve konumlandırmanın gözden geçirilmesi gerekir. Değerlendirmeden denemeye geçilmiyorsa engel çoğu zaman fiyat ya da bulunurluktur. Deneyen tüketici tekrar satın almaya gelmiyorsa ürün vaadi karşılamamaktadır ve ürünün ya da vaadin düzeltilmesi gerekir. Tekrar alım olduğu hâlde sadakat oluşmuyorsa marka yeterince farklılaşmamıştır ve anlamlı bir ayrışmaya ihtiyaç vardır. Huni yine de doğrusal bir yasa değil, bir teşhis aracıdır. Düşük ilgilenimli kategorilerde tüketici bu sırayı her zaman izlemez ve raf başındaki deneme farkındalıktan önce gelebilir. Satış ne olduğunu söyler, marka göstergeleri ise nedenini anlamaya ve ne olabileceğini öngörmeye yardımcı olmaktadır.



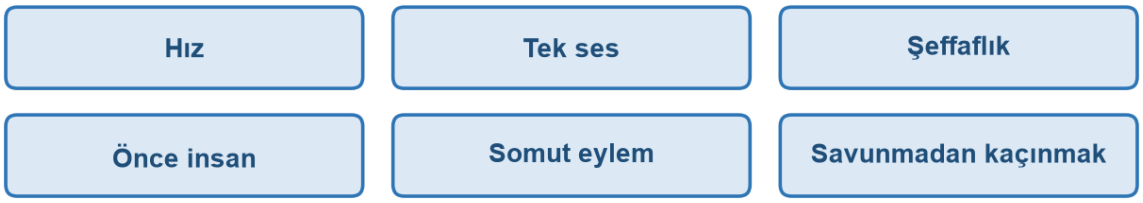
Marka hunisinin beş aşaması.

Örnek Bir hazır kahve markasında yardımlı bilinirlik yüzde 86'dan 88'e yükselirken değerlendirme setine girme oranı yüzde 24'ten 17'ye düşer. Tekrar satın alma artarken ortalama fiyat primi yarıya iner. Aynı dönemde bütçenin büyük kısmı indirime ve performans pazarlamasına gitmiş, kategoriye de iki yeni oyuncu girmiştir. Sızıntı huninin değerlendirme aşamasındadır. Marka mevcut alıcısını tutmakta, ancak yeni alıcının aklına girememektedir. Bilinirlik ile değerlendirme arasındaki makasın açılması ve fiyat priminin erimesi bu teşhisi birlikte destekler. (senaryo)

9. Marka krizi ve kriz iletişiminin ilkeleri

Marka krizi, markanın vaadiyle, değerleriyle ya da tüketicinin beklediği davranışla çelişen ve kamuoyunda hızla görünür hâle gelen olaydır. Kriz markanın güvenilirliğini, satışını ve paydaşlarla ilişkisini aynı anda tehdit eder ve olağan müşteri hizmeti süreçleriyle çözülemez. Her olumsuz olay kriz değildir. Geciken bir kargo ya da stokta kalmayan bir ürün müşteri hizmetinin olağan işidir. Olay ancak iki koşul birlikte gerçekleştiğinde krize dönüşmektedir; olayın markanın vaadiyle çelişmesi ve bu çelişkinin geniş bir kamuoyunda görünür olması gerekir. Görünürlük olmadan vaatle çelişen olay bir iç sorundur, ancak erken çözülmediğinde krize dönüşebilir. Sosyal medya krizin yayılma hızını artırmış ve kaydını kalıcı hâle getirmiştir. Krizler ürün güvenliği, kalite ve performans, etik ve değer ihlali, iletişim, veri güvenliği ve yönetim kaynaklı olabilir. Ürün güvenliği en acil türdür, çünkü iletişimden önce ürünün piyasadan çekilmesi gibi fiziksel bir karar gerekebilir. Yönetim kaynaklı bir kriz ise ürünle ilgisi olmasa bile kurumsal marka üzerinden bütün ürünlere yansımaktadır.

Krizin markaya verdiği zararı çoğu zaman olayın kendisi kadar markanın yanıtı belirler ve bu yanıtı birbirini tamamlayan ilkeler yönlendirmektedir. Hız en temel ilkedir, çünkü ilk saatlerde olayın anlatısını kimin kuracağı belirlenmekte ve marka görünmediğinde anlatıyı başkaları kurmaktadır. Hızlı konuşmak dağınık konuşmak anlamına gelmemelidir. Tek ses ilkesi konuşacak kişinin önceden belli olmasını gerektirir, çünkü farklı birimlerin çelişkili açıklamaları markanın ne olduğunu bilmediği izlenimini vermektedir. Bu sesin söyledikleri de doğru olmalıdır. Şeffaflık ilkesine göre bilinmeyeni dürüstçe söylemek, tahmin yürütüp sonra düzeltmekten daha güvenilirdir. Önce insan ilkesi, teknik açıklamadan önce etkilenen insanlara gerçek bir ilgi gösterilmesini öngörmektedir. Bu ilgiyle birlikte savunmadan kaçınılması gerekir. Suçu başkasına yüklemek, hukuki bir dille konuşmak ve olayı küçümsemek haklı olunan durumlarda bile öfkeyi büyütür. Somut eylem ilkesi bütün bunları tamamlar. Ne yapılacağı ve ne zaman yapılacağı açıkça söylenmelidir, çünkü yapılan iş anlatıldığında açıklama inandırıcılık kazanmaktadır.



Kriz iletişiminin altı ilkesi.

Kamuoyu markayı ne kadar sorumlu görüyorsa ve zarar ne kadar büyükse yanıtın da o kadar sahiplenici olması gerekir. Durumsal kriz iletişimi kuramı krizleri üç kümede toplamaktadır. Kurban krizlerinde marka da zarar görmüştür, kaza krizlerinde olaya istemeden yol açmıştır, önlenebilir krizlerde ise bilerek risk almış ya da ihmal etmiştir. Önlenebilir krizde beklenen yanıt özür ve telafidir, suçu başkasına yüklemek ise çoğu zaman ters tepmektedir. Tam yanıt hazır değilse marka, durumun farkında olduğunu, incelediğini ve tam açıklamayı ne zaman yapacağını bildiren bir bekleme açıklaması yapar. Aynı olay farklı kümelere düşebilir. İlk anda kaza gibi görünen bir ürün hatası, şirketin sorunu önceden bildiği ortaya çıktığında önlenebilir krize dönüşmekte, geçmişte benzer bir kriz yaşamış olmak da sorumluluk algısını artırmaktadır. İnkâr ise yalnızca söylenti gibi asılsız iddialarda ve kanıtla desteklendiğinde işe yarar. İyi bir özür olanı açıkça kabul eder, koşullu ifadelere sığınmaz ve zararla orantılı bir telafi sunar. Özrün inandırıcılığı da sonraki aylarda verilen sözlerin tutulup tutulmadığıyla ölçülmektedir.

