David A. Aaker

GÜÇLÜ MARKALAR

yaratmak

MediaCat

STRATEJİK MARKA ANALİZİ

Müşteri Analizi
- Trendler
- Motivasyon
- Karşılanmamış ihtiyaçlar
- Segmentasyon

Rekabet Analizi
- Marka imajı/kimliği
- Güçlü yönler, stratejiler
- Zayıflıklar

İçsel Analiz
- Mevcut marka imajı
- Marka mirasımız
- Güçlü yönler, kabiliyetler
- Firma değerlerimiz

MARKA KİMLİĞİ SİSTEMİ

MARKA KİMLİĞİ

Genişletilmiş Öz

Ürün Olarak Marka
1. Ürün çapı/kapsamı
2. Ürün özellikleri
3. Kalite/değer
4. Kullanım alanları
5. Kullanıcılar
6. Menşei

Kurum Olarak Marka
7. Kurum özellikleri (ör. inovasyon, tüketici ilgisi, güvenilirlik)
8. Yerel/küresel

Kişi Olarak Marka
9. Kişilik (ör. samimi, enerjik, kaba)
10. Marka-müşteri ilişkileri (ör. arkadaş, danışman)

Sembol Olarak Marka
11. Görsel imge ve metaforlar
12. Marka geçmişi/mirası

DEĞER ÖNERMESİ
- Fonksiyonel faydalar
- Duygusal faydalar
- Kişisel faydalar

GÜVENİLİRLİK
- Firmanın diğer markalarına verdiği destek

MARKA – MÜŞTERİ İLİŞKİSİ

MARKA KİMLİĞİ UYGULAMA SİSTEMİ

MARKA KONUMLANDIRMASI
- Seçilen marka kimliği ve değer önermeleri
- Hedef kitleye
- Aktif bir şekilde iletilir
- Ve rekabet avantajı sağlar

UYGULAMA
- Alternatifler oluşturulur
- Semboller ve metaforlar oluşturulur
- Test edilir

İZLEME

Güçlü Markalar Yaratmak

BUILDING STRONG BRANDS

Copyright © 1996 by David A. Aaker

All rights reserved. Published by arrangement with the original publisher
Free Press, a Division of Simon&Schuster, Inc.

GÜÇLÜ MARKALAR YARATMAK

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. -İstanbul, 2009

Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.
Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Telif Ajansı: Akçalı Telif Hakları

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan
EDİTÖR: Banu Adıyaman-Gülen Çetin Tankut
KAPAK UYARLAMA: Selim Erhan
GÖRSEL YÖNETMEN: Sena Altun Çakıroğlu
BASIM: Mart 2009

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat
KİTAPLARI

ISBN: 978-605-5755-16-4

BASIM ve CİLT: Yeni Güven Matbaası • Davutpaşa Cad. Güven San. Sit. C Blok No: 210
İstanbul Tel: (212) 567 69 20

Güçlü Markalar Yaratmak

David A. Aaker

Çeviri
Erdem Demir

İçindekiler

Önsöz 11

1. Bölüm. Güçlü Marka Nedir? 15
Kodak'ın Hikayesi 16
Marka Özvarlığı Nedir? 21
Marka Bilinirliği 24
Algılanan Kalite 31
Marka Sadakati 35
Marka Çağrışımları 39
Kitabın Amaçları 40
Güçlü Markalar Yaratmak –Neden Bu Kadar Zor 41

2. Bölüm. Saturn'ün Hikayesi 53
Saturn –Güçlü Bir Marka mı? 55
Saturn Güçlü Bir Markayı Nasıl Yarattı? 58
Saturn ve General Motors'un Karşılaştığı Zorluklar 77

3. Bölüm. Marka Kimlik Sistemi 83
Marka Kimliği Nedir? 84
Marka Kimliği Tuzakları 85
Dört Marka Kimliği Perspektifi 93
Kimlik Yapısı 101
Bir Değer Önermesi Sağlamak 111
Güvenilirlik Sağlamak 119
Son Nokta:
Marka-Müşteri İlişkisi 119
Birden Çok Marka Kimliği ile Çalışmak 120

4. Bölüm. Kurum Çağrışımları 123
Body Shop Hikayesi 124
Japonya'da Markalaşmanın Hikayesi 126
Kurum Olarak Marka 131
Kurumsal Çağrışımlar 134
Kurumsal Çağrışımlar Nasıl Görev Yapar? 147

5. Bölüm. Marka Kişiliği 155
Harley-Davidson Hikayesi 156
Marka Kişiliğinin Ölçülmesi 160
Marka Kişiliği Nasıl Yaratılır? 163
Marka Kişiliğini Neden Kullanmalı? 168
Kendini İfade Etme Modeli 171
İlişki Temeli Modeli 177
Fonksiyonel Fayda Temsil Modeli 186
Marka Kişiliği ve Kullanıcı İmgeleri 188
Sürdürülebilir Bir Avantaj Olarak Marka Kişiliği 192

6. Kimlik Uygulaması 195
Marka Konumu 196
Uygulamada Mükemmelliğe Ulaşmak 205
İzleme 209
Stratejik Marka Analizi 209
Marka Kimliği ve Konumunun Gücü 221

7. Zaman İçinde Marka Stratejileri 227
General Electric Öyküsü 228
Smirnoff Öyküsü 231
Kimlikler, Konumlar veya
Uygulamalar Neden Değiştirilmelidir? 236
Neden Tutarlılık (Doğru Yapıldığında) İyidir? 238
Zaman İçinde Tutarlılık: Neden Zordur? 244
Gençlik Pınarını Arayış 250

8. Marka Sistemlerini Yönetmek 259
Marka Sistemlerine Doğru 260

Yön Veren Marka Rolleri 263
Destek Olma Rolü 265
Stratejik Markalar 267
Alt Marka Rolleri 268
Markalaşmanın Faydaları 277
Gümüş Kurşunlar 281
Kaç Tane Marka? 284
Markalaşma Stratejisine Doğru 286

9. Markaya Avantaj Sağlamak 289
Healthy Choice Öyküsü 290
Kingsford Mangal Kömürü Öyküsü 293
Markaya Avantaj Sağlamak 295
Ürün Grubu Genişletmeleri 296
Markayı Aşağı Hareket Ettirmek 298
Markayı Yukarı Taşımak 307
Marka Genişletmesi Kararları 312
Sınıf Markaları Yaratmak 312
Sınıf Markalarına Karşı Marka Genişletmeleri 313
Ortak Markalama 319
Marka Sistemleri Denetlemesi 321

10. Ürünler ve Pazarlar Arasında Marka Özvarlığını Ölçmek 323
Young & Rubicam'ın Marka Varlığı Değerlemesi 324
Total Research'ün EquiTrend'i 329
Interbrand'in En Gözde Markalar Ölçümü 333
Marka Özvarlığı Ürünler ve Pazarlar Arasında Neden Ölçülmelidir? 334
Marka Özvarlığı Onlusu 336
Sadakat Ölçümleri 339
Algılanan Kalite ve Liderlik Ölçümleri 343
Çağrışımlar/Farklılaşma Ölçümleri 346
Bilinirlik Ölçümleri 350
Pazar Davranışı Ölçümleri 351
Marka Özvarlığının Tek Bir Değerine Doğru 353
Ölçümleri Markanın İçeriğine Adapte Etmek 357

11. Marka Yaratma için Organize Olma 359
Marka Yaratmanın Getirdiği Mecburiyetler 360
Kurumu Marka Yaratma için Adapte Etmek 362
Ajansın Rolü 368
Parçalanan Dünya 377

Notlar 379

Önsöz

Marka Değeri Yönetimi (MediaCat Kitapları, 2009) kitabım, bir markanın uzun süreli bir performans için çok önemli olan stratejik bir varlık olduğu ve bu şekilde yönetilmesi gerektiği perspektifini ortaya koymuş ve marka özvarlığının ne olduğunu ve nasıl değer kattığını açıklamaya yardımcı olmuştu. Bilinirlik, algılanan kalite, sadakat ve çağrışımlar olarak adlandırılan dört boyutu içeren bir marka özvarlığı yapısı geliştirilmişti. Kitap ayrıca marka ismi ve sembollerinin rolünden söz etmiş, marka genişletme kararları ile ilgili konuları incelemiş ve küresel marka stratejilerini gözden geçirmişti.

Marka Değeri Yönetimi ortaya çıktığından beri, araştırmalarım ve danışmanlığım aracılığıyla bu kitapta hiçbir şekilde yer almayan çeşitli alanlarla karşılaştım. Free Press yayıncım Bob Wallace'ın da teşviki ile bu konuları inceleyen bir devam kitabına sıra geldiği görülüyordu.

Güçlü Markalar Yaratmak'ta beş ana konu bulunuyor. Kitap ilk olarak, *marka kimliğinin* ne olduğunu ve nasıl geliştirilebileceğini inceliyor. Marka imajı bir markanın nasıl algılandığı ile ilgiliyken, marka kimliği istek içerir –markanın nasıl algılanmak istediğidir. Marka kimliği yaratmadaki genel bir yanılgı, ürünle ilgili marka özelliklerine odaklanmaktır. Bu kitapta marka stratejistleri duygusal ve kişisel faydaları, kurum özelliklerini, marka kişiliğini ve marka sembollerini dikkate alarak bu yanılgıdan sıyrılmaya teşvik ediliyorlar. Markanın daha geniş bir görüntüsü alınarak, gerçekten farklılaştıran bir değer yaratma olasılığı artırılmış olmaktadır.

İkinci konu, *marka kimliğini yönetmek*, bir marka konumu (kimliğin aktif olarak iletilen kısmı) ve bir uygulama programı geliştirmeyi içeriyor.

Ayrıca değişen bir ortama uyum sağlama ihtiyacını, tutarlı mesajlar ve sembollerin gücüyle dengelemeyi içeriyor. Değişim için bazen karşı konulması gereken çok güçlü kuvvetler mevcuttur.

Üçüncü konu, bir *marka sistemi* konsepti etrafında toplanıyor ve marka yönetimine yeni bir boyut getiriyor. (İç içe geçen ve çakışan markalar ve alt markalardan oluşan) bir marka sistemi, netlik ve sinerji ya da kargaşa ve tutarsızlık yaratabilir. Marka sistemi bakışı, bir markanın oynayabileceği farklı rollerin analizine götürür. Özellikle, bir marka ya da alt marka, bir iş alanını yönlendirmenin yanında diğer markaları destekleme ya da tüketicilere netlik sağlama konusunda rol oynayabilir. Sistemle ilgili diğer konular yatay ya da dikey marka genişlemeleri ile markayı güçlendirme, sınıf markaları (ürün sınıflarını kapsayan markalar) yaratma ve ortak markalamayı içermektedir. Marka sistemleri denetimi, markaları bir sistem olarak yönetmeye başlamanın bir yolu olarak tanıtılıyor.

Dördüncü olarak, ürünler ve segmentlerde *marka özvarlığı ölçümü* yaklaşımı sunuluyor. Ölçme, birçok pazar ve marka yaratıp yönetmeye çalışan çoğu yöneticinin ilgisi dâhilindedir ve kavramsal markalaşma modellerine kantitatif bir disiplin sağlamaktadır.

Beşinci olarak *marka besleyici kurumsal modeller* tartışılıyor. Marka geliştirme, şimdi marka sistemlerinin sorunları ve bir markayı pazarlar, ürünler, görevler ve kapsamlar çerçevesinde koordine etmenin getirdiği problemlerle ilgilenmek zorundadır. Bu mücadeleler geleneksel kurumları zorlamakta ve genellikle yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunun yanında, *Saturn marka geliştirme hikâyesi,* kitapta belirtilen birçok konu ve yaklaşımı örneklemektedir. Saturn projesini yakından takip etme fırsatım oldu ve bunun son yıllardaki en etkileyici marka geliştirme örneklerinden birisi olduğuna inanıyorum.

Marka Değeri Yönetimi'nde olduğu gibi, bu kitaptaki kavramsal modeller ve konular da vaka incelemeleri ve örneklerle aydınlatılmıştır. Şahsen, netlik sağlamak ve markalara ve markaların yönetimine yeni yaklaşım şekilleri ortaya çıkarmak için soyut modellerin, açıklayıcı bir içerikle sunulması gerektiğine inanıyorum. Ayrıca, mümkün olan durumlarda tartışılan ya da modellenen sürecin gerçekten nasıl işe yaradığı konusundaki hipotezleri desteklemek için akademik araştırmalar kullanıldı. Tüm okuyucuların *Marka Değeri Yönetimi*'ni okuduğunu farz etmediğim için o eserden

bazı önemli kavramlar tekrarlanıyor fakat bu çakışma kitabın yüzde beşlik kısmından daha azını içeriyor. *Marka Değeri Yönetimi*'nde detaylı olarak üzerinden geçilen konulara zaman zaman göndermeler yapılıyor.

TEŞEKKÜR

Bu kitaba katkı yapan çok sayıda insan var. İlk taslağı okuyan ve sayısız detaylı yorum ve öneri sunan London Business School'dan Kent Grayson'a özel bir teşekkür borçluyum. 3. Bölüm'de geliştirilen çekirdek modele büyük ölçüde katkıda bulunan St. James Group'tan Scott Talgo ile yaptığım teşvik edici diyaloglardan faydalandım. Yetenekli asistanım ve olağanüstü editörüm Carol Chapman, sabırlı bir şekilde son düzenlemeleri yapmama yardımcı oldu. Free Press'ten Catherine Wayland birçok açıdan bana neşeyle yardımcı oldu ve Celia Knight kitabın ilerlemesini sağladı.

Düşüncelerimde ve bu kitabı yazarken; North Carolina'dan Kevin Lane Keller, UCLA'den Jennifer Aaker, ESADE ve Haas School of Business'tan Roberto Alvarez, Hal Riney'den Bob Ellis, Sony ve Haas School of Business ile ilişkili olan Peter Sealey, Marriott'tan Steve Weisz, Brand Strategies'ten Duane Knapp, St. James Group'tan Jeff Sinclair, McDonald's'tan Rick Lightburn, IDV'den Andrew Stodart, Clorox'tan Janet Brady, AT&T'den Bruce Jeffries-Fox, Young and Rubicam'den Peter Georgescu ve Stuart Agres, Alexander Biel Associates'ten Alexander Biel ve Haas School'daki çalışma arkadaşlarım gibi akademik çevreden ve sektörde saygı duyduğum bilgili insanlarla yaptığım tartışmalardan da faydalandım.

Kitabın müsveddesinde Diane Gabianelli, Joan Kaufmann, John Somerville, John Friedman, Beth Ulman, Vincent Weller, Jeff Yin, Tim Teirry, Ross van Woert, Satoshi Akutsu, Nicholas Lurie, Jane Liou, Marcy Porus ve süper bir metin düzenleyicisi olan Chris Kelly gibi seçkin öğrencilerden yardım aldım.

Son olarak, Free Press'ten Bob Wallace'a, benim ve projelerim hakkındaki desteği ve pozitif yaklaşımı nedeniyle teşekkür etmek istiyorum. Özellikle de başka bir kitap projemi daha desteklediklerı için aileme teşekkür etmek istiyorum.

1

GÜÇLÜ MARKA NEDİR?

En iyi olmak için neye ihtiyacın var?
Konsantrasyon. Disiplin. Bir rüya.

—Florence Griffith Joyner, altın Olimpiyat madalyası sahibi

Bir portakal bir portakaldır... Tabii ki bu portakal, tüketicilerin yüzde sekseninin bildiği ve güvendiği bir isim olan Sunkist değil ise.

—Russell L. Hanlin, CEO, Sunkist Growers

KODAK'IN HİKÂYESİ

Bir fotoğrafçının teçhizatı 1870'lerde, sadece büyük bir kamera değil aynı zamanda sağlam bir fotoğraf sehpası, cam levhalar, büyük bir levha tutucusu, karanlık bir çadır ve nitrat banyosu ile bir su kabını içeriyordu.[1] Bir resim çekmek için sadece bir kamera getirmiyordunuz, tüm laboratuvarı getiriyordunuz.

George Eastman sayesinde tüm bunlar değişecekti. Eastman neredeyse başlangıç aşamasından beri dünya çapında büyük bir etkisi olan bir şirket kurdu. Eastman, böyle bir etkiye sahip bir şirket kurmak ve bunu sürdürmek için yeni süreçler geliştirmeyi sağlayacak bir anlayış, iyi bir iş sezgisi ve risk almaya istekli olma gibi çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyuyordu. Fakat Eastman'ın güçlü markası Kodak olmadan bu başarıya ulaşabilmesi pek mümkün değildi.

Blok harfleri ve açık sarı zeminiyle Kodak, Eastman'ın ürünleri ve kurumunun özünü belirginleştirmek ve iletmek için yüz yıldan fazla bir zamandır kullanılmaktadır. Marka (ve temsil ettiği şirket) öncelikle şu dört faktör yüzünden bugüne kadar ayakta kalmıştır: kaliteye olan bağlılık, bilinirlik yaratma, sadakati teşvik etme ve (en önemlisi) güçlü ve net bir marka kimliği geliştirme.

Eastman'ın kaliteye bağlılığı, ilk ürün tanıtımında bile çok aşikârdı. 1870'lerin sonlarına doğru fotoğrafçılık sürecini fazlasıyla basitleştirmeyi vaat eden "kuru" levhanın patentini almıştı. Eastman levhaları kısa sürede, özellikle zayıf ışıkta ve uzun pozlamalarda mükemmel sonuç vermesiyle bilinir hale geldi. Ancak piyasaya sunulmasından bir yıl sonra bir bileşenle ilgili bir sorun, bazı levhaların hassasiyetini kaybetmesine sebep oldu. Eastman'ın levhaları geri toplamaktaki finansal olarak risk içeren ısrarı, onun müşteri tatminine giden en hızlı yolun ürün kalitesi olduğunu anlayışını yansıtıyordu. Aynı zamanda bu, Kodak markasıyla kalite arasında kurulan ve bugün de süregelen tüketici çağrışımının başlamasına yardımcı oldu.

Eastman'ın şirketi için kalite, aynı zamanda kullanım kolaylığı anlamına geliyordu. Yıllar boyunca Kodak, tüketici tarafından fazla çaba harcamaya gerek kalmadan güvenilir sonuçlar veren fotoğrafçılık ürünleri ile devamlı olarak ilişkilendirildi. 1888 yılında, Eastman fotoğrafçılığı sadece bu işe gönül vermiş fotoğrafçılar için değil, herkes için ulaşılabilir kılan

bir fotoğraf makinesi pazarlamaya başladı. 25 dolara satılan bu kamera, genelde zamanın fotoğrafçılıkla ilişkilendirilen laboratuvar aksesuarlarının hiçbirini içermiyordu: Acemilerin sadece "kordonu çekmeleri, anahtarı çevirmeleri ve düğmeye basmaları" yeterliydi. Bir on dolar daha verirseniz Rochester, New York'ta "modern" ve ehliyetli bir tesiste resimleriniz basılıyor ve makineye yeni bir film konuyordu.

Kodak'ın 1888'de yayımlanan ilk ilanlarından birisi, şirketi yeni yüzyıl için konumlandırmaya olanak sağladı. İlanda, kamera tutan bir el ve Eastman tarafından yazılan bir başlık bulunuyordu: "Siz düğmeye basın, gerisini biz halledelim" (bkz. Şekil 1-1). Kamera vaadini gerçekleştirdi ve bundan sonraki birçok Kodak ürünü de bu ruhu devam ettirdi. 1890'da tanıtılan katlanabilir Kodak'ın taşınması kolaydı; yüzyılın başlarında piyasaya sürülen ve seksen yıl boyunca şirketin ana ürünü haline gelen Kodak Brownie'nin öncüsü oldu. Daha yakın geçmişte, bu gelenek 1963 yılında piyasaya sürülen Instamatic (flaşı olan ve kolay film takılabilen kamera) ve 1988 yılında piyasaya sürülen kullan-at Kodak FunSaver (filmi işleyip kamerayı yeniden kullanılabilir hale getiren fotoğrafçılara geri verilen) modeliyle devam etti.

Bu kadar istikrarlı uzun dönemli kalite ve inovasyonun yan ürünlerinden birisi, Kodak isminin bilinirliğinin artması oldu. Tanıtımlar, reklam ve her yerde bulunan logo da Kodak için bilinirlik yaratmada kendi görevlerini yerine getirdiler. 1897'de Kodak yirmi beş bin kişinin katıldığı amatör bir fotoğrafçılık yarışmasına sponsor oldu. 1904 yılında şirket 41 fotoğraftan oluşan Gezici Büyük Kodak Sergisi'ne sponsor oldu. 1920'de otobanlarda güzel manzarası olan yerler belirlediler ve motorcuların dikkatini çelmek için küçük "İleride Fotoğraf Var!" yol işaretleri diktiler. Bu çabaların ve buna ek olarak devam eden reklam kampanyaların sonucu olarak tüketicilerin Kodak ismine ve imza niteliğindeki sarı logosuna olan aşinalığı arttı. Çok az kişi Kodak sembollerini bu tanıdık isme eşlik eden pozitif duygular olmadan görebiliyordu ve fotoğraf makineleri, filmler ya da aile fotoğrafları ile ilgili konular açıldığında ilk akla gelen şeylerden birisi Kodak ismi oluyordu.

Kodak'ın dünya çapında güçlü bilinirliği ve mevcudiyeti, ürünlerini Amerika dışına dağıtma konusundaki erken kararına da bağlanabilir. Amerika'da Kodak fotoğraf makinesinin piyasaya sürülmesinden sadece 5 yıl sonra Londra'da bir satış ofisi açıldı ve bunu seri bir şekilde Avrupa'nın

diğer yerlerinde açılan ofisler izledi. 1930 yılında Kodak, fotoğrafçılık ekipmanlarında dünya pazarının yüzde 75'ine ve kârın yüzde 90'ına sahipti. Yıllar boyunca bu egemenlik çok az bir biçimde azaldı.

Kodak kendisine farklı bir imaj ve sadık bir ilişkinin temelini sağlayan bir çağrışımlar kümesine sahiptir. Onlarca yıl boyunca ortaya çıkan ürünler ve pazarlama çalışmalarıyla desteklenen güçlü Kodak kimliği, iki kelime ile özetlenebilir: (öncelikle ürün özellikleriyle desteklenen) sadelik ve (öncelikle pazarlama iletişimi ve görsel imgelerle desteklenen) aile.

ŞEKİL 1-1

1888 yılından bir Kodak İlanı

The Kodak Camera



"You press the button, - - - - we do the rest."

The only camera that anybody can use without instructions. Send for the Primer free.

A Transparent Film For Roll Holders.

The announcement is hereby made that the undersigned have perfected a process for making transparent flexible films for use in roll holders and Kodak Cameras.

The new film is as thin, light and flexible as paper and as transparent as glass. It requires *no stripping*, and it is wound on spools for roll holders.

It will be known as *Eastman's Transparent Film*. Circulars and samples will be sent to any address on receipt of 4 cents in stamps.

Price $25.00—Loaded for 100 Pictures.

The Eastman Dry Plate and Film Co.

ROCHESTER, N. Y.

Eastman Kodak Company'nin izniyle yayımlanmıştır.

Yüzyılın sonlarına doğru Kodak, ürünlerini temsil etmek için iki karakter yarattı; Brownie çocuk ve Kodak kızı. Onlar sadece kameranın kullanımının kolay olduğu hissini değil (çünkü bir çocuk bile kamerayı kullanabilirdi) aynı zamanda çocuklarla ve aile ile bir ilişki de yarattılar. Kodak'ın ilk reklamları kolaylıkla filme kaydedilebilen sahneler içeriyordu; özellikle çocukların, köpeklerin ve arkadaşların olduğu aile görüntüleri (1922 yılında yayımlanan ilana göz atın, Şekil 1-2). 1930'larda radyoda yayımlanan Kodak saati sırasında dinleyiciler tasvir edilen aile albümlerini duyabiliyordu. 1967'deki ödüllü bir Kodak reklamında tavan arasını temizleyen altmışlarında bir çift başroldeydi. Onları yirmili yaşlarda ve sonrasında, evlenmelerini, balayının keyfini sürmelerini, ilk çocuklarını, oğullarının mezuniyetini gösteren fotoğrafların olduğu bir karton kutu buluyorlardı. Reklam, artık büyükanne olmuş kadının torununun resmini çekmek için bir Instamatic almaya gitmesi ile bitiyordu.

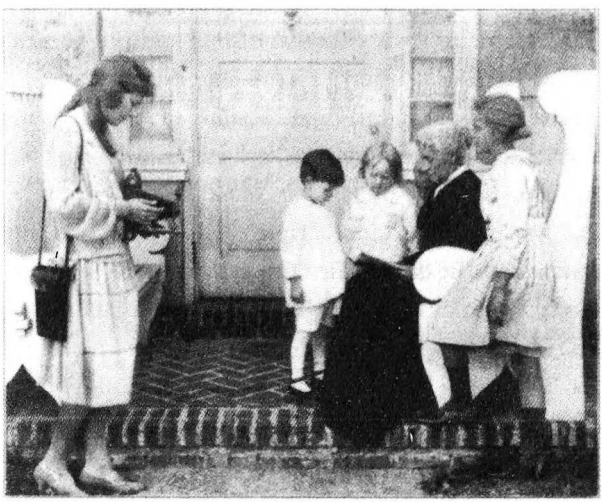
Bunun gibi tekrarlanan pazarlama çabaları sayesinde (benzeri olmayan kaliteli ürünlerle de desteklenerek) tüketiciler Kodak'ı iyi zamanların tadını çıkarmalarına yardımcı olmak için her zaman yanlarında olan bir aile arkadaşı olarak görmeye başladılar. Bu imaj, Kodak için tüketici sadakatini sağlamlaştırmada kilit bir faktör olmuştur.

Kodak tüketici sadakatinin bir göstergesi de talihsizlik karşısında markanın esnekliğidir. Örneğin Kodak'ın şipşak kamerası Instant Camera (1976 yılında Polaroid'le rekabet etmek için çıkarıldı) bir yılın sonunda şipşak kamera pazarının üçte birini ele geçirmişti. Ancak şirket, Polaroid'in kazandığı patent ihlal davası sonucunda 1986 yılında bu ürünün üretimini durdurmak zorunda kaldı. Kodak'ın neredeyse sahibi olduğu bir pazardaki ürünün zorla geri çektirilmesi olabilecek en kötü şeydi. Çoğu marka böyle bir felaket karşısında geri dönülemez bir biçimde lekelenebilirdi. Kodak'ın bu hezimetten sağ çıkmasının altında yatan gerçek, onun doğuştan gelen marka gücüne olan takdir ve can sıkıcı bu durumla başa çıkışıdır. Her kamera sahibi ellerindeki şipşak kameraları, bir Kodak Disk Kamera ve filmi, elli dolar değerinde diğer Kodak ürünleri ya da Kodak hisselerinden bir payla değiştirmeye çağrılmıştır. Kodak böylece bu durumu ve bunu çevreleyen iletişim fırsatlarını Kodak'ın çağrışımlarını güçlendirmek ve Disk Kamera'yı desteklemekte kullanmıştır.

Şartlar, söz konusu Kodak bile olsa, değişebilir. Markanın yeni yüzyıldaki mücadelesi, geleneksel kameralar ve filmler için bilinen Kodak ismini,

şirketin önde gelen iş alanı olması beklenen dijital görüntü dünyasına doğru genişletmektir. Gelenekleri ve özel zamanlar ve aile manzaralarıyla ile olan bağlantısıyla Kodak ismi, Fotoğraf CD'si (fotoğrafları dijital olarak saklayacak ve onları bilgisayarda gösterecek bir CD) ve CopyPrint (negatif olmadan bir baskıdan anında büyük boyutta kopyalar almayı sağlayacak teknoloji) gibi ürünleri destekleyecek yenilikçi, ileri teknolojiye sahip bir imaja adapte olmaya ihtiyaç duyacaktır. Farklı pazarlarda güçlü markalarla karşı karşıya kalınan bu adapte olma ihtiyacı detaylı olarak 7. Bölüm'de tartışılmıştır.

ŞEKİL 1-2
1922 Kodak İlanı



Keep the story with a KODAK

Today it's a picture of Grandmother reading to the children. Tomorrow it may be Bobbie playing traffic policeman or Aunt Edna at the wheel of her new car or Brother Bill back from college for the week-end or—

There's always another story waiting for your Kodak.

Free at your dealer's or from us—"At Home with the Kodak," a well illustrated little book that will help in picture-making at your house.

Autographic Kodaks $6.50 up

Eastman Kodak Company, Rochester, N. Y. *The Kodak City*

Eastman Kodak Company'nin izniyle yayımlanmıştır.

Kodak'ın karşı karşıya olduğu diğer bir problem de, film işinde kısmen perakendeci markalarından kaynaklanan agresif fiyat rekabetidir. Kodak'ın buna verdiği karşılık, kendi filminin üç farklı çeşidini sunmak oldu: özel durumlar için üst sınıf bir film olan Royal Gold, günlük kullanım için GoldPlus ve kelepiri seven alışverişçiler için daha düşük fiyatlı mevsimsel bir marka olan FunTime. Kodak ve diğer firmaların, gerileyen pazarlara karşılık vermek için markalarını yukarı ve aşağı taşıma çabaları 9. Bölüm'de ele alınacaktır.

Bugün çeşitli çalışmalar, Kodak'ın dünyanın en güçlü markalarından birisi olduğunu ileri sürmektedir. Kodak'ın satış ve kârının en fazla olduğu film kategorisinde marka, Amerika pazarında yüzde 60'lık pazar payı ile birlikte en önemli rakibi Fuji'nin üzerinde bir fiyat üstünlüğüne de sahiptir. Buna ek olarak Kodak, yüzde 40 pazar payına sahip olduğu dünya pazarındaki varlığını agresif bir şekilde genişletmektedir.

