

**MARKA YÖNETİMİ VE
BAŞARILI MARKANIN YARAR VE ETKİLERİ***

**BRAND MANAGEMENT AND
BENEFIT AND EFFECTS OF SUCCESSFUL BRAND**

**УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ. ПРЕЙМУШЕСТВА И ПОСЛЕДСТВИЯ
УСПЕШНОГО БРЕНДА**

İhsan KURTBAŞ**

ÖZ

Günümüzde, hemen her gün ortaya çıkan yeni rakipler, daha gelişmiş ürünler ve pazarlama taktikleriyle, tüketici karar ve tercihlerini etkilemeye çalışmaktadır. Öte yandan, bilgi düzeyi ve yaşam standartlarındaki yükselmeye daha zor tatmin edilen tüketici ise, kitle iletişim araçlarının sayısının ve çeşitlerinin artması, farklı alternatiflere kolay ulaşıyor olması nedeni ile ikna edilmesi çok zor bir özne haline gelmiştir. Artık, reklam ve bilgi istilasına uğramış tüketici açısından çoğu mesaj, gürültü muamelesi görebilmektedir. Bu süreçte tüketici ile bağ kurmanın ve ek değerler yaratmanın yegane yolu markalaşmaktan geçmektedir. Marka, bir kişinin satın aldığı ve doyum sağladığı, somut ve soyut bir dizi nitelik vaadidir. Bu yönüyle marka üründen farklıdır. Ürün, fabrikada; marka ise, zihinlerde üretilen benzersiz bir fikir ya da konsepttir. Ürün, rakipçe kopyalanabilir; marka ise benzersizdir. Bir ürünün modası çabucak geçebilir; başarılı bir marka ise sonsuzdur. Bu bağlamda, markalaşmak bir firmaya ayırt ve tercih edilme; yüksek fiyatlı satışlar ve daha birçok katma değer sağlayabilir. Bu çalışmada marka, marka yönetimi ve markalaşmanın yarar ve etkileri ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka, Markalaşmak, Marka Yönetimi, Marka Bağlılığı

ABSTRACT

Today, nearly everyday, try to have an influence on consumer's decisions and preferences on with more improved products and marketing tactics. On the other hand, the consumers who are barely satisfied with the increase in knowledge level and life standarts have become a subject that is difficult to persuade due to the fact that s/he is able to reach different alternatives and there has become a rise in the number of mass media means and their types. Many of the massager are already recognized as inutile by the consumers whor are flooded with advertisements and knowledge. In this process, the sole way of ereating additional values and establishing a bond with the consumer is through branding. Brand is a promise of a series of concrete and abstract qualities, which a consumer buys and a

* Bu çalışma, *Kurumsal Marka Çerçevesinde Başarılı Bir Markanın Yarar ve Etkileri. Örnek Firma: Bir Marka Efsanesi "Vestel"* başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünden oluşmaktadır.

** Yrd. Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, Ardahan Ekonomik ve Sosyal Uygulama ve Araştırma Merkezi (ARESAM) Müdürü, kurtbasihsan@hotmail.com

becomes satisfied with. Product is in the factories, but brand is in the minds an idea or a unique concept. Product can be copied by rivals, brand is unique the fashion of a product can be outmoded, buy a successful brand is infinite. In this context, branding can provide a firm with preferability and distinguishability high-priced sales and may more added values. In this study, the aim is to investigate brand and branding, It's benefits and effects.

АННОТАЦИЯ

На сегодняшний день ежедневно появляются конкуренты, которые с новой продукцией и методами сбыта стараются повлечь на решение и выбор покупателя. Нынешний покупатель весьма требовательный. Наряду с этим, на лицо рост разных типов средства массовой информации. Покупатель получает много информации от рекламы, по электронной почте и т.п. В таких случаях, с целью установления связи с покупателем, нужен хороший брендинг. Бренд, это хороший набор обещаний для удовлетворения требований покупателя. С этой точки зрения бренд отличается от простого продукта. Продукт, он на фабрике, а бренд производится в мыслях человека и является уникальной идеей или концепцией. Любой конкурент может выпустить ту же самую продукцию. Что касается бренду, он уникальный. Исходя из этого, фирма должна произвести брендинг своей продукции с целью продажи по высоким ценам и по востребованию. В статье рассматриваются вопросы брендинга, выгоды и последствия.

Ключевые слова: бренд, брендинг, управление брендом, лояльность к брендам

GİRİŞ

Kaynaklar, eskiden, duvarlarda ve satılan eşyaların üzerinde, o şeyin kim tarafından yapıldığını gösteren işaretler olduğunu göstermektedir. İlerleyen dönemlerde hükümetler, kolay vergi toplayabilmek üzere, ürünlerin üzerine işaretler koyma yoluna gitmişlerdir. Günümüzde ise işaretlerin/imgelerin/markaların istilasına uğramış bir çağda yaşamaktayız. Ancak amaç, hala, ürün veya hizmete bir adres/kimlik-kişilik kazandırma uğraşdır.

Öte yandan modern/global dünyada, neredeyse hergün, sayısız ürün, çok sayıda rakip tarafından piyasaya sürülmektedir. Bu rekabet yeni stratejiler ve yöntemlerle, çoklu kanallardan, sürekli tekrarlara dayanmaktadır. Pazarlama dünyasında, tüketicinin içinde bulunduğu bu durum, “doyum ötesi duyumsallık” şeklinde nitelendirilmektedir. Zira tüketici, hergün, farklı kanallardan, sayısız mesajlarla kuşatılmış durumdadır. Tüketicinin farklı alternatiflere, çeşitli ve çok sayıda kanaldan, istediği zaman, uygun fiyatla ulaşabilmesi tüketiciyi ikna edilmesi çok zor bir unsur haline getirmiştir.

Bu ortamda, tüketici ile bağ kurmanın en etkili yolu markalaşmaktır. Marka eskiden sadece logo ve/veya bir ürünün adıyla, günümüzde ürün adından öte, benzersiz nitelikleri ve özellikleri kapsayan sentez bir kreasyon haline gelmiştir. Bu çalışmada marka kavramı kalite, fiyat gibi somut faydalar yanında, soyut ve duygusal doyum da sağlayan nitelikler dizisi şeklinde ele alınmış ve yorumlanmıştır. Bu kapsamda, markayı anlamının en önemli yolu, ürün ile farkını idrak etmekten geçmektedir. Ürün fabrikada üretilen; marka ise, tüketicinin zihninde oluşan mistik bir kreasyondur: Ürün, rakipçe kopyalanabilir, marka ise benzersizdir; ürünün modası çabucak geçebilir; başarılı bir marka ise sonsuzdur. Bu çerçevede markayı “pazarlanan herhangi bir şey” olarak algılamamak gerekir. Çünkü; bir şeyin marka olup olmadığına karar verebilecek kişi satıcı değil; alıcıdır. Öte yandan, bir

şeyin marka olmasını istemek ve hatta bunun için para ve emek harcamak, O'nu marka yapmaz. Markalaşmak içinde iletişim stratejilerinin, kalite, güven ve daha birçok bileşinin yer aldığı mistik bir sentezdir. Son kertede markalaşmak, ayırt etme/edilme, tercih oluşturma ve yüksek fiyatlar isteyebilme gibi birçok kazanç sağlayan bütünlük bir pazarlama başarısıdır.

1- Marka ve Markalaşmak

Bundan çok uzun zaman evvel esnaflar duvarların ya da satılacak eşyaların üzerlerine bir şeyin kime ait olduğunu ya da kim tarafından yapıldığını göstermek için işaretler koymuşlardır. Güney Fransa'daki Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında yalnızca bizonlar değil, aitlik göstergesinin bir şekli olan el izleri de mevcuttur. Bu el izlerinin M.Ö. 15 binlere kadar dayandığına inanılıyor. Eski Mısırlılar, Yunanlılar, Romalılar ve Çinliler sahiplik ve kaliteyi belirtmek için çanak çömleğin ve diğer eşyaların üzerlerini mühürlemişlerdir. Bu şekilde eğer insanlar bu eşyayı beğenirlerse, bunun için kimi öveciklerini, gelecekte bu malı nereden temin edeceklerini ve bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, bu hatadan kimin sorumlu olduğunu bilmişlerdir. Bu arada hükümetler ürünleri mühürleme işinin iyi bir fikir olduğuna karar vermişlerdir. Bunun sebebi, ürünlerin işaretli olmasının vergi toplamayı kolaylaştırması fikriydi. 1266 yılında İngiltere, Fırıncılara Damgalama Yasası'nı yürürlüğe koymuş, buna göre fırıncılar ekmeklerin üzerine ürünün yapıldığı yeri belirlemek için pul veya etiket yapıştırmışlardır (Perry ve Wisnom, 2004: 11-12). Bu birkaç yüzyıl hızlıca geçilirse, bugün Main Caddesini alışveriş merkezlerinin doldurduğu bir gerçektir (Bond ve Kırshenbaum, 2004: 58). Artık kendimizi markaların istilasına uğramış bir çağda bulmaktayız (Perry ve Wisnom, 2004: 12).

Markanın, pazarlama ve iletişim bilimciler tarafından, üzerinde anlaşmaya varılan tek bir tanımı bulunmamaktadır. Amerika Pazarlama Birliği, “markayı bir isim, işaret, sembol, tasarım veya hepsinin bir birleşimi olarak, bir satıcının veya satıcılar grubunun ürünlerinin/servislerinin tanıtılması ve rakip şirketler için farklılık yaratması (Bozkurt, 2006: 48-49) olarak tanımlamaktadır. Ancak “marka sadece herkesin ezberlediği tek bir isim veya logo değildir (Özgen, 2002: 74)”. Marka, işlevsel ve duygusal kazançlar, nitelikler, kullanım tecrübeleri, ikonlar ve simgeler bütünüdür (Zyman ve Brott, 2004: 65). Bu noktada markanın sadece tüketicinin ortak zihninde yaşadığı konusunda berrak olmalıyız. Marka, tüketicilerin ortak algısı içinde tanımlanabilen bir kişilik/kimliktir ve diğer tüm kişilikler gibi benzersizdir. Çünkü yerine getirilmiş vaatlerden ve farklı değer kümelerinden oluşmaktadır. Yapısı, çok fazla sayıda somut ve soyut deneyimle ilintilendirilir ve farklı unsurların başarıyla bir araya gelmesiyle bir marka, açık bir şekilde diğer 'benzer' ürün ve hizmetlerden ayrılır (Pile, 2001: 242). Diğer bir deyişle, marka; aynı ya da farklı çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün-hizmetlerin birbirlerinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün/hizmet dizaynları ve tanıtım çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte, onu piyasaya sunan kişileri ve firmaları da tanımlayan, basım ve yayım yoluyla geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranışları karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan, isim, sözcük, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimidir (Ak, 1998: 121). Anlaşıldığı üzere, marka; bir sıfat olarak kullanılan ve bir artı değeri ifade eden (Hürel, 2000: 50), benzersiz bir fikir ya da konsepttir (Ries ve Ries, 2005b: 164).

Başka bir açıdan, globalleşmekte olan dünyanın zenginlikleri de göz önünde bulundurularak, bir marka, şu dört koşulu taşıyan bir varlık olarak tanımlanabilir (Morgan, 2001: 53): “a) Alıcısı ve satıcısı olan bir şeydir. b) Ayırt edici bir ad, simge ya da tescile

sahip bir şeydir. c) Tüketicilerin akıllarında, gerçek ürün özelliklerinin dışındaki nedenlerden ötürü olumlu ya da olumsuz izlenim uyandıran bir şeydir. d) Kendiliğinden oluşmuş bir şeyden çok, yaratılmış bir şeydir”. Bu tanımlamada kaçınılmaya çalışılan iki şey vardır. İlki, bir markayı ‘pazarlanan herhangi bir şey’ olarak tanımlamaktır. Buna karşı çıkılmasının nedeni, bir şeyin marka olup olmadığına karar verebilecek tek kişinin satıcı değil, alıcı olmasıdır. İkinci şey ise; çok daha baştan çıkarıcıdır: Bu, bir markanın bir şirket ya da kuruluşun ürünü olarak değil, "tüketicinin almak istediği bir şey" olarak tanımlanmasıdır (Morgan, 2001: 54). Böylece, marka, hedef kitleyle kurulan bir ilişki (Bond ve Kırshenbaum, 2004: 161) ve bu ilişkiye dair bir söz ve kalite garantisidir. Bu garanti firma ve firmanın müşterileri arasında bir ilişki kuran (Perry ve Wisnom, 2004: 12), mantıklı ve duygusal nitelikler serisinden/sentezinden oluşur.

Marka tanımlama çabalarından birisi de, markanın farklı ifade edilişleri üzerine yapılan bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu yolla İngiltere’de yapılan bir araştırma da, 9 ayrı marka tanımına ulaşmıştır (Özgen, 2002: 741). Bunlar: a) Bir yasal araç olarak marka; b) bir farklılaştırma aracı olarak marka; c) firma olarak marka; d) bir kimlik olarak marka; e) tüketici belleğinde bir imaj olarak marka; f) bir kişilik özelliği olarak marka; g) katma değer olarak marka; h) bir girdi ve çıktı olarak marka.

