İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
2026-2027 Eğitim Öğretim Yılı Güz Dönemi

Marka Yönetimi

Vize Çalışma Notu · 2010G4012

Dr. Öğr. Üyesi Alperen Şahin

Marka Yönetimi dersinin ilk dört haftası markanın ne olduğunu, tüketiciye ve işletmeye ne kazandırdığını ve tüketicinin zihninde nasıl bir değere dönüştüğünü ele alır. Bu çerçevede marka denkliği, marka kimliği, konumlandırma, marka çağrışımları ve marka kişiliği gibi dersin geri kalanında sürekli kullanılacak temel kavramlar işlenir.

1. Marka Kavramı ve Üç Boyutu

Marka, en klasik tanımıyla bir satıcının ya da satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve onları rakiplerinkinden ayırmayı amaçlayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da bunların bileşimidir. Bu tanım markayı görünür işaretlere bağlar, oysa daha yeni tanımlar kurum içi süreçleri ve tüketicinin algısını da kapsar. Markaya hangi açıdan bakıldığına göre farklı bir tanım ortaya çıktığı için alanda herkesin kabul ettiği tek bir tanım yoktur.

Bu farklı bakışlar üç boyutta toplanabilir. Hukuki boyutta marka, tescil edilerek korunan ve sahibine kullanım hakkı veren ayırt edici bir işarettir. Pazarlama boyutunda ürünü rakiplerinden ayıran ve tüketiciye bir değer vaat eden bir araçtır. Zihinsel boyutta ise tüketicinin o isimle birlikte hatırladığı çağrışımların, duyguların ve beklentilerin toplamıdır. Bu boyutlar birlikte okunduğunda marka hem işletmenin kurduğu bir işaret hem de tüketicinin zihninde oluşan bir anlamdır. Pazarlamacı işareti kontrol eder, anlamı ise ancak etkileyebilir. Harley-Davidson bu durumu iyi gösterir, çünkü markanın anlamı motosikletin teknik özelliklerinden çok sahiplerinin organize sürüşlerde birlikte yaşadığı deneyimde ve motosikletin akla getirdiği imgelerle duygularda oluşur.

Örnek Türkiye'de markanın hukuki boyutu 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu ile düzenlenir. Diyelim ki Eskişehir'de bir öğrenci açtığı kahve dükkânının adını korumak istiyor. Başvurusunu Türk Patent ve Marka Kurumu'na (TÜRKPATENT) yapar ve tescilli marka başvuru tarihinden itibaren on yıl korunur. Ancak tescil yalnızca işareti korur, müşterinin o isimle hatırladığı sıcaklık ve lezzet ise markanın zihinsel boyutunda oluşur.

2. Ürün Fabrikada, Marka Zihinde

Ürün fabrikada ya da hizmet sürecinde üretilen işlevsel bir tekliftir ve boyutu, içeriği ve performansı gibi özellikleriyle tanımlanır. Marka ise tüketicinin zihninde, deneyim ve iletişimle zaman içinde inşa edilen bir bilgi ve anlam yapısıdır. Alanda sık aktarılan bir ifade bu ayrımı, ürünün fabrikada üretildiğini, markanın ise zihinde inşa edildiğini, ürünün kopyalanabildiğini ama markanın benzersiz olduğunu söyleyerek özetler.

Rakip bir işletme ürünün teknik özelliklerini görece kolay kopyalayabilir, ama markanın tüketicinin zihninde oluşturduğu anlamı kopyalayamaz. Marka bu yüzden benzersizdir ve zihindeki konumu ürün kopyalansa bile kolayca taklit edilemez. Zaman açısından da fark belirgindir. Her ürünün bir

yaşam eğrisi vardır ve teknoloji değiştikçe ürün eskir, iyi yönetilen başarılı bir marka ise tek tek ürünlerinden çok daha uzun süre yaşar. Ürünler arasındaki rekabet çoğunlukla performans ve fiyat üzerinden yürürken markalar arasındaki rekabet tercih edilme ve bağlılık üzerinden yürür. Bu bakış markanın bir logo ve slogan işi olmadığını gösterir. Logo yalnızca bir marka unsurudur ve onu değiştirmek markayı değiştirmeye yetmez. Marka yönetimi de bu nedenle tüketicinin zihnindeki bilgi ve anlam yapısını uzun vadede kurma ve koruma disiplini olarak tanımlanır.

Örnek Diyelim ki kampüsün yanında aynı unla ve aynı tarifle simit yapan iki fırın var. Rakip fırın tarifi ve fiyatı kolayca kopyalayabilir, ama öğrencilerin sabah sıcak simit için yürüyüp gittiği fırının zihindeki yerini kopyalayamaz. Ürün fabrikada, marka zihinde ayrımı tam olarak budur, çünkü simit taklit edilebilir ama yıllar içinde biriken anlam ve tercih edilme alışkanlığı taklit edilemez.

3. Markanın Tüketiciye Sağladıkları

Marka tüketicinin satın alma kararını birkaç yoldan kolaylaştırır. Marka ürünün kaynağını tek bakışta gösterdiği için tüketici rafta ya da arama sonuçlarında aradığını hızla bulur ve karşılaştırmaya daha az zaman harcar. Tanıdığı bir markayı seçen tüketici paranın boşa gitmesi, ürünün çalışmaması ya da çevresinde yanlış anlaşılması gibi riskleri daha düşük algılar. Bir yemeğin lezzeti veya bir sigortanın güvencesi gibi önceden görülemeyen kaliteyi de marka temsil eder, bu yüzden tüketici markaya bakarak kaliteyi tahmin eder.