Bu ilkeler beş adımlı bir kriz yönetimi sürecinde uygulanmaktadır. Süreç tespit ve doğrulamayla başlar. Ekip olayın gerçek olup olmadığını ve kapsamını hızla doğrular, çünkü eksik bilgiyle yapılan ayrıntılı açıklama sonradan düzeltilmesi gereken yeni bir sorun yaratır. Tam yanıt hazır değilse bekleme açıklaması yapılır ve bu metnin suç kabulü gibi okunmayacak biçimde yazılması gerekir. Sahiplenme ve eylem adımında sorumluluk varsa açıkça kabul edilir ve somut düzeltici eylem takvimiyle

duyurulmaktadır. Telafi zararla orantılı tutulmalıdır, çünkü yetersiz bulunan bir jest kayıtsızlık gibi görünmektedir. Gelişmeler daha sonra düzenli aralıklarla paylaşılır; marka bilgi boşluğu bıraktığında o boşluğu söylentiler ve başkalarının yorumları doldurur. Kapanış ve öğrenme adımında ekip ilgili birimlerle değerlendirme yapar, sosyal medya politikasını günceller ve bütün çalışanları değişiklik hakkında bilgilendirir.

> **Örnek** Meta, bir muhbirin şirketin kârı güvenliğe tercih ettiğini iddia eden iç belgeleri açıklamasının ardından eleştirilmiştir. Şirket Sorumlu İnovasyon Ekibi'ni büyütmüş, ancak ekip 2022'de dağıtılmış ve üyelerin çoğu başka birimlere geçmiştir. Kriz anında verilen bir söz, ancak sonraki aylarda tutulduğunda yanıtı inandırıcı kılar. Kamuoyu ve medya verilen taahhüdü izler ve sessizce geri alınan bir taahhüt ilk eleştiriden daha ağır bir güven kaybı yaratabilir. Somut eylem ilkesi açıklamanın yapıldığı günle sınırlı değildir.
>
> **Örnek** Bir gıda markasının tedarikçisinde hijyen ihlali ortaya çıkar ve olay geniş yer bulur. Marka iki gün sessiz kalır, üçüncü gün sorumluluğun tedarikçide olduğunu ve kendisinin de mağdur olduğunu söyler. Tepki büyümekte ve ancak bir hafta sonra özür, tedarikçi değişikliği ve bağımsız denetim gelmektedir. Marka hız ilkesini çiğnemiş ve suçu başkasına yükleyerek savunmaya geçmiştir. Altı ay sonra bilinirlik değişmemiş, ancak güvenilirlik çağrışımı düşmüştür. (senaryo)

10. Kriz hazırlığı, itibar, marka yenileme ve canlandırma

Krizlerin çoğu bir anda patlamaz, önce küçük sinyaller vermektedir. Marka sağlığı panosunda güven çağrışımının birkaç dalga üst üste düşmesi ya da olumsuz konuşma payının artması bir uyarıdır. Hazırlık sosyal dinlemeyle başlamakta ve kimin kime ne kadar hızla haber vereceğini yazan bir tırmandırma süreci, bir kriz ekibi ve önceden onaylanmış bir bekleme metniyle sürdürülmektedir. Kriz geçtikten sonra toparlanma bilinirlikle değil, güven çağrışımı ve değerlendirme setine girme oranıyla ve kriz öncesi tabana göre izlenmelidir, çünkü kriz bilinirliği çoğu zaman düşürmez. İtibar da iki boyutlu bir tutum olarak izlenmektedir. Bilişsel boyut yetkinlik, duygusal boyut sempatidir ve krizden sonra hangisinin zarar gördüğü farklı onarım gerektirir. Toparlanma iletişimi bu yüzden gösterişli bir imaj kampanyası yerine yeni bir tedarikçi, bağımsız denetim ya da yeni bir süreç gibi yapılmış somut değişiklikleri anlatmaktadır.

Krizler markayı bir anda yaralar, yaşlanma ise sessizce ilerlemektedir. Marka çevredeki ya da tüketici tercihlerindeki değişime uyum sağlamadığında ya da çekirdek müşterileriyle birlikte yaşlandığında alakasını yitirebilir. Bu durumda iki yol vardır, kimliği değiştiren yenileme ve kimliği koruyan canlandırma. Marka yenileme, marka kimliğinin, unsurlarının, konumunun ya da adının bilinçli olarak değiştirilmesidir ve ancak sorun gerçekten kimlikteyse gerekir. Ürün, fiyat ya da deneyim kaynaklı bir sorun yeni bir logoyla çözülmez, yalnızca daha pahalı hâle gelir. Yenilemenin derinliği küçük bir dokunuştan markanın adına kadar uzanmaktadır. Görsel tazelemede logo, yazı karakteri ve renkler küçük adımlarla güncellenmekte ve tüketici markayı tanımaya devam etmektedir. Kimlik yenileme görsel ve sözel kimliği bütünüyle yeniden tasarlar, ancak markanın konumu ve vaadi korunur. Vaat ya da hedef kitle değiştiğinde yeniden konumlandırmaya geçilmektedir. Sorun portföyün düzenindeyse mimari yenileme markaların ilişkisini ve adlandırma sistemini gözden geçirir. En uçtaki ad değişikliği en pahalı ve en riskli seçenektir. Derinlik arttıkça markanın biriktirdiği bellek yatırımının daha büyük bir kısmı riske girmektedir.



Yenilemenin derinlik basamakları.

Canlandırma, kimliği koruyarak markayı yeni kullanıcılar, yeni kullanımlar ya da ürün iyileştirmesiyle yeniden alakalı kılar ve çoğu zaman yenilemeden daha düşük risk taşımaktadır. Yeni kullanıcı bulmak mevcut ürünü daha önce seslenilmemiş bir kitleye taşımaktır. Yeni kullanım bulmak ise ürünü yeni bir kullanım amacına bağlamakta ve kullanım sıklığını artırmaktadır. Ürünü yenilemek, ürünün işlevini, kalitesini ya da biçimini pazara uyacak şekilde değiştirmek anlamına gelir. Hangi yol seçilirse seçilsin, canlandırmanın da sorunun nerede olduğunu doğru teşhis etmeye dayanması gerekir.