Kodak hikayesi, marka özvarlığının nasıl yaratılabileceğini ve yönetilebileceğini bizlere gösterir. Bu bölüm, marka özvarlığına genel bir bakış sağlamaktadır ve bunu yaparken ilk olarak *Marka Değeri Yönetimi* kitabımda sunulan kavramsallaştırmayı da detaylandırmaktadır. Kavramsallaştırma aynı olduğu halde, yeni araştırmalar, vaka incelemeleri ve bakış açıları eklenmiştir. 1. Bölüm aynı zamanda, bu kitapta güçlü markalar yaratmakla ilgili üzerinde durulacak kilit noktalar için bir zemin hazırlamaktadır. Bu bölümün son kısmı bugünün dinamik ve rekabetçi pazarlarında güçlü markalar yaratmanın neden bu kadar zor olduğu ile ilgili bazı gözlemler içermektedir.

MARKA ÖZVARLIĞI NEDİR?

Marka özvarlığı; bir ürün ya da hizmet tarafından bir firmaya ve/veya o firmanın müşterilerine sağlanan değeri artıran (ya da azaltan), bir markanın ismine ve sembolüne bağlı aktif ve pasif varlıklar (yükümlülükler) topluluğudur. En önemli varlık kategorileri şunlardır:

1. *Marka adı bilinirliği*
2. *Marka sadakati*
3. *Algılanan kalite*
4. *Marka çağrışımları*

Bu tanımın bazı kısımları detaylandırılmayı gerektirir. Öncelikle, marka özvarlığı, bir varlıklar topluluğudur. Bu sebeple, marka özvarlığının yönetimi, bu varlıkları yaratmak ve geliştirmek için yatırım yapmayı içerir. *Marka Değeri Yönetimi*'nden alınan ve üzerine konuşulan Şekil 1-3, marka özvarlığının nasıl değer ürettiğine dair kısa ve etkili bir genel bakış sağlamaktadır. (Şekil 1-3'te diğer özel varlıklar adlı beşinci bir kategori bütünlük sağlaması açısından eklenmiştir. Bu kategori, markaya bağlı olan mecra ilişkileri ve patentler gibi varlıkları kapsamak için oluşturulmuştur.)

İkinci olarak, marka özvarlığı dâhilindeki her varlık çok farklı ve çeşitli şekillerde değer yaratır (şekilde on yedisi bilfiil listelenmiştir). Marka özvarlığını etkin olarak yönetebilmek ve marka yaratma aktiviteleri ile ilgili bilinçli kararlar alabilmek için güçlü markaların hangi yollarla değer yarattığı konusunda hassas olmak önemlidir.

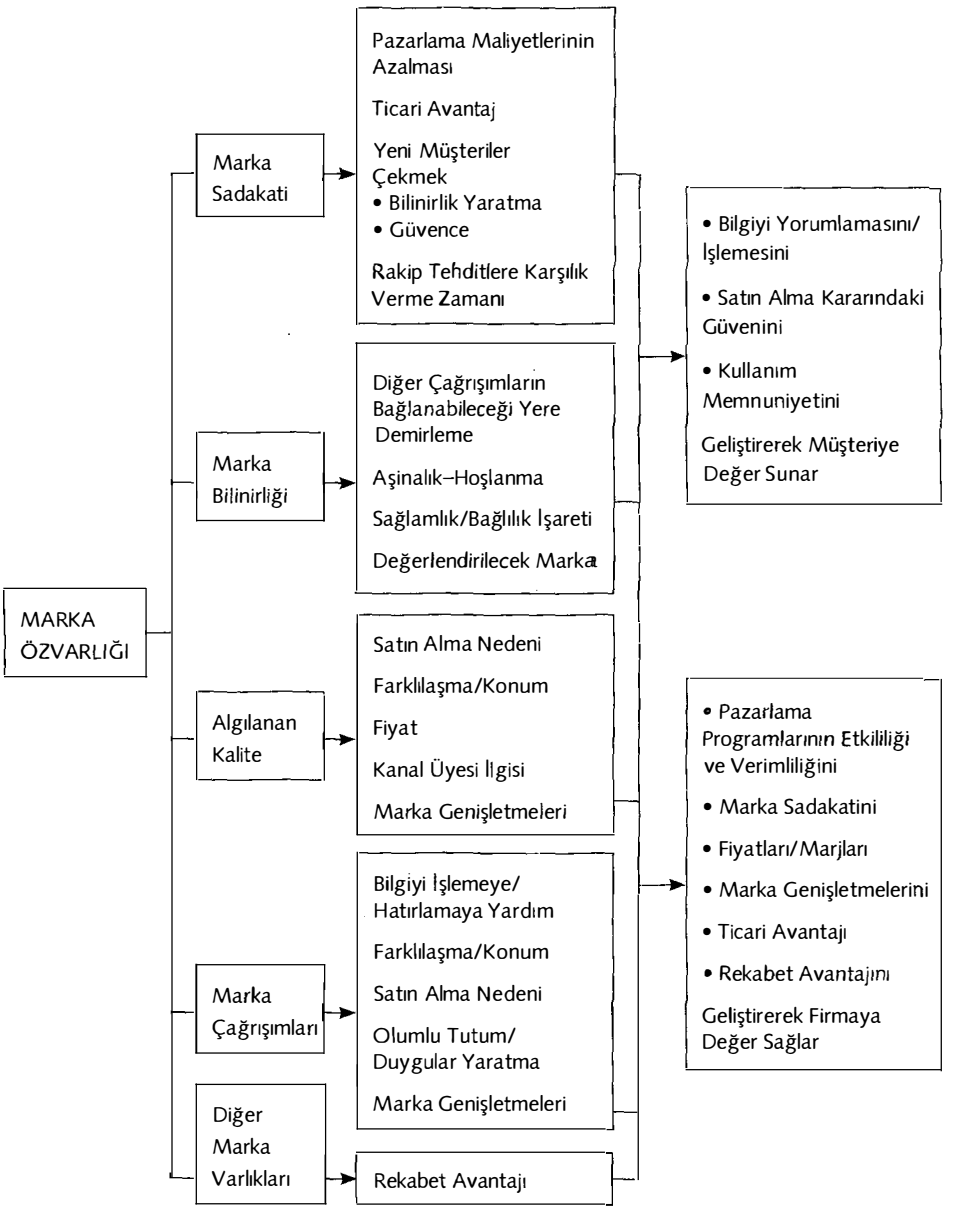
Üçüncü olarak, marka özvarlığı müşteriler için olduğu kadar firma için de değer yaratır. Müşteri kelimesi hem son kullanıcıyı hem de altyapı seviyesindekileri kapsar. Bu sebeple Hilton, sadece seyahat eden tüketiciler arasındaki değil aynı zamanda seyahat acenteleri arasındaki imajıyla da ilgilenmek zorundadır. Coca-Cola'nın perakendeciler arasındaki imajı da (özellikle algılanan tüketici onayı) pazarda başarılı olmak için çok önemli olabilir.

Son olarak, varlıkların veya yükümlülüklerin marka özvarlığının temelini oluşturmaları için markanın ismine ve sembolüne bağlanmaları gerekir. Eğer markanın ismi veya sembollerinin değişmesi gerekiyorsa, varlıklar ve yükümlülüklerin bir kısmı ya da tümü etkilenebilir hatta kaybolabilir, buna karşın bazıları yeni isim ve sembole kayabilir.

Dört marka varlık kategorisinin herbiri için aşağıda, *Marka Değeri Yönetimi*'nde ortaya çıkan kapsamı tartışmayı tekrarlamaya, genişletmeye ve güncelleştirmeye hizmet edecek bazı yorumlar yapılacaktır. Buradaki amaç her kategorinin marka özvarlığına nasıl temel oluşturduğu ile ilgili bir anlayış sağlamaktır.

ŞEKİL 1-3

Marka Özvarlığının Değer Yaratma Süreci



Kaynak: *Marka Değeri Yönetimi.* David A. Aaker. Copyright © 1991 David A. Aaker.

MARKA BİLİNİRLİĞİ

Bilinirlik, bir markanın tüketicinin zihnindeki varlığının gücüne karşılık gelir. Eğer tüketicilerin zihinleri herbiri tek bir markayı gösteren zihinsel ilan panolarıyla dolu olsaydı, o zaman bir markanın bilinirliği kendi ilan panosunun büyüklüğüyle ifade edilirdi. Bilinirlik, bir markayı tanımadan (Daha önce bu markayla karşılaştınız mı?) hatırlamaya (Bu ürün grubundan hangi markaları hatırlıyorsunuz?), "zihinde en önde" gelmesinden (ilk hatırlanan marka) baskın olana (hatırlanan tek marka) kadar tüketicilerin çeşitlilik gösteren farklı hatırlama yollarına göre ölçülür. Bununla birlikte, psikologların ve ekonomistlerin uzun zamandan beri bildikleri gibi, tanıma ve hatırlama bir markayı sadece anımsamaktan çok daha fazlasının belirtileridir.

ZİHİNSEL BİR KUTU OLARAK MARKA

Mr. Goodwrench gibi bir marka, daha çok birilerinin kafasındaki bir "kutu" gibidir. GM hizmet programları ile ilgili bilgi alındıkça, bir kişi bunu dosyalayıp Mr. Goodwrench etiketli kutuya koyacaktır. Zaman geçtikçe bu kutudaki çok az bir bilgi geri alınabilir. Ancak kişi bunun hafif ya da ağır olduğunu bilir. Aynı zamanda bunun hangi odada saklandığını da bilir. Bu, pozitif kutuların (pozitif duygular ve tutumlara sahip objeler) olduğu oda ya da negatif kutuların olduğu oda olabilir.

MARKA TANINIRLIĞI: AŞİNALIK VE HOŞLANMA

Tanıma, eski karşılaşmalardan kazanılan aşinalığı yansıtır. Tanıma, markayla *nerede* karşılaşıldığını, markanın *neden* diğer markalardan farklı olduğunu, hatta ürün grubunun *ne* olduğunu hatırlamayı içermek zorunda değildir. Bu, sadece geçmişte bu markayla bir karşılaşma olduğunu hatırlamaktır.

Psikoloji alanındaki araştırmalar, yalnız başına tanımanın müzik olsun, insanlar, kelimeler ya da markalar olsun; neredeyse her şeye karşı pozitif hisler uyandırdığını göstermiştir. Çalışmalar göstermiştir ki anlamsız kelimelerle bile (örneğin "postryna"ya karşı "potastin" gibi) tüketiciler içgüdüsel olarak daha önce gördükleri bir öğeyi, kendileri için yeni olana tercih

ederler. Bu sebeple, bir marka tercihi yapıldığı zaman, bu karar bilgisayar gibi ürünleri ya da reklam ajanslarını içerse dahi, aşina olunan markanın bir avantajı olacaktır.

Tanınan bir marka isminin gücünü, çarpıcı bir şekilde ortaya koyan bir çalışmada, katılımcılardan üç çeşit fıstık ezmesi tatmaları istenmiştir.[2] Örneklerden birisi isimsiz üstün nitelikli (marka gösterilmeden yapılan kör lezzet testlerinde [blind taste test] yüzde 70 oranında tercih edilen bir ürün) bir fıstık ezmesi içeriyordu. Diğeri ise ikinci sınıf (lezzet testlerinde seçilmeyen) bir fıstık ezmesi olan, ancak katılımcıların bildiği fakat hiçbirinin daha önce kullanmadığı bir marka etiketi taşıyan bir örnekti. Dikkat çekici bir şekilde, katılımcıların yüzde 73'ü tadı en iyi olan fıstık ezmesi olarak, üzerinde bildikleri markanın ismini taşıyan ikinci kalite fıstık ezmesini seçmişlerdir. Böylece bir ismin bilinmesi, aslında çok objektif bir test olması beklenen bu lezzet testini etkilemiş ve bilinen bir marka etiketi taşıyan fıstık ezmesinin tadının daha iyi olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır.

Ekonomistler, tanınan markaya duyulan tüketici yakınlığının, sadece içgüdüsel bir tepki olmadığını söylüyorlar. Tüketiciler bir markayı gördüklerinde ve onu daha önce gördüklerini hatırladıklarında (hatta muhtemelen birkaç kere), şirketin markayı desteklemek için para harcadığını fark ediyorlar. Genelde şirketlerin kötü ürünler için para harcamayacaklarına inanıldığı için tüketiciler markayı tanımalarını onun iyi olduğuna dair bir "işaret" olarak alıyorlar. Bir şirketin bu algıyı nasıl kendi avantajına kullanabileceği, sonraki sayfada "Intel Inside" programıyla açıklanmıştır.

Aşinalık faktörü, daha fazla görünen ve oturmuş rakiplere karşı bir bilinme handikapı olan markalar için özellikle önemli olabilir. Böyle bir durumda bilinirlik yaratma, bu sorumluluğu azaltmak için gerekli olabilir.

Marka Hatırlanırlığı ve Mezarlık

Bir marka, (örneğin MetLife) eğer onun ürün grubundan (örneğin hayat sigortası şirketleri) bahsedildiği zaman tüketicilerin aklına geliyorsa o zaman o marka hatırlanırlığına sahip demektir. Bir müşterinin markanızı hatırlayıp hatırlamaması bir alışveriş listesine girmede ya da bir işe teklif verme şansı yakalamada kritik bir faktör olabilir.

Hatırlanmanın tanınmaya karşı nispi gücü, Young and Rubicam Avrupa tarafından Jim Williams önderliğinde geliştirilen "mezarlık modeli"ni

tarif eden Şekil 1-5'te gösterilmiştir. Bu modelde bir ürün grubundaki markalar, tanınmaya göre hatırlanma grafiğinde gösterilir. Örneğin, her yirmi otomobil markasının hatırlanabilirliği ve tanınırlığı ölçülebilir ve bu ölçümler her markayı bu grafikte yerleştirmek için kullanılabilir. Düzinelerce ürün grubu arasında tutarlı olan bir bulgu, markaların şekilde gösterilen eğriyi izledikleridir. Bu durumda, herbiri hatırlanabilirliğin önemini ortaya koyan iki istisna vardır.

INTEL INSIDE

Intel, kişisel bilgisayarların kalbi olan mikroişlemcileri üretir. Birbirini izleyen ürün nesilleri 8086, 286, 386 ve 486 adı verilen mikroişlemcilerdi. Ne yazık ki Intel bu numaralama sistemi için patent almamıştı ve bu sebeple 386 ve 486 isimleri AMD, Chips and Technologies ve Cyrix gibi firmaların kullanımına açıktı. Bu firmalar kendi mikroişlemcilerini üretip X86 ismini kullandılar.

Intel 1991 yılında bu duruma; IBM, Compaq, Gateway ve Dell gibi firmaları reklamlarına ve ambalajlarının üstüne "Intel Inside" logosunu koymaya ikna ederek cevap verdi. Bu ikna, şirketlerin Intel'den alımlarının yüzde üçüne karşılık gelen bir müşterek reklam payıydı (eğer ambalajlarında logoyu kullanırlarsa bu, yüzde beşe yükseliyordu). Bir Intel Inside ilanını Şekil 1-4'te görebilirsiniz.

Başlangıçta yılda 100 milyon dolar olarak bütçelenen kampanya, çeşitli düzeylerde etkili oldu. 18 aylık bir dönemde, doksan bin sayfadan fazla reklam yarattı, bu da potansiyel olarak 10 milyar kez görülmeye eşdeğerdi. Bu dönem süresince Intel'in iş dünyasında son kullanıcılar arasında bilinirliği yüzde 46'dan yüzde 80'e yükseldi. Bu Nutrasweet'in logosunu yıllar boyunca yayımladıktan sonra tüketiciler tarafından kullanıldığı seviyeydi. Bir alıcının Intel mikroişlemcisi olmayan bir bilgisayarı almasını sağlamak için gereken indirimle ölçülen Intel'in marka özvarlığı, pozitif bir şekilde etkilendi. Intel Inside kampanyasının ilk kez bir tam yıl boyunca sürdüğü 1992 süresince Intel'in dünya çapında satışları yüzde 63 yükseldi.

Neden Intel Inside programı tüketiciler için bir fark yarattı? Bir Intel mikroişlemcisinin neden daha iyi olduğuna dair bir sebep sunulmamıştı. Aslında çoğu müşterinin mikroişlemcinin ne olduğuna dair bir fikrinin olmaması da olasıydı.

Müşterinin mantığı şöyle olabilirdi: IBM ve Compaq gibi sektör liderlerini içeren bilgisayar üreticileri bana Intel'in bu bilgisayarın bir parçasını yaptığını söylemek için bir sürü para ve emek harcıyor. Bu insanlar aptal değil. Bu yüzden

bu parça önemli olmalı ve Intel de iyi bir tedarikçi olmalı. Mikroişlemcinin ne olduğunu ve Intel'in rakiplerinden ne kadar üstün olduğunu anlamak için biraz araştırma yapabilirim, ya da biraz daha fazla ödeyip Intel'i alabilirim. Kolay bir karar –sadece Intel markasının isminin güvencesine itimat edeceğim.

İlginç bir şekilde, Intel Inside kampanyasının aslında esinlendiği yer Japonya'dır. Matsushita kendi bilgisayarları için ileri teknolojiye dayanan güvenilirlik yaratmanın bir yolu olarak bunu kullandı. Japonya, kurumsal isimlerin prestijinin ve görünürlüğünün çok önemli olduğu bir ülkedir. Intel kurumsal isminin üzerine giderek Matsushita kendisi için güvenilirlik yarattı.

[Bir dipnot: 1994 sonlarında 486'yı takip eden Pentium yongasının belirli koşullarda aritmetik hatalar yaptığı saptandı. Hatayı hemen kabul edip ürünleri değiştirmeyi teklif etmek yerine (çok az sayıda müşteri gerçekten bu sıkıntıya katlanabilir) Intel hatanın çok nadir olduğunu ve görmezden gelinebileceğini söyledi. Intel gecikmeyle müşteri odaklı bir iade politikası uyguladı, fakat basın ve halktan gelen zarar verici protestolar fırtınasından sonra. Intel'in marka özvarlığının bilinirlik ve bir müşterinin "içeride" (inside) ne olduğunu bilmesinin gerekli olmadığı varsayımını temel almasından dolayı, bu olay hatırı sayılır bir zarar potansiyeline sahipti. İlk satışlar etkilenmediyse bile, bu olaydan kurtulmak Intel için bir mücadele gerektiriyor.]

İstisnalardan birisi, tüketicilerin çok büyük bir kısmı tarafından bilinmediği için çizginin altında kalan, bu sebeple de göreceli olarak düşük bilinirliğe sahip niş markalardır. Fakat kendi sadık müşteri grupları arasında yüksek hatırlanmaya sahip oldukları için düşük tanınırlıkları kötü performansın göstergesi değildir. Önemli niş oyuncular, bazen bilinirliklerini artırma ve böylece müşteri tabanlarını geliştirme potansiyeline sahiplerdir.

İkinci istisna sol üst köşede, yüksek tanınırlığı fakat düşük hatırlanma oranı olan firmaların oluşturduğu mezarlıktır. Mezarlıkta olmak ölümcül olabilir: Tüketiciler markayı bilir fakat bir alım söz konusu olduğunda akıllarına gelmez. Mezarlıktan kurtulmak yüksek tanınırlık sebebiyle engellenebilir çünkü tanıdık bir marka hakkında bir hikaye dinlemek (yeni olsa bile) için çok az neden vardır. Mezarlık modelinin bir vurgusu da yüksek bilinirliğin güçlü markanın bir göstergesi olmadığıdır; bilinirlik zayıf markaların da bir özelliğidir.

ŞEKİL 1-4

Intel Inside İlanı

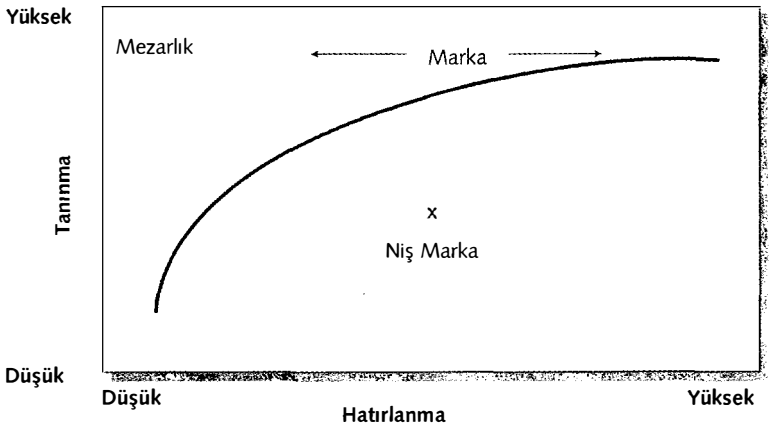


Reproduced with permission of Intel Corporation.

Intel'in izniyle yayımlanmıştır.

ŞEKİL 1-5

Tanınmaya Karşılık Hatırlanma: Mezarlık Modeli



Şekilde üst orta ya da üst sağ tarafta yer alan markaların dinamikleri, markanın gelecekteki sağlığı açısından önemli göstergeler olabilir. Mezarlığa doğru bir hareket, satışların ve pazar payının düşüşünü getirir. Ancak eğer marka mezarlıktan uzaklaşıyorsa, satışların ve pazar payının artması beklenebilir. Bu yüzden mezarlık modeli, hatırlanmanın tanınma kadar önemli olduğunu ortaya koyar.

Marka Adı Egemenliği

En üst bilinirlik seviyesi, bir hatırlama durumunda çoğu tüketicinin sadece bir markanın ismini telaffuz edebildikleri (örneğin A-1 Biftek Sosu, Kleenex, Xerox, Jell-O) marka adı egemenliğidir. Ne ilginçtir ki; bu mutlak başarı, eğer markanın ismi kanuni olarak korunamaz, ürün için ortak bir etiket haline gelir ve kaybolursa, trajik bir hale gelebilir. Böyle bir kader Aspirin, Cellophane, Escalator ve Windsurfer markalarının başına gelmiştir.

Bir firmanın, ticari bir markayı kaybetmeyi önlemek için; onu hayatının erken safhalarında korumaya alması ve işe, marka ismini kendisi seçerek başlaması gerekir. Windows gibi tanımlayıcı isimlerden sakının çünkü bu isimleri üründen ayırt etmek zorlaşır ve bu sebeple korunması da daha zor olur. Bazen markanın jenerik olmasını önlemek için jenerik bir isim seçmek faydalı hatta gerekli bile olabilir. "Copier" jenerik ismi Xerox'un

ticari markasını korumasına yardımcı oldu. Windsurfer geç de olsa ürünü kastetmek için "sailboard" terimini yaratmaya çabaladı. Marka isminin nasıl kullanıldığı konusunda da titiz olmak önemlidir. Chrysler "Jeep, Chrysler'ın tescilli markasıdır" der ve Jeep'in herhangi bir ürün tipini tarif etmesine hiçbir zaman izin vermez.

Bilinirlik Yaratmak

Tüketiciler her gün çok daha fazla pazarlama mesajıyla bombardımana tutulduğu için hatırlanmayı ve tanınmayı sağlama (ve bunu ekonomik bir şekilde yapma) mücadelesi çok zorludur. Şirketler bu mücadele içinde boğuşurken iki faktör giderek daha önemli hale gelmeye adaydır.

İlk olarak, sağlıklı bilinirlik seviyeleri yaratmak için gerekli kaynaklar ortadayken geniş bir satış tabanı genellikle çok büyük bir artıdır. Markaları; göreceli olarak küçük satış rakamları ve on yıllar yerine yıllar ile ölçülen ürün ömrü ile desteklemek pahalı ve çoğu zaman imkansızdır. Bu sebeple, General Electric, Hewlett-Packard, Honda ya da Siemens gibi kurumsal markalar, iş varlık ve bilinirlik yaratmaya gelince avantaja sahiptirler çünkü birçok farklı iş kolu, marka ismini desteklemektedir. Şirketler, bu sebeple marka geliştirme çabalarına odak sağlamak için markalarının sayısını azaltmaya çalışmaktadır. (Bu konu hakkında ve markaları farklı iş alanlarına yaymanın değeriyle ilgili daha fazla bilgi 8. ve 9. Bölüm'lerde verilmiştir.)

İkinci olarak, gelecek yıllarda normal medya kanallarının dışında organizasyon promosyonları, sponsorluklar, tanıtım, numuneler ve diğer dikkat çekici yaklaşımları kullanarak çalışabilme konusunda becerikli hale gelen firmalar, marka bilinirliği yaratma konusunda en başarılı olanlar olacaklardır. Örneğin WordPerfect, Avrupa'da en iyi üç bisiklet takımından birisine sponsor olarak kelime işlem yazılımı için çok hızlı bir görünürlük ve güvenilirlik yarattı. Takımın yarışlar esnasında ve yarışlar dışında medyada yer alması, WordPerfect'i tanınan bir marka haline getirdi. 1993 yılında Kodak tarafından sponsor olunan sarı bir yarış arabası da benzer bir şekilde bir milyardan fazla reklamla karşılaşma oluşmasını sağladı.[3]

Bu nedenle tüketicilerin markanızı tanımasını ve hatırlamasını sağlamak marka özvarlığını oldukça artırabilir. Bu kitap boyunca vurgulanacağı gibi, basitçe hatırlama, tanıma ve aşinalık, bilinirlik mücadelesinin sadece

bir kısmıdır. Zamane halkla ilişkiler şirketlerinin klasik "sadece ismi doğru telaffuz edin" hükmü, bir marka yaratma stratejisi olarak yeterli gelmeyecektir. En güçlü markalar sadece genel bilinirlik için yönetilmezler, aynı zamanda *stratejik* bilinirlik için yönetilirler. Hatırlamak işin bir tarafıdır, doğru gerekçelerle hatırlanmak da (ve yanlış gerekçelerle hatırlanmayı engellemek) asıl önemli olan başka bir tarafıdır.

ALGILANAN KALİTE

Algılanan kalite çeşitli sebeplerden dolayı bir marka varlığı konumuna yükselen marka çağrışımıdır:

- Tüm marka çağrışımları arasında sadece algılanan kalitenin finansal performansı yönlendirdiği ortaya konulmuştur.
- Algılanan kalite genelde, bir işin başlıca (belki de en önemli) stratejik itici gücüdür.
- Algılanan kalite, bir markanın nasıl algılandığı konusundaki diğer olguları yönlendirir ve onlarla ilişkilendirilir.

ALGILANAN KALİTE FİNANSAL PERFORMANSI YÖNLENDİRİR

Marka özvarlığı üzerine yapılan yatırımların işe yarayacağını göstermek için yaygın bir istek vardır. Finansal performansı herhangi bir maddi olmayan varlıkla (bu; insan, bilişim teknolojileri ya da marka özvarlığı olabilir) ilişkilendirmek zor olduğu halde, üç çalışma, algılanan kalitenin finansal performansı yönlendirdiğini göstermiştir:

- PIMS veritabanını kullanan çalışmalar (3000'den fazla iş kolu için yüzden fazla değişkeni ölçen yıllık veriler) algılanan kalitenin, bir şirketin yatırımının geri dönüşüne (ROI) en önemli katkıyı yapan unsur olduğunu göstermiştir. Bu katkının pazar payı, ARGE ya da pazarlama harcamalarından daha büyük etki yaptığı ortaya konulmuştur.[4] Algılanan kalite, fiyatları ve pazar payını artırarak kısmen kârlılığa da katkıda bulunur. Bu ilişki Kmart'ta ve Tiffany'de geçerli olmuştur: Algılanan kaliteyi yükselt; ROI artacaktır.
- İsveç'te Michigan Üniversitesi'nden Claes Fornell ve çalışma arkadaşları tarafından 77 şirketle yapılan ve beş yıl süren bir araştırma;

algılanan kalitenin, müşteri memnuniyetini ve buna bağlı olarak yatırımın geri dönüşünü en fazla etkileyen unsur olduğunu ortaya çıkardı.[5]

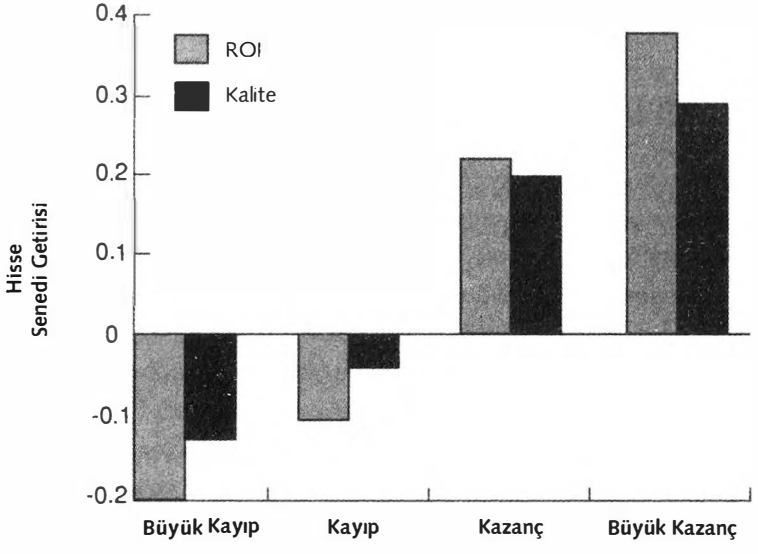
- 4 yıl boyunca süren ve 33 halka açık şirketi içeren bir çalışma; algılanan kalitenin (9. Bölüm'de açıklanacak EquiTrend yöntemiyle ölçülen) nihai finansal ölçü olan hisse senedi kazancı üzerinde etkisi olduğunu gösterdi.[6] Çalışma, kurumsal markanın önemli ölçüde satış ve kâra yol açtığı American Express, AT&T, Avon, Citicorp, Coca-Cola, Kodak, Ford, Goodyear, IBM, Kellogg's ve bunlar gibi 23 firmayı inceliyordu. Şekil 1-6, algılanan kalite ve ROI'deki değişimlerin hisse senedi kazancı üzerindeki göreceli etkisini ortaya koymaktadır. Dikkat çekici olan, algılanan kalitenin etkisinin neredeyse ROI (hisse senedi kazancı üzerinde kabul edilen bir etki) kadar büyük olduğudur.