Marka bunların yanında kimlik ve aidiyet duygusu verir. Tüketici bazı markaları kim olduğunu göstermek için seçer ve Harley-Davidson sahiplerinin organize sürüşlerde bir araya gelmesi bu aidiyetin bilinen bir örneğidir. Marka ürünün arkasındaki işletmeyi görünür kıldığı için tüketici bir sorun yaşadığında kime başvuracağını bilir ve işletmeyi sözünü tutmaya zorlayabilir. Memnun kalınan bir marka her satın almada yeniden araştırma yapma ihtiyacını ortadan kaldırarak karar kolaylığı sağlar ve tüketicinin zihinsel yükünü azaltır. Tüketicinin markaya duyduğu bu güven, işletmenin markadan elde ettiği kazançların da zeminini oluşturur.

Örnek Bir öğrenci yurda dönerken marketten çay alacak ve rafta onlarca paket var. Daha önce içtiği Çaykur paketini tek bakışta bulup alması, markanın tüketiciye sağladığı kolaylıkları gösterir. Arama süresi kısalır, paranın boşa gitmesi riski düşük algılanır ve her alışverişte yeniden araştırma yapma ihtiyacı ortadan kalkar. Marka burada demlemeden önce görülemeyen kalitenin de işareti olur.



Çaykur Rize Turist çayının tanıdık sarı paketi

4. Markanın İşletmeye Sağladıkları

Tüketicinin markaya duyduğu güven işletme için somut kazançlara dönüşür. Sadık müşteriler markayı tekrar alır ve başkalarına önerir. Bu tekrar alımlar geliri öngörülebilir kılar, üstelik yeni müşteri kazanmak mevcut müşteriyi korumaktan çok daha pahalıdır. Güçlü bir marka benzer ürünlere göre daha yüksek fiyat isteyebilir. Bu fiyat primi, ürün rakiplerinden belirgin biçimde farklı olmasa bile tüketicinin markanın verdiği güvence için fazladan ödemesinden doğar. Çamaşır deterjanında pazar lideri olan Tide bunun bilinen bir örneğidir.

Markanın etkisi perakendeciyle kurulan ilişkide de görülür. Tüketicinin aradığı marka perakendeci için vazgeçilmez hâle geldiğinden güçlü markalar raf yeri ve satış koşullarında pazarlık gücü kazanır. Yerleşik bir markanın tüketici zihnindeki yeri yeni rakipler için bir giriş engeli oluşturur, çünkü yeni bir rakibin aynı yere ulaşması pahalı ve uzun bir süreçtir. Bilinen bir marka yeni bir kategoriye girdiğinde güvenini de yanında taşır. Starbucks'ın şişelenmiş kahvelere aynı adla girmesi bu genişleme kaldıracından yararlanır. Marka ayrıca şirket satışlarında, birleşmelerde ve lisans anlaşmalarında para değeri biçilen bir finansal varlıktır, bu yüzden marka yöneticisi yatırımını finansal dille de savunabilir.

Örnek Diyelim ki bir mahalle marketinde aynı gramajda iki ayçiçek yağı yan yana duruyor ve tanınmış üretici markası, market zincirinin kendi etiketli ürününden daha pahalı. Tüketicinin yine de tanıdığı markayı alması işletmeye fiyat primi kazandırır. Aynı tüketici bu markayı her ay tekrar aldığında gelir öngörülebilir olur, market de ürünü raftan kaldırmayı göze alamaz ve marka pazarlık gücü kazanır.

5. Marka Kimliği ile Marka İmajı

Marka kimliği, marka stratejistinin yaratmak ya da korumak istediği çağrışımlar bütünüdür ve markanın neyi temsil ettiğini anlatır. Markayla ilgili bütün faaliyetler bu kimlikten beslendiği için kimliğin özgün, açık ve uzun ömürlü olması gerekir. Marka imajı ise tüketicinin markayı nasıl algıladığıdır. Kimlik işletmenin elindedir ve yazılı bir belgede tanımlanabilir, imaj ise tüketicinin zihninde oluşur ve işletme onu yalnızca etkileyebilir.

İmajın oluşumu bir süreç olarak izlenebilir. İşletmenin tanımladığı kimlik ürün, fiyat, mağaza, reklam ve çalışan davranışı gibi temas noktalarıyla tüketiciye ulaşır. Tüketici markayı önce algılar, sonra edindiği izlenimi kendi ihtiyaçları ve rakip markalarla karşılaştırarak değerlendirir ve sonunda markaya karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirir. Bu tutum imajı belirler, marka yöneticisi de imajı araştırmayla ölçerek kararlarını düzeltir. Kendini yenilikçi diye tanıtan bir bankanın uygulaması sık sık çökerse imaj kimlikten uzaklaşır ve reklam bu açığı kapatamaz. Marka yönetiminin günlük işi, kimlik ile imaj arasındaki bu mesafeyi kapatmaktır. Ford'un "Built Ford Tough" ifadesiyle markasını çalışkanlık ve kararlılık değerlerine bağlaması, aynı kimliği reklamlarında sürdürme çabasına bir örnektir.