Marka(laşma)yı tanımlaya yönelik buraya kadarki çabalar, aslında, bir anlamda, markayı üründen ayırıştırma arayışlarıdır. Zira, marka eskiden sadece logo ve bir ürünün ya da bir şirketin adıyla, bugün ürün adlarından ayrı, benzersiz kimlikleri ve kaliteleri kapsayan, neredeyse mistik bir kreasyon haline gelmiştir. Walter Landor’un dediği gibi: “Ürünler fabrikalarda üretilir, markalarsa zihinlerde” (Trout, 2005: 30). Bir ürün, rakipçe kopyalanabilir; marka ise benzersizdir. Bir ürünün modası çabucak geçebilir; başarılı bir marka ise sonsuzdur (Broadbent, 2003: 15). Ürünler işin içindeki kişilerle dışındakiler açısından farklı anlamlar ifade eder. Şirketin yöneticisi ve muhasebecisi için ürün fabrikada ya da ofiste üretilen bir şeydir. Onlar için ürün, hammadde, parçalar, işçi maliyeti, kalite ve çıktı özellikleri demektir. Fakat işin dışındakiler, yani tüketiciler açısından ürün farklı bir şeydir: İhtiyaçlarını karşılayan ya da sorunlarını çözen bir vasıta. Bu ihtiyaçlar ve sorunlar işlevsel ve ekonomik olduğu kadar, aynı zamanda duygusal ve ruhsaldır. Ürünün değerini yaratan, bu unsurları karşılayabilme yetisidir. Ürünün değerini, üreticinin içine ne kattığı değil, tüketicinin ondan ne aldığı belirler. Revlon Cosmetics’in Başkanının sözleriyle, "fabrikada kozmetik ürünleri yaparız, fakat mağazada umut satarız" (Doyle, 2001: 4-5). Bu bağlamda markalaşma, sadece ürün sorumluları, pazarlama departmanları ve reklam ajansının işi değil; müşterinin o markanın sunduğu ürün ve servis paketiyle olan ilişkisindeki tüm ayrıntılar dahi markayı oluşturmaya katkıda bulunmaktadır (Özgen, 2002: 740) ve bu süreçte geribildirim, marka değerini ayakta tutmak için çok güçlü bir araçtır (Ayling, 2003: 70).

2- Marka Mimarisi ve Markalar Dünyası/Marka Türleri

Marka mimarisi terimi, şirket markaları ile ürün markaları arasındaki stratejik ilişkiyi tanımlamak için kullanılır ve dört tip marka mimarisi vardır (Gilmore, 2003: 28.): **a) Monolitik Marka:** Örneğin, Levi's gibi tek bir baskın şirket markası içeren “monolitik” yaklaşım üst derecede odaklanmış ve düşük maliyetli markalardır. **b) Sabit Marka:** Kellogg's gibi güçlü, kısıtlanmış bir damgayı içeren ‘sabit damga’ yaklaşımı açıkça ürün ayrımlarına izin verir ama ‘ana marka’nın her şeyin üstünde güçlü kalmasını güvence altına alır. **c) Esnek Marka:** Cadbury's gibi bir ‘esnek damga’ yaklaşımı, alt markaların kahramanlaşmasına izin verirken, Cadbury's imzası ciroyu simgelemektedir. **d) Sakımlı Marka:** Procter & Gamble’in Ariel, Pantene ve Pampers gibi markalar için kullandığı

“sakıncı” yaklaşım, firma markasının tüketicilere karşı açıkça kullanılmamasını güvence altına almaktadır.

Tablo 1: Marka Mimarisi Tablosu

MONOLİTİK Tek baskın şirket markası	SABİT DAMGA Güçlü-kısıtlanmış	ESNEK DAMGA Ana ülke ile olan ilişkilere bağlı olarak alçak, yüksek düzey değişimleri bakımından esnek	SAKINMALI Şirket markası müşteriye açık biçimde kullanılmaz
	Kellogg's	Cadbury's	
British Airways VTect		L'oreal Guines Mazda	Procter & Gamble (Örn: Ariel, Pantane, Pampers)
Levi's, Canon Sony, FedEx, OOCL, Rentokil Intial, Mandarin Oriental			
Yüksek düzeyden alçak düzeye, kısıtlanmıştan esneğe değişen pek çok damgalı strateji seçeneği vardır.			

Kaynak: Gilmore, 2003: 28

Markalar farklı kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlardan genel kabul göreni marka türlerini; *a) ortak markalar*, *b) garanti markaları*, *c) ticaret markaları* ve *d) hizmet markaları* şeklinde kategorize etmektedir. Markalar Dünyası, aynen spor liglerinde olduğu gibidir. Firmalar ve markaları, bu ligler arasında, birçok değişik konuda ve çeşitli nedenlerle, çeşitli giriş-çıkışlar yaşarlar ve markalar, bu ligler içinde, çeşitli özelliklerine göre isimlendirilirler. Bunlar (Ak, 1998: 146): *a) Lider Markalar:* Kendi alanlarında liderdirler. Kurumsal kimliklerinin (ve Görsel Kimlik) gücü sayesinde pazara başka markaların girmesini rahatlıkla önleyebilirler. Hatta bunun için yine kendilerine ait, kendilerine rakip yeni ürünler geliştirirler, yeni markalar yaratabilirler (Ak, 1998: 147-149). *b) Ünlü Markalar:* İsim yapmış markalardır (Beymen, Zeki, Deri Show...). Bu isimler bir günde olmamıştır Bu güç; iyi stratejilerle, markaya verilen değerle, kaliteyle, üstünlükle ve markanın kimliğiyle uzun bir zaman süreci içinde sağlanmıştır. *c) Butik Markalar:* Yapılan yatırımların kısa sürede geri dönmesinin beklendiği markalardır. *d) Silik Markalar:* Bu markaların üretici firmaları, satış ağlarını çok önemserler. Pazarlama bütçelerinin önemli bir bölümünü, bayilerini memnun etmek için kullanırlar ve onların mantığına göre hareket ederler. Bu yüzden bu markaların pek çekiciliği yoktur. Ancak yine de, pek küçümsenmeyecek *kâr*lar sağlayabilirler. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, ucuzluklarıyla büyük pazarlara hitabedebilirler; çünkü pek fazla tanıtım harcamaları yoktur. *e) Özel Markalar:* Bu markalar bilinçli olarak kamuoyunu belirleyen kesimlere yönelik olarak yaratılmışlardır. Çalışma sahaları oldukça emniyetli ve *kâr*lıdır.

Ancak piyasaya aynı konuda, yeni bir marka girdiğinde bazı sıkıntılı dönemler yaşayabilirler. **f) Büyük Dünya Markaları:** Coca-Cola, Pepsi, Benetton, OPEL, Renault, BMW, Mc Donald's, Shell, BOSCH gibi markalar, bunların en çarpıcı ve bilinen örnekleridir. Bu markaların dünya piyasalarında rekabet güçleri oldukça yüksektir. Kurumsal kimlikleriyle, özellikle görsel kimlikleriyle tanınırlar ve bu kimliği markaları ile ustalıkla bütünleştirirler. Hem global, hem de yerel düzeyde yönetilirler.

Diğer taraftan markalar *alt marka* ve *mega marka* ayırımına da tabi tutulabilirler. Alt markalama, içeriden dışarıya bir markalama stratejisidir ve ana markayı yeni yönlere iter. Bu özellikle otomobil alanında geçerlidir. Ford bizim markamız değildir. Markalarımız, Aspire, Contour, Crown Victoria, Escort, Mustang, Probe, Taurus ve Thunderbird. Ford bir mega markadır (Ries ve Ries, 2005b: 113-118). Alt ve dar markalar açısından, aslında markanız ne kadar dar bir grubun spesifik ihtiyacını karşılıyorsa, tüketiciye vereceğiniz mesaj o kadar netleşir, kesinleşir (Ayling, 2003: 67-68). Öte yandan bazen alt marka, ana şirketin iç değerlerini güçlendirmek yerine onlarla çelişebilir ve marka tutarlılığının yitirilmesine yol açabilir. Güzellik ürünleri gibi bazı pazarlarda ürün markaları öylesine gelişmiştir ki tüketiciler büyülenmekten çok şaşkına dönmüş durumdadırlar (Gilmore, 2003: 32).

Markalar birde *lider ve meydan okuyan markalar* olarak nitelendirilirler. Sektörde veya kategoride ilk olan markalar, *lider marka* olarak doğarlar. Ancak, ilk olmanız, markanızın illaki, yeni kategorinin lideri olacağı anlamına gelmez. Bu size sadece onu yapma hakkı verir. Eğer ilkseniz, markanız, başka markalar da o kategoride yer edinmeye çalışıncaya kadar lider olarak kalacaktır (Ries ve Ries, 2005a: 153-154). Markalar, arasında lider durumda olmak, saldırıları savuşturmak için çok güçlü bir konumdur. İlk olarak, lider markaların mali gücü vardır. Hemen her defasında en yüksek pazar payına ve en yüksek *kâr* marjına da sahiptir. Bu durum aktif promosyon ve yenilikler açısından rakiplerini kolayca saf dışı bırakmasını sağlayabilir. İkinci olarak, eğer mevcut marka lideri müşterilerini ve perakendecileri yeterince tatmin ediyorsa, satış kanalları, portföyüne yeni markalar eklemekten yana genellikle isteksizdir. Üçüncü olarak, lider marka, Coca-Cola'nın 'hayatın gerçek tadı' reklamı ile yaptığı gibi, üstünlüğünden yararlanabilir (Doyle, 2001: 12). Kategorinin tek markası olarak lider marka açısından, rekabet başladığında, liderlik, otomatik olarak, lider markanın daha iyi olduğu izlenimini yaratır. İlk marka zihinlerde uzun süre yaşadığı gibi, liderliğini de sürdürebilir. Coca-Cola 118 yıldan beri kola markasının 'bir numarası'dır. GE, 102 yıldır elektrik ampulünde Bir Numara'dır. Kleenex de kağıt mendilde 80 yıldan beri liderliğini sürdürüyor. Zihinde iki olgu, ilk markanın lehine çalışır. Birincisi, lider markanın 'daha iyi' olduğu algısıdır. İlk marka, zihinlere lider olarak yerleştiğinden (başka markalar yoktur), ilk markanın liderliğini koruma şansı çok yüksektir (Rakip markaların ışığını keser). İkincisi, ilk markanın özgün olduğu algısıdır. Diğer bütün markalar, özgünün taklitleridir. Asıl olan Coca-Cola'dır, Pepsi-Cola ya da Royal Crown değil. Hatta geçmişte Pepsi'nin satışta Coca-Cola'yı geçmiş olması bile, Pepsi Cola'nın 'asıl' olduğu algısını yaratamamıştır (Ries ve Ries, 2005a: 156). Aslında her kategoride iki çeşit lider marka vardır. Birincisi pazar lideridir, en büyük oyuncudur, insanların onunla birlikte yaşadıkları ve muhtemelen büyüdükleri markadır. Ancak, bir başka lider marka daha vardır ki, o da fikir lideridir; kategoride herkesin ondan söz ettiği markadır. En büyük olmasa da, en çok dikkat çeken markadır (Morgan, 2001: 119). Öte yandan sektörde tek olmanın avantajlarının yanında birçok dezavantajı da vardır. Bu noktada lidere mutlaka rakip gerekmektedir. Bu bağlamda bir rakip yaratmak, en az bir kategori yaratmak kadar önemlidir. Hiçbir kategori, bir düşmanı olmadıkça başarıya ulaşmaz. Hiçbir marka da gene bir düşmanı olmadan başarı kazanmaz. Dünya, birer

düşmanları olmadığı için hiçbir yere varamamış buluşlarla doludur (Ries ve Ries, 2005a: 239). Bu bağlamda, günümüzde, bir marka inşa etmenin iki yolu vardır. Ya markanızı önce inşa eder ve lider olursunuz ya da markanızı meydan okuyan marka olarak inşa edersiniz (Ries ve Ries, 2005a: 175). Meydan okuyan marka (Challenger Brand) Adam Morgan'ın 'Büyük Balığı Yutmak' adlı kitabıyla lüteratüre yerleştirdiği bir kavramdır. Yerleşik markaların karşısında ve rakibi olarak konumlanan *meydan okuyan markanın* daha çok zinde ve çalışkan olması gerekmektedir. Meydan okuyan markaların şu üç aşamayı gerçekleştirmesi gerekir: **Birinci**, markanın tavrında bir değişiklik yapmasıdır. Diğer bir ifadeyle, marka geriye doğru adım atıp, kendi ürün kategorisinin kendi lehine gelişmesinde rol alacak ana itici güçleri yeniden keşfetmelidir. Örneğin; Swatch, zamanı sadece bir statü konusu olarak değil, aynı zamanda eğlence ve moda konusu olarak da ele almaktadır. **İkinci** aşama, markanın sanki bir 'Deniz Feneri Kulesi'ymiş gibi pazar içinde kendini çok net konumlandırmasıdır. Yani diğerlerinden ayırt edici ve farklı olmalıdır. "Meydan okuyan" bir marka olmanın **üçüncü** aşaması ise, markanın kendi tavrına ne kadar özen gösterdiğiyle ilgilidir. Kaynaklarının kısıtlı oluşu nedeniyle, 'meydan okuyan' markalar nerede sahneye çıkacaklarını kesin olarak bilmelidirler (Morgan, 2003: 38). "Bu üç unsuru gözetirken büyük markalar hep geriye bakarlar. Geçmişteki başarılarını kaybetmekten korkarlar. Küçük markalar ise ileriye bakarlar. Çok daha fazla hedefleri olan, heyecanlı markalardır. Küçük bir marka olmanın en büyük avantajı kaybedecek daha az şeyi olmasıdır. Bu yüzden daha **cüretkâr** davranabilir (Cunningham, 2006: 72)". Öyleyse denilebilir ki meydan okuyucular, başka markaların daha önce görmedikleri ya da harekete geçemedikleri, piyasada ayakta kalabilecek yerleri görebilen ve harekete geçebilenlerdir (Morgan, 2001: 79). "Başka bir bakış açısına göre de *meydan okuyan markaların başarılı olmak için bu sekiz kuralı benimsemeleri gerekmektedir* (Morgan, 2001: 11): a) Yakın geçmişinize bağlılıktan sıyrılın; b) bir fener kimlik inşa edin; c) kategorinizin fikir liderliğini üstlenin; d) yeniden değerlendirilme sembelleri yaratın; e) özveride bulunun; f) vaadin ötesine geçin; g) reklam ve tanıtımı kaldıraç olarak kullanın; h) tüketici merkezli değil fikir merkezli olun. Ayrıca görülecektir ki, pazarlama ile ilgili çoğu kitap, markaların başarı sağlamlasının odağına pazarlama stratejisini koyarken, bu sekiz amentüye göre, başarılı bir meydan okuyan markanın pazarlaması üç kritik öğeden oluşur: Tutum, strateji ve davranış (Morgan, 2001: 11)".