Örnek Cheerios, gevreğini yaşlanan bebek patlaması kuşağına kalp sağlığına iyi gelen bir kahvaltı olarak konumlandırarak yeni bir kullanıcı kitlesi bulmuştur. Bayer ise aspirini baş ağrısı, ateş ve iltihabın yanında kalp krizine karşı korunma amacıyla da konumlandırarak yeni bir kullanım eklemiştir. Chobani 2015'te kabını, tüketicinin süsleri yoğurdun içine çevirerek ekleyebileceği biçimde değiştirmiştir. Üç markada da ad ve kimlik korunmuş, marka canlandırma yoluyla yeniden alakalı hâle gelmiştir.

11. Hizmet markası ve çalışan markalaması

Hizmet markası, fiziksel bir ürün yerine bir hizmet satan ve tüketicinin hizmeti tüketirken deneyimlediği markadır. Bir fabrikada ürünü makineler üretir, hizmette ise markayı her vardiyada çalışanlar yeniden üretmektedir. Hizmeti sunan çalışan bu yüzden markanın en merkezî iletişimcisidir. Hizmet satın alınmadan önce denenemediği için marka belirsizliği azaltmakta ve tüketici riski azaltmak için tanıdığı markaya güvenerek karar vermektedir. Rakipler bir otelin lobisini ve mobilyasını kolayca kopyalayabilir, ancak çalışanın nezaketini, dikkatini ve içtenliğini kopyalayamaz.

Hizmet görülemediği için marka, vaadini müşterinin görebileceği, duyabileceği ve dokunabileceği işaretlere bağlamaktadır. Mekân, çalışanın kıyafeti, belgeler ve ambalaj gibi fiziksel kanıtlar vaadin görünür taşıyıcılarıdır. Süreci adlandırmak, yani hizmetin belirli bir adımına ad vermek, görünmeyen bir süreci konuşulabilir ve markayla ilişkili hâle getirmektedir. Çalışanın sözü ve tavrı için dil ve davranış standardı yazılır, ancak bu standart içtenliği engelleyecek kadar katı tutulmaz. Hizmetin giderek daha büyük bir kısmı ekranda yaşandığı için dijital arayüzün de aynı kişiliği taşıması gerekir; uygulama ve bildirimlerin dili ve hızı şubedeki çalışanın vaat ettiği deneyimle uyuşmalıdır.



Hizmet vaadini somutlaştırmanın dört yolu.

Çalışan markalaması, çalışanların istenen marka imajını içselleştirdiği ve bu imajı müşterilere ve diğer paydaşlara yansıtmaya güdülendiği süreçtir. Birçok çalışma, iç markalama çabalarının uzun vadede benimsenmediğini ve etkinlikler sona erdiğinde eski rutinlerin galip geldiğini ortaya koymuştur. İç markalama bu yüzden bir kampanya olarak değil, işe alımdan ödüllendirmeye kadar süren bir sistem olarak kurulmalıdır. Teşhis için iki soru sorulmaktadır. Çalışan vaadi tutabiliyor mu ve tutmak istiyor mu? Tutmak isteyip donanımı olmayan çalışana eğitim ve yetki verilmeli, tutabilip istemeyen çalışan için ise iş koşullarındaki çelişki düzeltilmelidir. Vaadi hem tutabilen hem tutmak isteyen çalışan marka elçisidir. Vaadi ne tutabilen ne de tutmak isteyen çalışan ise bir marka riski oluşturmaktadır, çünkü müşteri reklamda gördüğü marka ile yaşadığı marka arasında açık bir fark görür.

Örnek Delta Air Lines insanların hayatını iyileştirmek ve beklentileri aşmakla övünmektedir. Ancak hizmeti insanlar sunar. Aynı gün bir çalışan neşeli ve verimliyken kendini iyi hissetmeyen bir başkası bu vaadin gerisinde kalabilir. Müşteri için marka, o gün karşısına çıkan çalışandır. Reklam iki çalışan arasındaki farkı kapatamaz. Marka yöneticisinin vaadi işe alım, eğitim, yetki ve ödüllendirme yoluyla çalışanların günlük davranışına yerleştirmesi gerekir.

12. B2B, kurumsal ve işveren markası

B2B alıcıların tamamen akılcı olduğu ve markaya ihtiyaç duymadığı, sık karşılaşılan bir yanılgıdır. B2B'de de kararı bir karar sürecinden geçen bir birey verir ve marka önce onun algıladığı riski azaltmaktadır. Kararı veren kişi kendi işini ve itibarını da korumak istemektedir. Bir satın alma müdürü az bilinen ama biraz daha ucuz bir yazılım yerine tanınmış bir tedarikçiyi seçebilir (senaryo), çünkü proje aksadığında üst yönetime sektörün en bilinen firmasıyla çalıştığını söyleyebilmek onun için de bir güvencedir. B2B ve B2C markalama arasındaki fark bu yüzden türde değil derecededir. B2B'de müşteri sayısı azdır, karar uzun sürmekte ve satın alma merkezindeki birçok kişi sürece farklı ölçütlerle katılmaktadır. İkna kanıta dayandığı için referanslar, vaka çalışmaları ve değer hesapları öne çıkar ve B2B marka vaadi, müşterinin kendi işinde ölçülebilen bir değere çevrilmedikçe ikna edici olmaz.

Kurumsal marka, şirketin kendi adını taşıyan ve bütün paydaşlara seslenen markadır; vizyon, kültür ve imajın hizalanmasına dayanmaktadır. Alıcı firmaya güvenmek istediği için B2B'de kurumsal marka çoğunlukla ürün markasından daha baskındır. Bu fikir marka yönetimini çok işlevli bir iş hâline getirmiş ve insan kaynakları, kurumsal iletişim ve yatırımcı ilişkileri birimleri de markayı pazarlamacılarla birlikte yönetmeye başlamıştır. Kimlik yaklaşımına göre marka yönetimi bütün örgütü kapsayan, birimler arası bir iştir. Şirketin çalışana ve müşteriye verdiği vaatler de ayrı ekiplerin ayrı projeleri olarak değil, aynı kimliğin iki yüzü olarak yönetilmektedir.