Örnek Diyelim ki bir kafe zinciri marka kimliğini öğrencinin sakin çalışma alanı olarak tanımlıyor ve bunu menüsünde, afişlerinde anlatıyor. Kampüs şubesinde priz yoksa, müzik yüksekse ve masalar sık sık boşaltılmak isteniyorsa öğrenciler Ekşi Sözlük başlığında burayı oturulmayan bir yer diye anlatır. Bu marka imajıdır ve kimlikten uzaklaşmıştır. Aradaki mesafeyi reklam değil, şubedeki deneyimin düzeltilmesi kapatır.

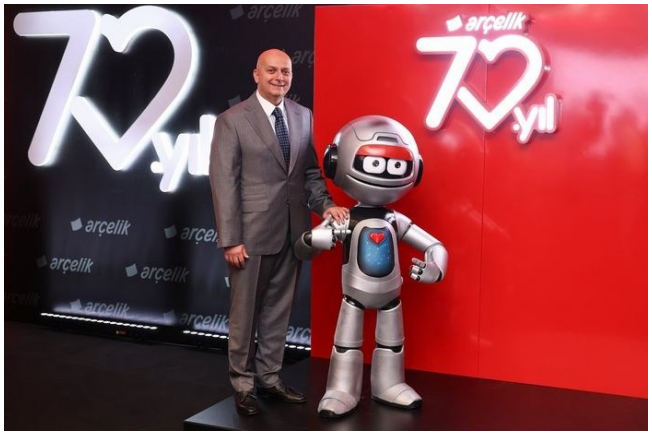
6. Markalamanın Gelişimi, Marka Türleri ve Unsurları

Markalama bir sahiplik işaretiyle başladı. İlk markalar üreticinin eşyaya vurduğu damgalardı ve ürünün kime ait olduğunu göstererek kalite kötü çıktığında sorumluyu bulmayı sağlıyordu. Sanayi Devrimi ile alıcı ve üretici yüz yüze gelmez olunca güveni ambalajlı ürün ve kitle iletişimi aracılığıyla markanın taşıması gerekti. Daha sonra büyük üreticiler her ürün grubu için bir marka yöneticisi atadı, marka zamanla finansal bir varlık olarak ölçülmeye başlandı ve internet tabanlı topluluklarla birlikte marka anlamı işletme ile tüketici arasında birlikte üretilir oldu.

Markalar sahipliğe göre üretici markası, perakendecinin kendi etiketiyle sattığı özel etiketli marka, adını ücret karşılığında başka üreticiye kullandıran lisanslı marka ve iki markanın tek üründe birleştiği ortak marka olarak ayrılır. İsim, logo, sembol, karakter, ambalaj, slogan, jingle ve alan adı gibi marka unsurları seçilirken hatırlanabilirlik, anlamlılık, sevilebilirlik, aktarılabilirlik,

uyarlanabilirlik ve hukuki koruma ölçütleri gözetilir. İsim seçiminde bir ödünleşim vardır. Ürünü tarif eden isim hızlı anlaşılır ama kategori dışına çıkmayı kısıtlar ve korunması zordur, soyut isim ise kolay korunur ama ona anlam yüklemek uzun bir iletişim yatırımı ister.

Örnek Arçelik, daha önce reklam ve tanıtımlarında yer alan robot Çelik karakterinin geri döndüğünü açıkladı ve yenilenen yüzüyle Çelik'in birçok farklı mecrada yeniden tüketicilerle buluşacağı duyuruldu. Çelik, isim ve logonun yanında markayı taşıyan bir karakter olarak çalışan bir marka unsurudur. Tanıdık bir karakteri geri getirmek hatırlanabilirliği destekler, karakterin yüzünü güncellemek ise bu marka unsurunun uyarlanabilir olduğunu gösterir.



Arçelik'in yenilenen robot karakteri Çelik

7. Marka Denkliği ve Farklılaştırıcı Etki

Marka denkliğinin iki anlamı vardır. Finansal anlamda markanın para cinsinden değeridir ve birleşme ile satın alma işlemlerinde hesaba katılır. Stratejik anlamda ise tüketicinin markanın adıyla ilişkilendirdiği için ürüne işlevinin ötesinde eklediği değerdir. Tüketici temelli tanıma göre marka denkliği, marka bilgisinin tüketicinin o markanın pazarlamasına verdiği tepki üzerindeki farklılaştırıcı etkisidir. Varlık temelli tanım ise denkliği markanın adına ve sembolüne bağlı, ürünün değerine ekleyen ya da ondan eksilten varlık ve yükümlülükler bütünü olarak görür.