3- Marka İletişim Stratejileri

Marka özü gereği dört niteliği içerir (Broadbent, 2003: 16): **a) İşlevi**: Nedir? Ne işe yarar? Bunu nasıl yapar? gibi soruların cevabıdır. **b) Rekabetten farkı**: Ne bakımdan değişiktir? Üstünlüğü nedir? **c) İmajı**: İnsanlar ona ilişkin ne düşünüyor? **d) Güvenin kaynağı**: Üretici kuruluş neyi temsil ediyor? Marka bilgisi ise iki ana parçadan oluşur: Markadan haberdar olma düzeyi ve markanın imajı. a) Markadan haberdar olma tüketicinin hafızasında markanın rakiplerle karşılaştırmalı olarak aldığı yerdir. b) Marka imajı ise, markanın tüketici hafızasında hangi özelliklerle yer aldığını ve rakiplerinden nasıl farklılaştığını gösterir (Çakır, 2003: 87). Marka bilgisi ve imajı açısından, reklam, halkla ilişkiler gibi iletişim stratejilerinin rolü ve önemi son derece yüksektir. Ancak, markalaşma sürecinin olmazsa olmaz sonuçları olmakla birlikte, marka iletişim stratejilerini reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı ile sınırlandırmamak gerekir. Keza, markanın özü üründür ve ürünlerin tüketici beklenti ve gereksinimlerinin değişik eğilimlerine göre, sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüz yönetim anlayışlarında hız, verimlilik ve kalite bilincinin birlikte kazandığı önem, rekabetin dayattığı koşullarla yakından ilişkilidir. Verimlilik ve kaliteyi bir arada sürdürebilecek yöntemlerin de geliştirilmesi zorunluluğu vardır (Uztuğ, 2003: 28). Başarılı marka iletişimi stratejileri İngilizce'de hepsi de 'C' harfi

ile başlayan yedi temel etkene dayandırılmaktadır (Pile, 2001: 244-245). Bu etkenler şunlardır: **a) Açıklık (Clarity):** Markanın önermesi açık değilse, konumu ve amacı da net değilse, kişiliği seçilemez. Vizyon belirsiz olmamalıdır. İyi tanımlanmış bir marka, tüketicilere ve çalışanlara yol gösteren bir ışıktır. **b) Bağdaşma (Coherence):** Marka, çalışanların uniformalarından, televizyona; müşteri hizmeti hatlarından, satış promosyonlarına kadar bütün iletişim biçimlerinin toplamıdır: Her şey iletişimdir. Bu yüzden, hepsi aynı marka fikrini, aynı tonda iletmelidir. **c) Tutarlılık (Consistency):** Eğer tek bir tutarlı mesajınız varsa, bu mesajı zamana, coğrafyaya, mecralara, dağıtım kanallarına ve ürünlere yaymanız gerekir. **d) Denetim (Control):** Markayı yaratmak her şeyden önce yeteneğe bağlıdır ve bu süreç tamamıyla denetim altındadır. Fiyat ve ürün özgünlüğü gibi yükselten unsurlar ise aynı derecede denetlenemez. Marka yapılan her şeyle tanımlandığına göre, denetim için daha fazla pazarlama çabası gösterilse de ve marka sorumluluğuna sahip olursa da, başarısız olunabilir. Pazarlama harekete geçirmeli, yol göstermeli, savunmalı, etkilemeli ve ikna etmelidir. **e) Bağlılık (Commitment):** İyi marka yönetimi zihinsel bir etkinliktir. Gereken bağlılık seviyesine ulaşmak, markayla ilişkili olan herkesin bağlantısını ve hayli zor bir çalışmayı gerektirir. Çünkü marka vaadinin gerçek, kanıtlanabilir olması ve değerler zincirinin her aşamasının içerisinde yer alması gerekir. **f) Temas (Contact):** Marka, çoğu pazarlama siperleri içine girmeyen alanlarda da, tüketici teması ve iletişiminin birbirinden uzak ve farklı her noktasına kadar yönetilmelidir. Form tasarımları, uniformalar, kasa fişleri, satış ekibinin davranış tarzı ve gelen telefonlara yanıt verme biçimine kadar her şey önemlidir. Her müşteri teması, markanın itibarını zayıflatır ya da güçlendirir. **g) Tüketici Yönelimli (Customer Driven):** Marka tüketici yönelimli olmalıdır. h) Sekizinci “C” ise, kuşkusuz, **iletişim kurmaktır (Communicate).**

4- Marka Oluşturmanın Temelleri

Rekabetin artması, koşulların zorlaşması markaların önemi ve gücünü daha da ön plana çıkarmaktadır. Eskiden, pazarın üretici pazarı olduğu ve tüketimi üretimin yönlendirdiği o meşhur dönemlerde, ürünlerin temel özellikleri iletişim dünyasının ana hammaddesiydi. Eğer elinizde temel işlevlerini yerine getiren, iyi paketlenmiş bir ürün varsa, çok az bir iletişim katkısıyla bu ürünü çok yaygın tüketici gruplarına satmanız olasıydı. Zamanla pazarın doymasıyla doyan pazarlarda pazar payını artırmak için ürünlerin ana özelliklerine yan özellikler eklenmeye başlamıştır (Aydın, 1997: 28). Bu bakımdan başarılı bir markalaşma, benzersizlik konsepti üzerine tasarlanmalıdır. Bu program muhtemel müşterilerin zihninde, pazarda, sizinki gibi tek bir ürün olmadığı algılamasını yaratmalıdır (Ries ve Ries, 2005b: 14). Diğer taraftan, markanın, hedef tüketicilerin deneyim ve zihinlerine girdiği nokta, şirketlerin markalar üzerindeki hakimiyetlerini kayb ettikleri noktadır (Perry ve Wisnom, 2004: 15). Marka hedef tüketicinin zihnine girdikten sonra artık hakimiyet markadadır. Bu bağlamda başarılı markalar bu imajı ya da 'kişiliği' yaratan markalardır. Bunu, müşterinin, istediği özellikler ile marka arasında güçlü bir bağlantının var olduğunu algılamasını sağlayarak yaparlar. Bu özellikler gerçek ve nesnel (örneğin kalite, verilen parayı hak etmesi) ya da soyut ve duygusal (örneğin toplumsal konum, gençlik) olabilir. Markanın kimliği markanın sahip olduğu akılcı özelliklerinin bir işlevidir, fakat marka kimliği geliştirilmeli ve reklam, tasarım, ambalaj, etkin dağıtım ve teşhir vasıtasıyla tüketiciyle bağlantısı kurulmalıdır (Doyle, 2001: 6).

Başka bir açıdan, başarılı bir marka yaratmak için; markanızın DNA'sını anlayarak bir strateji oluşturmanız; konumunuzu belirlemeniz, kendinizi rakiplerinizden farklılaştırmanız; tüketicilerin istekleri ve ihtiyaçları ile bağlantı kurmanız ve geri dönüş bunları tekrar tekrar yapmanız gerekir (Zyman ve Brott, 2004: 67).

Firmaların en son varlıkları olan markaları oluşturmaları ve bunları başarılı üç kritik faktöre dayandırmaları söz konusudur (Evrard, 2003: 76-77): *Birincisi*, araştırma ve geliştirmeye yürekten bağlanarak sürekli yenilikler yapmanın sonucu olan performanstır. *İkincisi*; reklam, satış noktası malzemeleri ve örnek sunma yoluyla ya da perakendeciler, kuaförler ve gazeteciler gibi gruplarla ortaklıklar kurarak performansı iletmeyi esas olarak kabul etmektir. Son olarak da başarının *üçüncü anahtarı*; markalarımızın uluslararası duruma getirilmesidir (Zaltman, 2004: 284-285). Bu bağlamda, marka değeri yaratmanın yedi temel kuralı vardır (Turkel, markastrateji.com): **a) Tüketiciyi Dinle:** İlk olarak, markanın her bileşeninin tüketiciyle ilgisi olması gerekir. Çoğu şirket markasını şirket yapısına göre konumlandırır. Oysa markanın tüketici isteklerine göre oluşturulması gerekir. **b) Duyusal Bağ Kur:** Markanın önce kalbe sonra beyne hitap etmesi gerekir. **c) Basit Ol:** Özellikle son yıllarda tüketiciler her yerden bilgi bombardımanına tutulmaktadır. İletişim kanallarının artması ve şirketler arası yoğun rekabet, verilen mesajların sayısını da artırmıştır. Bu durum basit olmayı hem zorlaştırmış hem de basit olmayı elzem hale getirmiştir. **d) Hızlı Algulat:** Markanın tek başına basit olması da yeterli değildir. Bu basit markayı tüketiciye hızla algılatmak gerekir. **e) Sözünü Tutan Marka Ol:** Marka, ürünün vaat ettiği tüm özellikleri üstünde taşınalıdır. **f) Tüm Duyulara Hitap Et:** Marka 5 duyuya birden hitap etmelidir. Bugün çoğu markanın göze ya da kulağa hitap ettiği görülmektedir. Örneğin ne kadar iyi bir restoran markası olunursa olunsun, içeriye girildiğinde tüketici eğer kötü bir kokuyla karşılaşıyorsa markanızın değerinin artması mümkün değildir. **g) Mesajını Tekrarla:** Markayı bir kez konumlandırdıktan, bu markanın tüketiciye ne ifade ettiğini bir kez oturtuktan ve tüketiciye verdiğimiz mesajı net şekilde belirledikten sonra geriye kalan şey bunu sürekli tekrar etmektir.

Başka bir şekilde markanın yaratılması, onu oluşturan yapı taşlarına dayanır (Ak, 1998: 124-128). Bunlar: **a) İsim:** Firmanıza ya da ürünüze koyacağınız ismin neleri çağrıştırabileceğini, özellikle uluslararası bir marka olacaksa, diğer lisanlarda hangi anlamlara gelebileceğini, kulağa nasıl geldiğini mutlaka önceden, inceden inceye etüt etmek gerekir. Bu çerçevede etkili isim tüketiciye şu kolaylıkları sağlayacaktır (Bozkurt, 2006: 109): **i) Ürünü belirleme:** Marka isminin varlığı, tüketiciye hangi ürünün tatmin edici olduğunu belirlemede yardımcı olur. **ii) Kalite belirleme ve iletişim:** Marka ismi, güvenilirlik ve ürün kalitesi konusunda mesajlar taşıyarak tüketicilere yardımcı olur. **iii) Yeni sunumları belirler:** Marka ismi, tüketicinin kendisine yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkat etmesini sağlayabilir. Böylece tüketici, ihtiyacını tatmin edebilecek ürünü satın alma kararı verebilir". **b) Kalite:** Markanız daha doğrusu ürün/hizmetiniz, yine öncelikle kaliteli olmalı, rakiplerinden her konuda olamasa bile bazı konularda üstün olmalı, uygun bir sürede bir ömrü, dayanıklılığı olmalıdır. **c) Üstünlük:** Hepimizin bildiği bir söz var; "iyi reklam malı bir kere aldırır; ikinci kez, malın kendisi kendini aldırır" diye... Bu da "Malın Üstünlüğü" ile olmaktadır. **d) Değer:** Bazı ürünler fiyatı, ambalajı ile, bazıları el işçiliği olması ile, bazıları satıldığı dükkan, dükkanın dekoru, hatta dükkanın bulunduğu semt ile, bazıları ender bulunması ile, bazıları da dizaynları ile bir değer ifade eder. **e) Kurumsal Kimlik:** Kurumsal Kimlik bir markayı var eden, beyinlerde algılanmasını, yer etmesini sağlayan en önemli unsurdur; firmanın davranış biçimidir, işleyiş biçimi, sistemidir, amblemidir, tüm iletişim ve tanıtım araçlarında, dekorlarındaki dizaynlarda kullanılan renkler ve şekiller bütünüdür. **f) Başka/yeni ürünlere eklenebilme:** Ortaya çıkan 'Birleşmiş Kimlik' öyle bir kimlik olmalıdır ki, firmanın karakterine uymalı, yapılan işe (ürüne/hizmete) uymalı, firmanın gelecekteki yeni markalarına, ürünlerine de eklenebilmeli ve gelişmelere açık olmalıdır. **g) Etkili İletişim/Tanıtım:** Markalar doğru yerlere konumlandırıldıklarında, onlara doğru imajlar yüklendiğinde, hedeflenen kitleler üzerinde

kuvvetli etkiler yaratırlar. Ancak bilinmelidir ki; "imaj bir aynadır ve tamamen gerçekleri yansıtır". Bu nedenle yapılacak tanıtım çalışmalarında mutlaka gerçekler yansıtılmalı, reklamlardaki vaatler mutlaka yerine getirilmeli, olmayacak şeyler olacakmış gibi gösterilmemeli, anlatılmamalıdır.