İşveren markası, bir şirketin mevcut ve aday çalışanlara çekici bir işveren olarak anlatılmasına yönelik stratejilerin bütünüdür. Müşteri markası tüketiciye ne vaat edildiğini, işveren markası ise çalışana ne vaat edildiğini ifade eder ve çalışan markalamasından farklı olarak henüz işe girmemiş adayı da muhatap almaktadır. Çalışan değer önerisi bu vaadin içeriğidir. En somut kısmını ücret, yan haklar ve iş yükü oluşturmaktadır ve bu alanda abartılı bir vaat işe başlamanın ilk haftasında fark edilir. İşin kendisi ve gelişim, yani işin içeriği, öğrenme ve terfi olanakları çalışana bir gelecek vaat etmektedir. Günlük deneyimi yönetim, kültür ve ekip belirler ve bu vaat ancak çalışanların kendi anlatımlarıyla inandırıcı olur. Esneklik, ortam ve destek de vaadi tutmanın koşullarıdır. İşveren markası ile müşteri markası aynı döngünün iki yarısıdır. Çalışan deneyimi ön saftaki davranışı, bu davranış müşteri deneyimini, müşteri deneyimi de marka denkliğini belirlemektedir.



Çalışan değer önerisinin dört bileşeni.

Örnek B2B personel ve çözüm firması Kforce, 2021'de bir günlük bağış kampanyasını ('Day of Giving') 'Season of Impact' adlı bir programa genişletmiştir. Şirket, çalışanlarını zamanlarını ve yeteneklerini seçtikleri sivil toplum kuruluşlarına vermeye teşvik etmiştir. Kurumsal markanın değerini böylece çalışanlar taşımıştır. Kforce'ta kurumsal marka yalnızca reklamla değil, çalışanların davranışıyla kurulur. İnsanlar bir şirket hakkındaki imajı o şirketle yaşadıkları toplam deneyimden oluşturduğu için çalışanlar kurumsal markanın doğal taşıyıcısıdır.

13. Küresel marka yönetimi, standardizasyon ve uyarlama

Küresel marka, her yerde aynı görünen marka değil, her yerde aynı şeyi ifade eden markadır. Görsel tekdüzelik kolay kurulur, ancak anlamın her pazarda aynı kalması zordur. Küresel marka yönetiminin asıl işi bu yüzden değişmesi gereken ile değişmemesi gereken unsuru birbirinden ayırmaktır. Küresel olmak ölçek ekonomisi, tutarlı tanınırlık, pazarlar arası bilgi aktarımı ve perakendeciler karşısında pazarlık gücü sağlamaktadır. Apple cihazlarını her ülkede aynı tasarımla sattığı için üretimi sadeleştirmekte ve ürünleri pazara daha hızlı çıkarmaktadır. Zorluklar ise kültürel anlam farkından doğar. Renk, sembol, mizah ve jestlerin anlamı ülkeden ülkeye değişir. Kültürel yaklaşım, bir gösterge ile anlamı arasında doğal bir bağ olmadığını, anlamı kültürel bağlamın yüklediğini ileri sürmektedir. Yaşam biçimi, gelişmişlik, rekabet yapısı ve yasal kurallar da pazardan pazara farklıdır. Mattel 2009'da Şanghay'da üç katlı bir Barbie mağazası açmış, ancak Çin kültüründe eğitici oyuncaklara verilen önemi incelememiştir ve mağaza iki yıl sonra kapanmıştır. Disney de 2005'te Hong Kong'da park açtığında Çinli ziyaretçilerin markayı Amerikalılar kadar seveceğini varsaymıştır, oysa bu ziyaretçiler Disney karakterleriyle büyümemiştir. Bir pazardaki hata dijital ortamda kısa sürede küresel bir tartışmaya da dönüşebilir.

Anlam kültürden kültüre değiştiği için aynı mesaj farklı pazarlarda farklı sonuç verebilir. Mesaj bir pazarda yerel değerlerle örtüşüp markayı ayırt edici ve ilerici kılabilir ve satışı artırabilir. Mesajı zaten olağan bulan bir pazarda ise marka bir farklılık yaratamamaktadır. Yerel değerlerin bir kesimiyle çatıştığı bir pazarda mesaj tartışma ve yüksek erişim üretir, ancak bu erişim tercihe dönüşmeyebilir. Standart küresel pazarlamada şirket bütün pazarlarda aynı pazarlama stratejisini kullanır ve maliyeti bölgelere yayar. Uyarlanmış küresel pazarlamada ise strateji pazardan pazara değişmekte, yerel ilgi artmakta ama her pazar ek maliyet doğurmaktadır. Doğru soru bu yüzden standardizasyon mu uyarlama mı değil, hangi unsurun standart kalacağıdır. Karar iki soruyla verilmektedir. Unsur markanın çekirdeğine mi, uygulama katmanına mı ait ve anlamı kültüre ne kadar duyarlı? Marka özü, konumlandırmanın ana fikri, ayırt edici varlıklar ve kalite standartları kesinlikle standart kalır, çünkü küresel tutarlılığın kaynağı burasıdır. Markanın değerlerine dokunan unsurlarda dikkatli uyarlama yapılmaktadır. Değerler korunur, ancak bu değerlerin anlatılma biçimi yerel kültüre göre değişir. Reklam senaryosu, mizah, ünlü, tat ve porsiyon, iletişim tonu ve kanal seçimi ise tam uyarlama alanıdır ve yerel ekibe bırakılmaktadır. Tüketicinin görmediği üretim süreçleri, dijital altyapı ve raporlama sistemleri de maliyeti düşürmek için verimlilik amacıyla standart tutulur.



Küresel markada neyin standart tutulacağı, neyin uyarlanacağı.

Slogan ve ürün adları kelime kelime çevrilmez, hedef kültürde aynı etkiyi yaratacak biçimde yeniden yazılır ve o kültürden kişilerle sınanmaktadır. Coca-Cola'nın adı her yerde aynıdır, ancak sloganı İspanya'da 'Lezzeti Hisset' anlamına gelen yerel bir ifadeye dönüşmektedir. Aynı dilde bile anlam kayabilir; İngiltere'de 'biscuit' denen ürün ABD'de 'cookie' olarak adlandırılır. Uyarlama pazarlama karmasının her öğesine uzanmaktadır. Nike Avustralya'da ABD'de satılmayan ve görünüşü oradaki modellerden farklı olan bir antrenman ayakkabısı sunmuştur. Yönetişimde üç model vardır. Tamamen merkezî modelde tutarlılık yüksek ancak yerel duyarlılık düşüktür; Amazon 50'yi aşkın ülkede faaliyet gösterse de büyük kararların çoğunu ABD'deki merkezinde almaktadır. Tamamen yerelleşmiş modelde marka zamanla ülkeden ülkeye farklı şeyler anlatmaya başlar. En sık önerilen melez modelde marka özü merkezde, uygulama yerelde kalır, neyin hiçbir pazarda değişmeyeceği önceden yazılır ve yerel ekibe tanımlı bir uyarlama serbestliği ve bütçesi verilmektedir. Bir pazarda işe yarayan uyarlama kayda geçirilmeli ve diğer pazarlara seçenek olarak sunulmalıdır.