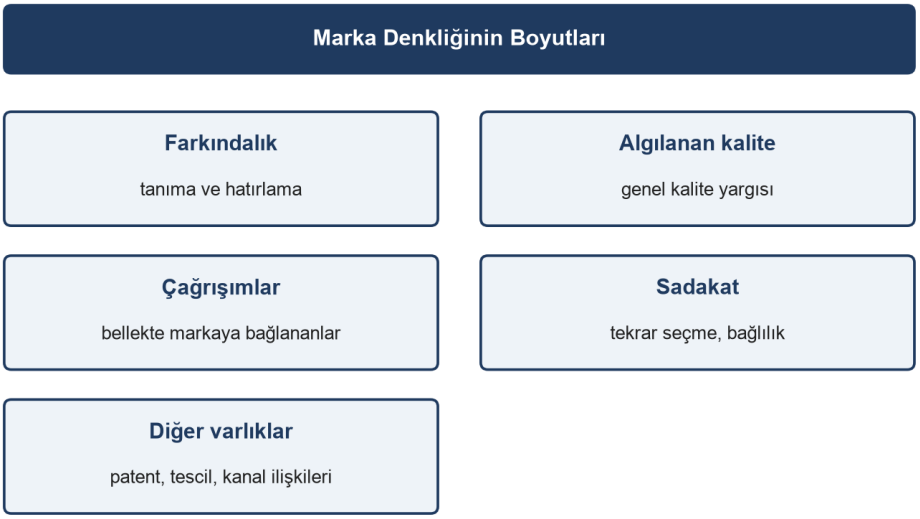
Farklılaştırıcı etki fikri bir karşılaştırmaya dayanır. Aynı ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım bir kez markanın adıyla, bir kez de isimsiz bir ürünle sunulduğunda tüketici markalı sürüme daha olumlu tepki veriyorsa marka olumlu denkliğe sahiptir. Tepki daha olumsuzsa denklik de olumsuzdur, yani marka ürüne değer kaybettirebilir. Ürünün tadıldığı kör test ile ambalajın göründüğü açık test arasındaki fark bu mantığı somutlaştırır, çünkü bilinen markanın çağrışımları algıyı olumlu ya da olumsuz yönde değiştirir. Denklik rakiplere göre tanımlandığı için pazarlamacı önce gerçek rakibinin kim olduğuna karar vermeli ve karşılaştırmayı o rakiple yapmalıdır.

Örnek Diyelim ki kampüs kantininde iki ayran bardaklara dökülüp öğrencilere etiketsiz tattırılıyor ve aralarında tercih farkı çıkmıyor. Aynı ayranlar bu kez ambalajlarıyla sunulduğunda öğrenciler tanıdıkları markayı daha lezzetli ve daha güvenilir buluyor. Ürün aynı kaldığı hâlde tepkinin değişmesi, marka bilgisinin yarattığı farklılaştırıcı etkidir ve tanınmış markanın olumlu marka denkliğine sahip olduğunu gösterir.

8. Marka Denkliğinin Boyutları

Yönetici gözüyle bakan varlık modeli marka denkliğini beş gruba ayırır. Marka farkındalığı, tüketicinin markayı tanıması ve gerektiğinde hatırlamasıdır. Akla gelmeyen bir marka değerlendirmeye de alınmadığı için farkındalık diğer boyutların ön koşuludur. Algılanan kalite, tüketicinin markanın genel kalitesi hakkındaki yargısıdır ve laboratuvarda ölçülen nesnel kaliteden farklı olabilir, çünkü tüketici kaliteyi fiyat, ambalaj ve itibar gibi ipuçlarından çıkarır. Marka çağrışımları, tüketicinin belleğinde markaya bağlanan her şeydir. Bir özellik, bir kullanım anı, bir kişilik ya da bir ülke markayla ilişkilendirilebilir.

Marka sadakati, tüketicinin markayı tekrar tekrar seçmesi ve ona bağlılık hissetmesidir. Sadık müşteri yeni müşteri kazanmaktan daha az maliyetle gelir getirdiği için sadakat denkliğin en somut karşılığıdır. Diğer marka varlıkları ise patentler, tescilli markalar ve kanal ilişkileri gibi rakiplerin markayı taklit etmesini zorlaştıran varlıklardır ve tüketiciyle doğrudan ilgili olmadıkları için anketlerde genellikle ölçülmezler. Bu model bir varlık listesidir ve boyutların birbirini hangi sırayla etkilediğini kendiliğinden söylemez. Araştırmalar farkındalığın algılanan kaliteyi ve çağrışımları, çağrışımların da sadakati güçlendirdiğini göstermiştir. Sık fiyat indirimlerinin ise ürün aynı kalsa bile algılanan kaliteyi aşağı çektiği görülmüştür.



Örnek Diyelim ki yeni eve taşınan bir öğrenci buzdolabı arıyor. Aklına ilk gelen birkaç beyaz eşya markası değerlendirme listesine girer, adını hiç duymadığı marka ise girmez. Bu, marka farkındalığının diğer boyutların ön koşulu olduğunu gösterir. Öğrenci teknik testleri okumadan fiyat, kapının sağlamlığı ve markanın itibarı gibi ipuçlarından algılanan kaliteyi çıkarır. Ailesinin yıllardır aynı markayı kullanıp önermesi ise marka sadakatinin karşılığıdır.

9. Marka Bilgisi ve Denklik Piramidi

Tüketici temelli yaklaşım markayı tüketicinin zihnindeki bilişsel bir yapı olarak görür ve marka bilgisini farkındalık ile imaj olarak iki bileşene ayırır. Marka tanıma, tüketicinin markayı gördüğünde onunla daha önce karşılaştığını doğrulamasıdır. Marka hatırlama ise kategori adı gibi bir ipucuyla markayı kendi belleğinden çıkarmasıdır. Rafın önünde verilen düşük ilgilenimli kararlarda tanınmak çoğu zaman yeterliyken, mağaza dışında ve üzerinde uzun düşünülen kararlarda hatırlama belirleyicidir. İmaj ise bellekte düğümler ve bağlardan oluşan bir çağrışım ağı olarak saklanır.

Bu yaklaşımın denklik piramidi aşağıdan yukarıya dört basamakta kurulur. Kimlik basamağı markanın kim olduğunu ve hangi ihtiyacı çözdüğünü, anlam basamağı ise markanın performansını ve sosyal ile psikolojik ihtiyaçları nasıl karşıladığını anlatır. Tepkiler basamağında tüketicinin markayla ilgili yargıları ve duyguları yer alır. Tepedeki rezonans davranışsal sadakat, tutumsal bağlılık, topluluk duygusu ve etkin katılımla kurulan en derin bağdır. Piramidin bir yanı performanstan yargılara giden akıl yolu, öbür yanı imgeden duygulara giden duygu yoludur ve marka ikisine birlikte yatırım yapmalıdır. Volvo'nun büyük ve köşeli bir aile otomobili olarak algılanması ve bu izlenimin zamanla güvenlik anlamına dönüşmesi imgeden doğan bir anlamın örneğidir.