Marka kişiliğinin yaşamsal önem taşıyan bir diğer parçası, onun müşterilerle yüz yüze gelmekte olan göstergesidir; çalışanlarıdır. Müşteriye iyi hizmet esastır. Rekabetin merkezinde bu vardır (Ayling, 2003: 70).

5- Markalaşma ve Markalaşmanın Bileşenleri

Marka; adı, logosu, ticari karakteri, rengi ve düzenlediği etkinlikler ile bir bütündür. Mesela, markanın hatırlanması için ilk aşamada tanınmayı sağlayacak çalışmaların planlanması gerekir. Markanın tanınması; ayırıcı özelliklerinin farklı ortamlarda vurgulanması ve hedef kitlenin ilgi alanına, özelliklerine uygun etkinliklerin markanın iletilmek istenilen özelliklerini belirtecek tarzda planlanması ile gerçekleşebilir. Markaya gereksinim oluşturma, farkındalık ve marka bilgisi sağlama, olumlu tutum ve güven yaratarak bağlılık meydana getirme yolu ile yaratılan marka imajı, söz konusu markaya pazar değerinin yanı sıra finansal değer de kazandırılmasını sağlar. Markanın finansal değerinin yüksek olması ise, markanın kimlik haklarının bedelinin yüksek olması anlamına gelir (Tosun, 2002: 97-98). Dolayısıyla markalaşma bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlı, son kertede müşteri bağlılığı ile nihailendirilen, çeşitli evreler silsilesidir. Bu bağlamda markalaşmanın çeşitli evreleri ve bileşenleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları kategori, konumlandırma, farklılaşma, farkındalık, bilinirlik, tanınırlık ve marka bağlılığıdır.

5.1- Kategori ve Konumlandırma

Günümüzde, tipik şirketler, daha fazla ürün, sanayi, dağıtım kanalları ve daha fazla fiyatlandırma noktalarına doğru genişlemektedir (Ries ve Ries, 2005a: 191). ABD'de marketlerde satışa sürülen her yüz yeni üründen doksani ürün kümesinin genişletilmesinin bir sonucudur. Marketlerin markalarla tika basa dolup taşmasının temel nedeni budur (1300 şampuan, 200 mısır gevreği, 250 içecek markası var). Tarama verilerine göre, ürün kümesinin genişletilmesine dayalı markaların pek çoğu (en azından süper marketlerde) raflarda dururlar ve toz toplarlar. Columbus Ohio'da Kroger süpermarketlerinde yapılan bir araştırma, bir mağazadaki ortalama 23.000 kalem malın, 6.700'ünün bir günde, 13.600'ünün bir haftada, 17.500'ünün bir ayda satıldığını, geri kalan, 5.500'ünün ise ay boyunca satılmadığını ortaya koymuştur (Ries ve Ries, 2005b: 81-82). Bu nedenle, markalaşmanın en üretken, en işe yarar yönü, yeni bir kategori yaratmaktır (Ries ve Ries, 2005b: 68). Kategoriler, tam anlamıyla markaların yaratıldığı gibi; kategorilerinin adını olası müşterilerinizin zihinlerine yerleştirerek oluşturur (Ries ve Ries, 2005a: 229). Bu süreçte bir markayı diğerinden değerli kılan en önemli şeylerden biri, bir kategoriye egemen olmasıdır. Coca-Cola, dünyanın en değerli markasıdır. Değerlidir çünkü dünya çapında kola kategorisine egemendir. Markayı genişleterek kısa vadede ek satışlar elde etmek, markalama kavramının tersine bir işleyişe yol açmaktadır. Bu yüzden, tüketicilerin zihninde güçlü bir marka yaratmak istiyorsanız, markanızı, genişletmek değil, daraltmak zorundasınız (Ries ve Ries, 2005b: 19-21). Zira, ürün kategorileri uzun süre incelenirse, fazla genişlemenin büyümeye yardım etmediği, aksine büyüme sürecini zayıflattığı görülebilir (Trout, 2005: 36-37). Çok fazla seçenek olursa, tüketici de bundan zarar görür. Örneğin, yalnızca Californiada 1.000'den fazla şarap imalatçısı ve 5000'den fazla marka

vardır. Wine Spectator dergisi 24 bin¹ farklı şarabın derecelendirilmesini içeren bir yıllık rapor hazırlamıştır (Ries ve Ries, 2005b: 91). Öte yandan, bazı kategorilerin ölümlü olduğu da kesindir. Önümüzdeki yıllarda ‘Anında Fotoğrafçık’ın tamamen ortadan kalkacağına kuşku yoktur (Ries ve Ries, 2005a: 222). O pazar digital pazara doğru kayıyor. Tarih Kodak’tan yana değil... Sürmeli cetvel cebimize sığabilen hesap makinelerine bıraktı yerini. Digital bilgisayar, analog bilgisayarların yerini aldı. Plajın yerini kompakt disk aldı. Analog hücreli telefonların yerini digital telefonlar aldı (Ries ve Ries, 2005b: 158-159). Öte yandan, zihinlerdeki ilk marka, liderliği kaybetse bile tüketicilerle kurduğu duygusal bağı yitirmez (Ries ve Ries, 2005b: 157-158).

İşletme, hangi pazar bölümüne gireceğini seçtikten sonra, bu bölümlerden hangisine konumlanacağına karar vermelidir. Ürünün konumu, rakip ürünlerle bağlantılı olarak, tüketicinin zihninde ürünün yerleştiği yerdir. Eğer bir ürün pazardaki diğer ürünlerin aynı olarak algılanırsa, tüketicinin bu ürünü alması için hiçbir neden yoktur (Kocabaş ve Elden ve Çelebi, 1999: 52). Böylece, konumlandırma bir dayanak noktasıdır, şirketin, ürünün ya da verilen hizmetin sözlü ya da görsel iletişim tonunu belirler. Konumlandırma, ileride kimliği yaratmak için yaratıcı görüşe dayanak olacak taktik projesini sunar. Konumlandırma aynı zamanda hedef kitleye ürünün, servisin ve şirketin neyle ilgili olduğu hakkında açık bir mesaj verir (Perry ve Wisnom, 2004: 18-19). Mesela; bir Mercedes sahibi olmak denilince akla "prestij" gelir. Lamborghini’ler pahalıdır, Audi’ler Alman, Honda’lar iyi tasarlanmıştır ve Toyota’lar güvenilirdir; ancak bu markaların hiçbiri Mercedes’in prestijini taşımazlar. Bir marka inşa edilmek isteniyorsa, markalama çabaları, muhtemel tüketicinin zihninde bir kelimeye sahip olmaya odaklanmalıdır. Başka kimsenin sahip olmadığı bir kelimeye: BMW, zihinlerde “sürüş” kelimesinin sahibidir (Ries ve Ries, 2005b: 42).

5.2- Farklılaşma

Farklılaşma, uygunluk, itibar ve tanıdıklık, marka inşa etme sürecinin, verilen sırasıyla, dört temel basamağıdır. Farklılaşma, markanın diğerlerinden ne denli ayrıştığı; uygunluk, markanın kişiye ne denli hitap ettiğinin; itibar, markanın insanlara ne denli üstün görüldüğünün ve tanıdıklık da markanın tüketiciye ne denli yakın geldiğinin ölçüsüdür. Bu bağlamda, bu dört temel basamak (farklılaşma, uygunluk, itibar ve tanıdıklık) birbiriyle ilişki içindedir (Çavaş, 1996: 25). Bunların arasında farklılaşma, Stephen King’in tanımladığı gibi 'tüketicinin zihninde bir anlamda tekelleşme'dir (Bartle, 2001: 32). Dolayısıyla, geliştirmemiz gereken özelliklerden biri, çarpıcı farklılaştırmaya yönelik iştahı itelemek olacaktır (Morgan, 2006: 45). Bu konuda örneğin, Amerika’da Copernicus adındaki araştırma şirketi 48 farklı mal ve hizmet kategorisindeki 48 lider markayı incelemiştir. Amaç markaların zamanla ticari bir mal olarak ne kadar benzeştiklerini ölçmektir. Sonuç, ölçümlenen 48 kategoriden 40’ının birbirinden farklı algılanmadığını ortaya çıkarmıştır. Bunun üç temel nedeni var: Marka inşasında tutundurma programlarına geçiş, bilgilendirme yönelimli reklamlardan eğlendirme yönelimli reklama geçiş, ayrıca bunlara ek olarak, belirgin ürün farklılığının iletişimindeki başarısızlık. O halde; markalama, bir markayı ve farklılaştırılmış bir fikri potansiyel müşterinin zihninde yerleştirmektir (Trout, 2005: 32). Bu bağlamda, farklılaşma, sizi sürüden ayırandır. Markanızı farklılaştırabilmek için ise üç temel yol vardır (Zyman ve Brott, 2004: 75-76): **a) Daha fazlasına karşılık daha fazlası:** Müşterilerinize, bir ödül

¹ Her gün birini içseniz, tamamını tatmanız 65 yıl alır. Muhtemelen o zamanda, daha önce tattığımız şarapların neye benzediğini hatırlayamayacak kadar yaşlı olacaksınız

karşılığında, onlara başka yerlerden alabileceklerinden daha fazlasını vereceğinizi söylemeniz gerekir. Daha fazla kimi zaman kanıtlanması zor bir ifade olabilir. Ürüne ya da hizmete bağlı olarak, "daha fazla", nicelik, hizmet, hız, nitelik ya da tüketici için önem taşıyan başka bir etmeni ifade edebilir. **b) Daha azı karşılığında daha fazlası:** Bu sınıftaki şirketler şöyle der: "Bakın, biz size daha fazlasını vereceğiz; ama ulusal bir markaya ödediğinizden daha azını ödeyeceksiniz." **c) Daha azı karşılığında daha azı:** Bu sınıftaki şirketlerin etiketlerinde "Yiyecek" ya da "Bira" gibi ifadeler bulunur. Bir açıdan, mağaza markaları ve ulusal markalar ile yalnızca fiyat konusunda rekabet ederler. Kalite söz konusu değildir. Aslında tüketiciler bu ürünlerin daha az kaliteli olmasını beklerler. Öte yandan, farklı olmak; ancak müşterileriniz farklılıkları gerçekten umursadığı zaman işe yarar. Örneğin Domino's Pizza'nın sunduğu en büyük farklılık hızlı servistir. Aslında, Domino's pizza satmıyordu, bir çözüm satıyordu (Zyman ve Brott, 2004: 78).

5.3- Farkındalık, Bilinirlik ve Tanınırlık

En güçlü markalar kalıcıdır ve markalarda kalıcılığı yaratmanın en iyi yollarından biri reklamdır. Reklam iyi kullanıldığında büyümlü bir etki yaratır. Ama mucizeler yaratamaz. İyi bir ürün olmadan başarılı bir marka yaratmak olanaksızdır. Bill Bernbach "kötü bir ürünü, iyi reklamdan daha çabuk öldürecek bir şey yoktur" demişti; ama iyi bir ürün ortaya çıktığında, farkındalığı, hedefe ulaştırmayı, duygusal titreşimleri yaratmayı ve en iyi ürünün bile onsuz olmayacağı kalıcı farklılaştırmayı en iyi sağlayacak olan da reklamdır (Bartle, 2001: 41). Farkındalık sağlandıktan sonra, "farkındalık kraldır, insanların bunu bildiğini varsayın" ilkesi "farkındalık gereksizdir, o yüzden aşırı iletişim kurun"a dönüşür. Reklam şirketlerinin düştüğü en büyük hatalardan biri, kendileri ne söylendiğini ya da stratejinin ne olduğunu anlıyorsa, tüketicinin de anlayacağını varsaymalarıdır. Bir diğer büyük hata ise, isim bilinirliğinin ve tüketicinin farkındalığının sihirli bir biçimde satışa dönüşeceğini tasavvur etmektir. Ancak gerçekte tüketiciler buna programlı değildiler. Onlara ne yaptığınızı, neden yaptığınızı, neden ürününüzü satın almaları gerektiğini tam olarak anlatmazsanız, sizi yok sayarlar ve cüzdanlarını (ve kalplerini) alıp kendilerine bunları anlatacak başka birine giderler (Zyman ve Brott, 2004: 44).

Marka bilinirliği, insanların ürün hakkında bilgisinin olmasıdır. Marka bilinirliği marka tercihi, marka tercihi de marka ısrarcılığı sağlayabilir. Çünkü marka ısrarcılığı, pazarlama giderlerini düşürür ve dağıtımçıları olan pazarlığın daha başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Örneğin; pazardaki algılanan ürünün ve marka kalitesinin yüksek olması, üreticinin ve pazarlamacının getirisini de yükseltir ki; bu da yeni ürün sunumları için çok önemlidir (Bozkurt, 2006: 51)." Bu bağlamda tek başına marka bilinirliği bir anlam ifade etmemektedir. Tüketici tercihi ve sonrasında da marka tercihi, marka bağlılığı sürecini ortaya koyan aşamalarından biridir. Marka bilinirliğinin nihai sonucu marka bağlılığı olmaktadır.