Uyarlama kararları bir kültürel uyarlama denetimiyle sınanmaktadır. Kültürel yaklaşım her işaret için iki soru sorar. Bu işaret başkaları için ne anlama gelebilir ve neden böyle anlaşılıyor olabilir? Dil denetiminde marka adı, slogan ve ürün adlarının hedef dillerde nasıl telaffuz edildiği ve hangi kelimeleri çağrıştırdığı kontrol edilmektedir. Gösterge denetimi renk, sayı, hayvan figürü, jest, aksan ve mizahın yerel anlamını sorar, çünkü ana pazarda sıradan olan bir işaret hedef kültürde güçlü bir anlam taşıyabilir. Temsil denetiminde görsellerdeki kişilerin görünümü, aile yapısı ve rolleri yerel gerçeklikle karşılaştırılır ve kalıp yargıya dayanan bir görselin kısa sürede alay konusu olabileceği hesaba katılır. Yasal kontrol içerik iddialarını, karşılaştırmalı reklam kurallarını ve ambalaj zorunluluklarını ülke ülke incelemektedir. Bütün kontrollerin hedef kültürden kişilerle, tercihen odak grupta doğrulanması gerekir, çünkü bir göstergenin yorumu yorumlayanın kültürüne bağlıdır ve masa başı analiz yeterli olmaz.

Örnek McDonald's Hindistan'da patatesli McAloo Tikki burgerini vejetaryen işaretli ambalajla sunmaktadır. Ambalajdaki logo ve slogan aynıdır, değişen ürünün kendisidir. McDonald's Hindistan'daki restoranlarında sığır ve domuz eti satmaz ve vejetaryen ürünler için ayrı mutfak kullanır. Marka adı ve temel menü korunurken yerel ürünlere izin verilmesi melez modelin işleyişidir. Marka özü ve ayırt edici varlıklar standart kalmış, ürün ise yerel kültüre göre bütünüyle uyarlanmıştır.

Örnek Nestlé Gerber bebek mamasını Fransa'ya sunarken sorun yaşamıştır, çünkü 'Gerber' Fransızcada kusmak anlamına gelir. ABD'de bir market rafında Gerber adı her kavanozda öne çıkar, oysa aynı ad Fransız tüketiciye bambaşka bir şey ifade etmektedir. Ad ana pazarda masumdur, ancak yeni pazarda ürünle çelişen bir anlam taşımıştır. Bir gösterge ile anlamı arasında doğal bir bağ yoktur ve marka adının da hedef dilde sınanması gerekir.

Örnek Bir ev bakım markası, temizlik işini eşlerin birlikte paylaştığı bir aile sahnesi ve "temizlik herkesin işi" vaadiyle küresel bir kampanya hazırlamakta ve bu kampanyayı üç pazarda aynı kurguyla yayınlamaktadır. Pazar A'da mesaj yerel değerlerle uyuştuğu için beğenilmekte, marka modern ve ilerici görülmekte ve satış artmaktadır. Pazar B'de tüketiciler bu mesajı zaten olağan bulduğu için kampanya markaya bir farklılık kazandırmamaktadır. Pazar C'de ise mesaj kültürün bir kesimiyle çatışmaktadır; bir kesim mesajı sahiplenirken diğer kesim markanın "ders verdiğini" düşünmekte, erişim çok yükselse de marka tercihi artmamaktadır. Aynı mesajın anlamı kültürden kültüre değiştiği için tek kampanya üç farklı sonuç vermiştir. Marka özü ve konumlandırmanın ana fikri her pazarda standart kalmalı, reklam senaryosu, ton ve anlatım biçimi ise yerel kültüre göre uyarlanmalıdır. (senaryo)



Hindistan'da bir McDonald's tepsisinde vejetaryen işaretli ambalajıyla McAloo Tikki burger.

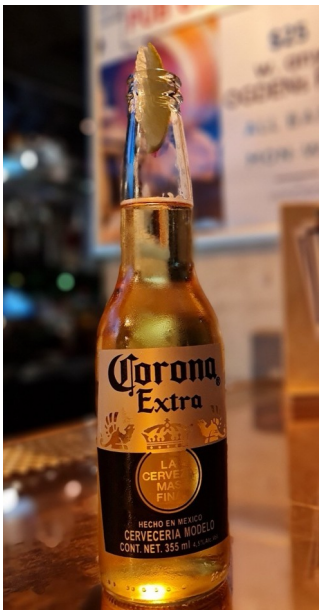
Görsel: Ian Brown, Wikimedia Commons, 2012 (CC BY 2.0)

14. Menşe ülke imajı, ülke itibarı ve kültürel yakınlık

Menşe ülke imajı, kişinin bir ülke hakkındaki inançlarının bütünüdür ve iki düzeyde incelenmektedir. Makro düzey ülkenin ekonomisi, siyaseti, teknolojisi ve kültürü hakkındaki inançları, mikro düzey ise o ülkenin ürünleri ve markaları hakkındaki inançları kapsamaktadır. Ülke imajı bir hale etkisi yaratır ve tüketici ürünün özelliklerini ülke hakkındaki algısından çıkarır. Bu etki, tanınmayan bir marka değerlendirilirken en güçlü düzeydedir. Ülke itibarı ise yetkinlik ve sempatiden oluşan iki boyutlu bir tutumdur. Bir ülkeyi yetkin gösteren en güçlü kaynak şirketleri, markaları, ürün kalitesi ve yenilikleridir; markalar bu yüzden ülke itibarından beslenir ve aynı zamanda onu beslemektedir. Köken, ülkenin kategoride güçlü bir imajı varsa ve marka yeni ise öne çıkarılmaktadır. Ülke imajı zayıfsa köken nötrleştirilmeli ve marka bağımsız kalite kanıtıyla desteklenmelidir.