Örnek Bir öğrenciye aklına gelen çay markalarını saymasını istediğimizde kendi belleğinden Çaykur'u söylemesi marka hatırlamadır. Aynı öğrencinin market rafında adını hiç anmadığı bir paketi görüp onu daha önce bir yerde gördüğünü fark etmesi ise marka tanımadır. Çay gibi düşük ilgilenimli ve raf önünde verilen kararlarda tanınmak çoğu zaman yeterlidir, uzun düşünülen bir dizüstü bilgisayar alımında ise hatırlama belirleyici olur.

10. Kimlik Yaklaşımı ve Kimliğin Katmanları

Kimlik yaklaşımı, tüketicinin şirket hakkındaki imajını şirketle yaşadığı deneyimin toplamından oluşturduğunu varsayar ve denkliğin yaratılmasında merkeze şirketi ve çalışanlarını koyar. Bu yüzden "Biz kimiz, neyi temsil ediyoruz ve ne olmak istiyoruz?" soruları yalnızca reklam ajansına değil bütün örgüte sorulur. Marka kimliği içeride kurumsal kimlik ile örgütsel kimliğin, dışarıda ise imaj ile itibarın uyumundan doğar. AEG'nin ürünlerini, logolarını ve yayınlarını tek ve tutarlı bir tasarımla oluşturması, kimliğin bilinçli yönetiminin ilk kurumsal örneği sayılır.

Kimlik içten dışa doğru katmanlar hâlinde kurulur. En içte markanın kalbini özetleyen marka özü ve marka hangi pazara girerse girsin korunan öz kimlik yer alır. Genişletilmiş kimlik kişilik, semboller ve ilişki tarzı gibi ayrıntılarla öz kimliği zenginleştirir ve farklı pazarlarda uyarlanabilir, kampanyalar ve ambalajlar gibi uygulamalar ise en sık değişen katmandır. Bu ayrım kimliğin kalıcı mı esnek mi olması gerektiği tartışmasını uzlaştırır, çünkü çekirdek sabit kalırken dış katmanlar değişebilir. Kimliği altı yüzlü bir prizma olarak gören yaklaşım fiziksel nitelikler, kişilik, ilişki, kültür, yansıma ve öz imge yüzlerini tanımlar. Yansıma markanın kullanıcısını başkalarına nasıl gösterdiğidir, öz imge ise kullanıcının markayı kullanırken kendisi hakkında ne hissettiğidir.

Örnek Diyelim ki bir semtte doğmuş küçük bir börekçi zinciri başka şehirlere açılıyor. Her sabah taze ve el açması börek sunma fikri öz kimliktir ve hangi şehirde olursa olsun korunur. Müşteriyi esnaf samimiyetiyle karşılama tarzı ve tabela renkleri genişletilmiş kimliği oluşturur, şehre göre değişen menü ve kampanyalar ise en dış katmandır. Böylece kimliğin çekirdeği sabit kalırken dış katmanlar yerel pazara uyarlanır.

11. Marka Özü ve Değer Önerisi

Marka özü, markanın kalbini ve ruhunu özetleyen, zaman içinde değişmemesi gereken tek bir fikir ya da kısa cümledir. Öz bir oturumda yazılmaz ve somut özelliklerden başlayan bir merdivenle bulunur. Markanın nitelikleri listelenir, her nitelik tüketici için işlevsel bir faydaya çevrilir, bu faydanın yarattığı duygusal sonuç tanımlanır, duygunun dayandığı kişisel değer belirlenir ve bütün bunlar tek bir fikre indirilir. Hızlı kargo beklemeden ihtiyacı karşılamak demektir, beklememek de

tüketicinin kendini rahat ve kontrol sahibi hissetmesini sağlayabilir. Ortaya çıkan cümle bir reklam sloganı değil, bir iç belgedir.

Değer önerisi ise tüketicinin bir şirketin ürününü ya da hizmetini seçtiğinde bekleyebileceği faydaları belirten bir vaattir ve işlevsel, duygusal ve kendini ifade edici faydaları içerebilir. İyi bir değer önerisi ürünün özelliklerini saymaz, tüketicinin yaşadığı bir sorunu adlandırır ve markanın bu sorunu nasıl çözdüğünü söyler. HelloFresh'in yemek vaktinin stresini ortadan kaldırmayı vaat etmesi buna örnektir, çünkü burada satılan şey malzeme değil akşam yemeği kararının yükünden kurtulmaktır. Değer önerisi tüketiciye ne sunulduğunu anlatırken konumlandırma bu sunumun rakiplere göre zihinde nereye yerleşeceğini belirler.

Örnek Diyelim ki hızlı market teslimatı yapan bir uygulama marka özünü arıyor. Merdiven siparişin kısa sürede kapıya gelmesi niteliğiyle başlar, bu nitelik gece ders çalışırken markete inmek zorunda kalmamak gibi işlevsel bir faydaya çevrilir. Ardından rahat ve kontrol sahibi hissetme duygusu ile zamanına sahip olma değeri gelir. Bütün bunlar beklemeden yaşamak gibi tek bir fikre indirilir ve bu cümle bir iç belgedir.