Pazarlamacılar, ürün satın almayla marka satın almayı ya da marka oluşturma süreçlerini eş şeylermiş gibi algırlar. Oysa marka inşa etme süreci tamamıyla başka bir şeydir. Önce markanın farklılaşmasıyla, daha sonra tüketiciler tarafından bu farklılığın uygun bulunmasıyla, daha sonra markanın itibar kazanmasıyla ve nihayet markanın tanıdık bir marka haline gelmesiyle ilerleyen bir süreçtir (Çavaş, 1996: 24). Bunu biraz açmak gerekirse, tanıdıklıkla farkındalık aynı şey değildir. İnsan, bir markanın ya farkındadır ya da değildir. Tanıdıklık ise, çok boyutlu bir değişkendir. İnsanların yedili bir skalada tanımlandığı ve tüketiciye doğrudan doğruya sorulan bir ölçüdür. Skalada, tanıdıklığın 1 olması durumunda kişiler o markanın farkında değiller. Tanıdıklığın 2 olması durumunda, ancak farkındalar ve bu temel farkındalıktır. Tanıdıklığın 4 olması durumunda ancak temel

imaj ilişkilendirmeleri başlamaktadır. Tanıdıklığın 6 olması durumunda kişiler markanın tam olarak neyi ifade ettiğini anlamaktadır. 7 yani top score seviyesinde ise, artık bir empati vardır. Örneğin; aklımıza gelen ülkeleri sayın denilse muhtemelen Zimbabwe'yi saymazsınız. Ama size bir liste halinde verilse Zimbabwe'nin bir ülke olduğunu söyleyebilirsiniz. Bu durumda Zimbabwe'nin uyarısız farkındalığı sıfır, uyarılı farkındalığı yüzdür. Yani Zimbabwe diye bir ülke olduğunun farkındasınızdır. Ancak eğer kendiniz gidip görmemişseniz ya da çok yakınınızda bir kişi Zimbabwe'yi ziyaret edip size anlatmamışsa, Zimbabwe sizin zihninizde bir şey uyandırmaz. Yani sizin için tanıdık değildir. İşte tanıdıklık ile farkındalığın farkı budur (Çavaş, 1996: 26).

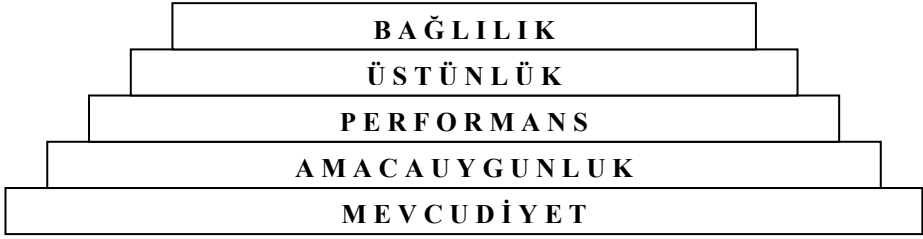
5.4- Marka Değeri

Teknik olarak, marka değeri finansal bir kavramdır. Muhasebe denge raporunda bulunur ve organizasyonun bir varlığı olarak yer alır. Marka değerini hesaplamak kolay değildir, çünkü marka değeri, tüketicilerin gözünde oluşan bir değerdir. Bu durumu analiz etmenin bir yolu da, tüketicilerin fiyat farklılaşmasıyla aynı markayı kullanmayı tercih etme arasındaki ilişkisini incelemektir. Marka değeri, tüketicilerin alacakları markanın ürün ve servisleri hakkında bir fikir sahibi olmaları demektir. Eğer tüketiciler inandıkları veya beledikleri marka değerini alırlarsa, mutlu olurlar (Bozkurt, 2006: 50-51). Bu çerçevede Brand Equity olarak ifade de edilen marka değeri, markanın tüketici nezdinde ki değerini ifade eden ve ölçülebilir unsurlardan oluşmaktadır. Buna göre Brand Equity'nin açılımı şöyledir (Özgen, 2002: 747): a) Marka Bilinirliği (Awareness), b) Marka Sadakati (Loyalty); c) Markaya Yakıştırmaları (Association); Markanın Algılanışı (Perceived quality).

5.5- Marka Bağlılığı

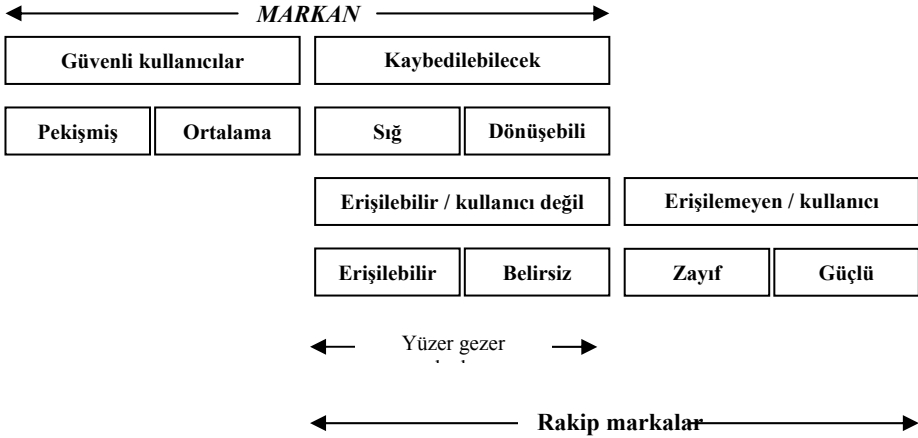
Eğer tüketici markadan yüksek derecede haberdarsa ve bu haberdarlık sağlam, pozitif ve farklılaşmış ürün-imaj özellikleri ile bütünleşmişse, o zaman pozitif bir marka öneminden söz edilebilir. Marka öneminin anlaşılmasının ikinci parçası ise, markaya karşı tüketici davranışıdır. Bu tüketicinin markaya olan sadakati ve markanın görece daha yüksek fiyat uygulayabilme yeteneği ile ölçülür. En basit hali ile marka sadakati, alışveriş yaptığımız yerde istediğiniz markayı bulamadığınızda gidip başka yerden almanızdır (Çakır, 2003: 87). Başarılı markalar daha güçlü marka bağlılığı yaratır. Başarısız ya da yeni markaların öncelikle müşteriyi çekmesi gerekmektedir. Bu da *kârlılığı* olumsuz yönde etkiler. Çünkü; reklam, promosyon ve satışa yeni bir müşteri kazanmak, tatmin olmuş mevcut bir müşteriyi elde tutmaktan daha pahalıdır. Bir çalışmada, yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriyi elde tutmanın altı kat fazlasına mal olduğu belirlenmiştir (Doyle, 2001: 9). Bu noktada marka bağlılığı yaratmanın birçok nedenine bu finansal etken de dahil olmaktadır. Aynı ürün kategorisindeki alımlar içindeki pay veya kullanıcı oranı, bilinen bir yaklaşım olduğu gibi birçok firmanın kullandığı tek ölçümdür. Bir bireyin aynı kategorilerdeki alımları içinde belirli bir markaya ait olan pay ne ölçüde yüksekse, kuramsal olarak, o marka o denli güçlüdür. Bir marka ile bir ürün arasındaki önemli fark, insanların markaya ilişkin birçok inanca ve duyguya sahip olmasıdır. Sık sık söylendiği gibi, markalar raflarda değil, insanların zihnindedir. O halde “gerçek bağlılık” salt davranışsal bağlılığın ötesinde bir şeydir. Müşterilerin markalara veya firmalara karşı ne derecede yakınlık ve çekim duyduğunun bir ölçüsüdür. Bu yakınlık birkaç şekilde değerlendirilebilir (Crosthwaite, 2001: 259-260).

Bu yöntemlerden biri marka dinamiği çerçevesinde ele alınan dönüşüm modelidir. Markanın güçlü ve zayıf yanlarının farklı düzeylerde tüketici katılımıyla ölçülmesini sağlayan anket sonuçlarına dayanan model, Millward Brown tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 2: Marka Dinamiği Piramidi²

Kaynak: Crosthwaite, 2001: 263-264

Tutumsal ve davranışsal bağlılığı değerlendirmenin biraz farklı bir yolu da Dönüşüm Modelidir (**Tablo 2**). Güney Afrika'da din değiştirme olgusunu ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir teknikten elde edilen bu süreç, markanın ve pazarının 360 derecelik bir görünüşünü verir. Bir markanın ve rakiplerinin kullanıcı tabanı aşağıdaki değişkenlere göre oluşmaktadır (Crosthwaite, 2001: 263): a) Ürün kategorisiyle ilgi düzeyleri; b) Tüketicilerin mevcut markalar kümesindeki markalardan memnuniyet düzeyleri; c) Rakipler karşısındaki tutumları; d) İnsan olarak kendi kişisel özellikleri; e) Tüketiciler, incelenen marka veya şirketle ilişkilerine göre sekiz kategori altında değerlendirilebilirler (Crosthwaite, 2001: 263-264).

Tablo 3: Marka Bağlılığı Dönüşüm Modeli

Kaynak: Crosthwaite, 2001: 263

Kullanıcılar: *Pekişmiş:* Öngörülebilir gelecekte marka değiştirme olasılığı bulunmayanlar. *Ortalama:* Kısa dönemde marka değiştirme olasılığı bulunmayanlar.

² Modelde, marka *mevcudiyeti* ilginin ön koşuludur. Önermenin *amaca uygunluğu*, etkin ilgililiğe yol açar. *Performans*, markanın tüketici ihtiyaçlarına uygunluğunun bir değerlendirmesidir. *Üstünlük*, bu ihtiyaçların eldeki diğer seçeneklere göre ne derece karşılandığı anlamına gelir. *Bağlanma*, bu algılamaların markaya yakınlık ve bağlılık duygusu haline gelmesi demektir.

Yüzeyset: Ortalama düşük bağlılığı olanlar. **Dönüşebilir:** Kaydedilebilir durumda ve bir değişiklik yapma noktasında bulunanlar. Son küme açıktır ki, incelenen marka açısından en riskli olanları ve başka markaların ele geçirme olasılığı en yüksek olanları temsil eder.

Kullanıcı Olmayanlar: Yüksek Oranda Erişilebilir: Marka “dönüşme” konusunda erişilebilirliği en yüksek, diğer markaların kullanıcıları. **Belirsiz:** Markayı halen kullandıkları marka kadar çekici bulan, kullanıcı olmayanlar. **Düşük Oranda Erişilebilir:** Kullanıcı olma olasılığı bulunmayanlar. **Erişilebilir Olmayanlar:** Markayla ilgilenme olasılığı bulunmayanlar. Bu sınıflama, pazarlamacıların rakipleri karşısında markaların ve kullanıcıların bağlılık özelliklerini değerlendirmesini, daha uzun dönemli fırsatları ve sorunları ve bunların nereden kaynaklanacağını saptamasını mümkün kılar.

6- Marka Oluşum Sürecini Olumsuz Etkileyen Unsurlar

Markalaşma süreci, yapılması gerekenler kadar yapılmaması gerekenleri de kapsayan karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte markalaşmayı olumsuz etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar (Ak, 1998: 137): **a) Taklitçilik:** Bir marka ne kadar özgün olursa, bu şekilde hem hedeflenen kitlelerce diğerlerinden daha kolay ayırt edilebilmekte, hemde yaratılan farklılık ölçüsünde, hukuk kuralları ve yasalar karşısında daha iyi korunabilmekte, daha çok haklı durumda kalmaktadır. **b) Tutulmayacak Marka Sözlere Vermek:** Pazarlamacı Richard Gold’un Blueprint Magazin’de yazdığı bir yazıda, “Eskiden şirketler, kötü davranışlarını markalarının arkasına gizleyebiliyorlardı. Ama, Internet’in çıkışı gibi büyümesiyle birlikte, bütün bunlar değişmek üzere. Markalar, yalan vaatlerde bulunursa, tüketiciler, bunu ağızdan ağıza yayacak ve ürünü boykot edecekler.” Müşteri adaylarınıza ve müşterilerinize yalan söylerseniz, saklanamazsınız. Sonunda, siz kaybedersiniz; rakiplerinizi ise, kazanır (Dombarcino, marjinal.com.tr). **c) Böbürlenmek:** Çok fazla övünen insanları kimse sevmeyiz, bu nedenledir ki; bu şekilde davranan ürünler ve şirketler de sevilmezler (Bond ve Kirshenbaum, 2004: 132). **d) İstikrarsızlık:** En çok ihlal edilen kurallardan biri istikrar kuralıdır. Bir marka istikrarlı olmazsa zihinlere giremez (Ries ve Ries, 2005b: 145-146-147). Orada kalmak için de istikrar şarttır. **e) Başarının Dikkati Dağıtması:** Başarılı markalara sahip şirketlerin karşısına dikilen sorun, markayı, tüketicilerin kafasında yer ettikten sonra nereye götüreceklerine karar vermektir. Başarıya ulaştıktan sonra düşebileceğiniz en yaygın hata, belki de markanızı her şeye basmaktır. Levi Strauss & Co. bu yanlışlığı zor yoldan öğrenmiştir. 1970’lerin başında şirket 100 yılı aşkın bir süredir üretmekte olduğu ana ürün çeşitlerinin dışına taşarak Levi’s markası altında geniş bir ürün yelpazesi üretilip pazarlamaya başlamıştır. Bu genişleme, Levi’s markasını ve müşterilerinin gözündeki çekiciliğini zayıflatmıştır (Holloway, 2003: 95-96).