Kültürel yakınlık, iki ülkenin kültürlerinin ne kadar benzediği ve insanların o kültüre ne kadar yakınlık duyduğudur ve yabancı bir markayı tanıdık kılabilir. Kore dalgası üzerine yapılan bir araştırmada yıldızlara bağlılık ve kültürel yakınlığın Kore ürünlerini satın alma niyetiyle olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Kültürel anlam yine de her zaman sınırı kolay geçmez. Bir ülkede ikon olan marka başka bir ülkede sıradan bir yabancı ürün olabilmektedir, çünkü markanın anlattığı kimlik miti o ulusun tarihine bağlıdır. Küresel marka yönetiminde pazarlamacının markanın hangi anlamının ürünle, hangisinin ana pazarın kültürüyle birlikte geldiğini ayırt etmesi gerekir. Menşe ülkenin o kategoride nasıl algılandığı da pazara girmeden önceki marka denetiminde ölçülmektedir.

Örnek Corona anlamını Meksika plajına ve 'hiçbir şey olmuyor' tarzındaki reklamlarına bağlamaktadır ve yabancı kökenini bir değer olarak taşır. Bir ülkede ikon olan markaların başka ülkelerde çoğu zaman sıradan bir yabancı ürüne dönüştüğü düşünüldüğünde Corona dikkat çekici bir örnektir. Köken burada saklanmamış, markanın anlamının merkezine yerleştirilmiştir. Bu yol ancak çağrışımı taşınan kültürün o kategoride güçlü ve çekici bir imajı olduğunda işe yarar.



Bar tezgâhında ağzına limon dilimi geçirilmiş bir Corona Extra şişesi; etiketteki "Hecho en México" ibaresi nottaki örnekte markanın öne çıkardığı Meksika kökenini taşıyor.

Görsel: Kimjon12, Wikimedia Commons, 2020 (CC BY-SA 4.0)

15. Marka amacı, sürdürülebilirlik ve yeşil aklama

Marka amacı, markanın sattığı ürün ya da hizmetin ötesinde neyi temsil ettiğidir. Amaç örgütün derinlerinde kurulur ve markanın söylediği ve yaptığı her şeye yansır; bu yüzden bir kampanya değil, iş kararlarını yönlendiren bir ilkedir. Gerçek bir amaç bazı iş kararlarını sınırlar, hiçbir kararı değiştirmeyen amaç ise yalnızca iletişim malzemesi olarak kalmaktadır. Bir amaç, markanın fiilen çalıştığı alanla ilişkili olduğunda inandırıcıdır. Tüketici iddianın kanıtını reklamda değil ürünün nasıl üretildiğinde aradığı için tedarik zincirinin, ürünün ve çalışma koşullarının amacı doğrulaması gerekir. Asıl ölçüt, markanın amacı uğruna kısa vadeli gelirden vazgeçip vazgeçemediğidir, çünkü hiçbir bedeli olmayan bir amaç kolayca taklit edilmektedir. Amaç yıl boyunca görünür olmalıdır; başı ve sonu olan bir proje taahhüt değil etkinlik olarak algılanmaktadır.

Amaç yıkama, toplumsal bir amacın iş kararlarında karşılığı olmadan yalnızca satış için kullanılmasıdır. Bir amaç iddiası iki soruyla sınanmaktadır. İddia markanın kategorisiyle ilgili mi ve işletmenin uygulamaları bu iddiayı kanıtlıyor mu? İki koşulu da karşılayan gerçek amaç en savunulabilir konumdur, çünkü rakip sloganı kopyalayabilir, ancak iş modelini kolayca kopyalayamaz. Katkısı gerçek ama işiyle bağı zayıf olan marka dağınık bir iyilik yapmakta ve katkının denkliğe yansıması sınırlı kalmaktadır. Ne kategoriyle ilgili ne de kanıtlı olan iddia en yüksek riski taşır ve tüketici onu fırsatçılık olarak okur. Sürdürülebilir pazarlama ürüne ve markaya toplumsal ve çevresel bir amaç yerleştirmekte, üçlü sorumluluk ilkesi ise başarıyı kâr, gezegen ve insan olarak birlikte değerlendirmektedir. Patagonia, müşteri yenisini almasın diye ürünlerini onarmaktadır.

Yeşil aklama, sembolik çevre iletişimi ile gerçek uygulama arasındaki açıktır ve insanları şirket hakkında aşırı olumlu inançlara yöneltir. Şirket uygulamak yerine yalnızca anlatmayı seçtiğinde ortaya çıkmakta ve birkaç tanıdık biçime bürünmektedir. Yarı doğru iddiada yalnızca bazı uygulamalar gerçekten yeşil olduğu hâlde iletişim bütün markayı yeşil göstermektedir. Bazen yeşil diye sunulan adım, şirketin daha

önceki yanlış bir uygulamasını düzeltmekten ibarettir ve marka eski hatayı gidermeyi topluma bir katkı gibi anlatır. İmgeyle aklamada açık bir iddia bulunmaz, doğa görüntüleri ve 'çevre dostu' gibi moda sözcüklerle çevreci bir izlenim kurulmaktadır. Doğrulanamayan kanıtta ise iddia kanıtlanmamıştır ya da sahte veya şüpheli bir sertifikaya dayanmaktadır. Bir sürdürülebilirlik iddiasının bu yüzden yayına çıkmadan önce dayandığı performansla ölçülmesi ve mümkünse üçüncü taraf bir etiket ya da denetimle desteklenmesi gerekir.

Yarı doğru iddia	Eski hatayı katkı sanmak	İmgeyle aklama	Doğrulanamayan kanıt

Yeşil aklamanın dört biçimi.

Örnek Bombas işini, her satın almaya karşılık evsizler barınaklarına çorap ve iç çamaşırı bağışlamak üzerine kurmuştur. Mesajı 'sen çorap alırsın, onlar çorap verir' kadar basittir ve satın alma ile bağış arasındaki bağı doğrudan kurar. Amaç burada bir kampanya değil, iş modelinin kendisidir. İddia markanın kategorisiyle ilgilidir ve işletmenin uygulamasıyla kanıtlanmaktadır. Bombas gerçek amaç konumundadır ve rakip sloganı kopyalasa da iş modelini kolayca kopyalayamaz.



Bombas logolu çoraplar; ayağın orta kısmını saran petek desenli kemer desteği görülüyor.

Görsel: Tony Webster, Wikimedia Commons, 2018 (CC BY 2.0)

Örnek Pepsi, ABD'deki Amerikan futbolu finali Super Bowl'un reklamlarına ayıracağı 20 milyon doları iyi amaçlara dağıtacağını ve projeleri izleyicilerin sosyal medyada oylayacağını açıklamıştır. Hibe başvuruları sağlıktan eğitime uzanan altı kategoride toplanmış ve milyonlarca kişi oy vermiştir. Ancak bu alanların bir içecek markasının işiyle bağı zayıftır. Proje satış getirmemiş ve marka onu sessizce kapatarak yeniden ünlülerle çalışmaya dönmüştür. Bağış gerçektir, ancak amaç bir taahhüt değil, başı ve sonu olan bir kampanya olarak okunmuştur.