12. Konumlandırma Ürüne Değil Zihne Yapılır

Konumlandırma iki işten oluşur. İşletme önce hedef pazarın ürünü hakkında ne düşünmesini ve hissetmesini istediğine karar verir, sonra bunu iletir. Bu fikir, tüketicinin zihninde ticari mesajlar için sınırlı bir yer olduğu varsayımına dayanır. Bu yüzden konumlandırma ürüne değil zihne yapılır ve markanın rakiplere göre zihinde nereye yerleşeceğini belirler. Temel yaklaşım yeni ve farklı bir şey yaratmak değil, zihinde zaten var olanı yönlendirmektir. En başarılı markalar en tutarlı mesajla zihinde yer edinenlerdir, bu nedenle konum bir kez seçildikten sonra iletişimde rota sık değiştirilmemelidir. Marriott'un Courtyard zincirini lüks beklemeyen yolculara, Ritz-Carlton'ı ise daha fazla lüks için ödemeye hazır misafirlere konumlaması, aynı şirketin farklı zihinsel konumlar kurabildiğini gösterir.

Konumlandırma hedef kitlenin ve markanın hangi rekabet setinde değerlendirileceğini gösteren referans çerçevesinin seçimiyle başlar. Benzerlik noktaları kategoride ciddiye alınmak için sahip olunması gereken özelliklerdir, farklılık noktaları ise markayı ayıran, önemli, inandırıcı ve savunulabilir üstünlüklerdir. Benzerlik noktası eksikken farklılık üzerine iletişim kurmak sık yapılan bir hatadır. Bu kararlar bir reklam sloganı değil iç belge olan konumlandırma ifadesinde toplanır. Çelişen vaatlerle kafa karıştıran ya da yönetim değiştikçe değişen bir konum ise birikmiş denkliği eritir.

Örnek Pegasus kendi basın bülteninde kendini "Türkiye'nin öncü düşük maliyetli (Low Cost) hava yolu şirketi" olarak tanımlar. Bu ifade konumlandırmanın referans çerçevesini belirler, çünkü markanın hangi rekabet setinde değerlendirileceğini söyler. Böylece yolcunun Pegasus'u geniş koltuk ya da ikram gibi ölçütlerle değil, düşük maliyetli hava yolları arasında tartması beklenir. Konum burada uçağa değil, yolcunun zihnine yapılır.



Sabiha Gökçen'de apronda bekleyen bir Pegasus uçağı

13. Marka Başarısızlığı Vakaları

Marka yönetiminde başarılar kadar başarısızlıklar da öğreticidir. Aşağıdaki vakalar, dünyanın en güçlü markalarının bile markanın zihindeki yeriyle çelişen ürünler, birbirini tutmayan mesajlar, kusurlu ürünler ve tüketici beklentisinin göz ardı edilmesi yüzünden nasıl zarar görebildiğini gösterir.

McDonald's Arch Deluxe. McDonald's, Arch Deluxe burgerini "yetişkin damak zevkine göre burger" vaadiyle piyasaya sürdü ve reklamlarda bu sofistike ürünü beğenmeyen çocuklara yer verdi. Oysa tüketiciler McDonald's'a sofistike bir lezzet için değil, hız, kolaylık ve her restoranda aynı ürünü bulma güvencesi için gidiyordu; çoğu müşteri kasaya gelmeden ne sipariş edeceğini biliyordu. Lezzet üzerinden rekabet etmeye çalışmak markanın tüketici zihnindeki yeriyle çelişti. Çocuk dostu bir aile restoranı olarak bilinen markanın çocukları dışlayan reklamları, ana kitlesini uzaklaştırdı ve tüketicinin kafasını karıştırdı. Kapsamlı pazar araştırması yetişkinlere özel bir burgere ilgi olduğunu gösterse de ürün raflara çıktığında bu alıcılar ortada yoktu.

> ***Ders:*** *Yeni ürün markanın zihindeki mevcut konumuyla tutarlı olmalıdır. Pazar araştırması önemlidir ama tek başına kesin kanıt sayılmamalıdır.*

Kellogg's Cereal Mates. Cereal Mates, küçük bir kutu mısır gevreğini, bir kap sütü ve plastik bir kaşığı tek pakette sunuyordu. Fikir, çalışma saatleri uzayan Amerikalılara her yerde yenebilecek pratik bir kahvaltı sunmaktı. Süt buzdolabı gerektirmeyecek biçimde paketlenmişti, ama tüketiciler gevreği ılık sütle yemek istemedi. Kellogg's ürünü buzdolaplarına koyunca bu kez tüketici gevreği gevrek reyonu yerine süt reyonunda aramak zorunda kaldı. Çocukların kahvaltısını kendi hazırladığı reklamlar açması zor ambalajla çelişti, fiyat da yüksek bulundu. Ürün yaklaşık iki yıl sonra raflardan çekildi.

> ***Ders:*** *Markanın verdiği mesajlar birbiriyle çelişmemeli, ürün tüketicinin onu aradığı yerde satılmalı ve en az bir konuda rakiplerinden iyi olmalıdır.*

Sony'nin Godzilla Filmi. Sony, 1998'de vizyona giren Godzilla için 60 milyon dolarlık bir tanıtım kampanyası yürüttü, oyuncak ve film müziği gibi çok sayıda marka uzantısı hazırladı. Film, açılış haftasında o güne kadar en çok sinema salonunda gösterime giren film oldu ve filmin sloganı "Boyut

önemlidir" idi. Ancak izleyicilerin ve eleştirmenlerin yorumları çok olumsuzdu. İnternette hızla yayılan olumsuz yorumlar ve ağızdan ağıza iletişim, büyük bütçeli tanıtımın etkisini ortadan kaldırdı.