Neticede, olumsuz bir marka yönetim süreci geçirmişseniz, O’nu değiştirmeniz gerekebilir. Eğer markayı değiştirmek istiyorsanız, önce zihinlere bakmak gerekir. Zira, belki de orada değilsinizdir. Ancak zihinlerde iseniz, çok özel ve farklı bir algılamamız varsa, markayı değiştirmek risk almak demektir. Bu uzun, zor, pahalı ve muhtemelen imkansız bir süreç olacaktır (Ries ve Ries, 2005b: 155). Markanızı değiştirmenin doğru ve mümkün olduğu üç durum vardır (Ries ve Ries, 2005b: 151-152-153, 155): **a) Markanız tüketicinin zihninde ya çok zayıf bir etkiye sahip ya da hiç yeri yoksa:** Özünde, ortada hiçbir marka yok demektir ve marka ismiyle istediğinizi yapabileceğiniz anlamına gelir. **b) Markanızı besin zincirinin ilk basamağına yerleştirmek istiyorsanız:** Eğer markanızın fiyatını sürekli olarak indiriyorsanız, her zaman fiyat merdiveninin en altına, hem de markayı zedelemeyen yerleşebilirsiniz. Bu zorunlu olarak olumsuz bir gidiş değildir. Mesela, Marlboro sigara fiyatlarının düşürdüğünde, pazar payını arttırmıştır. **c) Markanız yavaş hareket eden bir alanda ve değişimin gerçekleşmesi uzun süre alıyorsa.** Bu üç

durumun gerektirdiği marka değişimi, son derece dikkat isteyen bir iştir. Zira marka değişiminin akabinde yaşanacak olumsuzluklar, başarılığın etiketlenmesi, firmanın başarısızlıklarla anılması anlamına gelebilir.

7- Ülke – Marka İlişkisi: Markalar Bayrak Taşımalı mıdır?

Tüm dünya ülkeleri ve bu ülkelerin ekonomilerinde bir şekilde yer alan, üretim yapan firmalar *kâr* etmek, büyümek, belirledikleri hedeflere bir an önce ulaşmak için yoğun bir rekabet ortamı içinde mücadele vermektedirler. Mutlak başarı ise, sadece kuvvetli markalar yaratmakla mümkün olmaktadır. Coca-Cola, Mercedes, Toyota, Mitsubishi, Kellogg's, Citibank, Blaupunkt, Bosch, BP, Lufthansa, Audi, L'Oreal, Siemens, Michelin, Montblanc, Marlboro, v.b deyince akla hangi ülkeler gelir? Liste uzatılabilir. Markalarla birlikte akla derhal markaların anavatanı olan ülkeler gelir. Amerika, Almanya, Fransa, Japonya. Aynı zamanda bu markalar ülkelerinin özellikleriyle özdeşleşerek kuvvetlenir. Tüm dünyada kendisini mükemmellik açısından kabul ettirmiş bir Almanya; Mercedes, Bosch, Audi gibi teknoloji gerektiren markalarla güven unsuru teşkil ederken, Amerika kendini daha çok Coca-Cola, Levi's, Kellogg's gibi tüketim mallarıyla kabul ettirmiştir. Yarattığı markalarda lüks ve tüketim unsurları vardır. Aynı şekilde Amerika'nın yarattığı Chrysler, Chevrolet gibi otomobil markaları da kendilerini lüks ve çok pahalı olarak konumlandırmışlardır. Demek ki ülkelerin kendilerine yakıştırdıkları imaj, yarattıkları markalar çerçevesinde olmaktadır (Arıkkök, 2001: 42). General Motors bir süre önce Chevrolet markasına yalnız bir yıl içinde toplam 178 milyon dolarlık yatırım yaptığını açıklamıştır. Bu, günde 487 bin dolar, saatte 20 bin dolar harcandığı anlamına gelmektedir. Sermaya piyasalarında global anlamda her 24 saatte bir devreden paranın miktarı ortalama 1.3 trilyon dolardır. Dünya üzerinde faaliyet gösteren en büyük 100 ekonomi kuruluşundan 51'i büyük şirket, 49'u ülkedir. Yani şirketler ülke ekonomileriyle boy ölçüşmektedir. Dünyanın önde gelen 500 çokuluslu şirketi, dünya ticaret hacminin yüzde 70'ini, dünya üzerindeki toplam gelirin de yüzde 30'unu oluşturmaktadır. Birleşmiş Milletler verilerine göre 1975 yılında 7 bin adet çokuluslu firma faaliyet gösterirken, aradan ortalama 25 yıl geçtikten sonra, bu çokuluslu firmaların sayısı 60 bine ulaşmıştır. BP ve Amaco 2000 yılında birleştiklerinde, dünya gelirlerinin yüzde 20'sine eşit bir büyüklük oluşturmaktaydı. Yapılan araştırmalar dünya üzerinde faaliyet gösteren belli başlı şirketlerin yıllık toplam satışlarının bazı ülkelerin ulusal gelirlerini geride bıraktığını göstermektedir (Özer, vsdergi.com).

Görüldüğü gibi ülkelerin ekonomik gelişmelerinin bir göstergesi de sahip oldukları dünya markalarıdır. Bugün sadece A.B.D., Almanya, Japonya değil, Taiwan, Kore ve Finlandiya şirketleri de dünya markaları yaratmaya özen göstermektedir. Türkiye'de ekonomik gelişmesini hızlandırmak ve kalıcı hale getirebilmek için, kurumsal marka değeri oluşturmayı ve Türkiye'den de dünya markaları çıkarmayı başarmalıdır (Erguden, markastrateji.com). Ancak, Türkiye, büyük pazarlama yanlışları yapılmakla birlikte, birçok kaliteli ürünün de üretilebildiği bir ülkedir. Ancak genel; ancak büyük pazarlama yanlışları yapılmaktadır³. Yine de hala Türkiye'nin kendisine özgü bazı avantajları var. Ülkenin

³ Bunlardan biri (Türkiye'de) şu şekildedir: *A firması bir ürün üretir; satar; para kazanır. Daha fazla üretirsem daha fazla kazanırım diye düşünür; üretime yatırım yapar; daha fazla üretir; daha fazla satar; yine üretime yatırım yapar; daha da fazla üretim yapar, bu sırada rakipleri daha ucuz fiyatla pazara girmiştir, bu durumda malını satamaz ve en zeki işi yaparak fiyatını düşürür; daha fazla mal üretmiştir ancak kâr marjı değişmez, pazar payı küçülür, bir kez daha fiyatını düşürür; başa çıkamaz, reklam yapmaya karar verir, o güne kadar markalaşmak için hiçbir şey yapmadığı için reklam sadece kısa vadede satışlarında küçük dalgalanmalara neden olur ve -plansız, zorunlu olarak-*

içinde bulunduğu coğrafya, tarihsel yapı, insanların duygusallığı, kaliteli işgücü gibi birçok avantaj var.

Global ölçekte markalaşma açısından sorulması gereken elzem sorulardan biri şudur: Markaların coğrafi sınır tanımadan dünyanın dört bir köşesinde tüketicilerin beğenisine sunulduğu günümüzde, markalar doğdukları ülkelerin kimliklerini taşımaları mıdır? Bu konuda öncelikle bir markanın global kimliğe ulaşması, dünyanın her yerinde aynı iletişim stratejisini uygulayacağı anlamına gelmez. Dünyanın bir bölgesinde global kimliği oluşturan öğeler belli bir karışımı kullanırken, bu öğelerin bazıları dünyanın başka bölgelerinde kullanılamamaktadır. Burada en önemli etkenlerden biri ülkelerin tüketiciler nezdindeki algılanış biçimidir. Almanya'nın otomobil kategorisinde, Japonya'nın elektronik kategorisinde, Fransa'nın şarap kategorisinde, İtalya'nın moda alanında sahip olduğu ülke imajı gibi. Ancak ülke kimliği tek başına uluslararası pazarda markalar için bir anlam ifade edemeyebilir. Bunun sebeplerinden biri de ülkelerin tek bir global imaja sahip olmamalarıdır. Ulusal kimliklerinin kendilerine avantaj sağlamasını isteyen markalar, tüketicileriyle yaptıkları ticari iletişimde ülkelerinin olumlu yanlarıyla ilişki kurmaya çalışmaktadır. Bu süreç içerisinde ülkelerin uluslararası arenada kendilerini nasıl tanıttıkları da büyük önem taşımaktadır. Bu konuda İngiltere'de faaliyet gösteren Wolff Olins isimli tasarım danışmanlığı firmasının Yönetim Kurulu Başkanı Wally Olins'in markaların ulusal kimlik taşımalarıyla ilgili görüşleri şöyledir (Media Cat Dergisi, Sayı: 144, 1997: 22):

"Global firmaların artık ulusal kimlik taşımaları doğru değil. Çözüm, ülke kimliğinin hangi yanlarının, hangi pazarda faydalı olacağını tespitindedir. Bu güçlü yanları doğru tespit edebiliyor ve kullanabiliyorsanız etkin pazarlama yapabilirsiniz. Eğer bir marka ulusal kimliği ile ilgili özgün bir özelliğe sahipse bunu kullanmalıdır. Bu konuda dönüp dolaşım aynı klişe sonuca geliyoruz, "Global düşünüp, yerel davran".

Örneğin, McDonald's İcra Kurulu üyesi Hawkes, markalarının kültür unsurunu ne kadar önemstediklerini şu şekilde belirtmektedir (Hawkes 2003: 125-126):

"Mönülerimiz yerel kültür çerçevesini yansıtır. McDonald's India, Hint pazarına has ve özellikle vejeteryan müşterilere uygun olarak geliştirilmiş ürünler sunmaktadır. Yalnızca kuzu, tavuk, balık ve sebze ürünleri servisi yapmakta, sığır, domuz ve bunların yan ürünlerini satmamaktadır. Böylece, BigMac, susamlı ekmek arasına konmuş tamamen kuzu etinden iki köfte, özel sos, marul, peynir, turşu ve soğandan oluşan Maharaja Mac'e dönüşmüştür. İsrail'de dini usullere göre kesilmiş et kullanan McDonald's restoranları bulunmakta, Suudi Arabistan'daki bir restoransa günde beş kez namaz saatlerinde kapanmaktadır".

Bu süreçte yerel sorunları ve alışkanlıkları anlama bilmek için yöneticileri yerel kaynaklardan temin edip eğitmek stratejik bir karardır. Asya'daki müdürlerin çoğu Asya'nın yerlisidir (Evrard 2003: 87). Bu kapsamda, ideal bir şirket markasının algılanışı ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir, fakat pek çok ülkede statü sembolü markalar hâlâ egemenliklerini sürdürmektedirler (Gilmore, 2003: 40-41).

8- Markanın ve Markalaşmanın Yarar ve Etkileri

Markalaşmanın birçok yarar ve etkileri vardır. Markalar tüketicinin karar verme sürecini kolaylaştırır ve daha etkili kılar. Kişi her gün yüzlerce karar alır. Bunu yaparken, dikkat çekmek için birbiriyle yarışan sayısız ürün ve iletiple kuşatılmıştır. Yaşamını ve

küçülmeye gider. Sonuç: İşsiz kalan onlarca kişi, sokağa atılan trilyonlarca lira (Yapıcı, markademi.com).

karar verme sürecini kolaylaştırabilmek için en kestirme yolu arar. Bunlardan en önemlisi, başarısı kanıtlanmış markaları satın almak gibi alışkanlıklara güvenmektir (Doyle, 2001: 5). Öte yandan marka, bir şirketin en son varlığıdır. Doğru yapıldığında, marka -en azı yüksek fiyatlar isteyebilmek olan- müthiş kazançlar sağlar (Zyman ve Brott, 2004: 66). Mesela, 10.000 dolarlık bir Hyundai ile 50.000 dolarlık bir BMW arasındaki farklılıklar bizi A noktasından, B noktasına ulaştırma yeterlilikleri bağlamında önemsizdir. Fazladan 40.000 doların satın aldığı şey, aslında arabayı satın alma isteği değildir; bu arabanın fikrini ve BMW markasının yalnızca hissedilen taraflarını satın almaktır (Bond ve Kırshenbaum, 2004: 57). Bütün bunlar işlevselliğin hiç önemi olmadığı anlamına da gelmez. İşlevsellik 'kalbe yönelen' öge ile birlikte olduğunda önemlidir ve tüm güçlü markaların önermelerinin temelinde (o gerçek benzersiz olmasa bile) ürünün bir gerçekliği yatar. Benzersizliği yaratan, duygusal yana eklenenlerdir (Bartle 2001: 36). Öte yandan, marka yönetimi süreklilik isteyen bir iştir. Keza müşteriye bir Big Mac satmak görevli olarak basit bir iştir. Asıl ustalık, bunu dünyanın her yerinde, her gün, 20 milyon kez en iyi şekilde yapabilmektir (Hawkes, 2003: 133).