Stratejik Bir İtici Güç Olarak Algılanan Kalite

Algılanan kalite, çoğu firma için kilit bir stratejik değişkendir. Toplam kalite yönetimi (TKY) ya da onun benzerlerinden birisi, geçmiş on yılda

ŞEKİL 1-6

ROI ve Algılanan Kalitedeki Değişikliklere Karşı Hisse Senedi Piyasasının Tepkisi



çoğu firma için merkezde yer alıyordu ve algılanan kalite de genelde TKY programlarının nihai hedefiydi.

Çoğu şirket, kaliteyi açık bir şekilde başlıca değerlerinden birisi olarak değerlendiriyordu ve misyonlarına bunu ekliyorlardı. Örneğin IBM'in başkanı Lou Gerstner tarafından ortaya atılan yol gösterici ilkelerden birisi "kaliteye olan her şeyin üstünde bağlılık" idi. 250 yöneticiye kendi şirketlerinin sürdürülebilir rekabet avantajının ne olduğunun sorulduğu bir araştırmada, algılanan kalite en fazla dile getirilen varlık idi.[7]

Algılanan kalite çoğu zaman kurumsal markalar (Toshiba ve Ford gibi) ve ürün kategorileri arasında farklılık gösteren markalar (Weight Watchers, Kraft gibi ve Safeway Select gibi mağaza markaları) için kilit konumlandırma boyutudur. Bu markalar, birden çok ürün kategorisine yayıldığı için fonksiyonel fayda tarafından yönlendirilmeleri olasılığı azdır ve algılanan kalitenin daha büyük bir rol oynaması muhtemeldir.

Dahası, çoğu marka için algılanan kalite rekabet ortamını ve bu ortamda kendi konumunu tanımlar. Bazı markalar fiyat markalarıdır, diğerleri prestij ya da en üst sınıf markalarıdır. Bu kategoriler içerisinde, algılanan kalite pozisyonu genelde farklılaşma için belirleyici nokta olur.

"Marka İyiliği"nin Bir Ölçüsü Olarak Algılanan Kalite

Algılanan kalite, tüketicilerin aldıklarının ne olduğunun merkezindedir ve bu anlamda marka kimliğinin etkisinin temel ölçüsüdür. Daha da ilginci; algılanan kalite, markanın tüm unsurlarına pasta kreması gibi yayılan "iyiliğin" bir ölçüsünü yansıtır. Marka kimliğinin fonksiyonel fayda ile tanımlandığı zamanlarda bile, çoğu çalışma bu faydalar ile ilgili algıların, algılanan fayda ile yakından ilişkili olduğu gösterecektir. Algılanan kalite geliştiği zaman tüketicilerin marka algılarındaki diğer unsurlar da genellikle değişir.

Kalite Algıları Yaratmak

Kalite iddiası gerçek olmadıkça kalite algısı yaratmak genelde imkânsızdır. Yüksek kaliteye ulaşmak; kalitenin, tüketici segmentleri için ne anlam ifade ettiğini anlamayı ve kurumun kaliteli ürünler ve hizmetler sunabilmesine olanak sağlayacak destekleyici bir kültür ve bir kalite yükseltme süreci

gerektirir. Ancak kaliteli bir ürün ya da hizmet yaratmak sadece kısmi bir zaferdir; algıların da oluşturulması gerekir.

Algılanan kalite, çeşitli sebeplerden dolayı gerçek kaliteden farklılık gösterebilir. Öncelikle, tüketiciler daha önceki bir kötü kalite imajından fazlaca etkilenmiş olabilirler. Bu sebepten, yeni iddialara inanmayabilirler ya da bunları doğrulamak için zaman ayırmaya istekli olmayabilirler. Suntory Old Whiskey, Audi ve Schlitz Bira; mükemmel ürünler yapmanın daha önceden lekelenmiş olan kalitenin yarattığı şüpheleri silmek için yeterli olmadığını gördüler.[8] Bu sebeple bir markanın, toparlanmasının çok zor hatta bazen imkânsız olduğu kalitesizlikle adının çıkmasını önlemek çok önemlidir.

İkinci olarak; bir şirket, tüketicilerin önemli olarak algılamadığı bir boyutta kaliteye ulaşıyor olabilir. Citibank işletme faaliyetlerini otomatikleştirerek arka ofis verimliliğini çarpıcı bir şekilde artırdığı zaman bu konunun tüketici değerlendirmeleri üzerindeki etkisi hayal kırıklığına neden oldu. Tüketicilerin, değişimleri fark etmedikleri ya da bunlardan herhangi bir fayda sağladıklarını fark etmedikleri ortaya çıktı. Kaliteye yatırımların, tüketicilere uyacak alanlarda gerçekleştiğinden emin olmaya ihtiyaç vardır.

Üçüncü olarak; tüketiciler nadiren kalite üzerine rasyonel ve objektif bir yargıda bulunabilmek için gerekli tüm bilgilere sahip olurlar (ve bu bilgiye sahip olsalar bile bunu değerlendirecek zamana ve motivasyona sahip olmayabilirler). Sonuç olarak, kaliteyle ilişkilendirdikleri bir ya da iki ipucuna bel bağlarlar; algılanan kaliteyi etkilemenin kilit noktası bu ipuçlarını doğru bir şekilde anlayıp yönetmektir. Bu sebeple, tüketicilerin kaliteyle ilgili bir yargıda bulunmalarında temel olarak kullandıkları küçük şeyleri anlamak önemlidir. Eğer tüketiciler bir arabanın tekerleğinin sağlamlığını anlamak için tekerleği tekmeliyorlarsa o tekerlekler sağlam olsa iyi olur.

Dördüncüsü, tüketiciler kaliteyi en iyi şekilde değerlendirmeyi bilmedikleri için yanlış ipuçlarına bakıyor olabilirler. Örneğin mücevher satan dükkânlar ilk kez elmas alacak alıcıları, kalitenin fiyat etiketlerinde ya da karat hesaplarında yatmadığı konusunda eğitmeleri gerekir. Bir metafor ya da görsel bir imge, tüketicilerin bu durumu en iyi şekilde görmelerine yardımcı olabilir.

BİR GEMİ OLARAK MARKA

Marka, yaklaşan bir savaşla karşı karşıya olan bir filodaki bir gemiye benzetilebilir. Bu metafor, marka yönetimi problemi ve karakterler konusunda belli bir anlayış sağlar. Marka yöneticisi, gemisinin nereye gittiğini bilmesi ve onu rotasında tutması gereken kişi olan, geminin kaptanıdır. Firmadaki diğer markalar, filodaki diğer gemiler gibi maksimum verimliliği sağlamak için koordine edilmelidir. Rakipler, düşman gemilerine karşılık gelir ve yerlerini, yönlerini ve güçlerini bilmek stratejik ve taktiksel başarıya ulaşmada çok önemlidir. Tüketicilerin algıları ve motivasyonları; rüzgarlar gibidir: Yönünü, gücünü ve olası değişiklikleri bilmek önemlidir.

MARKA SADAKATİ

Üçüncü marka varlık kategorisi olan marka sadakati, çoğu marka özvarlığı kavramsallaştırmasının dışında tutulmuştur.[9] Ancak, marka özvarlığına, marka sadakatini de dâhil etmenin neden uygun ve yararlı olacağına dair en az iki sebep vardır. İlk olarak, bir markanın şirket için değeri, büyük oranda bu markanın kontrol ettiği tüketici sadakati tarafından oluşur. İkinci olarak; sadakatin bir varlık olarak değerlendirilmesi, sadakat oluşturma programlarını destekler ve doğrular; bunun sonucunda da marka özvarlığının yaratılması ve geliştirilmesine yardımcı olur.

Sadakat ve Marka Özvarlığı

Marka sadakati, alınacak ya da satılacak bir markaya değer biçmede önemli bir değerlendirme kriteridir çünkü sadık bir müşteri tabanının oldukça öngörülebilir bir satış ve kâr akışı yaratması beklenebilir. Aslında, sadık bir müşteri tabanı olmayan bir marka, genelde savunmasızdır ya da sadece sadık müşteriler yaratma potansiyelinde bir değer taşır.

Ayrıca, marka sadakatinin pazarlama maliyetleri üzerindeki etkisi genelde çok bellidir: Eldeki müşterileri korumak, yenileri cezbetmekten çok daha az maliyetlidir. Genelde yapılan ve pahalıya mal olan bir hata, eldeki müşterileri önemsemeyerek markaya yeni müşteriler kazandırarak büyüme sağlamaya çalışmaktır. Hâlihazırdaki müşterilerin sadakati, aynı zamanda rakipler için önemli bir giriş bariyeri anlamına gelmektedir çünkü müş-

terileri sadakatlerini değiştirmeye ikna etmek genelde inanılmaz derece maliyetlidir.

Tüm şirketler var olan müşterilerinin değerini tahmin etmeye çalışmalılardır. Sonuçlar genelde şaşırtıcı ve öğretici olur. Şirketten vazgeçme oranını yüzde 5 düşürmek; kârın, bir bankada yüzde 85, bir sigorta acentesinde yüzde 50, araba servis zincirinde de yüzde 30 artmasını sağlamıştır.[10] Bir finansal hizmetler şirketi olan MBNA'da, müşterileri elde tutma oranındaki yüzde 5'lik artışın 5. yıl sonunda şirketin kârını yüzde 60 artırdığı hesaplanmıştır.[11] Club Med'de kaybedilmiş bir müşteri, şirketin gelecekteki iş hacminde en az 2.400 dolarlık bir kayıp demektir.[12] Kredi kartı şirketleri, yeni müşterilerin önceleri kartlarını az miktarda kullandıklarını, daha sonra ikinci senede kullanımın arttığını ve kartın daha kârlı hale geldiğini fark etmişlerdir. Benzer bir trendin yaklaşık iki düzine sektördeki yüzden fazla şirket için de geçerli olduğu ortaya konulmuştur.[13] Endüstriyel bir distribütör için müşteri başına düşen net satışlar, ilişkinin 19. yılına değin artmaya devam etmektedir.

Sadakat Segmentasyonu

Sadakat segmentasyonu üzerine eğilmek, güçlü markalar yaratmada yardımcı olacak stratejik ve taktiksel bir anlayış sağlar. Bir pazar genelde şu gruplara ayrılabilir: müşteri olmayanlar (rakiplerin markalarını alanlar ya da bu ürün çeşidini kullanmayanlar), fiyatçılar (fiyat hassasiyeti olanlar), pasif sadıklar (bir sebep yerine alışkanlıktan dolayı alanlar), sınırdakiler (iki ya da daha fazla marka arasında kayıtsız kalanlar) ve bağlılar. Buradaki hedef, markanın sadakat profilini geliştirmektir: Fiyatçı olmayan müşterilerin sayısını artırmak, sınırdakiler ve bağlıların markaya olan bağlarını güçlendirmek ve markayı ya da hizmeti kullanmak daha fazla ödemeyi göze alacakların (ya da bazı sıkıntılara göğüs gereceklerin) sayısını artırmaktır. Firmaların çoğunlukla az yatırım yaptıkları iki grup, pasif sadıklar ve bağlılardır.

Pasif sadık müşteri genelde ihmal edilir ya da çantada keklik olarak düşünülür. Bu grubun aktif yönetimi gerçekten kimlik yapılandırmasını içermez; bunun yerine marka değiştirme kararına sebep olabilecek dağıtım eksikliklerini ve ürünün stokta kalmamasını engelleyecek çabaya gereksinim duyar. Aynı zamanda, geniş bir ürün grubu sağlamak, ekono-

mik olarak çekici gözükmese bile, istenebilecek boyları, renkleri ve tatları barındırmak anlamına da gelir. Ürün grubunun genişliği için uygun bir analizin, pasif sadıklar grubunun alışılmış davranışları üzerindeki etkiyi içermesi gerekir.

Diğer tarafta ise bağlı ya da yüksek derecede sadık müşteriler vardır. Firmalar bu grubu da çantada keklik olarak görmeye meyillidirler. Ancak, oldukça sadıkların alımlarını artırmak için de kayda değer bir potansiyel var olabilir. Örneğin sadık Marriott müşterisi odalarda faks makineleri bulundurmak gibi geliştirilmiş bir ticari destek hizmetleri portföyü ile Marriott'u daha fazla tercih etmeye teşvik edilebilir. Bundan başka, sadık müşterilerin ürün ya da hizmet geliştirilmediği takdirde rakip tarafından ayartılma riski mevcuttur. Bu sebeplerden dolayı, firmalar kaynaklarını sadık kitleden, müşteri olmayanlar ve fiyatçılara kaydırmaktan kaçınmalıdırlar.

Sadakati Artırmak

Sınırdakiler ve bağlıların sadakatini artırmak için bir yaklaşım, onların markayla olan ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmektir. Marka bilinirliği, algılanan kalite ile etkili ve net bir marka kimliği, bu hedefe katkıda bulunabilir. Ancak, artan oranda daha doğrudan bir şekilde sadakat yaratabilen programlar, çoğu ürün grubunda daha önemli ve hatta kritik hale gelmektedir. Bunların arasında, sık alım programlarını ve müşteri kulüplerini sayabiliriz.

Sık Alım Programları

Havayollarının öncülük ettiği sık alım programları (United Airlines'ın Mileage Plus'ı, American Airlines'ın Advantage'ı ve British Airways'ın Frequent Traveler programı) farklı ürün gruplarındaki birçok marka tarafından uyarlanmaktadır. Buna kitaplar (Waldenbooks'un Preferred Reader'ı), oteller (Hilton Senior Honors Frequent Traveler Program'ı), fast food (Burger King Frequent Customers Club), otopark (Park-n-Fly Ödülü) ve hatta otomobiller de dâhildir.1992'de piyasaya sunulan GM MasterCard, müşterilerine bir GM otomobil ya da kamyonet alımında (Saturn hariç) kredi kartı alımlarının yüzde beşi kadar bir indirim sunuyordu. İlk bir buçuk yıl sonunda GM 140.000 araba ve kamyonet sattı ve 12 milyon kart dağıttı.

Bir sık alım programı sadık davranış için doğrudan ve somut bir destek sağlar. Bu tarzda programlar, sadece bir markanın sunduğu değeri ve genellikle farklılaşma noktasını da geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda firmanın sadık müşterilerine bağlılığını tasdik eder. Müşterilerin sadakatlerinin önemsendiği çok açıktır.

Müşteri Kulüpleri

Potansiyel olarak daha yoğun bir sadakat seviyesi, müşteri kulüpleriyle sağlanabilir. Örnek olarak; Nintendo Fun Club'a dâhil olan (bültenleri ve online destek hizmeti alabilen) çocuklar, fanatik Nintendo kullanıcıları ve firmanın ilk zamanlardaki başarısının merkeziydi. Claridge Hotel ve Casino, hiç şüphesiz 350.000 Claridge CompCard Gold Club üyesi ile müşteri sadakatinin seviyesini yükseltmiştir. Kulübün üyeleri indirimler, düzenlenecek aktivitelerle ilgili haberler ve adlarının baş harfleri bulunan bornozlardan kapıdan kapıya limuzin servisine kadar özel hizmetlere sahip olmaktadır. Apple kullanıcı grupları destek ve yardımın yanında müşterilerinin bilgisayarlara olan ilgilerini ve Apple'a olan sadakatlerini ifade etme imkanı sağlamaktadır.

The Casa Buitoni Club, İngiltere'de Nestlé'nin İtalyan yemeği markası Buitoni'nin yapılandırılmasında önemli rol oynamıştır. Üyelere düzenli olarak Toskana ve İtalya hakkında makaleler, İtalyanların hayat tarzları ile ilgili bilgiler, makarna tarifleri ve indirim kuponları içeren tamamı renkli bir bülten ulaştırılıyordu. Üyelik avantajları, yemek pişirme tavsiyeleri alabilecekleri ücretsiz bir hat, Toskana'daki orijinal Casa Buitoni köşküne davet kazanma şansı, hafta sonu aşçılık kursları, yeni ürünleri deneme fırsatları ve üyelerin kendi davetlerini nasıl yaratabilecekleri konusunda sayısız önerileri de içerisinde barındırıyordu.

Sık alım programları gibi müşteri kulübü de, şirketin müşterilerini gerçekten önemsediği konusunda somut bir kanıt sağlar. Sık alım programları biraz pasif ve kapsamlı iken, müşteri kulübü potansiyel olarak daha katılımcıdır. Müşteri kulübü, müşterinin markaya bir yakınlık hissetmesini sağlayacak, marka ile ilgili algısını ve tavırlarını ifade edebileceği ve benzer düşüncedeki insanlarla bir marka ilişkisi paylaşma deneyimini yaşayabileceği bir araç sağlar.

Veritabanı Bazlı Pazarlama

Sık alım programları ve kulüplerin bir yan ürünü olan müşteri verileri, daha dar ve odaklanılmış segmentleri hedef alan veritabanı bazlı pazarlama için kullanılabilir. Yeni ürünler ve özel promosyonlarla ilgili haberler, karşılık vermeye en yakın bu segmentlere uygun olarak şekillendirilebilir. Hedeflenen müşteriler, şirketin herbiri ile tek tek bağlantı kurduğunu hissedeceklerdir ve marka-müşteri ilişkisi daha güçlü hale gelecektir.

Örneğin Beverages & More!, çok çeşitli şarap, bira, likör ve tamamlayıcı yan ürünleri sunan bir perakende zinciridir. Her müşteri, "Club Bev" üyesi olmaya davet edilir ve kendisine tüm alımlarını takip etmek için kullanılan bir kart verilir. Bülten ve sık alım programına ek olarak müşteriler, alım profillerine uygun olarak özel satışlar, ürünler ve etkinliklerle ilgili kişisel bildirimler alırlar. Ürünleri müşterilerle eşleştirmeye ek olarak bu etkileşim yapısı, mağazanın herbir müşterinin tercihlerini önemseyecek kadar ilgili olduğunu gösterir.

MARKA ÇAĞRIŞIMLARI

Marka Değeri Yönetimi kitabında, marka özvarlığının büyük oranda tüketicilerin markayla yaptıkları çağrışımlarla desteklendiği vurgulanmıştı. Bu çağrışımlar; ürün özelliklerini, ünlü bir temsilci kişi ya da belirli bir sembolü içerebilir. Marka çağrışımları, marka kimliği tarafından yönlendirilir; kurumun, müşterinin zihninde markanın ne anlama gelmesini istediği ile ilgilidir. Bu yüzden güçlü markalar yaratmada kilit nokta, bir marka kimliği geliştirmek ve bunu uygulamaktır.

Bu kitabın amaçlarından biri, marka kimliği kavramını genişletmektir. Yaygın bir hata, ürünün özelliklerine ve somut fonksiyonel faydalarına odaklanmaktır. Marka kimliğinin biçimsel olarak tanımlandığı ve tartışıldığı 3. Bölüm, stratejik planlamacıları, marka kimliği kavramlarını (1) fonksiyonel faydalar kadar duygusal ve kişisel faydaları da değerlendirme ve (2) şu dört marka kimliği perspektifini kullanma konusunda teşvik etmektedir: ürün olarak marka, kurum olarak marka (4. Bölüm'de detaylı olarak incelenmiştir), kişi olarak marka (5. Bölüm'ün konusu) ve sembol olarak marka. 6. Bölüm marka kimliği uygulama sürecini içermekte ve stratejik marka analizi ve marka konumlandırmayı açıklamaktadır. 7. Bö-

lüm marka çağrışımlarını zaman içerisinde yönetmenin hassas problemlerini tartışmaktadır.

KİTABIN AMAÇLARI

Bu kitabın oluşmasına sebep olan birkaç farklı amaç vardır. Bir tanesi, daha önce değindiğimiz gibi marka kimliği kavramını geliştirmektir: Net, müşteriyle bir bağ kurabilen, potansiyelinin farkına varılabilecek şekilde uygulanabilen ve uygulayacaklara yol gösterebilecek kadar zengin bir marka kimliğini nasıl yaratabilirsiniz? Zaman içerisinde değişen ortam, değişen rakipler ve müşteriler karşısında bunu nasıl yönetebilirsiniz? 3, 4, 5, 6 ve 7. Bölüm'ler bu sorulara cevap olacaktır.

İkinci amaç, bir markanın yönetiminden markalar sisteminin yönetimine geçmektir. Çoğu organizasyon, sadece birden çok markayı yönetmek zorunda olmayıp bunun yanında çok çeşitli alt markaları, ürün bileşimi markalarını, marka genişlemelerini, ortak markaları ve markalı hizmetleri yönetmek zorundadır. Dahası, her marka destekçi olmaktan ("Fairfield by Marriott"ta, Marriott'un rolü gibi) yön veren olmaya kadar (yani alım kararını yönlendirecek marka olmak) farklı rolleri üstlenebilir. Marka sistemlerinin yönetimi, markaların üstleneceği rollerin belirlenmesini ve birbirleriyle nasıl ilişkili oldukları ve birbirlerini nasıl etkilediklerini anlamayı içerir. 8 ve 9. Bölüm'ler bu konulara değinecektir.

Kitabın üçüncü bir amacı, kritik ölçüm konusuna değinmektir. Marka özvarlığını, özellikle ürün grupları ve pazarlar arasında nasıl ölçersiniz? Sadece bunu yapabilmek için başlıca birtakım yöntemler 10. Bölüm'de açıklanacaktır.

Dördüncü amaç, markaları yaratmada etkili olacak kurumsal yapıların ve formların nasıl geliştirilebileceği üzerinde kafa yormaktır. Farklı yaklaşımlar 11. Bölüm'de tartışılacaktır.

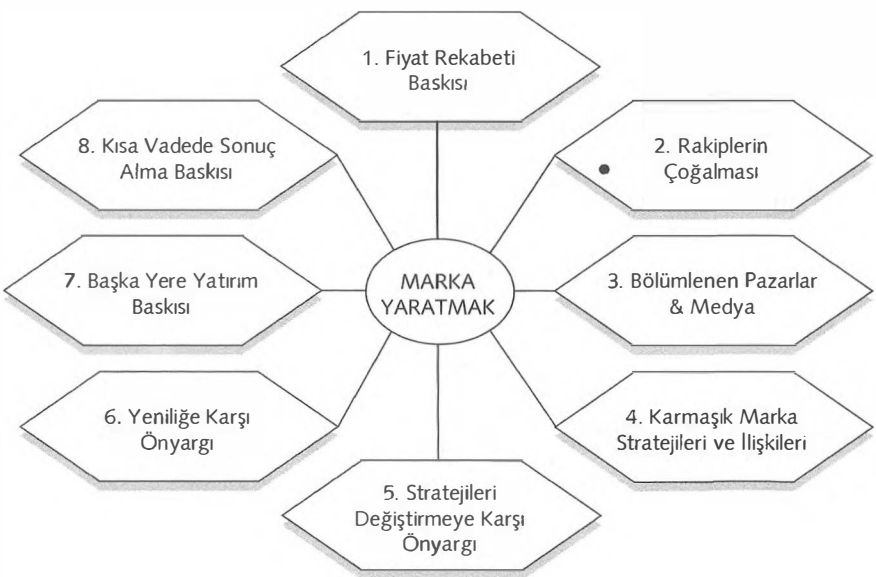
Kitabın genel amacı, yöneticilerin güçlü markalar yaratmasına yardımcı olmaktır. Bu toprakları iyi bilmek, onu aşmak için zaruri olduğundan; bu görevin neden zor olduğunu ve marka yaratıcısının nasıl baskılara göğüs germesi gerektiğini anlamak yararlıdır. Bu sebeple markaları yaratmanın neden zor olduğu üzerine genel bir tartışmayla devam ediyorum.

GÜÇLÜ MARKALAR YARATMAK: NEDEN BU KADAR ZOR?

Günümüz şartlarında markalar yaratmak kolay değildir. Güçlü bir marka yaratmaya teşebbüs eden marka yaratıcısı; çok engebeli olan, derin kum çukurları, keskin dönüşleri ve uçsuz bucaksız su bariyerlerine sahip bir sahada oynayan bir golfçü gibidir. Bu koşullarda iyi skor yapmak zordur. Marka yaratıcısı hem dâhili hem de harici sağlam baskılar ve bariyerlerle kısıtlanabilir. Etkili marka stratejileri yaratabilmek için bu baskıları ve bariyerleri anlamak faydalıdır.

Bu sebeple, marka yaratmayı zorlaştıran sekiz farklı etken (bkz. Şekil 1-7) üzerinde durulacaktır. İlk olarak; fiyat rekabeti baskısı, marka yaratma motivasyonunu direkt olarak etkiler. İkinci sebep, rakiplerin hızla çoğalması, mevcut konumlandırma seçeneklerini azaltır ve uygulamayı daha az etkili hale getirir. Üçüncü ve dördüncü sebepler; medya ve pazarlardaki bölünme ve birçok marka ve ürünün katılımı, markaların yaratılması bağlamını giderek artan derecede karmaşıklık içeren bir durum olarak ortaya koymaktadır.

ŞEKİL 1-7
Marka Yaratmak Neden Zordur?



Diğer sebepler marka yaratımını kısıtlayan dâhili sebepleri yansıtmaktadır. Beşinci sebep olan sağlam bir marka stratejisini değiştirme arzusu, kısmen sinsi ve haincedir çünkü bu kendini ayağından vurmanın yönetimsel karşılığıdır. Altıncı ve yedinci sebepler; yeniliklere karşı kurumsal önyargı ve başka bir alana yatırım yapma baskısı, güçlü markaların karşı karşıya oldukları özel sorunlardır. Kendini beğenme buna sebep olabilir fakat daha çok halinden memnun olma ile birlikte gurur ve/veya hırs duygusu buna yol açar. Son sebep ise, kurumları istila eden kısa dönemli sonuç alma baskısıdır. Burada ilginç olan şey, günümüzde marka yaratıcılarının karşı karşıya oldukları tüyler ürpertici sorunların çoğu, kurumun kontrolü altında olan iç güçler ve önyargılardan kaynaklanmaktadır.

Çoğu markanın tam potansiyellerine ulaşamamaları ya da değerlerini koruyamamalarının sebebi, güçlü markalar yaratmaya karşı bu çeşitli baskılar incelendiği zaman ne şaşırtıcı ne de kafa karıştırıcıdır. Asıl merak edilmesi gereken, bu baskılara karşı güçlü markaların nasıl yine de var olduğudur.

1. Fiyat Rekabeti Baskısı

Neredeyse tüm firmalar üzerinde, fiyat rekabetine girmeleri konusunda inanılmaz baskılar vardır. Sektörden sektöre (bilgisayarlardan arabalara, dondurulmuş gıdalardan havayollarına ve alkolsüz içeceklere) bugünün piyasalarında resim aynıdır: Fiyat rekabeti merkezdedir ve bu fiyat rekabeti; güçlü perakende zincirlerinin gücü, değere hassas tüketiciler, azaltılmış kategori büyümesi ve kapasite fazlası (genelde pazara yeni girenler ve bazen iflas yüzünden beklemede olan eski rakiplerin sebep olduğu) tarafından yönlendirilir.

Marka özvarlığı hakkındaki sunumlarda, zaman zaman yöneticilerden eğer sektörleri acımasız bir fiyat rekabetinin norm olmadığı ya da yeni olmaya başladığı bir sektörse parmak kaldırmalarını rica ederim. Bu sunumlara katılan binlerce yöneticiden şimdiye kadar sadece birisi parmağını kaldırmıştır –Panama kanalının yöneticisi!

Perakendeciler yıldan yıla daha güçlü hale geldiler ve bu güçlerini fiyatlar üzerinde baskı kurmakta kullandılar. On yıl önce bilgi, üretici tarafından kontrol edilirken şimdi perakendeciler inanılmaz miktarda bilgi toplamakta ve bunu kullanmak için modeller geliştirmekteler. Sonuç ola-

rak, marjlar ve alanın verimli kullanımı üzerinde giderek artan bir odaklanma vardır. Tedarikçiler, özellikle de ılımlı sadakat düzeyine sahip ve pazar payında üçüncü ya da dördüncü sırada olanlar, fiyattan ödün verme konusunda sert baskılara maruz kalıyor.

On yıl önce, perakende markaları büyük oranda düşük kaliteli, düşük fiyatlı, etkin bir ambalajlama ya da pazarlama desteğinden yoksun ürünlerle sınırlıydı. Bu özellikleriyle sadece durgunluk zamanlarında geçici satış ataklarının tadını çıkarabiliyorlardı; daha fazlası değil. Halen bu tip fiyat markaları sunsalar da, perakendeciler giderek artan bir şekilde pazarın üst kısmı için de markalar sunuyorlar. Bu tür markalar kalite ve pazarlama desteği bakımından rekabetçi konumdalar fakat önemli maliyet avantajlarına sahipler –marka yönetimi takımı, satış ekibi ve reklâm maliyetleri daha düşük ve yüzlerce ürün çeşidine yayılabilmektedir ve bu da kısmen lojistik avantajlardan kaynaklanmaktadır. Sonuç, daha fazla fiyat baskısıdır.

Satış promosyonu, fiyata odaklanmanın hem bir göstergesi hem de itici gücüdür. 1950'lerde; iletişim karmasının yaklaşık yüzde 10'u, fiyat promosyonlarına ayrılmaktaydı. Ne günlerdi: Dağıtım kolaydı, perakendeciler marjları aşağı çekmektense yeni mağazalar açmakla meşguldüler ve pazarlar büyümekteydi. Günümüzde Amerika'da reklam/promosyona harcanan paranın yüzde 75'ten fazlası promosyona gitmektedir.

Bu pazar gerçekleri, *kilit başarı faktörünün* düşük maliyet olduğunu göstermektedir. Kurumlar genel giderleri düşürmeli, kadroyu kırpmalı, küçülmeye gitmeli ve gereksiz tüm harcamaları kesmelidir. O zaman pazar araştırmasıyla ya da diğer marka yaratma aktiviteleriyle markayı destekleyen kişilere ne olur? Onlar, kurumun yeni maliyet yapısı karşısında savunmasızdırlar. Savunmasız olan diğer bir şey de, marka özvarlığına yapılan yatırımlardır.