> ***Ders:*** *Abartılı tanıtım ve aşırı marka uzantısı zayıf bir ürünü kurtaramaz. Marka algısı sonunda ürünün kendisine dayanır.*

Unilever'in Persil Power Deterjanı. İngiltere çamaşır deterjanı pazarında Procter & Gamble'ın Ariel markasıyla yarışan Unilever, her lekeyi çıkaracağını vaat eden Persil Power'ı 1994'te piyasaya sürdü. Ürün ilk haftalarda Ariel'in önüne bile geçti. Ancak ürünü güçlü kılan patentli manganez bileşeni, belirli koşullarda ve özellikle yüksek sıcaklıkta kumaşlara da zarar veriyordu. Rakibin bu konuyu öne çıkaran kampanyasıyla sorun hızla yayıldı ve bir ürün sorunu şirketin itibarını etkileyen bir soruna dönüştü. Ürün 1995 başında Persil New Generation ile değiştirildi, toplam maliyetin 200 milyon sterlini aştığı tahmin edildi.

> ***Ders:*** *Ürün, tüketicinin kullanacağı her koşulda test edilmelidir. Tek bir üründeki sorun aynı çatı altındaki diğer markalara da sıçrayabilir.*

Crystal Pepsi. Tüketicilerin saflık arayışını ve şişe suyuna yönelişini bir fırsat olarak gören Pepsi, 1992'de renksiz bir kola olan Crystal Pepsi'yi ve onun diyet sürümünü piyasaya sürdü. Ancak adında Pepsi geçen bir ürünün Pepsi tadında olması bekleniyordu ve ürün bu beklentiyi karşılamadı. Bir yıldan biraz uzun bir süre sonra üretim durduruldu. 1994'te yeni bir formülle yalnızca "Crystal" adıyla yeniden sunulan ürün ilkinden de kötü sonuç verdi ve renksiz kola fikri tamamen bırakıldı. Pepsi'nin aynı yıl çıkardığı şişe suyu Aquafina ise çok daha başarılı oldu.

> ***Ders:*** *Pazardaki her boşluğun doldurulması gerekmez. Marka adı tüketicide belirli bir beklenti yaratır ve başarısız bir ürünü yeniden piyasaya sürmek sonucu değiştirmez.*

Mattel'in Earring Magic Ken Bebeği. Mattel, Barbie'nin erkek arkadaşı Ken'i güncellemek için kız çocuklarıyla bir araştırma yaptı. Çocuklar Barbie'nin Ken'le kalmasını ama Ken'in daha "havalı" görünmesini istedi. 1993'te file tişört, mor deri yelek ve tek küpeyle piyasaya çıkan yeni Ken, medyada şirketin amaçlamadığı biçimde yorumlandı ve geniş bir tartışmanın konusu oldu. Mattel bu bebeği üretimden kaldırdı ve raflardan toplayabildiği kadarını topladı.

> ***Ders:*** *Çocuklara yönelik ürünlerde araştırma dikkatle yapılmalıdır, çünkü ürünü çocuk istese de satın alma kararını ebeveyn verir. Ayrıca işletmenin vermek istediği mesaj ile kamuoyunun algıladığı anlam birbirinden farklı olabilir.*

14. Marka Çağrışımlarının Türleri ve Değeri

Çağrışımlar somuttan soyuta doğru basamaklanır. En altta içerik ve teknik özellikler gibi ürünle ilgili nitelikler, onun üstünde fiyat, ambalaj, tipik kullanıcı ve kullanım durumu gibi ürün dışı nitelikler yer alır. İşlevsel fayda ürünün temel bir sorunu çözmesi, deneyimsel fayda kullanım sırasındaki duyusal ve duygusal his, sembolik fayda ise kendini ifade etme, bir gruba ait olma ya da statü gösterme imkânıdır. En üstteki tutum bütün çağrışımların bileşkesi olan genel değerlendirmedir. 7-Up için toplanan dağınık çağrışımlar bu türlere ayrıldığında renksiz ve gazlı ifadeleri niteliklere, susuzluk giderici ifadesi işlevsel faydaya, ferah ve serin ifadeleri ise deneyimsel faydaya yerleşir.

Bir çağrışımın değeri üç ölçütle okunur. Güçlü bir çağrışım marka düğümüne kalın bir bağla bağlıdır ve hızla akla gelir, olumlu bir çağrışım tüketici için arzu edilirdir, özgün bir çağrışım ise rakiplerle

paylaşılmaz. Bu ölçütler tek başına değil rakiplere göre değerlendirilir. Marka bir ülkeye, ünlüye, etkinliğe ya da davaya bağlanarak ikincil çağrışımlar devralabilir, ama ödünç alınan anlamın riskleri de markaya geçer. Çağrışım haritası çıkarılırken serbest çağrışımın yanında cümle tamamlama ve kişileştirme gibi projektif teknikler kullanılır.