Bu süreçte marka, fiyatın yanı sıra başka bir özellik ile bir ürünü ötekilerden farklılaştırarak satın alma sürecini kolaylaştıran bir şirketin en değerli varlığıdır (Zyman ve Brott, 2004: 66). Böylece, bir markanın gücü, satın alma davranışlarını etkileme yeteneğinde yatar (Holloway, 2003: 89). Sonuçta yüksek marka önemi, yüksek bir marka sadakati ve rakip pazarlama aksiyonlarından fazla etkilenmeme demektir. Markanın daha yüksek *kâr* marjları ile çalışabilmesi, tüketicinin fiyat artışlarına karşı esnek olması anlamına gelir. Markanın önemi ise, en yalın hali ile tüketicinin o marka ile özdeşleştirdiği ve diğer markalardan farklılaştırdığı ürün değerlerinin bütünüdür. Bu şekilde marka, gelecekteki pazarlama aktivitelerinin yönünü ve nereye odaklanması gerektiğini de gösterir. Marka önemi ile ilgili birbirinden nüanslarla ayrılan birçok tanım olsa da, hemen hepsi tüketicinin marka hakkındaki bilgisi ile markaya karşı davranışları toplamının, marka önemini oluşturduğu konusunda birleşmektedir. Görülüyor ki, genişletme, ürün geliştirme ile başlayan ve kendini hep bir üst aşamada tekrar eden bütünlük bir pazarlama faaliyetinin sonucudur (Çakır, 2003: 87). Marka genişletme, başarılı markanın adının şirketin sahip olduğu ek ürünlere aktarımı anlamına gelmektedir. Bu tür genişletmelerin kazanımı üç yönlüdür: a) Tüketiciyi yeni ürüne güven duyması konusunda cesaretlendirir; b) Reklam ve promosyonda ölçek ekonomisi yaratabilir; c) Dağıtım ve perakende kanallarını açar. Tehlikeleri ise markanın kimliğinin karıştırılması ve başarılı markanın itibarının azalmasıdır.

Başka bir açıdan markalaşma markaya bir değer katar ve bu değer a) markaya pazar değeri sağlamak; b) markaya finansal değer katmak gibi iki işlev görür (Tosun, 2002: 97-98). Keza, yüksek pazar payı olan markalar çok *kârlı*dır. 2600 işletmede yapılan ayrıntılı incelemelere dayanan PIMS bulguları, ortalama olarak yüzde 40 pazar payına sahip markaların yüzde 10 pazar payına sahip markalara göre üç kat daha fazla yatırım getirisi oluşturduğunu gösteriyor. Öte yandan, zayıf markalar düşük *kâr* demektir. Amerikan tüketim malları üzerinde yapılan yeni bir incelemeye göre, birinci markanın yüzde 20, ikinci markanın yüzde 5 getiri sağladığı ve geri kalan markaların zarar ettiği yönündedir (Doyle, 2001: 6).

Yani marka ürünün anlam katılmış halidir. Philip Kotler ve Gary Armstrong; Principles of Marketing adlı kitaplarında, bir markanın dört düzeyde anlam sunduğunu ileri sürmüşlerdir (akt. Kocabaş ve Elden ve Çelebi, 1999: 38-39). Bu anlamlar şunlardır: **a) Katkılar:** Bir marka, özellikle sunduğu katkıları akla getirir. Örneğin, Mercedes markası,

donanım, dayanıklılık, yüksek performans ve prestiji akla getirir. **b) Değerler:** Bir marka alıcının değerleri hakkında bir şeyler de söylemelidir. Örneğin; Mercedes marka araba alıcılarının arabaya verdikleri değer; yüksek performans, güvenlik ve prestijdir. **c) Faydalar:** İnsanlar; varolan katkıların yanı sıra, bunların sunduğu faydayı da göz önünde bulundurlar. Bu yüzden katkılar faydalara çevrilebilir olmalıdır. Örneğin; pahalı katkısı, "araba, kendimi önemli ve iyi hissetmemi sağlıyor" şeklinde, duygusal faydaya çevrebilmelidir. **d) Kişilik:** Bir marka kişiliği yansıtır. Örneğin, Mercedes otomobilinin alıcıları; zengin, orta yaş, işletme yöneticileridir.

Benzer bir şekilde Pazarlama Yönetimi (2000) adlı kitabında, Philip Kotler ise, markanın altı anlamı olduğu vurgulanmaktadır (Bozkurt, 2006: 48-49): "**a) Nitelik:** Marka, bir ürünün niteliklerini simgeler. Örneğin; Porsche arabası bize pahalı, hızlı, prestijli ve güvenli gibi nitelikleri hahırlar. **b) Yararlar:** Niteliklerin uzantılarıdır. Örneğin, Porsche pahalı olduğundan alıcının kendini önemli bir şahıs gibi hissetmesini sağlar. **c) Değerler:** Markanın üretici hakkında öne çıkardığı değerlerdir. Porsche için, sportif, prestij ve güvenlik. **d) Kültür:** Marka bir kültürü temsil edebilir. Örneğin; Porsche, Alman kültürünü temsil eder. Tasarım, yaratıcılık gibi. **e) Kişilik:** Marka kişiliği yansıtabilir. Mesela Porsche; aktif, dinamik kişiliği yansıtabilir. **f) Kullanıcı:** Marka, ürünün kimler tarafından kullanıldığı hakkında başkalarına fikir verebilir. Mesela Porsche'nin yaşlı ve dar gelirli bir şahıs değil de, zengin bir ailenin 25 yaşındaki bir oğlu tarafından kullanılıyor olduğunu düşünürüz". "Bir markanın, hepsi olmasa da, yukarıdaki anlamlardan en az birkaçını içermesi gerekir. Sadece ismi vurgulamak başarılı olmayabilir. Öte yandan, sadece nitelikleri vurgulamak da başarılı olmayabilir. Çünkü tüketici sadece nitelikleri değil, ürünün yararlarını da bilmek isteyebilir. Ayrıca, sadece ürünün bir yararını belirtmek de risklidir, çünkü, yalnız bir özelliğin rakip firmalar tarafından taklit edilmesi mümkündür (Bozkurt 2006: 49)".

Bu bağlamda, tüketici hedefli işlerin en önemli varlığı markalarıdır. Hesaplanamayacak kadar değerlidirler. İşletmenin hem geçmişini hem geleceğini temsil ederler. Başarılı markalar, hisse sahipleri, yöneticiler, satış elemanları, üreten işçiler ve tüm ilgililere, yarımın belirsiz olduğu bir dünyada, daha fazla güvenlik, istikrar ve koruma sağlarlar. Özünde başarılı markaların zamana karşı dayanıklılığı, onları hem firmalar hem de tüketiciler için önemli ve değerli kılar. Eğer markalar beslenir, geliştirilir ve yeniliğe açık hale getirilirse o zaman yaşam döngüsü teorisi tamamen geçersiz hale gelir (Bartle 2001: 34). Başarılı markalar her zaman tüketiciyi satın almaya özendirir, teşvik eder. Tüketicinin kuruluşu ve ürünlerine daha olumlu bakmasını, güvenle satın almasını sağlar. Marka süreklilik kazanır. Ürün/hizmetin kalitesi derhal hissedilir, diğerleri arasından daha çabuk ayırt edilir. Medya, müşteriler, kamuoyu 'oluşturabilecek çevreler firma/marka lehine etkilenir. Bu güç doğru yönde kullanıldığında firma/marka, her geçen gün daha fazla değer kazanır, hatta firmanın diğer ürünlerine de değer katar. Firma iş yaptığı çevrelerle daha düzenli çalışır. Firma örnek alınmaya başlanır. Personel daha etkili, zevkle çalışır. Çalışanlar arası birlik ve beraberlik duyguları, moral ve motivasyonu geliştirir. Rakip firmalara göre daha kaliteli çalışanlar grubu oluşturulur. Değişik bölümlerde çalışanlar birlikte daha etkili çalışmalar yapar. Organizasyon güçlenir. Daha kaliteli ürün/hizmetler üretilir. Kalite standartlarını yansıtır. Firmanın bankalar ve finans çevrelerinde iyi bir imaja tanınmasını sağlar. Paranın paylaşımını etkiler, kredi kolaylıkları ve bu konuda pazarlama gücü sağlar (Ak, 1998: 150). Başarılı bir kurumsal marka değerine sahip kuruluşlar, pazarlama faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle yürütebiliyorlar. Dağıtım kanalları ile pazarlıklarında daha iyi sonuçlar alabiliyorlar. Yeni müşteri edinme veya eski müşterilere yeni ürünler sunmada daha başarılı olabiliyorlar ve rakiplerinden gelecek

tehditlere karşı koyabilmek için müşterilerini kaybetmeksizin zaman kazanıyorlar (markastrateji.com).

Bu bağlamda başarılı markaların önemi üstünde duranlar artık yalnızca pazarlama yöneticileri değildir. Markanın, bilançoya girmesiyle hissedar gelirlerini artırdığını, şirketin kayıplarını azalttığını ve marka satın almanın büyümeyi kolaylaştırdığını gördükten sonra, finans yöneticileri de marka olgusuna daha büyük bir şevkle yaklaşmaya başlamıştır (Doyle, 2001: 3). Sözelimi, Diageo'nun marka portföyü, 1996 bilançosunda 2.8 milyar dolar olarak değerlendirilmiştir. Bu toplam hissedar payının %74'üne karşılık gelmektedir. Güçlü markaları olan firmaların aynı zamanda hisseleri de değerlenir (Broadbent, 2001:231). Örneğin; Coca Cola gibi alanında lider konumunda olan markaların satın almaları söz konusu olduğu takdirde sadece marka kimliği hakları için yüksek meblağlar istenebilir. Ayrıca imajı güçlü ve itibarı yüksek olan markaların halka arzı gerçekleştirilmeleri durumunda hisse senetleri yüksek fiyatlarla borsada yer alır (Tosun, 2002: 97-98).

Markaların değeri konusunda hala kuşkusu olanların iki şey yapması yeterli olacaktır. *Birincisi* markalı ürün şirketlerinin sermaye piyasasındaki değerinin, maddi varlıklarının değerini ne ölçüde aştığına bakılmalıdır. ABD borsasının genelinde bu fark 1993'te (+) yüzde 50 iken, 1998'de yaklaşık (+) yüzde 130'a ulaşmıştır. Sözelimi, Coca-Cola gibi bir şirket için ise (+) yüzde 4.000 gibi bir fark söz konusudur. İngiltere'den üç örnek vermek yeterlidir: Cadbury Schweppes'in sermaye piyasasındaki değeri, toplam maddi varlıkları değerinden 1,5 milyar € (yüzde 33) daha fazladır. Sainbury's için bu rakam 2 milyar € (+yüzde 55) ve Scottish and Newcastle Breweries için, 3,5 milyar € (+ yüzde 158) gibi müthiş boyutlara ulaşmaktadır. *İkinci olarak*, başka şirketleri devralan şirketlerin markalar için ödemeye hazır olduğu rakamlara bakmak gerekir. ABD'de, Philip Morris'in Kraft'ı almak için ödediği 8 milyar €, Kraft'ın bir ticari işletme olarak sahip olduğu muhasebe değerinin dört katına eşittir. İngiltere'de ise Nestle, Kit Kat ve Polo markalarının sahibi olan Rowntree'ye muhasebe değerinin beş katına eşit olan 2,8 milyar € ödemiş ve daha sonra bu iki markanın satış potansiyelini sonuna kadar kullanarak ihracatını en yüksek düzeye çıkarmıştır. Bu nedenle büyük kuruluşların çoğu açısından markaların hayati önem taşıdığı gitgide daha fazla kabul edilmektedir. Unilever'in eski yönetim kurulu başkanı Sir Michael Perry aşağıdaki sözleriyle bu gerçeği şöyle özetlemiştir (Buterfield, 2001: 276-277):

“Tüketicilere yönelik faaliyet gösteren bir firmanın en önemli varlıkları markalarıdır. Markalar hesap edilmesi olanaksız bir değer taşır ve şirketin hem geçmişten devraldığı mirası hem de geleceğini temsil eder. Tüketim ürünleri pazarındaki bir firmanın önünde, marka yaratıp güçlendirmekten ve markalara yatırım yapmaktan başka bir yol yoktur”.

Bunların dışında markalaşmak, kalite güvencesi, fiyat istikrarı ve hukuki yönden korunma imkanı sağlar, ikame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler, haksız rekabetin önüne geçer ve bayılık ve franchising olanakları sunmak gibi ek katma değerler yapar.

SONUÇ

Mağara duvarları üzerindeki işaretler ve çeşitli malzemeler üzerinde bulunan damgalar, bundan binlerce yıl önce insanların, ‘o şeyin’ kim tarafından yapıldığını gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Böylece ‘O şey’ beğenirlerse, bunun için kimi öveceklerini, gelecekte bu malı nereden temin edeceklerini ve bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, bu hatadan kimin sorumlu olduğunu bilebilmişlerdir. İfade edilen birkaç bin yılı hızlıca geçtiğimizde, günümüzde kendimizi markaların istilasına uğramış bir çağda

bulmaktayız. Ancak günümüzde, insanların pazarlama stratejileri hakkında daha bilgili hale gelmeleri, kitle iletişim araçlarının artması ve çeşitlenmesiyle birlikte hedef kitleyi aynı mecrada/aynı zamanda yakalamanın zorluğu, nerdeyse her gün oraya çıkan sayısız ürün ve çok sayıda rakibin varlığı, tüketicinin çeşitli alternatiflere istediği zaman/uygun fiyatla ulaşabilme kolaylığı pazarlamayı; tüm zamanlarından, daha çetin bir iş haline getirmiştir. Ayrıca, tüketicinin sayısız mesajla, her gün, adeta, bilgi bombardımana tutuluyor olması da, tüketiciyi zor ikna edilen bir unsur haline getirmiştir.