2. Rakiplerin Çoğalması

Yeni ve dinamik rakipler, çeşitli kaynaklardan ortaya çıkabilir. Çoğu gıda kategorisi firması; Weight Watchers ve Healthy Choice'un, marka genişletme stratejileri ile pazarlarına girdiklerini izlemiştir. Atıştırmalık ürünler kategorisinde Frito-Lay bölgesel markaların genişlediğini gördü ve Budweiser'ın Eagle markası ana oyunculardan birisi olabilmek için niş yapısını bıraktı. Alkolsüz içecekler pazarı, tüketiciler için gerçek alternatifler

sunan yeni ürün biçimleri ile genişletilmektedir: şişelenmiş su, karbonatlı su, meyve bazlı içecekler, "yeni nesil" içecekler ve diğerleri.

Artan rakipler, sadece fiyat rekabetine ve marka karmaşasına katkı yapmakla kalmazlar, aynı zamanda bir konuma sahip olup orayı korumayı çok daha zorlu hale getirirler. Pazarda kullanılabilecek daha az boşluk ve daha az uygulama aracı bırakırlar. Her marka daha dar olarak konumlandırılmaya eğilimlidir, hedef pazarlar daha küçük hale ve hedeflenmeyen pazar daha büyük hale gelir. Bu sebeple, geniş bir segmente pazarlama yapma çabaları bu kompleks "markalar diyarı"nda daha zor hale gelir. Dahası, bazı yeni ve çaresiz rakipler risk almaya ve alışılmadık yaklaşımlara teşebbüs etmeye kalkabilirler. Bu, rekabet dinamiklerinin kaybolması ile sonuçlanabilir. Ayrıca başarılı olan her şeyi kopyalamaya karşı yüksek bir istek vardır çünkü kopyalamanın riskleri parlak yeni alternatiflerle ortaya çıkmanın zorluğuna denktir.

3. Bölümlenen Pazarlar ve Medya

Bir zamanlar, medya ve pazarlar arasında tutarlı olmak kolaydı. Sınırlı sayıda basın ve medya seçeneği vardı ve sadece birkaç adet ulusal basın yayın aracı mevcuttu. Kitle pazarlar normdu ve mikro segmentasyon yoktu. Marka yöneticileri şimdilerde güçlü markalar yaratıp bunları yaşatmak için gereken tutarlılığa ulaşmanın zor olduğu, çok farklı bir ortamla karşı karşıyalar.

Basın ve yayın seçeneklerinin bu hayret veren yapısı günümüzde interaktif televizyon, internette reklam verme, doğrudan pazarlama, sponsorlukları içermekte ve her gün bunlara yenileri eklenmektedir. Markayı zayıflatmadan bu medya seçenekleri ile verilecek mesajları koordine etmek, özellikle de promosyonel araçlar bu bileşime dâhil olduğunda gerçek bir mücadeledir. Örneğin; bedava ürün ya da fiyat indirimi içeren başarılı (yani satışlarda gözle görülür bir fırlama ile sonuçlanan) bir promosyon, satışlarını artırmak için markanın fiyatlarını düşürmesi gerektiği izlenimini uyandırdığı için, kalite üzerine kurulu bir marka kimliği ile tutarsız olabilir. Promosyon yapma baskısı (hızlı tüketim ürünleri markaları tarafından kullanılan kuponlar ya da otomotiv firmaları tarafından kullanılan geri ödemeler) marka yaratma çabalarının hedeflenen yolda gitmesini güçleştirir.

Koordinasyon; farklı marka destekleme aktiviteleri, değişik bakış açıları ve hedeflere sahip farklı organizasyonlar ve bireyler tarafından yürütüldüğü için daha da zordur. Tek bir marka için reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk, promosyonlar, fuarlar, etkinlik mağazaları,[14] doğrudan pazarlama, ambalaj dizaynı, kurumsal kimlik ve doğrudan e-posta, herbiri marka üzerinde dolaysız etkiye sahip farklı birimler tarafından yürütüldüğü zaman, (hatta daha da kötüsü, şirketin kurumsal organizasyonu bu farklı oyuncular arasında bağlantı kurmak için bu çeşitliliği yansıttığı zaman) çatışma ve koordinasyon eksikliği beklenmelidir.

Bunlara ek olarak, şirketler nüfusu daha küçük ve rafine edilmiş hedef pazarlara bölmekte ve bunlara genellikle uzmanlaşmış medya ve dağıtım kanallarıyla ulaşmaktalar. Bu yeni hedef kitlelerin bazıları ya da hepsi için farklı marka kimlikleri oluşturmak çok caziptir. Ancak aynı marka için birden çok kimlik geliştirip yönetmek hem marka hem de müşteriler için sorunlar ortaya çıkarır. Medyayı takip eden kitlelerin, sürekli olarak çakışması nedeni ile tüketicilerin aynı markayla ilişkili birden fazla kimliğe maruz kalmaları olasıdır.

Markanın geleneksel reklamlarına alışmış olan yetişkin bir Dewar's Scotch tüketicisinin, daha genç Scotch severler için hazırlanmış olan reklamlarla karşı karşıya kaldığında oluşacak problemi bir düşünün. Ya da Saks Fifth Avenue reklamlarını kaliteli moda dergilerinde görmeye alışık olan prestij odaklı bir müşterinin bir gün bir gazetede Saks indirim mağazası ilanını gördüğünde yaşayacağı potansiyel kafa karışıklığını düşünün. Bir markanın imajları ne kadar fazlalaşır ve çeşitlenirse, bunları güçlü bir markayı desteklemek için koordine etmek o kadar güçleşir.

4. Karmaşık Marka Stratejileri ve İlişkileri

Geçmişte, bundan çok da uzun olmayan bir süre önce, bir markanın açık ve tekil bir varlık olduğu zamanlar vardı. Örneğin Kraft ve Oscar Mayer basitçe tanımlanması, sağlamlaştırılması ve beslenmesi gereken marka isimleriydi. Günümüzde, durum bundan çok farklı. Artık alt markalar (Kraft Free Singles ve Oscar Mayer Zappetites gibi) ve marka genişlemeleri (Kraft Miracle Whip gibi) mevcut. Ürün bileşimi markaları (Pillsbury Deluxe Chocolate Brownies'in içindeki Hershey's çikolata şurubu gibi), destekleyici markalar (Kellogg's Rice Krispies'teki Kellogg's gibi) ve ku-

rumsal markalar (General Electric gibi) var. Coca-Cola logosu Diet Cherry Coca-Cola, kafeinsiz Diet Coca-Cola ve Coca-Cola Classic'i içeren bir düzine üründe bulunabilir ve bu kadarla da bitmez. Markette, Coca-Cola bir ürünün markasıdır; spor etkinliklerinde sponsor markadır ve şişeleme fabrikalarının bulunduğu toplumlarda Coca-Cola kurumsal markadır.

Bu karmaşa, markaları yaratmayı ve yönetmeyi zorlaştırır. Marka kimliğini bilmenin yanında, her marka dâhil olduğu her durumdaki rolünü bilmek durumundadır. Dahası, markalar (ve alt markalar) arasındaki ilişkiler, hem stratejik olarak hem de tüketici algılarına göre aydınlatılmalıdır. 8. ve 9. Bölüm'ler bu karanlık konuları incelemektedir.

Neden bu marka karmaşası ortaya çıkmaktadır? Yukarıda bahsedilen pazar bölümlenmesi ve markaların çoğalması gerçekleşmiştir çünkü yeni bir market ya da ürün, yeni bir marka ya da alt markanın oluşumuna yol açar. Başka bir itici güç ise maliyettir: Farklı durumlar ve roller için oturmuş markaları kullanmaya eğilim vardır çünkü yeni bir marka oluşturmak şimdilerde çok pahalıdır. Bunun sonucunda ortaya çıkan yeni karmaşa seviyeleri, genellikle ortaya önemli bir sorun çıkana kadar öngörülmez ve hatta kabul edilmez.

5. Stratejileri Değiştirmeye Yönelik Önyargı

Bazen halen etkinken, hatta daha tam potansiyeline ulaşmamışken bir markanın kimliğini ve/veya uygulamasını değiştirme konusunda karşı konulamaz şirket içi baskılarla karşılaşılır. Bunun sonucunda ortaya çıkan değişiklikler, marka özvarlığını düşürebilir ya da oluşmasını engelleyebilir. Marlboro, Volvo ve Motel 6 gibi çoğu güçlü markanın ortak bir özelliği vardır: Hepsi çok uzun bir süre için hemen hemen hiç değişmeden devam eden açık bir marka kimliği geliştirmiştir. Ancak; kabul gören, değiştirmedir ve bu sebeple net bir görsel imajla desteklenen güçlü marka kimlikleri hiçbir zaman gelişemez. 7. Bölüm zaman içerisinde tutarlı olmanın faydalarını ortaya koymakta ve neden buna ulaşmanın zor olduğunu belirtmektedir.

6. Yeniliğe Karşı Önyargı

Bir marka kimliğini ya da onun uygulamasını değiştirmeye yönelik bir önyargı olabileceği gibi, statükoya yatırım yapmanın manevi ve maddi

kolaylığı, ürünler ve servislerde gerçek bir yenilik yapmayı engeller. Rekabetçi savaş alanını korumak için bir güdü vardır; yapılacak herhangi bir değişiklik sadece maliyetli olmayacak, daha önceki yatırımların çok daha düşük geri dönüş vermesine (ve hatta boşa yapılmış olmasına) neden olacaktır. Bunun sonucu olarak, sektör dışından gelen ve sektörü oluşturan katılımcıların sıkıntısını çektiği yasaklara maruz kalmayan agresif rakiplere karşı savunmasız kalacaklardır.

Yerleşmiş markaları yöneten firmalar, geçmiş ve halihazırdaki başarılarından öylesine memnun ve gündelik problemler ile öylesine meşgul olabilirler ki, rekabet şartlarındaki değişimlere kör bir hale gelirler. Yöneticiler, pazardaki köklü değişimler veya potansiyel teknolojik atılımları görmezden gelerek veya küçümseyerek, markalarını saldırıya karşı savunmasız bırakırlar ve fırsat kaçırma riski alırlar. Bu nedenle; yeni bir rakip, çoğunlukla gerçek yeniliğin kaynağı ve faydalananı olur.

1980'lerde en büyük marka başarı hikayelerinden biri olan Weight Watchers'ı ele alalım. Çağrışımını profesyonel kilo kontrolü ile yapan Weight Watchers, tek bir vizyon ile ürünler, ambalajlar ve reklamlara yatırım yaparak 1,5 milyar dolarlık bir şirket oluşturdu. Fakat 1980'lerin sonlarında, tüketicilerin kilo kontrolüne olan ilgisi, sağlıklı beslenmeye olan daha geniş bir ilgiyle çevrelenmişti. Ve böylece, bu yeni pazar paradigmasına cevap vermek için yaratılan Healthy Choice doğmuş oldu (hikayesi 9. Bölüm'de anlatılacaktır). Sağlık odaklı bu yenilik neden birçok kaynağa ve pazar ile ilgili geniş bilgiye sahip bir firma olan Weight Watchers'tan gelmedi? Bunun başlıca nedeni, Weight Watchers markasının "para basıyor" olması ve firmanın yeni ve farklı bir pazar konumuna yatırım yaparak Weight Watchers markasını hafifletmek istememesiydi.

Fırsatları görmeyen veya onlara cevap vermeyen ve daha sonra rakiplerin yenilik yaparak marka değerlerinin temeline saldırdığını izlemek zorunda kalan sayısız güçlü marka örneği bulunmaktadır. Japonya'da, kırk yıl boyunca yüzde 60 pazar payını gören Kirin birası, Asahi Dry en popüler ürün olduğunda bunun yüzde 50'nin altına düştüğüne tanık olmuştur. Asahi yerine neden Kirin yenilikçi olmamıştı? Sebebin, statükodan memnun olan Kirin'in, bira kategorisinde büyük çapta yıkıcı bir değişikliğe gerek olmadığını düşünmüş olması muhtemeldir.

7. Başka Bir Alana Yatırım Yapma Baskısı: Kayıtsızlık ve Hırs Günahları

Büyük marka gücü konumu, kayıtsızlık ve hırs için ilgi çekici olması nedeni ile aynı zamanda potansiyel stratejik bir problemdir. Bir marka güçlü ise, kısa vadeli performansı geliştirmek veya yeni iş alanları çeşitlendirmelerine kaynak sağlamak için ana iş dalına yapılan yatırımının kısılması caziptir. Çoğunlukla markanın, verilen desteğin keskin düşüşlerinden etkilenmeyeceği ve diğer yatırım fırsatlarının daha cazip olduğu gibi yanlış inançlar oluşur. Bu kaynakları çeken çeşitlendirme çoğunlukla hatalıdır çünkü satın alınan şirkete ya fazla değer biçilmiştir ya da kurumun farklı iş alanlarını yönetme becerisi fazla iyimser bir şekilde belirlenmiştir.

Xerox, temel iş alanına yetersiz bağlılık nedeni ile konumunu kaybeden güçlü bir markaya örnek olabilir. 1960'larda, Xerox hemen hemen tüm fotokopi sektörünü elinde tutuyordu; pazar payı tamı tamına yüzde 100'dü. Bu pazara giriş engelleri; şirketin baskın marka ismi, güçlü patentler ve leasing programına ve servis organizasyonuna bağlı devasa müşteri tabanıydı. Xerox, güçlü yönlerine tutunmak ve maliyetlere saldırarak alt kitleyi veya yeni teknolojiler geliştirerek üst kitleyi savunmak yerine, kaynaklarını "geleceğin ofisi" konseptine yönlendirdi. Bunun sonucunda; firma, pazara yenilikçi, daha üstün ve çoğunlukla daha ucuz ürünlerle giren Savin, Kodak ve Canon gibi firmaların sürpriz saldırısına uğradı.

Xerox'un 1970'li yıllarda konumunu kaybetmesinin birçok nedeni varken; önemli bir neden, halinden memnun olmayı ve daha çekici görünen alanlara girmeyi cazip kılan yüksek marka özvarlığıdır.

8. Kısa Vadede Sonuç Alma Baskısı

Kısa vadeli sonuç için yapılan baskı, özellikle ABD'nde markalara yapılan yatırımları tehlikeye düşürmektedir. Sony'nin kurucusu Akio Morita, birçok Amerikan şirketinin yöneticisinin, uzun vadede rekabetçi ürünler yaratmak yerine, gereksiz yere kısa vadeli kâr peşinde koştuklarını ifade etmiştir. MIT Commission of Productivity (MIT Üretkenlik Komisyonu), (içerisinde tekstil, demir-çelik, tüketici elektroniği, uçak üretimi ve otomotivin de olduğu) sekiz farklı ve büyük sektördeki firmaları inceledikten sonra, Amerikan şirketlerinin rekabetçiliğinin Japon ve Avrupa şirketle-

rine nazaran azalmasının en büyük nedeninin, uzun vadeli fırsatlar yerine anlık kâr ile çok fazla ilgilenmek olduğu sonucuna ulaşmıştır.[15]

Kısa vadeli odaklanmanın Amerikan yöneticileri arasında yaygın olmasının birkaç nedeni vardır. İlk olarak, Amerika'da yaygın kanı, bir şirketinin önde gelen amacının hissedar değerinin maksimizasyonu olduğudur. Bu kanı, hissedarların (kısmen firmanın stratejik vizyonunu anlamak için yeterli bilgiye ve anlayışa sahip olmadığından, kısmen de elle tutulamaz varlıkları değerlendiremediklerinden) üç aylık kârlarından aşırı şekilde etkilendiği algısı ile kuvvetlenmektedir. Bunun sonucunda; yöneticiler, o andaki performansın iyi görünmesi için çaba gösterirler.

İkinci olarak, yönetim tarzının kendisi de kısa vadeli yönelim tarafından yönlendirilir. Yıllık bütçeleme sistemleri, çoğunlukla kısa vadeli satışlar, maliyetler ve kârları temel alır. Bunun sonucu olarak, bu hedeflere ulaşmak için marka yaratma programları feda edilir. Planlama çoğunlukla, stratejik düşünceden çok kısa vadeli finansal verilerin tablo manipülasyonu alıştırmasıdır. Ayrıca, Amerikan firmalarının yöneticilerini kurum içerisinde rotasyona sokmaya eğilimli olmaları nedeni ile uzun vadede düşünmek, kariyer basamaklarının anlık sonuçlarından daha önemsiz hale gelir. Yöneticiler, çabuk ve görülebilir bir şekilde "köşeyi dönmenin" baskısını üzerlerinde hissetmektedirler.

Üçüncü olarak; kısa vadeye odaklanmak, eldeki performans ölçümleri ile yaratılır. Marka özvarlığı, bilişim teknolojisi veya insanlar gibi elle tutulamayan varlıkların ölçümü en iyi ihtimalle anlaşılmaz olacaktır. Örnek olarak, marka özvarlığını yükseltecek veya düşürecek uzun vadeli değer aktivitelerinin; kısmen pazarın "gürültülü" olması, kısmen de uzun yıllar boyunca yapılan deneylerin pahalı olmaları nedeniyle ikna edici bir biçimde gerçekleştirilmeleri zordur. Kısa vadeli performans ölçümleri, çok keskin bir farkla, her zaman daha kesin ve detaylıdır. Örnek olarak, promosyonların kısa vadeli etkisi tarayıcı verisi ile gösterilebilir. Ortaya çıkan durum, araba anahtarlarını sokak lambası altında arayan sarhoş birinin durumuna benzer; anahtarını sokak lambasının altında aramaktadır çünkü burası, anahtarını kaybettiği yerden daha aydınlıktır.

Sonuçta bazen kısa vadeli sonuçlara doğru bir eğilim oluşur. Bu eğilim, satış, pazar payı veya harcamaların karşıladığı maliyet rakamlarına duyulan ihtiyaç olarak kendini gösterir. Bu bağlamda, kısa vadeli sonuçlar vermekten aciz maddi olmayan varlıklara (markalar, insanlar veya bilişim

teknolojisi gibi) yatırımı haklı çıkarmak zorlaşır. Bunun sonucunda, bu yatırımlardan vazgeçilir ve ihtiyaç duyulduğu zaman bu varlıklara sahip olmadığından, kurum temelinde güçsüz hale gelir.

MARKA YARATMAK: ZOR, UYGULANABİLİR VE GEREKLİ

Marka yaratmanın zor olduğu bir gerçek. Ama bunu gerçekleştirenlerin ispatladığı gibi, mümkün. Saturn ile ilgili olan bir sonraki bölüm, çok agresif bir pazarda marka yaratmada bir başarı hikayesini tanımlar: fazladan kapasitenin, rakip sayısının, pazar bölünmesinin ve fiyata odaklanmanın giderek arttığı Amerikan otomotiv pazarı. Bu hikaye, marka özvarlığını oluşturan dört varlığı (bilinirlik, algılanan kalite, marka bağlılığı ve marka çağrışımı) oluşturmanın, sürdürmenin ve yönetmenin mümkün olduğunu göstermektedir.

Başarılı bir şekilde marka oluşturmanın en önemli kısmı, marka kimliğinin (markanın kendini nerede konumlandırdığı ve bu kimliğin etkin bir şekilde ifade edilmesi) nasıl oluşturulacağını anlamaktır. Saturn hikayesini takip eden beş bölümde, marka kimliği ve bunun zaman içerisinde nasıl yönetilmesi gerektiği tartışılmıştır. Kitap daha sonra, marka sistemi bakış açısını ve bir markalar topluluğunun, karmaşa yaratmak yerine sinerji yaratmak üzere nasıl yönetileceğini ele alır.

Başarılı bir şekilde marka yaratmanın bir başka önemli noktası da, firmanın iç güçleri ve baskılarını yönetmektir. Gerçek yenilikçiliğe karşı olan; kısa vadeli sonuçlar almak, çeşitlilik ve marka kimliğinde/uygulamasında anlık değişimler yapmak için baskı kuran kurumsal önyargıların tanınması gereklidir. Bundan sonra, marka oluşturma kültürünü ve politikalarını destekleyen modeller ve ölçümler geliştirerek bu baskılara karşı savaşılmalıdır. 10. Bölüm ölçüm konusunu ele alacak; 11. Bölüm ise, bir kurumun, markaları oluşturacak ve sürdürecek kişilerin karşılaştığı problemler ve baskılarla başa çıkmasını sağlamak için nasıl yapılandırılacağının cevabını verecektir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Markanızın tanınma ve hatırlanma seviyesi nedir? Mezarlığa doğru yaklaşmakta mı yoksa ondan uzaklaşmakta mı? Bilinirliği artırmak için ne yapılabilir? Diğerleri ne yapıyor?

2. Markanızın ve diğer büyük rakiplerin markalarının algılanan kalitelerini değerlendirin. Gerçek kalite seviyelerinden memnun musunuz? Önemli kalite noktaları neler? Kalite mesajı nasıl daha iyi iletilebilir?
3. Segmentlere göre müşterilerinizin marka sadakati nasıl? Sadakat nasıl geliştirilebilir? Bağlılığı artırmak için rakipleriniz ne yapıyor?
4. Büyük rakipleriniz müşteriler tarafından nasıl algılanıyor? Herbiri nasıl bir çağrışım yaratmaya çalışıyor? Markanızın sahip olmasını istediğiniz imaj nedir? Marka ve iletişim çabaları bu imaj ile örtüşüyor mu?
5. Marka oluşturmaya karşı ve gerçek yenilikçiliğe karşı ve kısa vadeli sonuçlar almak ve çeşitlilik ile marka kimliğinde/uygulamasında anlık değişimler yapmak için iç baskılar var mı? Herbirini değerlendirin. Hangi kurumsal vasıta, bu baskılarla savaşabilir? Markanın bulunduğu ortam agresif mi? Böyle bir ortamda marka oluşturmaya nasıl devam edilebilir?

2

MARKA YARATMAK: SATURN'ÜN HİKAYESİ[1]

Saturn bir arabadan fazlasıdır. Bir fikirdir. Bir şeyler yapmanın, müşterilerimizle ve birbirimizle çalışmanın, yepyeni bir yoludur. Bir üretim devriminden çok kültürel bir devrimdir.

—Richard "Skip" LeFauve, Saturn CEO'su

Buraya daha önce yaratılmamış bir şey yaratmak için geldik. Bu düşündüğümüzden daha zordu. Birlikte çok zor zamanlar geçirdik. Şimdi, bu takımın üstesinden gelemeyeceği bir şey olmadığını düşünüyorum.

—Bob Dawons, Saturn şanzıman mühendisi

Amerikan otomotiv endüstrisi her yönden saldırılarla karşı karşıyaydı. Bu yüzden buraya geldim. Bu, işleri düzeltmenin bir yoluydu. Bu, ithalata karşı gelecek bir araba yapma fırsatıydı –ve en iyisi, yapımında bir söz sahibi olmaktı... Bir gün sendika başkanlarımızdan biri benim yanımda ıslık çalarak cıvataları sıkıyordu... Eski günlerde, bu adamlar kuralları koyarlardı ama üretim hattının yanına yaklaşmazlardı.

—Steve Halloway, Saturn Teknisyeni, Spring Hill

Başından beri biliyorduk ki, eğer Saturn başarılı olacaksa, sadece iyi bir araba satmaktan fazlasını yapmalıydık. Aynı zamanda araba satma şeklini,

onu satan kişilerin algılanma şeklini ve müşterilerin araba satın alırken yaşadığı deneyimleri de değiştirmeliydik.

—Stuart Lasser, Saturn satıcısı

O gün Saturn'ü görmeye gitme sebebimin gerçekte vatanseverlik olduğunu söyleyemeyeceğim... Bu arabaların nasıl olduğunu görmek istedim... Arabalar muhteşemdi ama beni gerçekten etkileyen şey insanlardı. Size baskı yapmıyorlar ama eğer siz isterseniz sizinle konuşmaktan zevk alıyorlardı. Bu, müzeye gitmek gibi bir şeydi ve onlar müze rehberleriydi.

—Steve Schaefer, Saturn sahibi[2]

General Motors yönetim kurulu başkanı Roger Smith, 7 Ocak 1985'te, Saturn Corporation'ın yaratıldığını duyurarak bu firmanın, "GM'un uzun vadeli rekabetinin, hayatta kalışının ve yerel bir üretici olarak başarısının en önemli unsuru olduğunu dile getirdi."[3] Bu yeni firmanın amacı, "Amerika'da tasarlanan ve üretilen; kalite, maliyet ve müşteri memnuniyeti açısından dünya çapında kabul gören"[4] küçük otomobiller yapmaktı. Saturn, General Motors'un üstlendiği tutkulu ve ithal otomobillerin özellikle küçük otomobiller pazarında yarattığı karamsar baskılar söz konusu iken kritik bir projeydi. Saturn projesi, birçok insanın Amerikalı üreticilerinin dünyadaki diğer üreticilerle başa çıkabilecek küçük otomobiller yapma yeteneklerinin olmadığını düşündüğü ve GM'un da daha önce bu tarz çalışmaları iptal ettiği bir zamanda ortaya konmuştu.

Pazardaki ilk dört yıldan sonra, hüküm verildi: 1960'ların Ford Mustang'i, 1970'lerin Ford Pinto'su ve 1980'lerin Ford Taurus'u ile karşılaştırıldığında; Saturn, sıfırdan başlayıp Amerika'daki en güçlü bir markalardan birini yaratmada başarılı olmuştu. Bu bölümün ilk kısmı, bu iddiayı tartışacak ve destekleyecektir. Güçlü bir marka tam olarak nedir? Saturn, bu farkını ilk yıllarında mı kazandı? İkinci olarak, Saturn'ün marka özvarlığının yaratımı incelenecektir. Hangi kararlar bu zemini hazırladı? Markanın arkasında hangi stratejiler ve programlar vardı? Üçüncü olarak, Saturn ve GM'un şimdilerde karşılaştığı sorunlar ele alınacaktır. Bir marka yaratmak, ivmesini taktiksel olarak sürdürmek ve onu stratejik olarak yönetmek kadar zor olmayabilir; Saturn vakasında başarı, problemleri ve seçenekleri de doğurmuştur.

SATURN: GÜÇLÜ BİR MARKA MI?

Saturn'ün marka oluşturma çabalarının nihai ölçüsü, satış performansıdır. Saturn, 1991'de 74.000 adet, 1992'de 196.000 adet, 1993'te 229.000 adet ve 1994'te 286.000 adet satılarak; 200'ün üzerindeki marka arasında 8. en çok satılan oldu. Saturn'ün sınıfında sadece Ford Escort daha fazla satışa ulaştı. Dahası, üretim kapasitesi kısıtlamaları olmasaydı satışları çok daha yüksek olacaktı. Bu süreçte Saturn için sık sık tedarik sıkıntısı oluştu.

Saturn, herbir araba galerisinde rakiplerine göre daha fazla sattığı için, (Saturn, 1994 yılında Honda'nın satıldığı 800, Toyota'nın satıldığı 1.000 ve Ford ve Chevrolet'nin satıldığı birçok galeriye karşılık 335 galeride satılıyordu) Saturn'ün bölgesel ve yerel pazarlarda lider marka olduğu tartışılabilir.

Saturn markasının gücünün başka bir nihai göstergesi de, rakiplerle benzer fiyata sahipken, sıkı pazarlık, anlaşma, indirimler ve etiket fiyatı üzerinden geri ödemeler gibi promosyonlar yapmamayı başardı; bu, o zamanki şartlarda inanılmaz bir başarıydı. Bu başarıyı takdir etmek için, bir bakış açısı sağlamak faydalı olacaktır. Havayollarından, evcil hayvan yemine; bilgisayarlardan, bebek bezlerine ve otellere kadar her sektörde, az rakibi olan güçlü markalar (ör. Coca-Cola ve Pepsi) bile, promosyonlar ve anlaşmalar ile karakterize edilen fiyat ortamından sıyrılamamışlardır. Otomotiv endüstrisi, galeride karar verme aşamasında fiyata odaklanan pazarlıkların uzun zamandır sıkıntısını çekmekteydi. 1980'lerin ortalarından beri, firmaların üstlendiği bel büken fiyat indirimleri ve geri ödemeler, bu durumu daha da kötüleştirmekteydi. Örneğin, 1992'de Ford Taurus'un satışlarının yüzde 60'tan fazlası, peşin indirim ile veya yüksek oranda indirim yapılan filo satışları aracılığıylaydı. Bundan birkaç yıl önce bile, büyük bir otomobil markasının bu uygulamadan geri adım atacağını kimse tahmin etmezdi. Dahası, bunu yapan marka bir Avrupa markası veya Lexus, BMW, Acura, Lincoln veya Cadillac gibi kalburüstü bir marka değil, General Motors'un küçük otomobil markasıydı.

Saturn ile özdeşleşen fiyat ve marj gücünün bir başka göstergesi ise Saturn satan galericilerin tavrıdır. Yapılan iki araştırma göstermiştir ki; Saturn sektördeki ya en değerli franschise'dır ya da Lexus'tan sonra ikincidir.[5] Galericilerin bu takdiri; Saturn, ortalama marjların üzerinde bir marja ulaşmasaydı kazanılamazdı.

Marka Değeri Yönetimi kitabında ve 1. Bölüm'de bahsedildiği gibi, marka özvarlığının dört temel boyutu vardır: algılanan kalite, marka bağlılığı, marka bilinirliği ve marka çağrışımları. Devam eden bölümlerde, Saturn'ün herbir boyuttaki performansı ele alınacaktır.