Örnek Türk Hava Yolları uzun yıllar boyunca basketbolda Avrupa Ligi olarak bilinen EuroLeague'in isim sponsoru oldu ve anlaşma sona erdiğinde lig, verdiği destek için THY'ye teşekkür etti. Bu, markanın bir etkinliğe bağlanarak ikincil çağrışım devralmasına örnektir. İzleyici ligi her andığında havayolunun adını da duyar ve organizasyonun uluslararası, rekabetçi ve heyecanlı çağrışımları markaya geçebilir. Ödünç alınan anlam olumlu kaldıkça bu bağ markanın çağrışım ağını zenginleştirir.



THY'nin EuroLeague Final Four temalı uçağı

15. Marka Kişiliği ve Tüketici ile Marka İlişkisi

Marka kişiliği, bir markayla ilişkilendirilen insani özellikler kümesidir. Tüketiciler markalara kendiliğinden kişilik yükler ve markayı yalnızca işlevsel özellikleri için değil, sağladığı sembolik faydalar için de satın alır. Tüketici markanın kişiliğinde kendini görür ve markayı gerçek, ideal ya da sosyal benliğiyle uyumuna göre seçer. Tüketicilerin markalara yüklediği kişilikler samimiyet, heyecan, yetkinlik, seçkinlik ve sertlik olarak beş boyutta toplanmıştır. Apple'ın rahat giyimli genç bir adamı Mac, daha resmî bir adamı PC olarak konuşturduğu reklamlar, kişiliğin markayı rakibinden ayırmak için nasıl kullanılabildiğini gösterir.

Kişilik, tüketicinin markadan nasıl davranmasını beklediğini de belirler. Bir saha çalışmasında aynı hatayı yapan iki şirketten samimi kişilikle sunulanın daha zor affedildiği görülmüştür. Tüketiciler markalarla sadakatten çok daha çeşitli ilişkiler kurar. Bu ilişkiler düzenlenmiş evlilikten en iyi arkadaşlığa, kaçamaktan düşmanlığa uzanan ve insan ilişkilerine benzeyen türlerle adlandırılır. İlişkinin kalitesi sevgi ve tutku, benlikle bağ, karşılıklı bağımlılık, bağlılık, yakınlık ve ortak olarak marka kalitesi yönleriyle değerlendirilir. Marka adı görünmeden markayı çağıran renk, biçim, karakter, ses ve slogan gibi ayırt edici marka varlıkları da tüketiciyi bu bağa götüren kısa yollardır.

Örnek Cola Turka, mahalle aralarından üniversite yurduna, geniş aile sofralarından kız isteme heyecanına ve maç keyfine uzanan sahnelerden oluşan reklam filmini "İçimizden Biri" ifadesiyle özetledi. Marka bu iletişimle kendine sıcak, tanıdık ve ailenin bir parçası gibi bir karakter yükler. Bu tercih marka kişiliğinin samimiyet boyutuna yaslanır ve tüketicinin markayı bir arkadaş ya da akraba gibi görüp onunla yakın bir ilişki kurmasını amaçlar.



Cola Turka'nın İçimizden Biri kampanya görseli

Kavramlar Sözlüğü

Marka	Bir satıcının mal ve hizmetlerini tanımlayan ve rakiplerinden ayıran isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da bunların bileşimidir.
Marka yönetimi	Tüketicinin zihnindeki bilgi ve anlam yapısını uzun vadede kurma ve koruma disiplinidir.
Marka kimliği	Marka stratejistinin yaratmak ya da korumak istediği, markanın neyi temsil ettiğini anlatan çağrışımlar bütünüdür.
Marka imajı	Tüketicinin markayı nasıl algıladığı, değerlendirdiği ve ona karşı nasıl bir tutum geliştirdiğidir.
Fiyat primi	Güçlü bir markanın, benzer ürünlere göre tüketicinin verdiği güvence karşılığında isteyebildiği daha yüksek fiyattır.
Özel etiketli marka	Bir perakendecinin, üretici markalarına benzeyen ürünleri kendi etiketiyle satmasıyla oluşan market markasıdır.
Marka denkliği	Tüketicinin markanın adıyla ilişkilendirdiği için ürüne işlevinin ötesinde eklediği değerdir ve finansal anlamda markanın para cinsinden değerini de ifade eder.
Marka farkındalığı	Tüketicinin markayı gördüğünde tanıması ve bir kategori ipucuyla kendi belleğinden hatırlayabilmesidir.
Algılanan kalite	Tüketicinin bir markanın genel kalitesi ve üstünlüğü hakkındaki, nesnel kaliteden farklı olabilen öznel yargısıdır.
Marka rezonansı	Davranışsal sadakat, tutumsal bağlılık, topluluk duygusu ve etkin katılımla kurulan ve denklik piramidinin tepesinde yer alan en derin bağdır.
Öz kimlik	Marka yeni pazarlara ve ürünlere taşınsa bile değişmeden kalan, az sayıda unsurdan oluşan kimlik çekirdeğidir.
Marka özü	Markanın kalbini ve ruhunu özetleyen, zaman içinde değişmemesi gereken tek fikir ya da kısa cümledir.
Değer önerisi	Tüketicinin markayı seçtiğinde bekleyebileceği faydaları ve markanın ihtiyacı rakiplerden nasıl daha iyi karşıladığını anlatan vaattir.
Benzerlik ve farklılık noktası	Benzerlik noktası kategoride var olmak için gereken ortak özellik, farklılık noktası ise markayı ayıran, önemli ve savunulabilir üstünlüktür.
Marka kişiliği	Bir markayla ilişkilendirilen ve samimiyet, heyecan,

	yetkinlik, seçkinlik ve sertlik boyutlarında toplanan insani özellikler kümesidir.