Böylece marka savaşçıları, yeni kanallar/yeni pazarlama arayışları ile alışılmışın dışında yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu ortamda, müşteri ile ilişki/iletişim-bağ kurmanın yegâne ve en tesirli yolu markalaşmaktır. Marka ile ilgili yüzlerce farklı tanım yapılmıştır ve *hâlâ* tanımlama çabaları devam da etmektedir. Bunlardan biri kısmı markayı maddi varlıklarıyla tanımlarken; bir kısmı da manevi değerleri üzerinden tanımlamaktadır. Bu tanımlardan bazıları tarafımızca bir değerlendirmeye tutulmuş ve şöyle bir sentez tanıma ulaşılmıştır: *Marka; firmaya/ürüne/hizmete ayırt ve tercih edilme gibi artı değer imkânları sunan; tüketicinin işlevsel ve duygusal kazançlar, nitelikler, kullanım tecrübeleri edindiği; satıcı ve hedef kitle arasında karşılıklı ilişkiye dair bir söz ya da kalite garantisi; bir isim, işaret, sembol, tasarım ve/veya hepsinin bir birleşimi olarak tüketicinin zihninde oluşan benzersiz bir fikir ya da konsepttir.* Hemen ifade etmek gerekir ki, sözü edilen tanım; birçok açıdan eksiktir. Bu noksanlıkları gidermek adına, markaya ilişkin tanımlarda iki özelliğin yer alması son derece önemlidir. Bunlardan birincisi, bir firmaya/ürüne marka payesi verecek kişinin satıcı değil; alıcı olduğudur. İkincisi ise bir markanın firma veya firmanın ürünü değil; ‘tüketicinin almak istediği herhangi bir şey’ olduğu gerçeğidir. Zira, marka eskiden sadece logo ve bir ürünün ya da bir şirketin adyken, bugün ürün adlarından ayrı, benzersiz kimlikleri ve kaliteleri kapsayan, neredeyse mistik bir kreasyon haline gelmiştir. Böylece ürün ve marka birbirlerinden ayrı şeylerdir: Bir ürün, rakipçe kopyalanabilir, marka ise benzersizdir; ürünün modası çabucak geçebilir; başarılı bir marka ise sonsuzdur ve ürün fabrikalarda, marka ise zihinlerde üretilir.

Başarılı bir marka oluşturmak için iyi bir marka iletişim stratejisi oluşturmak, konumunuzu/kategorinizi sağlam belirlemek, farklılaşmak, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçları ile bağlantı kurmak, marka bağlılığı yaratmak ve bu bağlılığı daim kılmak üzere bunları tekrar tekrar yapmak gerekmektedir. Bu süreçte en önemli şeylerden biri, yeni bir kategori yaratmak ve o kategoriye egemen olmaktır. Bir kategoriye egemen olduktan sonra, burada konumlanmak gerekir. Konum, rakip ürünlerle bağlantılı olarak, tüketicinin zihninde ürünün yerleştiği yerdir. Bu süreçte farklılaşma ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Zira farklılaşan marka, tüketicinin zihninde adeta, tekelleşir. Bu bağlamda markalaşmak, bir markayı, farklı ve mistik bir kreasyon olarak, tüketicinin zihninde yerleştirmektir. Öte yandan, markalaşmak, yapılması gerekenler kadar, yapılamaması gerekenleri de kapsayan, girift ve karmaşık bir süreçtir. Zira ifade edilenleri yapmak kadar; taklitçi olmak, tutulamayacak sözleri vermek, böhürlenmek, istikrar ve başarının dikkati dağıtması gibi yapılmaması gerekenleri yapmamakta önemlidir.

Nihayetinde bir şirketin son varlığı olan ‘marka’laşmak; doğru yönetildiğinde, daha bir çok, müthiş kazançlar sağlar. Tüketicinin karar verme sürecini kolaylaştırır, marka sadakati oluşturur, rakip pazarlama aksiyonlarından fazla etkilenmemeyi sağlar. Bununla birlikte markalaşma, tüketicinin firmaya/ürüne-hizmete olumlu/güvenle bakmasını sağlar. Satışta süreklilik sağlar. Firmaya prestij katar; personelin daha şevkle çalışmasına vesile olur. Çalışanlar arası birlik ve beraberlik duyguları, moral ve motivasyon geliştirir; çalışanların firmaya güçlü aidiyet hissi ile bağlanır. Bu firmada nitelikli personel ve kaliteli ürün/hizmet

sağlar. Firmanın bankalar ve finans çevrelerinde iyi bir imajla tanınmasını kolaylaştırır ve firmaya kolay kredi, güvenilir bir pazarlama gücü olarak yansır.

Başarılı markalar, yeni müşteri edinme veya eski müşterilere yeni ürünler sunmada daha başarılı olur. Özellikle tüketici ile duygusal bağ kurma suretiyle sadakat yaratmış (marka sadakati) markalar; ürün ve/veya hizmetlerinin gelecekte de satın alınacağına dair, tüketici ile aralarında güçlü bir bağlılık kurarlar. Bu bağ, o markayı bulamadıkları zaman, tüketicilerinin arzu ve ihtiyaçlarını ertelemelerine vesile olacak kadar işlevseldir. Ayrıca başarılı markanın bilançoya girmesiyle hissedar gelirleri artar, şirketin kayıpları azalır ve firmanın büyümesini kolaylaştırır. Hülasa, markalaşma firmaya/ürüne-hizmete değer katar ve bu değer markaya pazar değeri sağlamak; markaya finansal değer katmak gibi işlevler görür.

KAYNAKÇA

Ak, Mehmet (1998), **Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik**, Işıl Ofset Sanayi Limited Yayınları, İstanbul.

Arguden, Yılmaz (2006), **Kurumsal Marka Değeri**, <http://www.markastrateji.com/?p=17>, 03 Ağustos 2006.

Argüden, Yılmaz (2006), **Kurumsal Marka Değeri**, <http://www.markastrateji.com/?p=17>, 03 Ağustos 2006.

Arıkkök, Hülya (2001), **Türkiye Markası Nasıl Yaratılır?**, Madia Cat Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 79, Ağustos 2001, Ankara.

Aydın, Muharrem (1997), **Artan Rekabet Ortamında Markanın Önemi**, Marketing Türkiye Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 140, İstanbul.

Ayling, Robert (2003), **Markada Önderlik Uzun Vadeli Vizyonumuza Sadık Kalmamızın Sonucudur** (British Airways), Ed.: Gilmore, Fiona, (Marka Savaşçıları), Çev: Fevzi YALIM, M.A.R.K.A. Yayınları, İstanbul.

Bartle, John (2001), **Reklamın Katkısı**, Ed. Leslie Butterfield Reklamda Mükemmele Ulaşmak, Çeviri: İpek Van Den Born, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Bond, Janathon ve Richard Kirshenbaum, (2004), **Radar Altı İletişim: Günümüz Kuşkucu Tüketicisine Ulaşmanın Yolları**, Çeviri: Aycan AKYILDIZ, Madia Cat Yayınları, İstanbul.

Bozkurt, İzzet (2006), **İletişim Odaklı Pazarlama**, Tüketiciden Müşteri Yaratmak, Media Cat Yayınları, İstanbul.

Broadbent, Simon (2003), **Hesap Verebilen Reklam** (Accountable Advertising), Çev: Haluk Mesci, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Broadbent, Tim (2001), **Reklamda Mükemmele Ulaşmak**, Ed. Leslie Butterfield Reklamda Mükemmele Ulaşmak, Çeviri: Burak Kalkan, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Buterfield, Leslie (2001), **Reklam ve Hisse Değeri**, Ed. Leslie Butterfield, Reklamda Mükemmele Ulaşmak, Çeviri: Sabri Tekay, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Crosthwaite, Andrew (2001), **Reklamın Marka Bağlılığı Yaratmadaki Rolü**, Ed. Leslie Butterfield Reklamda Mükemmele Ulaşmak, Çeviri: Sabri Tekay, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Cunningham, B.J. (2006), **Küçük Markalar Her Zaman Geleceğe Bakar**, Ed.: Aşkın Baysal, Madia Cat Yayınları, İstanbul.

Çakır, Vural (2003), **Ürün, Marka, Marka Özlemi ve Magazin**, Madia Cat Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 63, 2003, Ankara.

Çavaş, Sevda (1996), **Young&Rubicam Reklamevi Markanızın Değerini Ölçüyor**'dan naklen Marketing Türkiye Dergisi, Marketing Türkiye Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 123, İstanbul.

Dombarcino, Tony (2001), **Tutamayacağınız Marka Sözleri Vermek**, Marketing Türkiye Dergisi (2007), Yıl: 15, Sayı: 144, Ankara.

Doyle, Peter (2001), **Başarılı Marka Oluşturma**, Ed. Leslie Butterfield Reklamda Mükemmele Ulaşmak, Çeviri: Muharrem AYIN, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Erdem, Elif (2006), **Teknolojiyle Çözün/m**, Vs Dergisi, Sayı: 19, İstanbul.

Evrard, Alein (2003), **Açılmakta Olan Asya Pazarında Başarı Elde Etmek (L'Oreal)**, Ed.: Gilmore, Fiona, (Marka Savaşçıları), Çev: Fevzi Yalın, M.A.R.K.A. Yayınları, İstanbul.

Gilmore, Fiona (2003), **Marka Savaşçıları**, Çeviri: Fevzi Yalın, M.A.R.K.A. Yayınları, İstanbul.

Hawkes, John (2003), **Markanın Global ve Yerel İsteklerini Dengelemek (Mc Donald's UK)**, Ed.: Gilmore, Fiona, (Marka Savaşçıları), Çev: Fevzi Yalın, M.A.R.K.A. Yayınları, İstanbul.

Hollyway, Robert (2003), **Efsaneye Odaklanmak ve Rekor Düzeyde Global Satışlar (Levi Strauss)**, Ed.: Gilmore, Fiona, (Marka Savaşçıları), Çev: Fevzi Yalın, M.A.R.K.A. Yayınları, İstanbul.

Hürel, Feridun (2000), **Markacı Mısınız?**, Madia Cat Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 72, 2000 yılı özel sayısı, Ankara.

Kocabaş, Füsün, Müge Elden, Serra İnci Çelebi (1999), **Marketing P.R.**, Media Cat Yayınları, Ankara.

Morgan, Adam (2001), **Büyük Balığı Yutmak**, Meydan Okuyan Markaların Lider Markalarla Rekabet Etme Yolları, Çeviri: Muhsin Karaş, M.A.R.K.A. Yayınları, Ankara.

Morgan, Adam (2003), **Türk Markaları Özgün Olmalı**'dan naklen: Hakan Tunçel, Madia Cat Yayınları, Yıl: 11, Sayı: 96, Ankara.

Morgan, Adam (2006), **İçimizdeki Korsan**, Meydan Okuyan Markalar Yaratma Kültürü, Çeviri: Aslı Kalem Bakkal, M.A.R.K.A. Yayınları, İstanbul.

Özer, Yaprak (2007), **Markalar Ülkeleri Sildi Süpürdü**, www.vsdergi.com/200306/makaleler.htm. 26/01/2007.

Özgen, Erol, Ebru (2002), **Marka Sadakati Yaratmak**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 12, İstanbul.

Perry, Alicia ve, David Wisnom (2004), **Markanın DNA'sı**, Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları, Çev: Zeynep Yılmaz, Media Cat Yayınları, 2004, İstanbul.

Pile, Tim (2001), **Toplam İletişim Stratejileri**, Ed. Leslie Butterfield Reklamda Mükemmele Ulaşmak, Çeviri: Erhan GÜVEN, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Ries Al, Laura Ries (2005b), **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Çeviri: Atakan Özdemir, Madia Cat Yayınları, İstanbul.

Ries, Al (2001), **Pazarlamacılar Tüketicinin Zihnine Odaklanmalıdır**, Yıl: 8, Sayı: 73, Ankara.

Ries, Al ve Laura Ries (2005a), **Markaların Evrimi**, Çeviri: Neşe Kars Tayanç ve Dinç Tayanç, Media Cat yayınları, İstanbul.

Tosun, Nurhan, Babür (2002), **İşletmelerin Finansal Değer Oluşturma Çalışmalarında Halkla İlişkiler ve Reklamın Rolü**, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ankara.

Trout, Jack (2005), **Pazarlamanın Sihirli Lambası**, Çev: Hakan Tunçel, Madia Cat Yayınları, İstanbul.

Uztuğ, Ferruh (2003), **Markanın Özü Üründür**, Madia Cat Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 99, Madia Cat Dergisi, 2003, Ankara.

www.jenerik.com.tr/marka.html, 26 Eylül 2006.

www.marjinal.com.tr/ebulten/devamizle.asp?nid=54&hid=256&uid=0, 17/07/2006.

www.markastrateji.com/?p=67, 17 Ekim 2006.

Zaltman, Gerald (2003), **Tüketici Nasıl Düşünür**, Çeviri: A. Semih Koç, Media Cat Yayınları, İstanbul.

Zyman, Sergio, Armin Brott (2004), **Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu**, Çeviren: F. Cihan Dansuk, Madia Cat Yayınları, İstanbul.