Algılanan Kalite

Müşterilerin yeni aldıkları arabalara verdikleri tepkinin J.D. Power ölçümü algılanan kaliteyi yansıtıyordu. Saturn; satış personeline, dağıtım aktivitelerine ve ilk ürün durumuna karşı tepkiyi ölçen 1992 J.D. Power Satış Tatmin Endeksi'nde (STE) (J.D. Power Sales Satisfaction Index [SSI]) (Lexus, Infiniti ve Cadillac'tan sonra) dördüncü sıradaydı. Dahası, ürüne sahip olduktan bir yıl sonra ürün kalitesi ve dağıtımcı hizmetlerinin incelendiği J.D. Power Müşteri Tatmin Endeksi'nde (MTE) (J.D. Power Customer Satisfaction Index [CSI]) üçüncü sıradaydı. 1992 MTE'de Saturn'ün önünde olan ve Saturn'e göre çok yüksek fiyatlara sahip iki marka Lexus ve Infiniti'ydi.[6] Saturn'ün J.D. Power ölçümlerindeki bu iki performansı 1993, 1994 ve 1995'te yerini korudu ve hatta STE'de 1994'te üçüncü sıraya, 1995'te birinci sıraya yükseldi.

Algılanan kalitenin bir başka ölçüsü de ikinci el pazarlarından ölçülebilir. 1993'te, 1991 model bir Saturn'ün ikinci el satış fiyatı, orijinal satış fiyatının ortalama yüzde 5 üzerinde seyrederken, Honda Civic'in ikinci el satış fiyatı orijinal satış fiyatının yüzde 5 altında seyrediyordu. 1991 model Toyota ve Nissan modellerinin ikinci el satış fiyatları, bunların kıymetinin daha fazla düştüğünü gösteriyordu.[7]

Pazar araştırmaları göstermişti ki; Saturn'ler araba satın alan kişiler arasında çok daha popülerdi. Markanın ilk yılında, galerileri ziyaret eden kişiler, fiyat etiketi gerçekte değerinden üç ila beş bin dolar daha fazla olarak belirlenmeden önce galerileri doldurmuşlardı.[8] Arabanın kendisi kalite demekti.

Sadakat

Kurumun kendi içinde yapılan tüketici anketleri, bağlılığın doğrudan ölçülmesini sağlar. 1994 yılında, Saturn satın alan kişilerin yüzde 87'si satış yapan bayii diğer insanlara tavsiye edeceklerini söylüyorlardı. Bu oran, ilk yılki yüzde 80'lik orandan sonra sürekli olarak tırmanmıştı.[9]

J.D Power MTE ve STE endeksleri algılanan kalitenin yanısıra sadakati de yansıtır.

Birkaç hikaye, bazı Saturn sahiplerinin arabalarına karşı çok yüksek bir bağlılık duyduğunu ortaya koymuştur. Bir galeri sahibi, Saturn satın alan kişilerin Polaroid fotoğraflarını galerisindeki panoya astığında, bu uygulama başlamadan önce Saturn satın alan kişiler de fotoğraflarının panoya asılması konusunda ısrar etmişlerdir. Bir çift Saturn içerisinde evlenmiştir. Bazı Saturn sahipleri, Saturn'lerini araba fuarlarında sergilemek için gönüllü olmuşlardır. Prodigy online bilgisayar ağı içerisinde bir "Saturn Hayranları" grubu vardır. Bu hikayeler, 1960'lardaki Volkswagen Beetle fenomenini hatırlatmaktadır.

Bilinirlik

Saturn, bilinirlik yaratmakta başarılıydı. Hedef segmentte tanınma, yüzde birin altında başladı, piyasaya çıktıktan birkaç ay sonra yüzde 40'a, bir yıl sonra yüzde 79'a ulaştı ve dördüncü yılda neredeyse yüzde 100'dü. Hatırlanma 1992'nin sonunda yüzde 14'e (Dodge ve Pontiac'ın hemen arkasında, Mazda, Mitsubishi ve Geo'nun önünde) ulaştı ve 1994'te yüzde 17'ye yükselerek yıllardır reklamlarla desteklenmekte olan birçok rakip marka ile neredeyse aynı seviyeye geldi.

Çağrışımlar

Saturn, çağrışım yaratmada daha da başarılıydı. Bir yıl sonra, hedef segmentteki daha küçük bir araba almaya niyetliler ile yapılan bir araştırma, Saturn'ün yüzde 30'dan 40'a kadar değişen bir yüzdeyle beş önemli çağrışıma sahip olduğunu gösteriyordu. 1993'ün ortalarında, Saturn "kendini yakın hissettirme" boyutunda bütün Japon firmalarını geride bırakmıştı.

1995'in başlarında, Saturn'ün müşteriye önem verdiğini ve arkadaşça olduğunu kabul eden katılımcıların oranı diğer altı rakibin (Honda Civic gibi) ortalamasının iki katına çıkarak yüzde 60'ı aşmıştı. Saturn aynı zamanda, iyi galerilere sahip olması, beğenilen bir firma olması, güvenli arabalar, iyi bir değer sağlaması ve akılcı bir yaklaşım sağlaması açısından da güçlüydü.

Bu nedenle, birçok bakış açısı ve ölçüm, Saturn'ün ilk iki yılında ve sonrasında güçlü bir marka yaratmada başarılı olduğunu destekler nitelikteydi. Şunu belirtmekte fayda var ki; Saturn bu ilk iki yılda kârlı de-

ğildi ve ancak bu zamandan sonra yalnızca mütevazı bir kâr elde etmişti. Yukarıda tartışılan göstergelerin marka gücünü ürün tasarımı, üretim ve üretim kapasitesi gibi faktörlerden etkilenen kârlılıktan daha iyi yansıttığı savunulabilir. Saturn'ün özellikle üretim kapasitesini ve ürün grubunu genişletmek kârlılığı artırabilir (bu konu daha sonra sunulacaktır).

SATURN GÜÇLÜ BİR MARKAYI NASIL YARATTI?

Saturn birkaç yıl içinde nasıl güçlü bir marka haline geldi? Kilit kararlar, politikalar ve programlar nelerdi? Aşağıda, potansiyel olarak katkı sağlayan yedi alanın tanımlamaları sunulmuştur. Buradaki amaç, sadece nelerin yapıldığını tanımlamak değil, bu stratejilerin arkasındaki mantığı da sunmaktır: Neden uygulandılar ve markaya nasıl bir katkı sağlanmaları amaçlandı? Tabii ki Saturn stratejisinin bazı unsurları kritikti ama programı başarıya götüren, herbir unsurun ayrı ayrı gücünden çok, bütünün yarattığı sinerjiydi.

Misyon: Dünya Klasmanında Bir Ürün

En baştan beri, Saturn'ün arkasındaki yönlendirici konsept, kalite açısından Honda Civic ve Toyota Corolla gibi Japon ithal araçların seviyesine ulaşabilecek veya onları geçebilecek dünya çapında kabul gören bir küçük araba yaratmaktı. Aracın; güvenilirliğe, güvenliğe, tarza, güzel bir görünüme ve insanların en iyi ithal arabalardan beklediği toplam mükemmelliğe sahip olması ve aynı zamanda fiyat konusunda da rekabetçi olması gerekiyordu. Bu kalite şartı Saturn'ün kurumsal kültürü ve marka kimliğini tanımlayan boyutlardan birisiydi.

Sık sık, markaların, kaliteyi ve değeri gerçekten sağlayan ürünler veya servisler olmadan yaratılabileceği gibi yanlış bir kanı oluşur –sözün özü; imaj reklamcılığın "problemiydi". Gerçekte, ürün imajı belirler. 1950'lerin Edsel'i, çok önemli olan ilk yılında mükemmel bir ürün olsaydı, bugünün bir kalite simgesi olabilirdi; kalitesiz bir ürün yüzünden çok iyi bir reklam ve pazarlama programı harcanmıştı. 1960'lardaki Volkswagen Beetle fenomeni, 1970'lerin ortalarında, ilk yıllarında mekanik problemlerin felç ettiği Rabbit'e uyarlanabilirdi. Bu problemler, Beetle'ın benzeri olan Rabbit için reklamları ve tavşan metaforunu kullanma çabalarını mahvetmişti. Aslında, VW o zamandan beri o günlerin gölgesinde yaşadı.

Saturn, Edsel veya Rabbit'in yaptığı hatayı yapmadı; ürünü başlangıçtan itibaren iyiydi. Araba dergilerindeki inceleme makaleleri, arabanın iyi üretildiği ile ilgili nesnel hükümler sağlıyor, müşteri anketlerindeki olumlu geri bildirimin somut olduğunu doğruluyordu. 1991 yılında, *Road and Track* dergisi Saturn'ü, "büyük bir adım" olarak adlandırdı, 1992'de Saturn SL, küçük araçlar arasında ve kendi fiyat aralığında, "fiyatına göre en iyi" araba unvanını aldı. Daha önce bahsedilen J.D. Power endeksleri, Saturn'ün başarılı olduğuna dair kanıtları daha da güçlendiriyordu.

Saturn'ün kalite vurgusuna görsel bir örnek, müşterilere paralarını iade etme garantisi vermek için verilen karardı. İlk 30 gün veya 1.500 mil içerisinde (hangisi daha önce gelirse) orijinal alıcı Saturn'ünü getirerek parasının tamamını geri alabilir ya da yenisi ile değiştirilmesini talep edebilirdi. Bu garanti satın alan kişinin, verdiği karar ile ilgili endişelerini gidermekle kalmıyor, aynı zamanda (düşük kaliteye verilen önemli ekonomik ceza nedeni ile) beklenen ve arzu edilen kalite seviyesi ile ilgili içsel bir işaret sağlıyordu.

Geri çağırmalar, Saturn'e kalite kültürünü canlı olarak göstermek için birçok fırsat verdi. Kusurlu antifrizin tamiri imkansız hasarlara yol açabileceği ortaya çıktığında, bu sorunun bulunduğu 1.836 araç bir daha hiç satılmadı. Başka bir geri çağırmada, bir Saturn mühendisi; Alaska'nın uzak bir adasında yaşayan bir müşteriye bir koltuğu bizzat teslim etmişti.

Takım Yaklaşımı: "Farklı Tür Bir Şirket"

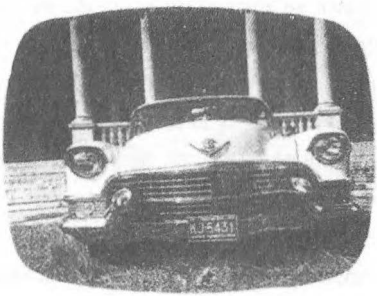
GM'un temel görüşü, dünya çapında kabul gören bir kompakt arabanın ve güçlü kalite kültürünün halihazırda mevcut bulunan General Motors bölümü ile sınırlanamayacağıydı. Bu nedenle yeni bir şirket kurulmuştu ve sadece bir ürün yaratma değil, (bağlayıcı UAW kontratlarından, işçilerle GM yöneticilerinin tarihteki çatışmalarından, mevcut marka ailesinin getirdiği kısıtlamalardan ve mevcut iş kültürünün getirdiği engellemelerden bağımsız) yepyeni bir organizasyon yaratma özgürlüğü tanınmıştı. Saturn'e katılan insanlar GM ile olan bağlarını koparmışlar ve çoğu "yeşil alanlı" bir üretim tesisinin inşa edildiği Spring Hill, Tennesse'ye taşınmışlardı. Bu yeni organizasyon, sadece bir ürün yaratmanın değil, aynı zamanda bir marka yaratarak onun kimliğini iletmenin getirdiği mücadele için önemliydi. Şekil 2-1'de gösterilen bu ilk Saturn reklamı, bu işe dâhil olan ilk insanların bağlılığını gösteriyordu.

Şekil 2-1
İlk Saturn Reklamı –Eve Dönmek

SATURN™



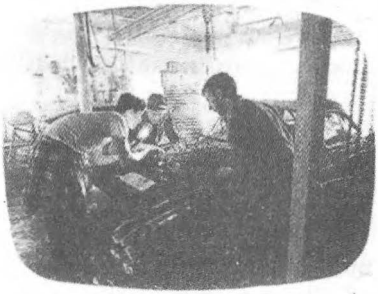
EFEKT: ANLATICININ KONUŞMASI BOYUNCA MÜZİK
DIŞ SES: Barney, Billy, Scooter ve ben vardık.



Jefferson ve Palmer'ın köşesinde büyüdük. Eğer siz de o zamanlar orda oturduysanız arabalarla yaşar, nefes alır ve arabalar üzerine yemin ederdiniz.



Sonra büyüdük. Uzaklara gittik. Ama Mustang'ler, Corvette'ler ve GTO'lar üretmek üzere geri geldik. Başka şeyler için de tabii.



60'lı yıllardı. Düşünebildiğimiz diğer şeylerin içinde, hâlâ en çok arabaları düşünüyorduk.



Hayat güzeldi. İşler güzeldi. Ama daha sonra, petrol azaldı.



Ve sanki bir gecede insanların arabalarla ilgili düşüncelerine bir şey oldu. Sinir bozucu bir hale geldi.



Daha sonra Saturn adlı bir şirket için çalışmaya karar verdim ve arabalar yaptım. Ama yepyeni bir tarzda.



Özleyeceğim bir şeyler olduğunu biliyordum...Ama hatırlamak istediğim bazı şeyler vardı.
EFEKT: Müzik biter.

GM içerisinden işçi ve yönetici kademesinden doksan dokuz kişilik bir ekip alınarak (şu anda saygıyla anılan "99 Kulübü") ne tür bir organizasyona gerek olduğu ile ilgili karar vermeleri istenmişti. 60 referans şirketin, organizasyonlarının ne kadar başarılı olduğunu inceledikten sonra, Saturn'leri tasarlamak ve üretmek için General Motors'taki yapıya hiç de benzemeyen bir takım/partner yaklaşımı geliştirdiler. Bu partner konsepti, sonunda mühendislikten pazarlamaya, galerilere, tedarikçilere ve reklam ajansına kadar tüm iş alanlarına yayıldı

1993 YILINDAKİ GERİ ÇAĞIRMA

Haziran 1993'te, Nisan 1993'ten önce yapılan tüm araçlarda bir kablonun doğru topraklandığından emin olmak için 350.000 aracı geri çağırmaya karar verdi. İlk oluşan olumsuz şöhret daha sonra yerini olumu raporlara bıraktı. Neden? İlk olarak, geri çağırma hükümet tarafından zorunlu kılınmamış, şirketin kendi isteğiyle yapılmıştı. İkincisi, hızlı bir şekilde gerçekleştirilmişti: Biraz da perakendecilerin araç sahipleri ile olan ilişkileri sayesinde iki hafta sonra arabaların yüzde ellisi tamir edilmişti. (Buna karşılık, bir rakibin yaptığı (hükümet tarafından zorunlu tutulmuş) geri çağırma, on iki ay sonra yüzde 33 tamamlanmıştı.) Üçüncüsü, perakendeciler bu durumu olumlu bir şekilde değerlendirdiler. Bir tanesi bir beyzbol maçına gitmek üzere bir otobüs tutmuştu; otobüs geri döndüğünde arabalar tamir edilmiş ve yıkanmıştı. Bir diğeri, araçları tamir edilen müşterilerin katılacağı bir mangal partisi düzenlemişti. Bir üçüncüsü, ücretsiz tiyatro bileti vermişti.

Sonuçta, Saturn'ün güçlü müşteri ilişkileri, geri çağırma tarzına yansımıştı. Çalışmalar gösterdi ki; Saturn'ün "müşterilerin işlerini halleder" şeklindeki imajı etkilenmemişti ve aslında "iyi dağıtıcı" boyutunda marka kendini geliştirmişti.

Saturn içerisinde, değişimi tetiklemek, standartları korumak ve temel kurumsal yapıyı sağlamak için atanmış çapraz fonksiyonlu takımlar vardır. Takım odaklanması, bütün organizasyona yayılır ve yetki düşüncesi oluşturur. GM için eşsiz bir uygulama olan UAW ile partner ilişkisinin gerisinde bu vardır. Tüm çalışma zamanının yüzde 5'ini kapsayan eğitim çabaları, ağır dozda takım oluşturma alıştırmalarını içermektedir. Amaçlar ve ödüller, takım ve organizasyonel hedefler üzerine kurulmuştur. Örnek olarak, üretim personelinin tazminatının yüzde 20'si, kalite ve fabrikanın üretkenliği baz alınarak ödenmektedir. Bu

takım odaklılık, Saturn'de şekillenen "farklı tür bir şirket" anlayışının bir parçasıdır.

Arabayı Değil, Firmayı Satarak Algılar Yaratmak

Dünya çapında kabul gören bir araba üretmek, güçlü bir marka yaratmak için yeterli değildir. Önemli olan müşteri algısıdır ve algılar otomatik olarak gerçeği takip etmezler. Örnek olarak Audi, sınıfında en iyi olabilecek bir araba yaratmak için milyarlarca dolar harcamanın Audi markası hakkında şüpheleri olan potansiyel müşterilerin ilgisini çekmek için yeterli olmadığını anladı. VW Rabbit, üretiminden bir ya da iki yıl sonra kaliteli bir araba haline gelebilmişti ama bu modelin ilk piyasaya sürüldüğü zamanlarda yaşanan problemlerin yarattığı düşük kalite algısı aşılamamıştı.

O zaman, Saturn, dünya çapında kabul görecek bir araba yaratmışken, buna insanları nasıl ikna edebilirdi? Bütün araba üreticileri tarafından kullanılan bariz taktikle; arabanın çok iyi olduğu izleyicilere "Amansız mükemmellik arayışı" veya "kaputun altı da tavanın altı kadar iyi" gibi cümlelerle aktarılacaktı. Hikaye, özellikler üzerine kurulacaktı: güvenlik özellikleri, dış tasarım ve boyası, yakıt ekonomisi, hızlanma performansı, konforu, yol testleri, araba dergilerinden onaylar, garantiler, çevik yol tutuş ve daha fazlası. Odak, sürekli bir mantık ve beyin uyuşturan gerçeklerle araba üzerinde olacaktı. Eğer kullanılacak ikna yöntemi böyle olsaydı, Saturn'ün bahsedilecek birçok özelliği olurdu.

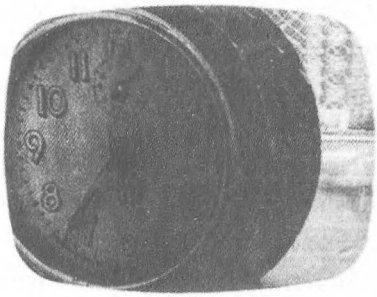
Ürün odaklı, mantıklı bir yaklaşım, diğerleri de bunu kullandığı için başarısız olmaya neredeyse mahkumdu. Ford'un parolası on yıldan fazladır "Kalite birinci işimizdir." idi. Buick "kalite simgesi" idi. Honda, J.D. Power Endeksi'nin gediklisiydi. Chrysler'in yönetim kurulu eski başkanı Lee Iacocca, en azından beş yıldan beri, Chrysler'in ürettiği araçların en az Japon araçları kadar iyi olduğunu söylemekteydi. Saturn'ün yapacağı bu çeşit bir reklam kampanyası, diğer bir düzine markanınkine benzeyecek ve bu nedenle fark edilmeyecek veya inanılmayacaktı. Dahası, kalite iddialarının benzerliği ile özelliklere vurgu yapmak, bir fiyat odağı oluşturmaya eğilim yaratacaktı.

Çözüm; araba yerine şirketi pazarlamaktı –değerleri ve kültürü, çalışanları ve müşterilerini. İlk reklamlar, Saturn çalışanlarını kalite ve takım çalışması yaklaşımına derin duygusal bağlarla bağlanan ve kişiliği olan insanlar olarak gösterdi.

Şekil 2-2
Saturn'ün LANSMAN Günü



EFEKT: REKLAM BOYUNCA ALÇALIP YÜKSELEN MÜZİK
EFEKT: (Televizyondan gelen ses) Bugün hava sıcaklığı 25 derece. Diğer haberler; Saturn'ün ilk arabası Spring Hill'de bugün üretim bandından çıkıyor.



DIŞ SES: Arabanın yapımında kullanılan binlerce parçadan biri olan kendi ürettiğim parçayı gördüm.



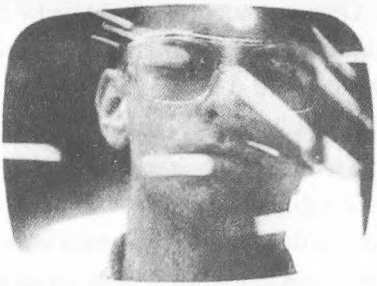
"Bugün önemli bir gün olacak, sanırım." Ürettiğim parçanın kullanıldığı arabaları görmemin imkanı yoktu. Yapılan işlere ben dâhil olmamıştım.



Kimse ne düşündüğümü sormazdı. Daha sonra Saturn'ün yeni bir araba üretmek için yeni bir araba fabrikası inşa ettiğini duydum ve işleri yapmak için yeni bir yöntem bulduklarını.



Bildiğim kadarıyla, dünyada kimse bunu yapmamıştı, Model T'den beri belki de. Hammadde arka kapıdan giriyor, diğer taraftan araba çıkıyordu.



Bana öyle geliyor ki; ürettiğiniz parçanın, bütünün neresinde yer aldığını gördüğünüzde, daha bir anlamlı oluyor. Belki de bu sadece benim algım.



Şimdi bizi izleyen insanlar var, bazıları bizim yanımızda, bazıları bize karşı.



Ama size şunu söyleyeyim; binanın sonuna gidip orada bekleyen arabayı gördüğümde, kendimi daha iyi hissediyorum.



Tarihin küçük bir parçası olduğumu bilmek müthiş bir duygu.
EFEKT: MÜZİK BİTER

Örnek olarak, Şekil 2-1'deki reklam, arabaların işçilerin kendi çocukluklarındaki rolünü tanımlıyordu. Bir diğeri, yeni bir şirkette çalışmaya başlamak ve yeni bir yere taşınmanın risk ve fedakarlığından bahsediyordu; Şekil 2-2'deki, işçilerin, ilk arabanın üretim hattından çıktığında duydukları gururu gösteriyordu.

Yazılı basında yer alan bir reklam ise, Saturn'de çalışan bir yürüyen aksam teknisyeninin hikayesini anlatırken; sisli bir sabah, Spring Hill'de bir çiftliğinin fotoğrafını gösteriyor ve konuşma balonu şöyle diyordu; "Boşluğun ortasında durduğumu ve etrafta otomobil fabrikası falan olmadığını hatırlıyorum. Şöyle düşünmüştüm "Benim burada ne işim var?" İlk iki yılda, reklamlar, müşterilere ve onların araba ve Saturn perakendecisiyle olan deneyimlerine (hâlâ üründen uzak) odaklanmıştı. 1995'te, Saturn yeniden tasarlanmış bir arabanın haberini verdiğinde, her şey yeniden Saturn çalışanları ve Saturn ailesinin diğer üyelerinin gözünden anlatılmıştı.

İlk yıl reklamlarında, müstakbel Saturn sahiplerine, Saturn ve çalışanlarının kişiliklerinden dolayı, dünya çapında kabul gören bir arabadan daha kötü bir arabayı dizayn etmeyecekleri, üretmeyecekleri ve satmayacakları hissettiriliyordu. Bu reklamların inandırıcılığı şüphesiz ürün iddialarına da yansımıştı. Ürün odaklı reklamların birçoğu bunun tam tersine, birbiriyle çelişen iddialar nedeni ile inandırıcılıktan uzaktı. Bazı reklamların yalan veya abartılı olduğu yargısı her şeyi gölgeleyen kara bulutlar gibidir. Dahası, Saturn'ün farklı bir yön seçmiş olması gerçeği, otomotiv reklamcılığının karmaşasından sıyrılmasını sağladı.

Spring Hill'deki fabrikanın görseli, yeni tür bir Amerikalı şirket konseptini destekledi. Otomotiv üretimi ile anılmayan bir sınır eyaletindeki bir fabrika olarak Spring Hill fabrikası, işe sıfırdan başlayıp doğru bir şekilde yapmak için bir potansiyel taşıyordu. Basılı reklamdaki "boşluğun ortasında" tabiri yenilik anlamını taşıyordu. Aynı zamanda çalışanlar da güçlü bir imaj yansıtıyordu. Pontiac'ı düşünün; zihninizde bir araba canlanır, Saturn'ü düşündüğünüzde ise aklınıza insanlar gelir.

İki önemli isim kararı dikkate alınmaya değerdir. İlk olarak, Saturn kendini GM'dan uzaklaştırdı. İlk araştırmalar gösterdi ki; GM adı düşük kalite algısı ve güvenilirliğe neden oluyordu, buna karşın (Sony gibi) Japon isimleri tam tersini yapıyordu. Dahası, Saturn konseptinin tümü bir organizasyon ve bir araba yaratmak için yepyeni bir başlangıç demekti; bu çabaları GM ile ilişkilendirmek konsepte zarar verirdi.

İkinci olarak, modelleri isimlendirme seçeneğine (Honda Civic, Prelude ve Accord gibi) karşı çıkılmıştı. Odak, şirket ve araba olarak Saturn'dü. Mazda Miata veya Ford Taurus gibi bir model ismi, markanın geri kalanından çok farklı bir şey olarak farklılaşan bir alt marka yaratmada faydalı olabilirdi. Ama bu durumda modeller, dikkati ana hikayeden uzağa çekecekti.

Saturn Ve Müşteri Arasında Bir İlişki Yaratmak

Birçok marka, özellikle de araba markaları, bir markanın kimliğini oluştururken güvenlik, yakıt ekonomisi, yol tutuş ve konfor gibi özelliklere odaklanmaktadır. Bu konumlandırma stratejileri, kopyalamanın veya bir diğerine geçmenin kolay olması nedeni ile bağlılık yaratmak için zayıf araçlardır. Güçlü markalar, ürün özelliklerinin önüne geçerek marka kişiliği ve müşterilerle olan ilişkileri temel alan bir marka kimliği geliştirirler. Örnek olarak, Saturn'ün marka kimliğinin önemli bir unsuru, müşterilere saygı ile ve bir arkadaş gibi davranmaya bağlılıktır. Doğru vurgulandığında, bu müşteri ilişkisi ve altında yatan marka kimliği, yoğun ve sürekli bir marka bağlılığı yaratma potansiyeline sahiptir.

Saturn'ün müşteriler ile ilgilenme tarzı, kalite zorunluluğu ve takım odaklılık ile birlikte, kurum kültürü ve birçok vasfının temelini belirleyen bir boyutudur. Örnek olarak, perakende deneyimi, bu ilişki konseptini takip eder. Fiyat üzerine pazarlık yapmak ve müzakere oyunları, Saturn'ün müşterilerle olan ilişkisine uygun değildir. Pazarlama konseptinin ortaya çıkışından elli yıl sonra bile, müşterilere saygıyla ve bir arkadaşmışçasına davranmak, otomobil sektörü için bir atılım olması inanılmaz gibi görünüyor, ama bu aslında bir atılım.

Marka-müşteri ilişkisinin doğasını anlamak için; markayı, kişiliği ve kişiler arası ilişkileri olan bir insana benzetmemiz faydalı olur. Örnek olarak Volvo, güvenilir (Avrupa aksanı ile konuşan) ama monoton ve espri anlayışı zayıf bir kişi olarak düşünülebilir. Müşteri ilişkileri güvende ve rahat olma hisleri ile karakterize edilebilir. Bunun tam tersine Mercedes, bir kişi olarak; zarif, başarılı, belki biraz da fazla resmi ve mesafeli bir kişi olarak düşünülebilir. Onun müşteri ilişkilerinin temeli, Mercedes grubuna dâhil olmak için imrenen müşterilerden oluşabilir.

Saturn, genç (ruhlu), samimi, dürüst, arkadaş canlısı ve mütevazı, (bunlara ister müşteri ister hasta diyelim) bireylere önem veren ve onlara saygıyla ve arkadaşça yaklaşan biri olarak karakterize edilebilir. Bu kişi aynı zamanda rekabetçi, güvenilir ve saygı duyacağınız biridir. Saturn mühendislik takımı başkanı, şirketi hakkında bir insanmış gibi konuşuyor ve bu insanın "düşünceli ve arkadaş canlısı" ve "sizi yüzüstü veya gölgede bırakmayacak" biri olduğunu söylüyor.[10] Kişileştirilmiş Saturn'ün, yabancı bir aksanı olmayacaktır ve sizi küçük görerek konuşmayacak, (Fahrvergnügen konseptini anlamadığınızı düşünen Volkswagen'in yaptığı gibi) bunun yerine sizinle saygılı ve arkadaşça konuşacaktır. Saturn'ün kişileştirme konsepti, marka-müşteri ilişkilerinin daha derin ve detaylı bir anlam kazanmasını sağlar.

SATURN'ÜN "EVE DÖNÜŞÜ"

Haziran 1994'ün sonunda doğru, 44.000 civarında Saturn sahibi, Spring Hill, Tennessee'deki Saturn fabrikasında "eve dönüşe" davet edilmişti. (bkz. Şekil 2-3). Bu etkinlik, "Saturn mahşeri", Harley-Davidson'ın sponsor olduğu ve 100.000'den fazla Harley sahibini Milwaukee'ye çeken bir festivalden sonra düzenlenmişti. Birçok Saturn sahibi, Harley-Davidson etkinliğinde olduğu gibi, yerel perakendeciler tarafından organize edilen kervanlarla Spring Hill'e geldiler. Buna ek olarak, sayıları 100.000'den fazla olan diğer "Satürnlüler", perakendeciler tarafından düzenlenen piknik ve partilere katıldılar.

Spring Hill'deki "aile toplantısının" katılımcıları için, eğlenceler ve aktiviteler düzenlendi. Folk müzik (Wynonna Judd ve diğerleri), rythm & blues, gospel şarkıcıları, pandomimciler, palyaçolar ve jonglörler için altı sahne kuruldu. Aktiviteler arasında ipte yürüme, mangal, kermesler, ünlülerle tanışma (altın madalyalı patenci Dan Jansen gibi), Harley-Davidson ruhunda olduğu gibi, geçici Saturn logosu dövmesi yapan bir dövmeci bulunuyordu. Esas gösteri, fabrika turuydu. Aslında bütün etkinlik, Saturn sahiplerinin fabrikayı gezme isteklerinden etkilenilerek düzenlenmişti.

Etkinlik, Saturn karizmasını yakaladı ve güçlendirdi. Etkinliğin odağı, Spring Hill, fabrika ve insanlardı; 2.300 çalışan etkinlikte rehber olmak için gönüllü olmuştu.