Vizede Sık Karıştırılan Konular

Bu bölümde vize kâğıtlarında en sık rastlanan karışıklıklar ve bunların doğru biçimleri kısaca ele alınmaktadır.

Markanın işletmeye sağladıkları. Vize sınavında bu konunun çoğunlukla sadakat, kâr ve imaj denilerek geçildiği görülmüştür. Dersin listesinde sadık müşterinin tekrar alımıyla öngörülebilir gelir, benzer ürüne göre daha yüksek fiyat alabilme yani fiyat primi, perakendeciye karşı raf ve satış koşullarında pazarlık gücü, yeni rakip için giriş engeli ve güvenin yeni kategoriye taşındığı genişleme kaldıracı yer alır. Genişleme kaldıracı bu dönemin 6. haftasındaki marka genişletmesinin, fiyat primi de 9. haftadaki gelir temelli değerlemenin temelidir.

Marka kimliği ile marka imajı. Kimlik, markanın gönderdiği ve işletmenin tanımladığı anlamdır, imaj ise tüketicinin zihninde oluşan ve ölçülen anlamdır. İmaj, kimliğin temas noktalarından geçip algılanması, değerlendirilmesi ve bir tutuma dönüşmesiyle oluşur. Marka yönetiminin günlük işi bu ikisi arasındaki mesafeyi kapatmaktır ve 10. haftadaki marka denetiminin açık analizi bu mesafeyi verilerle ölçmektedir.

Markanın benzersizliği tescilden değil zihinden kaynaklanmaktadır. Bazı cevaplarda markanın taklit edilemezliğinin hukuki tescille açıklandığı görülmüştür. Tescil yalnızca işareti korur, kopyalanamayan şey ise markanın tüketicinin zihninde yıllar içinde kurduğu anlam ve tercih edilme alışkanlığıdır. Ürün eskiyip kopyalanabilir, iyi yönetilen marka ise ürünlerinden uzun yaşar. Marka yönetimi bu anlamda zihindeki anlam yapısını uzun vadede kurma ve koruma disiplinidir.

Aaker'in denklik boyutları, Keller piramidi ve markanın üç boyutu. Aaker denkliği markaya bağlı varlıkların toplamı olarak görür ve farkındalık, algılanan kalite, çağrışımlar, sadakat ve diğer marka varlıklarını sayar. Keller ise marka bilgisinin tüketici tepkisinde yarattığı farkı inceler ve belirginlikten rezonansa uzanan bir piramit kurar. Hukuki, pazarlama ve zihinsel boyutlar ise denkliğin değil markanın tanımının boyutlarıdır. 10. haftadaki dolaylı denklik ölçümü de Aaker'in farkındalık, çağrışım, algılanan kalite ve sadakat boyutlarını kullanmaktadır.

Konumlandırmanın tanımı. Birçok cevapta konumlandırmanın örnek üzerinden anlatıldığı, ancak tanımının verilmediği görülmüştür. Konumlandırma iki işten oluşur. İşletme önce hedef pazarın ürünü hakkında ne düşünmesini ve hissetmesini istediğine karar verir, sonra bunu iletir. Konumlandırma ürüne değil zihne yapılmaktadır ve değer önerisinden farklıdır, çünkü değer önerisi ne sunulduğunu, konumlandırma ise bu sunumun rakiplere göre zihinde nereye yerleşeceğini anlatır. Küresel markada konumlandırmanın ana fikri bu yüzden her pazarda standart tutulur.

Dönemin Akışı

Dönem, markanın ne olduğu sorusuyla başlamıştır. Ürün fabrikada üretilen ve kopyalanabilen işlevsel bir tekliftir, marka ise tüketicinin zihninde deneyim ve iletişimle zaman içinde kurulan bir anlam yapısıdır. Marka tüketicinin arama süresini ve algıladığı riski azaltır, işletmeye de sadık müşteri, fiyat primi, pazarlık gücü, giriş engeli ve genişleme kaldıracı kazandırır. Markanın ürüne kattığı bu fark marka denkliği olarak adlandırılmaktadır. Aaker denkliği farkındalık, algılanan kalite, çağrışımlar, sadakat ve diğer varlıklarla açıklar, Keller ise marka bilgisinin tüketici tepkisinde yarattığı farkı inceler. Ardından işletmenin markayı nasıl kurduğu konusuna geçilmiştir. Marka kimliği işletmenin yaratmak istediği çağrışımlardır, imaj ise tüketicinin zihninde oluşandır. Konumlandırma bu kimliği rakiplere göre zihinde bir yere yerleştirir ve önce benzerlik noktalarıyla kategoriye girip sonra farklılık noktalarıyla ayrışmayı gerektirir. Çağrışımlar ve marka kişiliği bu anlamı zenginleştirmektedir.

Sonraki adımda markayı büyütme ve taşıma kararları incelenmiştir. Marka mimarisi şirketin markaları arasındaki düzeni kurar, marka genişletmesi ise marka adını yeni ürünlere ve kategorilere taşır. Genişletme denkliği ödünç verir, ancak uyum yoksa geri besleme ve sulandırma ana markaya zarar verebilir. Bütünleşik marka iletişimi bütün temas noktalarının aynı marka anlamını taşımasını sağlamaktadır, çünkü tüketici bütün mesajları tek bir izlenimde toplar ve çelişen mesajlar birbirini zayıflatır. Ara sınavdan sonra markanın ne ettiği ve nasıl izleneceği ele alınmıştır. Denklik tüketici zihnindeki nedendir, marka değeri ise bu nedenin ürettiği ek nakit akışının bugünkü parasal karşılığı olan sonuçtur ve maliyet, piyasa ve gelir temelli yaklaşımlarla tahmin edilir. Marka denetimi, takip araştırması, marka sağlığı panosu ve marka hunisi de denkliğin sürekli ölçülmesini ve sorunun hangi aşamada olduğunun teşhis edilmesini sağlamaktadır.