Saturn perakendecilerine göre, firmanın marka-müşteri ilişkilerinin başka bir yanı da; Japon üreticilerini kendi oyununda yenmiş bir Ame-

rikan arabası olmasından dolayı Saturn'den; duydukları bağlılık ve yakaladıkları başarı nedeni ile çalışanlardan; ve bir Amerikan arabası satın almaları nedeni ile kendilerinden duydukları gururdu. Bu, yeni araba almış birçok müşterinin ürün merkezli gururundan farklı bir şeydi. Saturn'ün satın alınması ve kullanılması, fonksiyonel karakteristiğinden zevk almayı aşarak müşterinin değerlerini ve kişiliğini ifade etmesine ulaşmıştı. Bu gururun arkasında; Spring Hill, Tennesse'deki fabrika ve Amerikalı çalışanların Saturn'e duydukları derin bağlılık yatıyordu. İşin ilginci; Saturn hiçbir zaman (Chevrolet gibi) "Amerika'nın Nabzı" veya (Oldsmobile Aurora'nınki gibi) "Bir Amerikan Rüyası" gibi bir slogan da kullanmıştı. Eğer kullanmış olsaydı, duyulan gurur; Saturn sahipleri tarafından keşfedilmesi ve onlardan yayılması ihtimali daha düşük olacağından ve bu kadar güçlü olmazdı.

Saturn'ün, diğer karizmatik markalar ile (Apple, Harley ve VW Beetle gibi) birçok ortak yönü vardı. Herbiri daha büyük rakipleri tarafından haksızlığa uğramıştı, kendi kimliği olan bir kullanıcı grubu vardı ve diğer insanları satın almaları konusunda yüreklendirecek kullanıcıları vardı.

Perakendeci Stratejisi

Perakendeci organizasyonu, Saturn'ün marka imajını hem sürdürmekte hem de katkıda bulunmaktadır. Perakendeciler, özellikle, Saturn-müşteri ilişkisini yansıtan çok farklı bir satın alma deneyimi sunar. Perakendeciler aynı zamanda müşterilerin, Saturn'ün sadece araba satmakla ilgilenmediğinin bir göstergesi olan aktivitelere de katılmasını sağlar.

Otomobil müşterileri, showroom'a girdikleri anda deneme sürüşüne çıkmaları ve bir satınalma kararı vermeleri için baskı kurarak üzerlerine çullanan baskıcı satış personeline alışmışlardır. Klasik konuşma şudur; "Bu arabayı size X dolardan verirsem, satın alır mısınız?" Satıcılardan oluşan bir reklam anketi grubu ve mantık; Saturn'e, müşterilerin bu yaklaşımdan güçlü bir şekilde nefret ettiklerini gösterdi.

Saturn bu nedenle ürününü çok farklı bir şekilde satma yolunu seçti. Bir müşteri showroom veya yetkili bayie (galeriye değil) girdiği anda, bu kişi yaptığı satışlar üzerinden komisyon alan bir satış personeli tarafından baskı altında tutulmayacaktı.

Şekil 2-3
Eve Dönüş Reklamı

"Eve Dönüş"



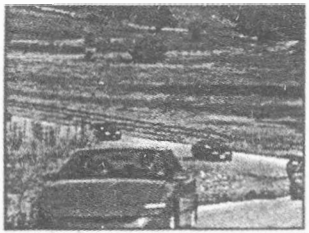
Alaska ve Kuzey Dakota'dan...



California ve hatta uzak batıdan geldiler.



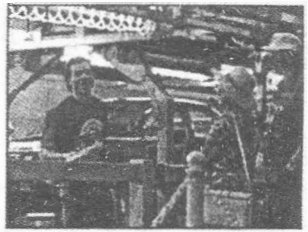
Bu yaz Saturn sahibi herkesi arabalarının doğduğu Tennessee'ye davet ettik.



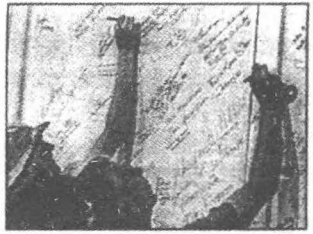
Buna Saturn'ün eve dönüşü adını verdik.



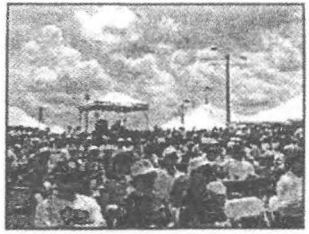
İnsanlar arabalarının nerede yapıldığını görebildiler.



Onu yapan insanlarla...



...araba şirketi ile ilgili yeni bir fikrin şekillendiği yerde vakit geçirdiler. Bunu başardığımız için onlara teşekkür ediyoruz.



44.000 kişi yaz tatillerinden bizimle geçirmek için fedakarlıkta bulundu.



Bu ilk büyük parti gayet güzel geçti.



Tabii ki; her şey planladığımız gibi gitmedi. Ama daha önce de olduğumuz gibi hep beraberdik.



Farklı Bir Şirket, Farklı Bir Araba



Saturn'ün izniyle yayımlanmıştır.

Bunun yerine, maaş usulüyle çalışan bir "satış danışmanı" etrafta dolaşacak ve ziyaret eden kişilere soruları olup olmağını soracaktı. Dahası, bu danışman sadece sorulara yanıt vermek üzere değil aynı zamanda araba ve şirketin tasarım felsefesini ve diğer önemli noktaları detaylı bir şekilde açıklamak üzere eğitim almış olacaktı. En önemlisi, nefret edilen fiyat pazarlığının önüne geçilmişti; perakende fiyatı araba başına 1.400 dolar gibi rahat ama fazla olmayan bir marja izin veriyordu, müşteri alır ya da almaz, bu kadar.

Pazarlıksız fiyatlandırmayı uygulanabilir kılan önemli bir faktör pazar perakende ağıydı. Saturn perakende ekibi, geliştirmenin ilk aşamalarında birbirine yakın mesafelerde olan perakendecileri rekabete sokmanın, fiyat kırmak için teşvik edici olacağına işaret ettiler. Önerileri, –muhtemelen o zaman mantıklı gelmeyen ama şimdi bakıldığında çok parlak olan– geniş bir alanın sorumluluğunu alacak ve bu bölgede altı bayie kadar bayi açacak perakendeciler bulmaktı. Böylelikle, birbirine yakın mesafede olan bayiler arasındaki düşük kâr marjlarının itici gücü olan fiyat rekabeti neredeyse ortadan kaldırılmıştı. Saturn'ün en sürdürülebilir avantajlarından bir tanesi olan pazar alanı perakende ağı, mevcut bayi anlaşmaları nedeni ile elleri kolları bağlı olan rakipleri için kopyalanması neredeyse imkansızdı.

Bu pazar alanı konseptine ek olarak, Saturn'ün sabit maaşlı satış danışmanları aracılığı ile müşteri üzerinde baskı kurmadan yapılan satış sistemi, bütün organizasyon temel alınarak yapılmıştı. Bunun en önemli unsurları, otomotiv endüstrisi dışından işe alınan satış danışmanları, bireysel satış sonuçları yerine müşterileri memnun etmeye dayalı grup çalışması üzerinden maaş ve prim sistemi, müşterilere saygı ile ve arkadaşça davranmayı vurgulayan bir kültür ve kurumun geri kalanı ile yapısal bağların bir karışımıydı. Ford'da, Chevrolet'de, Toyota'da bunun tam tersine tüm organizasyon, arabaları sistem içinde itmek üzerine kurulmuştu. Bu firmaların organizasyonlarını gözden geçirmeden Saturn satış sistemini kopyalama çabasının başarısız olma ihtimali yüksekti. Ve organizasyonu değiştirmek en zorudur.

Birkaç büyük pazarda, perakende ortamlarını sarsan bir firmaya örnek olarak Nordstrom gösterilebilir. Tanınmış büyük mağazalar, "Nordstrom stili"ni kopyalayarak karşı atakta bulunmak istediler. Buna rağmen, kıs-

MARKA YARATICILARI OLARAK SATURN PERAKENDECİLERİ

Saturn perakendecileri, Saturn kimliğinin desteklenmesinde büyük bir rol oynamıştır. Araba alımı ile bağlantılı gergin, baskıcı ve rahatsız edici duygular yerine rahat, konforlu duygulara neden olan bir satınalma deneyimini uygulamakla kalmayıp, Saturn'ün sadece arabalar yapmak ve satmaktan çok daha fazlasından ibaret olduğu gerçeğinin görsel iletimini de sağladılar.

Saturn perakendecileri, müşterileri markaya bağlamak için müşterileri içeren aktivitelere ev sahipliği yapmaktalar. Mangal partisi gibi aylık etkinlikler, dondurma partisi veya toplantılar Saturn perakendecileri için standart haline gelmiştir. Bekâr Satürn Sahipleri Kulübü, bir Saturn perakendecisi tarafından düzenlenmiştir. "Yerel" eve dönüş partileri, Spring Hill'deki etkinliğe (bkz. Satürn'ün Eve Dönüşü kutusu) gidememiş Saturn sahipleri için birçok perakendeci tarafından düzenlenmiştir. Detroit'te bir perakendeci tarafından 100.000 mil kulübü oluşturulmuştur –en az 100.000 mil yapmış bir Saturn sahibi herkes bu kulübün bir üyesi olmakta ve "Saturn malzemeleri" ve resmi üyelik sertifikası almaktadır.

Saturn perakendecileri, yerel bağış vakıflarında aktif olarak rol almaktadırlar çünkü bu aktiviteler Saturn'ün müşterileri düşünme ve onlarla bağ kurma tarzı için uygundur. Bu projelerden bazıları, hitap ettikleri alan ve devamlılıkları nedeni ile diğerlerinden daha göz önündedir.

Örnek olarak New York'taki on iki perakendeci, herbirinden 150 çocuğun yararlanabileceği on iki adet Saturn "Çocuk Krallığı" oyun parkı inşa etmişlerdir. Her bir oyun parkı yaklaşık 35.000 dolara mal olmuştur ve yapımında birçok gönüllü görev almıştır. Bu çalışma "New York'un Parklar ve Oyun Alanları Müdürü", New Jersey valisi ve diğerleri tarafından desteklenen özel sektör-toplum ortaklığının en güzel örneklerinden biridir.

Colombus Saturn bayisinin, Saturn sahipleri için yılda bir düzenlenen "Hayvanat bahçesinde Saturn günü" ile (yaklaşık 5000 kişi katılıyor), yaklaşık otuz bin çocuğa hayvanat bahçesi deneyimi yaşatan Saturn Safari ile birçok bağış toplama kampanyasına sponsorluk ve hayvanat bahçesindeki hayvanlarının reklamlarda ve görsellerde kullanımını sağlayacak bağlantıları vardır.

men organizasyonlarındaki unsurlardan dolayı –özellikle de başka bir yaklaşıma alışmış olan çalışanlar– adaptasyon sağlayamamaları nedeni ile büyük ölçüde başarısız oldular. Saturn'ün rakipleri, onun stilini kopyalamaya çalıştıklarında, aynı problemlerle karşılaşacaklardı.

FARKLI BİR ŞİRKET, FARKLI BİR ARABA

Bir slogan, marka ruhunu yakalayabilir ve marka özvarlığının önemli bir kısmı haline gelebilir. Eğer bir marka "ambalajlanmış anlamlar"dan oluşuyorsa, slogan bu paketi bağlayan kurdele olabilir ve pakete güzel bir görünüm katar. Örnek olarak, Avis'in meşhur sloganı "2 numarayız, çok çalışıyoruz" markayı rakiplerine göre net bir şekilde konumlandırır (sektör lideri Hertz) ve Avis stratejisinin ateşleyici ruhunu yansıtır. Müşterilere olduğu kadar çalışanlara da hitap eden bu slogan, şirketin değerlerinin ve kültürünün çok net bir şekilde anlatılmasına yardımcı olur. Dahası, başka türlü anlatıldığında kafa karıştırıcı ve parça parça olacak özellikleri ve programları organize eden ve ileten bir şemsiye vazifesi görür.

"Farklı bir şirket, farklı bir araba" sloganı, aynı görevi Saturn için yapmakta ve marka özvarlığının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Şunu ifade etmektedir; Detroit'te üretilen diğer arabalardan farklı olarak Saturn, Japon ithal arabalarla karşılaştırılabilecek dünya çapında kabul görmüş bir arabadır. "Farklı şirket" konumu, Saturn'ün müşterilerine karşı kendine has yaklaşımını ve etkileşimini ifade eder. Bununla beraber, böyle özel bir şirkette sadece özel bir araba yapılabileceği imasıyla, farklı bir araba konumu ile ilgili bir güven de verir. Eğer Saturn doğrudan dünya çapında kabul görmüş bir araba olduğunu iddia etseydi, arzulanan algıya ulaşması büyük ihtimalle sağlanamazdı.

Slogan, çok temel bir anlam taşır ama yine de kendine özgü özellikler ve programların karışıklık yaratmadan tanıtılmasını da sağlar. Müstakbel müşteri, şirketin ve arabanın ne şekilde farklı olduğunu tam olarak hatırlamayabilir ama farklı olmak izlenimi sağlanmıştır. Slogan aynı zamanda şirket çalışanları, tedarikçiler ve perakendeciler için de bir çekime sahiptir. Şirket kültürünün önemli bir parçası olarak "Bu iş burada böyle yapılır; biz farklıyız" diyerek insanların standartları uygulamalarına yardımcı olur.

BÜTÜNLEŞİK İLETİŞİM

Marka özvarlığı yaratmak ve onu korumak ile ilgili problem, farklı medya türlerinde ve zaman içerisinde tutarlı olacak etkili bir iletişimin geliştirilmesidir. Otomotiv endüstrisi uzun zamandır, birbirine benzeyen, ürün odaklı Detroit reklamcılığı; fiyat çekiciliğini kullanmaya bir eğilim, strateji dışına çıkan galeri reklamcılığı ve konuya iletişim kurumlarının dâhil

olması ile karakterize edilmektedir. Bunun sonucu çoğunlukla, etkisiz ve tutarsız mesajlar olmuştur.

Saturn'de, farklı bir yaklaşım izlendi. Batı Sahil'indeki Hal Riney adlı bir ajans, "iletişim ortağı" olarak seçildi. Mesajların medya organları arasında ve zaman içine tutarlı olması için Riney'nin; broşürler, perakendeci reklamları ve perakende showroom'unun dizaynı da dâhil olmak üzere bütün Saturn iletişim çalışmalarına dâhil olması sağlandı. Riney, bu geniş bakış açısında deneyimliydi: Bartles & Jaymes meyveli şarap şirketi sözcüleri Frank ve Ed'in hikayelerinin devasa boyutta bir görselini, Mirage Resort logosunu, Strof Brewery'nin ambalaj tasarımını ve Alamo Rent-a-Car müşterilerinin sırada beklerken izlemeleri için yedi dakikalık eğlendirici bir film yapmıştı.

İlk başlarda Riney, takım oyuncularının yeni bir şirketin bir parçası olmaktan duydukları heyecanı anlatan, "Spring Hill'de Bahar" adlı yirmi altı dakikalık bir belgesel hazırladı. Bu, Saturn'ün ruhunu yakaladı. Çalışanlara, tedarikçilere, medyaya ve sonunda da halka, bilgilendirici bir reklam olarak gösterildi.

Bütünleşik iletişimin tasviri, Riney'nin perakendecilerin çabalarının da şirket stratejisine uygun olması için yaptığı bir işti. Perakendeciler için hazırlanan basılı reklamlar, çoğunlukla fiyatı vurgulayan yerel gazete reklamlarından çok farklıydı. Arabanın büyük bir resmi, göz ardı edilemeyecek kadar bir beyaz alan ve zeki bir başlık ile reklam serisi, Saturn arabası ve kişiliği ile uyumluydu. Bu reklamlardan birinde şu soruluyordu; "Aman Tanrım, ya dünyaya yeniden araba olarak gelirsek?" Riney, perakendecilerin reklamlardaki beyaz alanı ikinci el araba fiyatları veya en yakın showroom'un yol tarifi ile doldurmaması için direnmek zorunda kaldı.

İcra edilen tutarlılığın belki de en canlı örneği, bir grup perakendecinin bilinirlik ve ilgi en düşük noktasındayken müşteri ziyaretlerini artırmak için çekilişle araba vermeyi düşündüğünde gerçekleşti. Riney, böyle bir promosyonun marka özvarlığına yapılan devasa yatırımı zedeleyeceğini savundu, özellikle de Saturn konseptine yabancı müşteriler arasında. Perakendeciler diretince Riney, marka özvarlığına zarar vermek yerine onu yükseltecek bir promosyon düzenledi: Kazananlar Spring Hill'e giderek arabanın yapımına katılacaklardı. O zaman odak insanları showroom'a çekecek ücretli bir uygulama yerine Spring Hill'e ve kendini kaliteli araçlar üretmeye adayan çalışanlara kaymıştı.

Şekil 2-4

Saturn Marka Özvarlığı İtici Güçleri ve Çabaları

MARKA ÖZVARLIĞININ BİRİNCİL İTİCİ GÜÇLERİ	MARKA ÖZVARLIĞI BOYUTLARI	MARKA ÖZVARLIĞINI KORUMANIN ZORLUKLARI
• Reklamlar • Perakende varlığı • Tanıtım • Kulaktan kulağa yayılan tanıtım	**Bilinirlik**	• İndirgenmiş haber değeri ve rekabetçi kalabalığa karşı bilinirliği korumak
• Reklamlar • Slogan/konum • Spring Hill Fabrikası • Perakende deneyimi • Bütünleşik iletişim • Marka kimliğine dayalı İlişkiler	**Marka Çağrışımları:** • Kendini adamış çalışanlar • Heyecanlı müşteriler • Spring Hill fabrikası • Farklı şirket/araba • Perakende deneyimi • Beğenme/arkadaş • Honda Civic sınıfında Amerikan arabası • Müşterilere saygıyla yaklaşmak	• Şirketi değil ürünü konuşmanın verdiği baskı altında, markaya yabancı olanlara Saturn mesajını iletmek
• Ürün tasarımı • Üretime bağlılık • Yeni organizasyon/kültür • Çalışanlara karşı empati • Müşterilere karşı empati • Slogan/konum • Para iade garantisi	**Algılanan Kalite**	• İlk heyecan geçtikten sonra ve rakiplerin kendi konumlarını yükseltme çabaları karşısında kaliteyi sağlayabilmek
• Arkadaşlık ilişkisi • Perakende deneyimi • Amerikan şirketi ile gurur duyma	**Sadakat**	• İlişkileri zaman içerisinde güçlü tutmak
• Pazar alanı konsepti • Kurum kültürü	**Perakende Sistemi**	• Yavaş satışlar ve taklitler karşısında perakende kültürünün bozulmamasını sağlamak

Marka Özvarlığı Yaratmak

Şekil 2-4, Saturn'de marka özvarlığının nasıl yaratıldığı özetlemektedir. Şekil, marka özvarlığının beş boyutunu göstermektedir (satınalma sistemi, 1. Bölüm'de tanıtılan dört boyuta ilave edilmiştir); şekilde aynı zamanda herbir boyutun itici güçleri de gösterilmiştir. İtici güç olarak on sekiz adet karar ve program sunulmuştur ve listenin kapsamlı olması gözetilmemiştir.

Saturn'ün sonuçları için herhangi bir ana itici güç yoktu. Bunun yerine, farklı parçaların birbirine uyması ve bir sinerji yaratması ile marka özvarlığı oluşturulmuştu. Buna rağmen, stratejinin dört unsuru diğerlerinden sıyrılarak önem kazanır: kaliteli bir araba tasarlama ve üretme kabiliyeti, ilişki temelli marka kimliği, reklamların odağına (araba yerine) şirketi, çalışanlarını ve müşterilerini almak ve perakende deneyimi (Saturn'ün kültürü ve pazar alanı konsepti temel alınarak). Son üçü, otomobil sektöründe marka yönetimi konusunda gerçek bir farklılık sergiliyordu.

SATURN VE GENERAL MOTORS'UN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

Saturn marka kimliğini yaratmaktan onun gücünü ve canlılığını korumaya doğru ilerlerken akıllara birkaç soru gelmektedir. Saturn bunu sürdürebilecek mi? General Motors, bu pazar başarısı ile ne yapmalı? Bu biraz, arabaları kovalayan ve en sonunda birini yakalayan bir köpeğe benzer: Şimdi ne yapmalı? Hem General Motors'un hem de Saturn'ün karşılaştığı birkaç sorun bulunmaktadır.

Başarıyı Devam Ettirmek

GM'u bekleyen sorunların başında canavarı yönetmek gelmektedir. Bazı açılardan Saturn'ü yaratmak, onu devam ettirmek ve kültürünün yoğunluğunu sürdürmekten daha kolaydır. Agresif yeni bir strateji keşfedip onu başarılı hale getirmek ciddi bir motivasyon ve momentum gerektirir. Ama rakipleriniz, pazarlıksız satış gibi müşteri ilişkilerinizin bazı temel unsurlarını kopyalar ya da kopyalarsa ne yapacaksınız? Ürününüz eskidiğinde ve deponuzun bir türlü dolmadığı günler geçtiğinde? Ürün kaliteniz, Saturn'ü öldürmek üzere hedef alan rakipleriniz tarafından geçildiğinde? Saturn, GM kaynaklarının önceliğinden çıktığında? Sıkıntılar oluştuğun-

da, davranış standartlarını yönetmek, değerleri iletmek ve semboller ve rol modelleri beslemek tam bir yönetim sorunu haline gelir.

Şekil 2-4 aynı zamanda Saturn'ün karşılaştığı kilit işletim problemlerini de özetler. Marka olgunlaştıkça bilinirlik seviyelerini ve çağrışımlarını korumak zorlu bir iş haline gelecektir. Özellikle de marka yerine şirket hakkında konuşma kararı verildiğinden, giriş aşamasının kendine has çarpıcı olayları ve ilgileri vardı. Marka; reklamlardan, kulaktan kulağa yayılan tanıtımdan ve reklam mesajına olan ilgiden faydalandı. Saturn olgunlaştıkça, pazarın karmaşasına karışması gibi bir eğilimi olacaktır. Yönetimin; markayı taze, ilginç ve görünür kılmak için çok çalışması gerekecektir.

Saturn'ün "farklı bir şirket" mesajını iletmeye devam etmek önemli bir görev olacaktır. Maalesef başlangıç aşamasında, şirket ruhunu ve bağlılığını yansıtan güçlü bir görsel imajın eksikliği vardı. Potansiyel Marlboro kırsalı, yalnız Maytag tamircisi, Michelin adamı ve hatta havalı bir Apple logosu imajı yoktu. (Saturn roketinden ilham alan Saturn logosu ve ismi, bu anlamda yardımcı olmaktan çok uzaktı.) Böyle bir görsel imajın eksikliğinde Saturn, felsefesini pazara ve özellikle de ilk reklamları görmemiş veya unutmuş yeni kitleye iletmenin yollarını bulmalıdır.

Algılanan kaliteyi korumak, Saturn'ün yapacağı belki de en önemli iştir. Fabrikadaki heyecan zamanla azalacak ve takım konsepti başka yerlerde de olduğu gibi baskı altına girecektir. Uzun bir başarı altında veya tam ortasında işler aksadığında inancı korumak –başarısız olma riskinin daha az olduğu durumlarda– kolay değildir. Buna ek olarak, (müşterinin araba ve galeri deneyimi ile ilgili ilk tatminini ölçen J.D. Power endeksleri gibi) kalite sinyalleri, sürekli odaklanmaya ihtiyaç duyar. Birçok rakip, Saturn'ün üstün Power endeksi skorunu hedef alacaktır ve bunların korunmasını varsaymak gerçekçi olmasa da, bu rakamlar önemli birer kalite tüyosudur.

Başka bir zorluk da, Saturn tarafından yakalanan bağlılık seviyelerinin itici gücü olan gurur ve karizmatik marka özelliklerinin beslenmesidir. Nintendo, Harley-Davidson, Apple, ve efsanevi VW Beetle gibi markaların hepsi, güçlü kişiliklerini koruyarak ve bir gruba ait olma hissi sağladıkları için yüksek sadakat seviyelerini zaman içinde koruyabildiler. Bazı Saturn bayileri, araç sahipleri için grup etkinlikleri gibi etkinlikler düzenlediler ama yine de Saturn'e olan bağlılık, büyük oranda ürün ve şirketin

diğerlerinden farklı olduğu konseptine bağlıdır. Bu gerçeği korurken ifade etmenin yollarını aramak hem zor hem de önemli olacaktır.

Saturn perakende deneyimi, meydan okunacak güçlü bir kültürü içinde barındırmaktadır. Buna karşın güçlü bir kültür, sık sık tekrarlanan bir başarı ve destek varlığında en iyi şekilde görevini yapar. Dahası, Saturn'ü taklit etmek isteyen birçok araba satıcısı olacaktır. Bu taklitçilerden bazıları, başka markaların bayiliklerini almış Saturn perakendecileri olacaktır; böylelikle ilk elden Saturn yaklaşımı deneyimine sahip olacaklardır. Başarısız kopyacılar bile Saturn'ün konumlandırmasını karışıklığa uğratacak, markanın diğerleri arasından sıyrılmasını zorlaştıracaklardır.

GM'LA SATURN İLİŞKİSİ

İkinci bir grup zorluk da General Motors ile Saturn ilişkisini içerir. General Motors, tasarımını tamamen yenileyerek, (300.000 araç ile sınırlı olan) üretim kapasitesini artırarak ve en kritiği de Honda Accord ve Ford Taurus ile rekabet edecek bir orta sınıf araba yaratarak Saturn'e destek vermeli midir? Bu tarz yatırımlar milyar dolarları bulabilir (Saturn fabrikasının 5 milyar dolara mal olduğu tahmin ediliyor) ve GM gibi bir firmanın kaynakları üzerinde birçok talep vardır.[11]

Birçok açıdan bu tarz kararlar akılsızca gibi görünür. Sonuçta Saturn ile General Motors, Honda, Toyota ve Nissan'ı geride bırakmıştır. Araştırmalara göre, Saturn satın alan kişilerin yüzde 70'i, eğer Saturn satın alamasalardı başka GM ürünlerini almayacaklardı ve müşterilerin yarısından fazlası ithal araba alacaklardı.[12] Bu süreçte, Saturn'ün gelişen güçlerinin, uygun yönetim ve yatırım ile sürdürülebilmesi muhtemeldir. O zaman bariz olan görev, birincinin hemen arkasından onunla beraber koşmaktır.

Buna rağmen seçim yapmak, General Motors için kolay değildir. Saturn, –kısmen doğası gereği düşük marjlı bir iş alanında rekabet etmesi, kısmen satış hacminin hâlâ yetersiz olması ve kısmen deneyim eğrisinde hâlâ düşük bir seviyede olması nedeni ile– kârlı hale geçmede yavaş kalmıştır. Kârlı hale 1993'te geçmesine rağmen, toplam Saturn yatırımı geri dönüşü hâlâ çok uzaktır. Görece düşük bir kârlılık ile General Motors'ta yeni ürünler ve kaynaklar için savaşmak zordur. Aslında, 1993'te GM reklam giderlerini hissedilir derecede kıstığında, yeni perakendeciler ekleme planlarını iptal ettiğinde (Saturn'ün o zamanlar Amerikan pazarının yak-

laşık yüzde 60'ına hizmet eden 285 satış noktası bulunmaktaydı) ve arabanın dış görünüşünde küçük değişiklikler yapma ve yolcu hava yastığı monte etme planlarını iptal ettiğinde Saturn satışları sıkıntıya girmişti.

GM aynı zamanda, giriş seviyesinde uzun zamandan beri konumunu koruyan başka bir GM markası Chevrolet'yi de dikkate almalıdır. 1990'ların başlarında düşen satışlar nedeni ile Chevrolet'nin yeni ürünlere aşırı derecede ihtiyacı vardı ve Saturn'e yapılan yatırımdan dolayı dargındı. Chevrolet yönetimi doğal olarak Saturn'ün aslında Chevrolet ismini taşıması gerektiğine inanıyordu. Böyle bir durumda Saturn mucizesinin gerçekleşmeyeceğine inanan objektif gözlemcilerin fikir birliğine rağmen, özellikle de orta sınıfta sağlıklı bir şekilde hayatta kalması gereken Chevrolet, Saturn'ün üzerine gölge düşürdü.

Başka bir GM stratejisi, Saturn'ün çığır açan yaklaşımını, "bilgiyi, teknolojiyi ve deneyimi GM içerisinde aktarmak" misyonunu koruyarak başka GM bölümlerinde uygulamak olabilirdi. Aslında Oldsmobile'ın stratejisi, kendisini "Saturnleştirmekti" –bu kısmen, Oldsmobile çalışanları ve birçok Saturn çalışanını da içinde barındıran 3.000'den fazla Oldsmobile satıcısının da katıldığı bir hafta süren eğitim programı Vision Center ile yapılacaktı. Takım çalışması alıştırmaları ve müşteri etkileşimi dersleri de içeren (galericilerin yeni bir Aurora satmadan önce katılmaları gereken) kurs, bir Saturn müşteri kültürü ve takım çalışması ortamı yaratmak üzere tasarlanmıştı. En popüler seçeneklerle donatılmış bir araba için pazarlıksız ve geri ödemesiz fiyat uygulaması "Sadeleştirilmiş Fiyat", Saturn'ün en göz önünde olan yönünün işe dâhil edilme çabasıdır.

Saturn sihrinin Oldsmobile ve diğer GM bölümlerine aktarılması kolay olmayacaktır çünkü bu sihir, programlar değil bütün organizasyon temel alınarak düzenlenmiştir. Diğer bölümler; uzun zamandır yerleşik sistemler, katı ve agresif sendikalar, yerleşik satış yapısı ve kültürü ile Saturn'ün başarısı yüzünden kurum içinde oluşan ciddi dargınlığa karşı savaşmak zorunda olacaktır.

GM İsmini Saturn'e Eklemek

GM gibi bir destekçi şirket, başarısı için çok önemli olan algılanan kalitesi ve kimliğinin oluşmasını engellememek için Saturn gibi bir markadan çıkarılabilir. Bu nedenle, ilk olarak Saturn'ü General Motors ile ilişkilen-

dirmemek doğru bir karardı. Benzer şekilde Aurora modelinde, arabanın Oldsmobile yükünden bağımsız olması ve kendi kimliğini kazanması için Oldsmobile isminin önemi azaltılmıştı.

Ancak, Saturn'ün değerini GM'a geri vereceği ve böylelikle ana markayı destekleyeceği zamanlar da gelecektir. İki koşul gereklidir. İlki, Saturn farklı bir firma ve organizasyon olarak haklarını iyice belirlemelidir ki; Saturn'ü bir destekleyici olarak GM'a eklemenin getireceği olumsuz etki en az olsun. İkincisi, diğer bölüm, Saturn seviyesinde kalite ve müşteri etkileşimi sağlama yeteneğine gerçekten sahip olmalıdır. GM kalitesi yükselmekteyken ve Saturn markası yerleşmişken, bu zamanlar yakındır.

SATURN HİKAYESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Saturn hikayesi, normalde Harley-Davidson, VW Beetle ve Ford Mustang gibi markalarla ilişkilendirilen bir karizma ve bağlılığın nasıl küçük ve mütevazı bir araba tarafından yaratıldığını anlatır. İlk olarak, Saturn'ün en önemli unsurları (perakende deneyimi gibi) müşterilere rakiplerinkinden çok farklı bir şekilde uyum sağladı. Saturn'ün kendini farklılaştırdığına dair bir şüphe yok. İkinci olarak, Saturn kimliği; insanları, kültürü, değerleri, yapısı ve sistemleri ile organizasyonun içinden yaratılmıştı. Bu derin kökler, rakiplerin Saturn programlarını kopyalamalarını zorlaştırdı. Üçüncü olarak, Saturn markasının başarısı önemli programlar ve politikalar yerine bir düzine Saturn kararı ve uygulamasının oluşturduğu şeklin bütününden kaynaklanmaktaydı. Bu yüzden herbir unsurun toplam performanstaki kantitatif rolünü ölçmek gerçekçi değildir.

Hikaye, GM'un zor koşullarda nasıl güçlü bir marka yarattığı ile ilgili değil, başarıyı nasıl yönettiği ile ilgilidir. Saturn, özellikle de GM kaynaklarını zorlayan birçok rakip talep varken, Saturn özvarlığının ilk zamanlardaki seviyesini geçmesini nasıl sağlayabilir? GM, Saturn'ün GM ailesinin geri kalanı ile uyumlu olmasını nasıl sağlayabilir? Bu zor sorular daha sonra cevaplanacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Saturn'ün marka yaratma çabasındaki hangi unsurları kritik olarak sınıflandırırsınız (eğer bu kısım olmasaydı Saturn başarılı olamazdı dediğiniz kısımlar) ? En önemli Saturn kararı neydi?

2. Organizasyonunuzdaki önemli bir marka için Şekil 2-4'tekine benzeyen itici güçler-zorluklar modeli geliştiriniz. Zorluklardan bir veya birkaçını seçerek bunların çözümünde kullanılacak programı geliştiriniz.

3

MARKA KİMLİK SİSTEMİ[1]

Müşteriler, bir şeyi temsil ettiğinizi fark etmelidir.
—Howard Schultz, Starbucks

Piyanonun başına oturduğumda güldüler -ama çalmaya başladığımda...
—International Correspondence School'dan John Caples

MARKA KİMLİĞİ NEDİR?

Bir insanın kimliği, o insan için yön, amaç ve anlam sağlamaya yarar. Şu soruların ne kadar önemli olduğunu düşünün: Temel değerlerim nelerdir? Neyi temsil ediyorum? Nasıl algılanmak istiyorum? Hangi kişilik özelliklerimi yansıtmak istiyorum? Hayatımdaki önemli ilişkiler hangileridir?

Marka kimliği de benzer olarak marka için yön, amaç ve anlam sağlar. Bir markanın stratejik vizyonu için önem taşır ve marka özvarlığının dört boyutundan biridir: markanın kalbi ve ruhu olan çağrışımlar. Nestlé, marka kimliğinin önemini ve nasıl saygı duyulması gerektiğini yansıtmak için *marka anayasası* terimini kullanır. O zaman, marka kimliği tam olarak nedir?

> *Marka kimliği, marka stratejistlerinin yaratmak ve korumak için can attığı marka çağrışımları kümesidir. Bu çağrışımlar, markanın neyi temsil ettiğini yansıtır ve kurum üyelerinden müşterilere verilmiş bir söz anlamına gelir.*
>
> *Marka kimliği, fonksiyonel, duygusal veya kişisel faydaları içeren değer önermesi yaratarak marka ile müşteri arasında bir ilişki kurmaya yardımcı olmalıdır.*
>
> *Marka kimliği, dört bakış açısı etrafında toplanmış on iki boyuttan oluşmaktadır –ürün olarak marka (marka kapsamı, ürün özellikleri, kalite/değer, kullanım alanları, kullanıcılar, menşei), kurum olarak marka (kurum özellikleri, yerel/küresel), kişi olarak marka (marka kişiliği, marka-müşteri ilişkileri) ve sembol olarak marka (görsel imgeler/metaforlar ve marka geçmişi).*
>
> *Marka kimliği yapısı, temel ve genişletilmiş kimliği içerir. Öz kimliğin, (markanın zamandan bağımsız özü) marka yeni pazarlar ve ürünlere doğru ilerlerken sabit kalması muhtemeldir. Genişletilmiş kimlik, birbirine bağlı ve anlamlı gruplar şeklinde organize edilmiş marka kimliği unsurlarını içerir.*

Bu bölümün amacı, marka kimliği tanımının ve değer önermesi ve güvenilirlik gibi marka kimliğinin yarattığı ilgili konseptler üzerinde durmaktır. Bölümün bir teması *marka konseptini genişletmenin içinde değer vardır* olacaktır. Çoğunlukla sınırlı, taktiksel bakış açısı; stratejistlerin, bir

potansiyel olsa bile güçlü bir marka yaratmasına engel olur. Maksimum marka gücüne ulaşmak için, marka kimliğinin kapsamı dar değil geniş, ilk itiş taktiksel değil stratejik olmalı ve marka yaratımına dışarıdan olduğu kadar içeriden de odaklanılmalıdır.

MARKA KİMLİĞİ TUZAKLARI

Yaygın dört kimlik tuzağının incelenmesi (bkz. Şekil 3-1), marka konseptinin genişletilmesinin değerine işaret eder ve marka kimliğinin ne olup olmadığı ile ilgili önemli bir anlayış sağlar. Bu dört tuzak, aşırı sınırlayıcı veya taktiksel, etkisiz ve çoğunlukla görevini yerine getiremeyen marka stratejilerine yol açan kimlik yaratma yaklaşımlarını gözler önüne sermektedir. Bu tuzaklar incelendikten sonra, daha geniş bir kimlik konsepti geliştirilecek, kapsamı ve yapısı tartışılacak ve bundan doğan değer önermesi ve güvenilirlik incelenecektir.

Marka İmajı Tuzağı

Marka imajı bilgisi (müşterilerin ve diğerlerinin markayı nasıl algıladığı), marka kimliği yaratırken faydalı ve hatta gerekli bilgiyi sağlar. Ancak marka imajı tuzağında, sabır, kaynaklar veya marka imajının ötesinde geçme uzmanlığı eksiktir ve marka imajı hesaba katılması gereken bir girdiyken, marka kimliğinin *kendisi* haline gelir.

ŞEKİL 3-1
Marka Kimliği Tuzakları



Marka imajı tuzağı, marka imajı olumsuz veya uygun değilken oluşma eğilimi göstermez. Müşterinin marka ile daha önceki deneyimleri veya isteklerindeki değişim nedeni ile ufak eksiklikler varsa, marka imajı çoğunlukla marka ifadesi olarak tartışmasız kabul edilir.

Marka imajı tuzağının neden olduğu sinsi bir problem, müşterinin sizin ne olduğunuzu dikte etmesidir. Bu özetle, bir pazar araştırmacısının neredeyse bitmiş Sistine Chapel'e gelip "Bence iyi gözüküyor Michelangelo ama fokus grubu daha fazla leylak rengi kullanılması gerektiğini söylüyor" dediği Wiley karikatüründe olduğu gibi, müşteri eğiliminin çığırından çıkmasıdır.[2] Bir marka kimliği yaratmak, müşterilerin ne istediğini bulmaktan daha fazlasıdır. Marka kimliği aynı zamanda markanın ruhunu ve vizyonunu, ne başarmaya çalıştığını da yansıtmalıdır.

Marka imajı genellikle pasif ve geçmişe yönelikken, marka kimliği aktif olmalı ve geleceğe yönelmeli, marka için arzulanan çağrışımları da yansıtmalıdır. Marka imajı taktiksel olmaya eğilimliyken, marka kimliği stratejik olmalı, sürdürebilir bir avantaja yöneltecek bir iş stratejisini yansıtmalıdır. Marka kimliği aynı zamanda marka imajında belirli olmasa bile markanın süregelen kalitesini de yansıtmalıdır. Herhangi bir kimlik gibi, zaman içinde süregelecek temel nitelikleri yansıtmaktadır.

Bir iş stratejisi için "stratejik amaç" ne anlama geliyorsa marka kimliği de marka stratejisi için aynı anlama gelir. Stratejik amaç, gerçek yenilikçiliği kazanmak, mevcut stratejiyi esnetmek ve ileri görüşlü dinamik bir bakış açısı için bir tutkuyu içinde barındırır; eski stratejiyi kabul etmekten ve hatta saflaştırmaktan çok uzaktır. Benzer olarak marka kimliği, mevcut algıları kabul etmemeli bunu yerine değişimler yaratmaya istekli olmalıdır.

Marka Konumu Tuzağı

Marka konumu, hedef kitleye aktif olarak iletilmesi gereken ve rakip markalar üzerindeki avantajını gösteren marka kimliğinin ve değer önermesinin bir parçasıdır.

Bu nedenle marka konumu mevcut iletişim programlarına yol gösterir ve daha genel marka kimliği yapısından ayrıdır. Marka kimliğinin bazı unsurları (bir restoran için temizlik gibi) aktif olarak iletilemevebilir ve bazı unsurları (ürün sınıfı çağrışımı gibi) marka olgunlaştıkça geri plana çekilecektir. Bu nedenle, bağlantılı üç yapı arasında farklılıklar vardır:

MARKA İMAJI	MARKA KİMLİĞİ	MARKA KONUMU
Markanın, şu anda nasıl algılandığı	Stratejistlerin markanın nasıl algılanmasını istediği	Marka kimliğinin ve değer önermesinin, hedef kitleye aktif olarak iletilecek kısmı

Marka konumu tuzağı; marka kimliği arayışının, gelişmekte olan iletişim programlarına amaç sağlama isteği ile marka konumu arayışına dönüştüğü zaman oluşur. Böyle olunca; amaç, marka kimliği yerine bir reklam sloganı haline dönüşür.

Bu tuzak, marka kimliğinin tam olarak olgunluğa ulaşmasını engeller çünkü stratejistler, iletmeye değer bulmadıkları yönleri ıskartaya ayırırlar. Ürün özelliklerine odaklanma eğilimi yoğunlaşır ve marka kişiliğini, kurumsal çağrışımları veya marka sembollerini dikkate almak için zaman kalmaz çünkü bunlar üç kelimeli bir tabir yaratırken kullanılamaz.

Dahası, kısa ve etkili bir tabir, marka yaratma aktivitelerine yön göstermekten uzaktır. Marka konumu, genellikle (hangi etkinliğe sponsor olunacak, hangi ambalaj daha iyi veya hangi dükkan tabelası markayı destekliyor gibi) marka yaratma çabalarına yön verecek doku ve derinliği sağlayamaz. Markanın neyi temsil ettiğine dair daha zengin ve daha eksiksiz bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Dış Bakış Açısı Tuzağı

Özellikle de Amerika ve Avrupa'daki birçok marka stratejistinin bakış açısına göre marka kimliği, markayı algılama şekilleri nedeni ile müşterilerin bir ürünü veya servisi satın almalarını sağlar. Etkili bir kimlik kısmen markanın güçlü yönlerini, değerlerini ve vizyonunu belirleme çabalarını temel alması nedeni ile markanın ne olduğu hakkında şirket içi bir iletişim aracı olabilir. Çalışanların anlamadıkları ve inanmadıkları bir vizyonu yaratmalarını beklemek saçma olur.

Birçok kurumda, çalışanlar şu soruya cevap vermekte güçlük çekmektedirler: "Markanız neyi temsil ediyor?" (Çok sık karşılaşılan bir cevap olan) "Satışlarda (veya kârlılıkta) yüzde 10'luk bir büyümeyi başarmayı" cevabı, heyecan verici olmaktan çok uzaktadır. Güçlü markalara sahip kurumlarda, cevap daha hızlı verilmekte ve motivasyonu yüksek ve hatta işinden heyecan duyan çalışanlarda daha somut olmaktadır. Saturn yöneticileri,

fabrika işçileri, perakendeciler ve tedarikçilerin hepsi Saturn'ün dünya çapında kabul gören bir araba olduğunu ve müşterilerine arkadaşlarıymış gibi davrandığını bilirler. Kao kurumundaki çalışanlar, Kao markasının inovasyon ve liderliği temsil ettiğini bilirler. Böyle çalışan cevapları ve inançları güçlü bir marka kimliği nedeni ile oluşur.

Ürün Özelliği Saplantısı Tuzağı

En sık düşülen tuzak, markanın stratejik ve taktiksel yönetiminin sadece ürün özelliklerine odaklandığı ürün özelliği saplantısı tuzağıdır. Bu özelliklerin müşteri kararlarının ve rekabet dinamiklerinin tek dayanak noktası olduğu yanlış varsayımı ile ürün özelliği saplantısı tuzağı, genellikle idealden sapan stratejilere ve zarar veren gaflara yol açar.

Marka, Bir Üründen Fazlasıdır

Ürün ile marka arasındaki farkı anlamadaki başarısızlık, ürün özelliği saplantısı tuzağına neden olur. Endüstriyel gıda hazırlama gereçlerinde (mikserler, doğrayıcılar, bulaşık makineleri ve buzdolapları gibi) lüks ve lider bir marka olan Hobart'ı ele alalım. Hobart, marka kimliğini ve stratejisini ürün özelliklerini temel alarak yapar: yüksek kalite, dayanıklılık, güvenilirlik ve yüksek bir fiyat. Gerçekte, marka en iyiyi satın alma ve kullanma duygusu yaratır. En iyisi olmak isteyen bir fırıncı veya aşçı, mutfağında birinci sınıf gereçler ister. Hobart satın almak, bu bireylerin değerlerini hem kendilerine hem de başkalarına ifade etmesinin bir yoludur.

Hobart'ın sadece bir markadan fazlası olduğunu anlamanın, fiyatlandırma, segmentasyon ve iletişim stratejileri için önemi vardır. Bunlardan biri Hobart için, fiyat hassasiyeti olan segmentlerde rekabete girmenin gereksiz ve istenmeyen bir şey olduğudur. Bunu yerine hedef, en iyiye sahip olmayı isteyen müşterileri ve Hobart ile en iyi şekilde çağrışım yapacak iletişim materyallerini bulmak olmalıdır.

Şekil 2-3, ürün ve marka arasındaki farkları özetlemiştir. Ürün; kapsam (Crest ağız sağlığı ürünleri üretmektedir), özellikler (Volvo güvenlidir), kalite/değer (Kraft kaliteli ürünler yapar) ve kullanım alanları (Subaru karda yol almak için yapılmıştır) gibi nitelikleri içerir. Marka bu ürün niteliklerini ve daha fazlasını içerir:

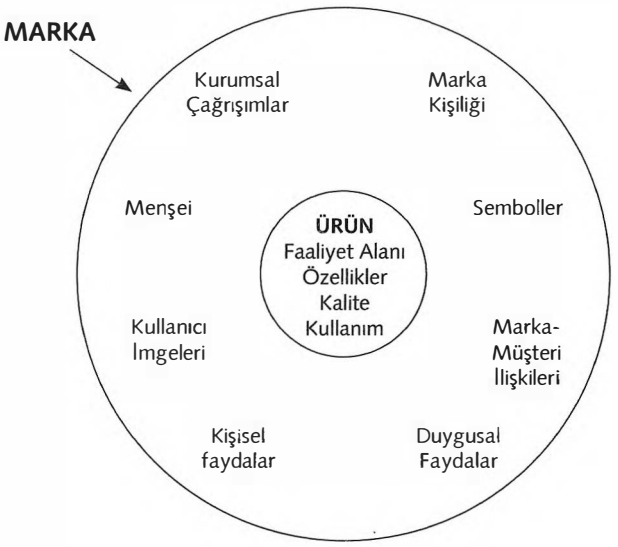
- Marka kullanıcıları (Charlie kadını)
- Menşei (Audi, Alman yapımıdır)
- Kurumsal çağrışımlar (3M, yenilikçi bir firmadır)
- Marka kişiliği (Bath and Body Works, enerji ve canlılık dolu bir perakende markasıdır)
- Semboller (Posta arabası, Wells Fargo Bank'i temsil eder)
- Marka-müşteri ilişkileri (Gateway, bir arkadaştır)
- Duygusal faydalar (Saturn sahipleri, bir Amerikan arabası kullanmaktan gurur duyarlar)
- Kişisel faydalar (Hobert kullanıcısı, sadece en iyiyi kullanır)

Ürün-Özellik Araştırması

Ürün özelliği saplantısı tuzağı, çoğunlukla özelliklere odaklanan araştırmalar nedeni ile oluşur. Bu araştırmalar şu nedenlerden dolayı çok tutulurlar:

- Çoğunlukla etkilidirler çünkü satınalma kararında ve kullanım deneyiminde özellikler önemlidir.

Şekil 3-2
Marka Bir Üründen Fazlasıdır



- Görece daha kolaydır çünkü müşteriler daha soyut faydalar yerine (saçma görünebilir), özellikler hakkında konuşurken kendilerini daha rahat hissederler.
- Yöneticilerin, müşterilerin markaları değerlendirirken mantıklı modeller kullandığı ve bunun da kararlarını öngörmenin ve anlamanın daha kolay olduğu anlamına geldiği konusundaki inançlarını tazeler.

Kurum elindeki veriler sayesinde, aslında birkaç ürün özelliği ile sınırlanmış bir araştırmanın, müşterilerin ihtiyaçlarını derinlemesine ölçtüğü düşüncesine sahip olur. Bu şekildeki bir bilgi, göreceli önem ağırlıkları ve rakip konum bilgileri ile birleştirildikten sonra bile eksik olacak ve bu nedenle markanın tam potansiyeline ulaşmasını engelleyecektir. Bu problem özellikle, ileri teknoloji ürünleri, endüstriyel ürünler ve dayanıklı mallar gibi yöneticilerin mantıklı müşteri modellerine düşkün oldukları sektörlerde ileri derecededir.

Ürün Özelliği Temelli Kimliklerin Sınırlamaları

Ürün özelliklerinin, marka kimliğinin temelini oluşturmasının çok önemli sınırlamaları bulunmaktadır. Bunlar:

Farklılaşmada başarısız olur. Bir ürün özelliği müşteriler için aşırı derecede önemli olabilir ama bütün markalar bu boyutta yeterli olarak algılanıyorlarsa, markanın farklılaşmasını sağlamaz. Procter & Gamble, Jif fıstık ezmesini tazeliğin müşterilerin en çok önem verdiği özellik olması ve Jif'in gerçek tazelik üstünlüğü yaratan (ve bir soygaz içeren) üretim prosesi nedeni ile tazelik boyutunda konumlandırmaya karar verdiğinde, bu çaba boşa çıkmıştı. Araştırmalar gösterdi ki; müşteriler bütün markaların bu boyutta aynı olduğunu düşünüyorlardı ve Jif onları diğer markaların tazelik ile ilgili yapması gereken şeyler olduğu konusunda ikna edememişti.

Benzer bir şekilde otel sektöründe temizlik, müşteriler için en önemli özelliklerden biri olarak nitelendirilir. Bu nedenle, temizliğin Hilton'un kimliğinin bir parçası olması uygundur. Buna karşın *bütün* otellerin temiz olması beklendiği için, bu farklılık yaratan bir unsur olmayacaktır.

Kolay kopyalanır. Özellik odaklı faydaların kopyalanması nispeten daha kolaydır. Önemli bir özelliğin üstün performansına güvenen bir mar-

ka, ürünü sürekli geliştirse bile sonunda bu özellikte yenilecektir çünkü bu özellik rakipler için sabit bir hedeftir. Silikon Vadisi gurusu Regis McKenna'ya göre, odak ürün özellikleri olduğunda, er ya da geç "özellikler bakımından" geçilirsiniz (yani, bir rakip daha üstün teknik özelliklere sahip bir ürün yapar). Sonuç, farklılaşma kaybı ve hatta daha da kötüsü, marka ile bir bütünleşmiş bir özellikte daha kötü bir konumdur. Taster's Choice'u ele alalım; en önemli boyut olan lezzette daha iyi olarak, dondurulmuş-kurutulmuş kahve kategorisindeki yenilikçi Maxim'i geçmiştir.

Müşterilerin mantıklı olduklarını varsayar. Ürün özelliği araştırması ve bunun sonucunda oluşan stratejiler çoğunlukla müşterilerin mantıklı bir karar verme modeline uyduklarını varsayarlar. Mantık modeli, müşterilerin ürün özellikleri hakkında bilgi topladıklarını, bu bilgileri özelliklerin nispi önemini yansıtacak şekilde düzenlediklerini ve mantık çerçevesinde bir karar verdiklerini öne sürer: Gerçekte müşteriler birçok durumda güvensizlik, karmaşa ve sabırsızlık yaşar ve kategorideki markalar hakkında öznel bilgiyi aramaz (veya arayamaz) ve değerlendirmezler. Buna ek olarak müşteriler işleve; tarz, statü, güven ve daha az işe yarar faydalara verdikleri kadar önem vermezler.

Örnek olarak, kamyonların özellikleri hakkında yapılan araştırma, dayanıklılık, güvenlik önlemleri, seçenekler ve gücün en önemli özellikler olduklarını ileri sürer. Buna rağmen tarz, konfor ve "eğlenceli" sürüş özellikleri, bu gereksiz özelliklerin onlar için önemli olduğunu kabul edemeyen veya etmeyen müşterilerin kararlarını etkiler. Tabii ki, bu gizli motivasyonları incelemek için daha dolaylı araştırma yaklaşımları da bulunmaktadır (bkz. *Marka Değeri Yönetimi* 6. Bölüm) ama mantık modeli ile ilgili problemler hâlâ bulunmaktadır.

Marka Genişleme Stratejilerini Kısıtlar. Potansiyel olarak avantaj kaynağı olan güçlü ürün özellikleri çağrışımları, marka genişleme stratejilerine göre kısıtlayıcı olabilir. Heinz'ın yavaş dökülen ve dolgun lezzetli bir ketçap olması, genişleme stratejilerindeki rolünü kısıtlayabilirken, Contadina'nın İtalyanlar ile çağrışım yapması daha fazla esneklik sağlar. Soyut çağrışımlar veya marka kişiliklerini temel alan bir kimlik, markaya daha stratejik bir oyun alanı sağlar.

Stratejik Esnekliği Azaltır. Son olarak, ürün özelliği çağrışımı, markanın değişen pazarlara tepki verme yeteneğini azaltır. Eğer bir marka tek bir ürün özelliği ile bağdaştırılırsa, bu özelliğin alakası azaldığında markanın kendini düzenleme kabiliyeti azalır. Bu bağlamda, Weight Watchers'ın profesyonel kilo kontrolü üzerinde durması, Healthy Choice pazara "sağlıklı yeme" kimliği ile girdiğinde cevap verme yeteneğini kısıtlamıştır.

Marka Konseptinin Genişletilmesi

Dört adet kimlik tuzağı, bir marka kimliğinin nasıl sınırlanmış ve etkisiz bir hale dönüşebileceğini gösterdi. Marka odağı çoğunlukla ürün özellikleri, mevcut marka imajları, marka konumlandırma ve markanın müşterilerini etkilemek için kullandığı dış kimlik ile sınırlıdır. Güçlü bir marka kimliği geliştirirken izlenmesi gereken en önemli yol, marka konseptini diğer boyutlar ve bakış açılarını da içine alacak şekilde genişletmektir.

Şekil 3-3'teki model, stratejicilere kimlik tuzaklarına düşmemeleri için yardımcı olacak marka kimliği planlaması ile ilgili geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Modelin kalbinde, müşterilere değer önermeleri veya diğer markalara da güvenilirlik sunan marka kimliği sistemi bulunmaktadır. Sistemin nihai amacı, güçlü bir marka-müşteri ilişkisidir.

Modelde gösterildiği gibi, marka kimliği ürün olarak marka perspektifinden hareket edilerek çizilmek zorunda değildir. Diğer üç perspektif (kurum olarak marka, kişi olarak marka ve sembol olarak marka) markanın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir ve farklılaşma temeli yaratabilir.

Şekil 3-3, iki ana bileşen daha sunmaktadır: 6. Bölüm'de tartışılacak stratejik marka analizi ve marka kimliği uygulamaları sistemi. Uygulama sistemi, marka konumlandırmasının yanı sıra (marka kimliği ve değer önermesinden çıkartılan iletişim amaçları ifadesi) uygulama ve takip etme bileşenini de içerir. Müşterilerin, rakiplerin, firmanın kendisinin analizlerini sunan stratejik marka analizi, planlama modeline gerekli olan girdiyi sağlar.

Tuzaklardan Kurtulmak

Bu bölümün en önemli kısmı –aslında tüm kitabın– marka kimliğinin çok dar bir alanda canlandırılmasına olan eğilimdir. Marka kimliğimin

daha bütün bir bakış açısı, stratejistlerin aşağıdaki maddeleri göz önünde bulundurarak tuzaklardan kurtulmasına yardımcı olur:

- Kullanıcı imgeleri ve menşei de içeren ürün olarak marka perspektifi
- Ürüne ek olarak; kurum olarak, kişi olarak ve sembol olarak marka perspektiflerini temel alan bir marka kimliği
- Duygusal ve kişisel faydaların yanında fonksiyonel faydaları içeren bir değer önermesi
- Markanın güvenilirlik yanında değer önermesi sunması yeteneği
- Marka kimliği sisteminin harici ve dâhili rolü
- Marka konumundan daha da geniş olmak üzere marka özellikleri (aktif iletişim amacı) veya bir öz kimlik

Referans Sistemi Yaratmak

Stratejistlerin bir amacı, müşterilerin ve diğer insanların, markayı ve onun rakiplerini düşündüğünde ve değerlendirdiğinde kullanmak üzere bir referans sistemi yaratmaktır.[3] Örnek olarak, Wells Fargo bir posta arabası kullanmaktadır; Marlboro, Marlboro kasabasını desteklemektedir ve Saturn, müşterilerin markanın neyi temsil ettiğini anlaması için Saturn çalışanları takımının değerlerinin altını çizmektedir. Marka kimliği sistemini düşünmek; müşterilerin markayı hatırlarken, onunla ilgili bilgiyi işlerken ve değerlendirirken hangi düşünce sistemini kullanması gerektiğini sormaktır.

DÖRT MARKA KİMLİĞİ PERSPEKTİFİ

Şekil 3-3'te öne sürüldüğü gibi, marka kimliğinin dokusu ve derinliği olduğundan emin olmak için bir firma, markayı (1) ürün, (2) kurum, (3) kişi ve (4) sembol olarak değerlendirmelidir. Bu perspektifler birbirinden çok farklıdır. Amaçları, stratejistlere bir kimliği açıkça anlatmak, zenginleştirmek ve farklılaştırmak için gerekli olan marka unsurları ve modelleri dikkatle göz önünde bulundurmalarını sağlamaktır. Daha detaylı bir kimlik aynı zamanda uygulama kararlarına da yol gösterecektir.

Her marka kimliği, bu perspektiflerin hepsini ve hatta birkaçını kullanmak zorunda değildir. Bazı markalar için sadece biri uygulanabilir ve uygundur. Yine de her marka, herbir perspektifi değerlendirmeli ve mar-

kanın müşterinin kafasında neyi temsil etmesi gerektiğini vurgulamaya yardımcı olanları kullanmalıdır.

İlk olarak, ürün olarak marka perspektifi tanımlanacaktır. Bundan sonra, kurum olarak marka ve kişi olarak marka görüşleri, 4. ve 5. Bölüm'lerde detaylı olarak sunulacaktır. Bunları, sembol olarak marka perspektifi takip edecektir. Bölüm daha sonra; kimlik yapısı, değer önermesi, güvenilirlik rolü, marka-müşteri ilişkileri ve son olarak da ürünler ve pazarlara arasında ilerlerken birden çok kimliğe sahip olan bir markanın hikayesini inceleyecektir.

Ürün Olarak Marka: Ürünle İlgili Çağrışımlar

Stratejistlerin ürün özelliği saplantısı tuzağından kaçınmaları gerekirken, ürünle ilgili çağrışımlar; marka seçimi kararları ve kullanım deneyimi ile doğrudan ilgili olması nedeni ile her zaman marka kimliğinin en önemli kısmı olacaktır.

Ürün Kapsamı: Ürün Sınıfı ile Çağrışımlar

Marka kimliğinin çekirdek unsurlarından biri, arzu edilebilir ve uygulanabilir çağrışımları etkileyecek olan ürün baskısıdır.

Marka hangi ürün veya ürünlerle bağdaştırılıyor? Bu, Häagen-Dazs için dondurma, Visa için kredi kartları, Buick için otomobil ve Compaq için bilgisayardır. Ürün sınıfına olan güçlü bir bağlantı, ürün grubu akla geldiğinde markanın hatırlanması anlamına gelir. Baskın bir marka (biftek sosunda A1, kağıt mendilde Kleenex, yara bandında Band-Aid gibi) hatırlanan tek marka olacaktır.