Son haftalarda aynı vaadin baskı altında tutulup tutulamadığı sınanmıştır. Marka krizi vaatle çelişen ve hızla görünür hâle gelen olaydır ve hız, tek ses, şeffaflık, önce insan, somut eylem ve savunmadan kaçınma ilkeleriyle yönetilir. Alakasını yitiren marka ise sorun kimlikteyse yenilenir, değilse canlandırılır. Hizmet markasında vaadi çalışan taşıdığı için işveren markası ile müşteri markası aynı

döngünün iki yarısıdır. B2B ve kurumsal markada da marka riski azaltmakta ve paydaşlara tutarlı bir kimlik sunmaktadır. Küresel marka yönetimi, marka özünü her pazarda standart tutup anlatımı yerel kültüre uyarlamayı gerektirir. Dönem marka amacı ve sürdürülebilirlikle kapatılmıştır. Amaç iş kararlarını değiştirdiğinde gerçektir, kanıtsız iddia ise yeşil aklamaya ve itibar riskine dönüşür. Bütün dönem tek bir düşünceye bağlanabilir. Kimlik ve konumlandırma vaadi yazar, mimari ve iletişim onu korur, değerleme ve ölçüm sonucunu sayılarla gösterir, kriz, hizmet, küresel pazar ve toplum ise o vaadin tutulup tutulmadığını sınar.

Kavramlar Sözlüğü

Marka	Tüketicinin zihninde deneyim ve iletişimle zaman içinde kurulan anlam yapısıdır; ürün ise fabrikada üretilen ve kopyalanabilen işlevsel tekliftir.
Marka kimliği	İşletmenin markayla göndermek istediği ve tanımladığı anlamdır, yani yaratmak istediği çağrışımlardır.
Marka imajı	Tüketicinin zihninde oluşan ve ölçülen marka anlamıdır; kimliğin temas noktalarından geçip algılanması ve bir tutuma dönüşmesiyle oluşur.
Konumlandırma	İşletmenin hedef pazarın ürünü hakkında ne düşünmesini ve hissetmesini istediğine karar verip bunu iletmesidir; ürüne değil zihne yapılır.
Genişletme	Marka adının hat, kategori, aşağı ve yukarı dikey, kullanıcı ve lisanslama yollarıyla yeni ürünlere ya da kitlelere taşınmasını kapsayan üst kavramdır.
Marka genişletmesi	Yerleşik bir marka adının yeni bir ürün kategorisine taşınmasıdır; kategori genişletmesi olarak da anılır ve genişletmenin altı biçiminden biridir.
Hat genişletmesi	Markanın aynı ürün kategorisinde yeni bir tat, boy, biçim veya çeşit sunmasıdır.
Dikey genişletme	Markanın aynı kategoride daha yüksek ya da daha düşük bir fiyat ve kalite düzeyine taşınmasıdır.
Lisanslama	Marka sahibinin adını ücret karşılığında başka bir üreticiye kullandırmasıdır ve ürünü başkası ürettiği için kontrol riski en yüksek genişletme biçimidir.
Uyum	Tüketicinin yeni ürünü ana markayla tutarlı bulma derecesidir.
Geri besleme etkisi	Genişletmeyle yaşanan deneyimin ana markanın çağrışımlarını ve algılanan kalitesini geriye doğru etkilemesidir.
Marka sulandırma	Uyumsuz ya da birikmiş genişletmelerin markanın neyi temsil ettiğini bulanıklaştırması ve marka özünü zayıflatmasıdır.
Bütünleşik marka iletişimi	Bütün iletişim araçlarının hedef kitleye aynı mesajı ve tutarlı bir marka imajını iletecek biçimde planlanmasıdır.
Temas noktası	Tüketicinin satın alma öncesinde, sırasında veya sonrasında markayla karşılaştığı her etkileşimdir.
Marka denkliği	Tüketicinin zihnindeki marka bilgi yapısıdır; markanın tüketici gözündeki durumunu gösterir ve farkındalık, çağrışım, algılanan kalite, tercih ve sadakat gibi göstergelerle ölçülür.
Marka değeri	Bir markaya bağlı finansal varlıktır ve markanın ürettiği ek nakit akışlarının bugünkü parasal karşılığı olarak tahmin edilir.
Marka denetimi	Markanın sağlığını marka envanteri ve marka keşfiyle birlikte değerlendiren kapsamlı incelemedir.
Marka hunisi	Farkındalık, değerlendirme, deneme, tekrar satın alma ve sadakat aşamaları arasındaki geçiş oranlarını tek şemada okuyan ve en büyük kaybın yerini gösteren teşhis aracıdır.
Marka krizi	Markanın vaadiyle ya da değerleriyle çelişen ve kamuoyunda hızla görünür hâle gelerek güveni, satışı ve paydaş ilişkilerini tehdit eden olaydır.
Bekleme açıklaması	Tam yanıt hazır olmadan yapılan ve markanın durumdan haberdar olduğunu, incelediğini ve tam açıklamanın zamanını bildiren kısa açıklamadır.
Marka yenileme	Marka kimliğinin, unsurlarının, konumunun ya da adının bilinçli olarak değiştirilmesidir.
Marka canlandırma	Alakasını yitirmiş bir markayı, vizyonunu koruyarak yeni kullanıcılar, yeni kullanımlar ya da ürün iyileştirmesiyle yeniden alakalı kılma çabasıdır.
Hizmet markası	Fiziksel bir ürün yerine hizmet satan, hizmet tüketilirken deneyimlenen ve hizmeti sunan çalışanın en merkezî iletişimcisi olduğu markadır.
Çalışan markalaması	Çalışanların istenen marka imajını içselleştirdiği ve bu imajı müşterilere ve diğer paydaşlara yansıtmaya güdülendiği süreçtir.
İşveren markası	Bir şirketin mevcut ve aday çalışanlara çekici bir işveren olarak anlatılmasına yönelik stratejilerin bütünüdür.

Küresel marka	Her yerde aynı görünen değil, her yerde aynı şeyi ifade eden markadır.
Standardizasyon ve uyarlama	Küresel markada marka özü, konumlandırmanın ana fikri, ayırt edici varlıklar ve kalite standartlarının her pazarda aynı tutulması, reklam senaryosu, ton ve anlatım biçiminin ise yerel kültüre göre değiştirilmesidir.
Marka amacı	Markanın sattığı ürün ya da hizmetin ötesinde neyi temsil ettiğidir ve iş kararlarını yönlendiren bir ilke olarak örgütün derinlerinde kurulur.
Amaç yıkama	Toplumsal bir amacın iş kararlarında karşılığı olmadan yalnızca satış için kullanılmasıdır.
Yeşil aklama	Sembolik çevre iletişimi ile gerçek uygulama arasındaki açıktır ve insanları şirket hakkında aşırı olumlu inançlara yöneltir.