Markayı bir ürün grubu ile bağdaştırmanın amacı, marka anıldığında ürün grubunun hatırlanması *değildir.* Hertz anıldığında insanların "kiralık araba" cevabını vermesi, kiralık arabaya ihtiyaç duyulduğunda insanların Hertz cevabını vermesi kadar önemli bir şey değildir. Bu nedenle, saygı duyulan bir kök birası markası olan A&W, akla kök birası geldiğinde hatırlanma kabiliyetine zarar vermeden vanilyalı sodaya başarılı bir şekilde genişlemişti ve Honda ismi motosikletler ve arabalar anıldığında akla gelen bir isimdir.

Bir ürün grubunun kapsamı genişletildiğinde, önemli bir kimlik sorunu ortaya çıkar. Birçok insan için HP Jet sınıfı, önde gelen bilgisayar

STRATEJİK MARKA ANALİZİ

Müşteri Analizi
- Trendler
- Motivasyon
- Karşılanmamış ihtiyaçlar
- Segmentasyon

Rekabet Analizi
- Marka imajı/kimliği
- Güçlü yönler, stratejiler
- Zayıflıklar

İçsel Analiz
- Mevcut marka imajı
- Marka mirasımız
- Güçlü yönler, kabiliyetler
- Firma değerlerimiz

MARKA KİMLİĞİ SİSTEMİ

MARKA KİMLİĞİ

Genişletilmiş
Öz

Ürün Olarak Marka
1. Ürün çapı/kapsamı
2. Ürün özellikleri
3. Kalite/değer
4. Kullanım alanları
5. Kullanıcılar
6. Menşei

Kurum Olarak Marka
7. Kurum özellikleri (ör. inovasyon, tüketici ilgisi, güvenilirlik)
8. Yerel/küresel

Kişi Olarak Marka
9. Kişilik (ör. samimi, enerjik, kaba)
10. Marka-müşteri ilişkileri (ör. arkadaş, danışman)

Sembol Olarak Marka
11. Görsel imge ve metaforlar
12. Marka geçmişi/mirası

DEĞER ÖNERMESİ
- Fonksiyonel faydalar
- Duygusal faydalar
- Kişisel faydalar

GÜVENİLİRLİK
- Firmanın diğer markalarına verdiği destek

MARKA – MÜŞTERİ İLİŞKİSİ

MARKA KİMLİĞİ UYGULAMA SİSTEMİ

MARKA KONUMLANDIRMASI
- Seçilen marka kimliği ve değer önermeleri
- Hedef kitleye
- Aktif bir şekilde iletilir
- Ve rekabet avantajı sağlar

UYGULAMA
- Alternatifler oluşturulur
- Semboller ve metaforlar oluşturulur
- Test edilir

İZLEME

yazıcıları ile bağdaştırılmaktadır. (DeskJet ve LaserJet gibi). Yazıcılar, tarayıcılar, faks makineleri ve fotokopi makineleri arasındaki çizginin keskinliği azaldıkça bir zamanlar en önemli varlık olan güçlü yazıcı çağrışımı, aktif yönetime ihtiyaç duyan bir problem haline geldi. HP; Jet kimliğini daha geniş bir ürün grubuna uygulamak için değiştirmeye ihtiyaç duydu. Böylelikle, HP'de artık tarayıcı (ScanJet), faks makinesi (FaxJet) ve hatta faks makinesi, fotokopi makinesi ve yazıcı görevini yapan (OfficeJet) makineleri var. Genişlemeler hakkında daha kapsamlı bir tartışma için, markayı öne çıkarmak ile ilgili olan 8. Bölüm'e bakınız (bkz. *Marka Değeri Yönetimi* 9. Bölüm).

Ürün ile İlgili Özellikler

Satınalma veya ürünün kullanımı ile doğrudan ilgili özellikler, müşteriler için işlevsel ve bazen duygusal faydalar sağlar. Ürün özelliği ile ilgili bir özellik, bir ilave (özellikler veya hizmetler) veya daha iyiyi sunarak bir değer önermesi yaratabilir.

Daha iyiyi sunan markalara; sakalı kaldıran ve kesen yöntemi ile en iyi tıraşı sunan Norelco, bakkallardan daha fazla kolaylık sunan 7-Eleven zinciri, hızlı check-out sağlayan Marriott ve rakipsiz ürünlerinin dünya çapında aynı olması ile benzersiz McDonald's örnek gösterilebilir. İlave sunan markalara; bifteği antibiyotiksiz ve hormonsuz üretmesi ile Coleman Meats, business sınıf uçak biletine limuzin servisi sunan Virgin Airlines gösterilebilir. Fakat problem, yukarıda belirtildiği gibi, ürün özelliklerinin markaya değer ve ayırt edicilik ekleyecek diğer perspektifleri dışarıda bırakarak kimlik çabalarının odağı olmaya eğilimli olmasıdır.

Kalite/Değer

Kalite unsuru, ayrı ele alınmak için yeteri kadar değerli ürün özelliklerinden biridir. Marka Mercedes, Buick veya Ford mu? Bir Neiman Marcus, Macy's veya Kmart mı? Herbir rekabet alanında; algılanan kalite, kabul edilmeniz için ödemeniz gereken bir bedel (hayatta kalmak için asgari seviyede kaliteyi sağlamalısınız) olmasını veya rekabetin temel taşı (en yüksek kalite kazançları olan marka) olmanızı sağlar. Birçok marka, kaliteyi kimliklerinin çekirdek unsuru olarak kullanmaktadır. Örnek olarak Gillette, büyük oranda "Erkek için en iyisi" sloganı ve Gillette's Good News

kullan-at jiletleri ile kategorisinde en iyidir. Starbucks marka kimliğinin temeli, büyük oranda dünyadaki en iyi kahveyi bütünlük ve tutarlılıkla sunması ile ünlü olmasıdır.

Değer, kalite ile yakından ilgilidir; bu konsepti fiyat boyutu ekleyerek zenginleştirir. Örnek olarak, Rubbermaid, en kaliteli ürünü uygun fiyatlarla sağlayarak değer sağlamayı amaç edinmiştir. Wal-Mart da temel olarak aynı şekilde değer sağlayan bir perakendeci olarak konumlanmıştır.

Kullanma Durumu ile Çağrışım

Bazı markalar, bazı özel kullanım alanı ve uygulamaları başarılı bir şekilde sahiplenerek rakiplerin bu gerçeklik etrafında hareket etmelerini zorunlu kılmıştır. Örnek olarak Gatorade, atletlerin yüksek performans seviyelerini koruma durumunu sahiplenmiştir. Ağartıcılar (çamaşır suyu) temizlik ve birçok şeyin dezenfekte edilmesi için de kullanılmasına rağmen, Clorox çamaşırların beyazlatılması ile güçlü bir bağ sağlamıştır. Miracle Whip, çok yönlü bir salata sosu olmasına rağmen gerçek gücünü sandviç yapma ile bağdaştırılmasından alır. Starbucks kahve evleri, arkadaş canlısı çalışanları ile rahatlamak için tanıdık, ama aynı zamanda üst sınıf mekanlar sunar.

Kullanıcılar ile Çağrışım

Başka bir yöntem de markayı kullanıcı tipine göre konumlandırmaktır. Örneğin Eddie Bauer, açık havada yaşam tarzını benimsemiş insanlar için çağdaş kıyafetler sunar. Gerber bebeklere odaklanır, Weight Watchers kilo kontrolü ve beslenme ile ilgilenen kişiler ile bağdaştırılır ve Friskies hareketli kediler için bir mamadır. Güçlü bir kullanıcı tipi konumu; bir değer önermesi ve marka kişiliği demektir. Bu boyut ve marka kişiliği ile olan ilgisi 5. Bölüm'de ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Bir Ülke ya da Bölge ile Bağlantı

Başka bir stratejik seçenek de; markayı, ona güvenilirlik sağlayacak bir ülke veya bölge ile bağdaştırmaktır. Örneğin, Chanel tamamen Fransız, Swatch saatleri İsviçreli, Beck's bira ve Mercedes Alman, Stolichnaya votka Rus ve Molson Ice Beer Kanadalıdır ("buzun icat edildiği yer"). Benzer olarak şampanya Fransa demek olduğu gibi Bloomingdale's New York demektir. Herbir durumda markanın bir ülke veya bölge ile bağdaştırılması,

bu ülkenin veya bölgenin bu ürün sınıfında en iyi ürünleri yapmakla ilgili bir geçmişi bulunması nedeni ile daha yüksek kalite sunacağı anlamına gelmektedir.

Menşe etkisi, birçok çalışma tarafından incelemiştir. Bir araştırmaya göre, bu etkinin kapsamı ürün sınıfına bağlıdır: Örneğin Japon elektronik ürünleri Japon yemeklerinden daha fazla puanı almıştır ve Fransız modası Fransız elektronik ürünlerinden daha fazla saygı görmüştür.[4] Yine de menşe, kategoriler arasında hareket edebilen özellikler yaratabilir. Amerikalı tüketicilerinin araba ve televizyonlar hakkındaki değerlendirmelerini karşılaştıran Han ve Terpstra, Amerikan ürünlerinin işe yararlığının yüksek olduğunu, (diğer boyutlardaki baskın derecelerine rağmen) Japon ürünlerinin prestij açısından orta seviyelerde olduğunu ve Alman ürünlerinin yüksek prestijli ama ekonomik olmadığını ortaya koymuştur.[5]

Kurum Olarak Marka

Kurum olarak marka perspektifi, ürün veya hizmetlerin özellikleri yerine kurumun özelliklerine odaklanır. Yenilikçilik, kaliteye olan ilgi ve çevre duyarlılığı gibi kurum özellikleri, insanlar, kültür, değerler ve şirketin programları ile yaratılır. Saturn markası böyle bir kimliğin iyi bir örneğidir; (dünya çapında kabul gören ekonomik bir araba yapmak olan) Saturn değerlerini, (perakende sistemi de dâhil olmak üzere) programlarını ve (şirket değerlerine gözle görülür şekilde inanan) insanları birbirine bağlar.

Markanın bazı yönleri belli durumlarda ürün özelliği olarak tanımlanabilirken bazı durumlarda kurum özellikleri olarak tanımlanabilir. Örneğin, kalite ve yenilikçilik, spesifik bir ürün önermesinin tasarımı ve özellikleri temel alındığında ürün ile ilgili bir özellik olabilir. Buna karşın, kurumsal kültür, değerler ve programlar (böylelikle belli bir ürün modelini aşar) temel alınırsa, kurum ile ilgili bir özellik olacaktır. Bazı durumlarda, bu iki perspektifin bir bileşimi olacaktır.

Kurum özellikleri, rakip iddialarına karşı ürün özelliklerinden daha dayanıklı ve daha uzun ömürlüdür. İlk olarak, bir ürünü kopyalamak, kendine has kişileri, değerleri ve programları olan bir kurumu kopyalamaktan çok daha kolaydır. İkinci olarak, kurum özellikleri çoğunlukla bir ürün sınıfı kümesine uygulanır ve bu ürün sınıflarından birinde rakip olan bir şirket, rekabet etmekte zorlanabilir. Üçüncü olarak, yenilikçi olmak gibi kurum özel-

liklerinin değerlendirilmesi ve iletilmesinin zor olması nedeni ile rakiplerin algılanan boşluğun üstesinden geldiğini göstermesi zordur. Bir firmanın yazıcısının rakibinkinden daha hızlı olduğunu göstermek görece daha kolaydır; birinin organizasyonunun daha yenilikçi olduğunu göstermek zordur.

Kurum özellikleri, değer önermesine katkıda bulunabilir. Müşteri odaklılık, çevreye duyarlılık, teknolojik bağlılık veya yerel adaptasyon gibi özellikler, takdir, saygı veya basit hoşlanma temelli duygusal ve kişisel faydaları içerebilir. Bunlar aynı zamanda, 3M'in bir ürünü olan Post-it'in 3M'in yenilikçilik ününe yardımcı olduğu gibi; alt markaların ürün iddiaları için de güvenilirlik sağlar.

4. Bölüm'de, kurum olarak marka daha detaylı ele alınacaktır. Kurum özelliklerinin ne olduğu ve bir markaya nasıl destek verdikleri hakkında bir anlayış sunulacaktır.

Kişi Olarak Marka: Marka Kişiliği

Kişi olarak marka perspektifi, marka kimliğinin ürün özelliklerini temel alan perspektifinden daha zengin ve ilgi çekici olduğunu ileri sürer. Bir insan gibi marka da, üst sınıftan, rekabetçi, etkileyici, güvenilir, eğlenceli, hareketli, esprili, rahat, resmi, genç veya entelektüel olarak algılanabilir. Örnek olarak Saturn, güvenilir ve mütevazı bir arkadaşın kişiliğine sahiptir.

Bir marka kişiliği, birçok yönden güçlü bir marka yaratabilir. İlk olarak, müşterinin kendi kişiliğini ifade etmesini sağlayacak bir araç olarak kişisel faydalar yaratılmasını sağlayabilir. Örnek olarak, bir Apple kullanıcısı kendini rahat, anti-kurumsal ve yaratıcı olarak tanımlayabilir.

İkinci olarak, insan kişiliklerinin; insanlar arası ilişkileri etkilediği gibi, marka kişiliği de müşteri ve marka arasındaki ilişkilerin temeli olabilir. Arkadaş ilişkisi, Saturn kimliği ve programının itici gücü olmaya devam etmektedir. Benzer şekilde Dell Computer zor işlerde yardımcı olan bir profesyonel, Levi Strauss zorlu dış şartlarda bir arkadaş, Mercedes Benz üst sınıf, itibar gören bir kişi, WordPerfect rekabetçi, ilgili bir profesyonel ve Hallmark sıcakkanlı duygusal bir akraba gibidir.

Üçüncü olarak, marka kişiliği bir ürün özelliğini iletmeye yardımcı olarak fonksiyonel faydaya katkıda bulunabilir. Örnek olarak, Michelin adamının güçlü, enerjik kişiliği, Michelin lastiklerinin güçlü ve enerjik olduğunu öne sürer. 5. Bölüm, farklı kişilik tiplerini, markayı müşteriyle

nasıl ilişkilendirdiği ve nasıl yaratıldığı konuları ile birlikte marka kişiliğini detaylı olarak tartışacaktır.

Sembol Olarak Marka

Güçlü bir sembol, bir kimliğe uyuşma ve yapı sağlayarak tanınma ve hatırlanma özelliği kazanmayı kolaylaştırır. Varlığı, marka gelişiminde önemli bir unsur ve yokluğu, büyük bir eksikliktir. Sembolleri markanın bir parçası olma statüsüne yükseltmek, potansiyel güçlerini yansıtır.

Markayı temsil eden her şey bir sembol olabilir; McDonald's'ın Ronald McDonald Evi programı veya Saturn'ün pazarlıksız fiyat politikası gibi. Buna karşın, Şekil 3-3'te üç tip sembolün altı çizilmiştir: görsel imgeler, metaforlar ve marka geçmişi.

Görsel imgeler içeren semboller hatırlanabilir ve güçlü olabilir. Transamerica piramidini, Nike'ın "swoosh"unu, Coca-Cola Classic'in şişesi veya kutusunu, Mercedes Benz amblemini ve Quaker Oats adamını düşünün. Herbir güçlü görsel imge, markasının kimliğini yansıtır, bunun nedeni sembol ve kimlik unsurları arasındaki bağlantıların zaman içinde oluşmasıdır. Markanın hatırlanması için yalnızca bir göz atmak yeterlidir.

Bunun tersine Saturn markası, spesifik görsel imgeden yoksun olduğu için kusurludur. Saturn'ü temsil eden bir çalışan (Microsoft'un Bill Gates'i gibi), kullanıcı (Reebok'ın Shaquille O'Neal'ı gibi) veya ürün tasarımı (Ford Taurus veya VW Beetle gibi) yoktur. Saturn; Lynchburg, Tennessee'nin Jack Daniel's viskisi tarafından kullanıldığı gibi Spring Hill fabrikasının görselini böyle bir rolü oynaması için kullanamamıştır. Saturn logosu, arabanın kimliği ortaya çıkmadan önce geliştirildiği için şu anda çok önemli bir varlık değildir.

Semboller; fonksiyonel, duygusal veya kişisel bir faydayı temsil eden semboller veya sembol özellikleri ile benzerlik içerdiğinde daha anlamlı bir hale gelir. Örnek olarak Prudential kayası gücün; Allstate'in "Good Hands" logosu güvenilir ve itinalı hizmetin; Pillsbury Doughboy'un yumuşak karnı tazeliğin, Michael Jordan'ın sıçrama kabiliyeti Nike'ın performansının ve Energizer tavşanı uzun pil ömrünün bir metaforudur.

Güçlü bir sembol, marka stratejisinin bir mihenk taşı olabilir. Alman marka stratejisti Kroeber-Riel, bir marka analizine her zaman şu soruyu sorarak başlıyor: "İnsanların beş yıl sonra markanız ile ilgili nasıl bir görsel

imgeye sahip olmasını istersiniz?" Sonuçta ortaya çıkan imge her şeyin itici gücü olabilir –bazı durumlarda, ürün ve ismi bile olabilir. Kroeber-Riel, bir müşterisinin yemek pişirme ürünleri için ürün tasarımı, ambalaj ve iletişimin temeli olacak "Black Steel" (Siyah Çelik) imge/metaforunu buldu.

Canlı, anlamlı bir gelenek de bazen markanın özünü yansıtabilir. Amerikan Birleşik Devletleri denizcileri, zengin ve hikayelerle dolu tarihini "Az Sayıdaki Onurlu Denizciler" (The few, the proud, the Marines) sloganı ile desteklemişlerdir. Amtrak birinci sınıf tren seyahatini, binicilerinin deneyimlerine dayandırmakta ve müşterilerine "trenin sihir gibi bir şey" olduğunu hatırlatmaktadır. Starbucks kahve, Seattle Pike Place pazarındaki ilk kahve evi ile bağlantılıdır.

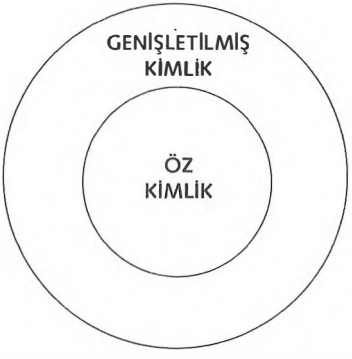
KİMLİK YAPISI

Marka kimliği, Şekil 3-4'te sunulduğu gibi, bir öz kimlik ve bir genişletilmiş kimlikten oluşmaktadır. Buna ek olarak kimlik unsurları, anlam içeren sürekli bir model şeklinde çoğunlukla öz kimlik unsurları etrafında düzenlenmiştir. Bu yüzden öz kimlik, genişletilmiş kimlik ve anlam modellerini anlamak çok önemlidir.

Öz Kimlik

Öz kimlik, markanın zamandan bağımsız özünü temsil eder. Soğanın katmanlarını veya enginarın yapraklarını soyduktan sonra kalan merkezidir. Aşağıdakiler öz kimlik örnekleridir:

ŞEKİL 3-4
Kimlik Yapısı



- Michelin –lastikler hakkında bilgisi olan sürücüler için ileri teknoloji lastikler
- Johnson & Johnson –reçetesiz satılan ilaçlarda güven ve kalite
- Rubbermaid –değer ve yenilikçilik, buna ek olarak ev için pratik plastik ürünler üretme geleneği
- Saturn –dünya seviyesinde kalite; müşterilere saygıyla ve arkadaşça yaklaşmak (bkz. Şekil 3-5)
- Black Velvet –yumuşak ve pürüzsüz; uygun fiyatlı markalardan bir gömlek üstün fiyatlandırma

Markanın hem anlamı hem de başarısının merkezinde olan öz kimlik, marka yeni ürünler ve pazarlarda hareket ederken sabit kalması muhtemel çağrışımları içerir. Örnek olarak, Black Velvet yeni ülkelere genişlediğinde, (ucuz marka ve süper lüks markanın tersine) her zaman bir değer markası olarak kalacaktır ve her zaman "yumuşak ve pürüzsüz" ürün mesajını verecektir. Şekil 3-8'de sunulan Black Velvet kimliğinin geri kalan daha az merkezcildir. Güçlü bir markanın öz kimliği değişime, genişletilmiş kimlik unsurlarından daha fazla dirençli olmalıdır. Ivory'nin "99^{44}/100 saf" ve "yüzen sabun" sloganları marka kimliğinin yüz yıldan daha fazla bir zamandır var olduğunu yansıtmaktadır. Marka konumu ve bunun sonucunda iletişim stratejileri değişebilir ve aynı şekilde genişletilmiş kimlik de değişebilir ama öz kimlik, zamandan bağımsızdır.

Sonuç olarak, öz kimlik cevaplardan içgözlemsel sorulara doğru ilerler.

- Markanın ruhu nedir?
- Markayı yönlendiren temel inançlar ve değerler nelerdir?
- Markanın arkasındaki kurumun yetenekleri nelerdir?
- Markanın arkasındaki kurum neyi temsil etmektedir?

Bir marka stratejisti, kurumun değerleri ve kültürünü doğru belirlediğiniz takdirde marka kimliğinin kendini idare edeceğini gözlemlemiştir. Birçok marka için, kurumun değerleri ile öz kimlik arasında yakın temas olmalıdır.

Öz kimlik, markayı benzersiz ve değerli yapan unsurları içinde barındırmalıdır. Böylelikle öz kimlik çoğunlukla değer önermesine ve markanın güvenilirlik temeline katkı sağlayacaktır. Bazen bir slogan öz kimliğin en azından bir kısmını yansıtabilir:

- "İki numarayız, daha çok çalışıyoruz" Avis'in kendini en iyi müşteri hizmetini vermeye adadığı izlenimini verir.
- "Amansız mükemmellik arayışı" sloganı Lexus arabalarının işçilik, yol tutuş, konfor ve özellikler alanında en yüksek kalite standartları gözetilerek üretildiğini öne sürer.
- "Elinizde değil, ağzınızda erir" sloganı M&M şekerlemeleri tarafından sunulan eşsiz tat ve rahatlık bileşimini öne sürer.

Buna rağmen, öz kimlik bile çoğunlukla tek bir slogan için çok yönlüdür. Örnek olarak Saturn kimliğinin bir kalite bileşeni (dünya sınıfında bir araba) ve bir ilişki bileşeni (müşterilere saygı ile ve arkadaşça davranmak) vardı. "Farklı bir şirket, farklı bir araba" sloganı kimliğin bu iki çekirdek unsurunu altında toplayan bir şemsiye oluşturmaktadır. Yine de, slogan Saturn'ün öz kimliğini yansıtamadı.

Genişletilmiş Kimlik

Genişletilmiş marka kimliği doku ve bütünlük sağlayan unsurları barındırır. Markanın neyi temsil ettiğinin portresine detaylar ekleyerek, resmi tamamlar. Markanın, görsel çağrışımlar haline gelen veya gelmesi gereken pazarlama programının önemli unsurları ilave edilebilir. Saturn'ün hikayesinde, genişletilmiş kimlik ürünün kendisini, baskısız perakende deneyimini, pazarlıksız fiyatlandırmayı, "farklı bir şirket" sloganını ve marka kişiliğini içerir. Herbiri marka kimliğinin itici gücü olma rolü üstlenir ama hiçbiri öz kimliğinin temel esası değildir.

Öz kimlik çoğunlukla marka kimliğinin bütün fonksiyonlarını gerçekleştirecek yeterli detaya sahip değildir. Özellikle marka kimliği, şirkete hangi program veya iletişim metodunun etkili ve hangisinin zarar veren veya hedeften şaşırtıcı olduğunu karar vermede yardımcı olmalıdır. İyi düşünülmüş ve hedefini bulan bir çekirdek marka bile sonuçta bu görev için ne olduğu belirsiz ve eksik olabilir.

Örnek olarak, bir sigorta şirketinin ("rahat bir kafa" sunan) öz kimliği, hedef segmentle uyum göstermiş ve firmanın ne olduğunu ve ne sunabileceğini göstermiştir. Yine de, şirket iletişim amaçlarını ve uygulamaları geliştirirken, şu üç iletişim stratejisinden herbirinin kafa rahatlığını anlatabileceğini fark etti –(Prudential veya Fortis'i tanımlayacak) güç, emeklilik veya acil durumlar için önceden planlama (Fireman's Fund) ve kişi-

sel ilgi ve alaka (Allstate, State Farm). Rakip profillerinin, hedef pazarın ihtiyaçlarının ve firma geleneğinin incelenmesi daha sonraki stratejilere yöneltti fakat markanın genişletilmiş kimliğine bir kişisellik unsurunun da eklenmesinden sonra (zor şartlarda bir koruma veya başarılı bir ortak yerine ilgili bir arkadaş) markanın hareket yönü daha da belirginleşti.

Marka kişiliği çoğu zaman öz kimliğin bir parçası haline gelmez. Yine de, genişletilmiş kimliğin bir parçası olarak gerekli olan dokuyu ve bütünlüğü sağlamak için doğru bir araç olabilir. Genişletilmiş kimlik, stratejiste resmi tamamlamak için gerekli detayı ekleme iznini verir.

Mantıklı bir varsayım, bir ürün sınıfında, genişletilmiş bir kimlik güçlü (daha ezberlenebilir, ilginç ve hayatınızla bağlantılı) bir marka anlamına gelir. Çekici olmayan, kolay geçinilen ve hayatınızda çok az yeri olan birisi birkaç sözcükle tanımlanabilir. İlginç olan ve kişisel ve profesyonel olarak hayatınızda olan biri daha karmaşık bir tanımlamayı gerektirir. Alakalı marka kimliği unsurları, elbette ürün sınıfına bağlıdır. Örnek olarak, güçlü bir şeker veya alkollü içecek markası Bank of America gibi bir hizmet şirketinden daha az karmaşıktır çünkü ilki daha basit bir ürün özelliği kümesine sahip olacaktır ve muhtemelen kurum özellikleri içermeyecektir.

Şekil 3-5, 3-6, 3-7 ve 3-8, Saturn, McDonald's, Nike ve Black Velvet markalarının olası kimliklerini sunarak yukarıdaki konseptleri resmetmektedir.

ŞEKİL 3-5
Saturn Marka Kimliği

Öz Kimlik

Kalite: Dünya çapında kabul gören bir araba
İlişki: Müşterilere saygıyla ve arkadaş gibi yaklaşma

Genişletilmiş Marka

Ürün kapsamı: U.S. Küçük sınıf
Perakende deneyimi: Baskı yok, bilgilendirici, arkadaşça, fiyat pazarlığı yok
Slogan: "Farklı bir şirket, farklı bir araba"
Kişilik: Düşünceli ve arkadaş canlısı, mütevazı ve güvenilir, aynı zamanda genç, esprili ve canlı; tamamen Amerikalı
Kendini adamış çalışanlar

Sadık kullanıcılar
Spring Hill fabrikası: Saturn'ün Amerikan işgücünün bir sembolü

Değer Önermeleri

Fonksiyonel faydalar: Kaliteli ve ekonomik bir araba; rahat bir perakende deneyimi; mükemmel, arkadaşça servis desteği
Duygusal faydalar: Amerikan üretimi bir arabadan dolayı duyulan gurur; Saturn ve perakendecileri ile arkadaş ilişkisi
Kişisel faydalar: Saturn'e sahip olmak bir kişiyi tutumlu, mütevazı, eğlenceli ve genç olarak tanımlar.

İlişki

Müşterilere saygıyla ve bir arkadaş gibi davranılır

Şekil 3-6
McDonald's Marka Kimliği

Yetmiş dokuz ülkede 26 milyar dolarlık bir iş hacmi yürüten McDonald's, en başarılı küresel markalardan birine sahiptir. McDonald's'ın odağı, kısmen müşterilerin değer bilinçli olması ve kısmen de Pepsico'nun Taco Bell'inin saldırgan değer yaklaşımı ile rekabet edebilmek için, değer üzerine olmuştur. Yine de, altın kemerlerle simgelenen markanın müşteriler ile birkaç bağ sağlayan zengin bir kimliği vardır.[6]

Öz Kimlik

Değer önermesi: McDonald's, ürün ile tanımlanan fiyat, özel kampanyalar ve satın alma deneyimi ile tanımlanan bir değer sağlamaktadır.
Yiyecek kalitesi: Dünyadaki her McDonald's'ta aynı olarak sıcak ve lezzetli
Servis: Hızlı, doğru, arkadaşça ve sorunsuz
Temizlik: Operasyonlar kasanın her iki yanında da kusursuz
Kullanıcı: Aileler ve çocuklar hedefte ama geniş bir müşteri kitlesine hizmet vermekte

Genişletilmiş Kimlik

Uygunluk: McDonald's en uygun hızlı servis restoranlarıdır- insanların yaşadığı, çalıştığı ve toplandığı yerlere yakın konumlandırılmıştır; etkili, zamandan kazandıran bir hizmet sağlamaktadır ve yemesi kolay yiyecekler sunmaktadır.
Ürün yelpazesi: Fast food, hamburgerler, çocuk eğlenceleri

Alt markalar: Big Mac, Egg McMuffin, Happy Meal, Extra Value Meal ve diğerleri

Kurumsal vatandaşlık: Ronald McDonald'ın Çocuklar için Bağış Kampanyaları, Ronald McDonald Evi

Marka kişiliği: Aile odaklı, tamamen Amerikalı, samimi, ahlaklı, neşeli, eğlenceli

İlişki: Ronald McDonald'ın Çocuklar için Bağış Kampanyaları saygı, hoşlanma ve takdir oluşturmaktadır.

Logo: Altın kemerler

Karakterler: Ronald McDonald; McDonald bebekleri ve oyuncakları

Değer Önermesi

Fonksiyonel faydalar: Değer sağlayan lezzetli hamburgerler, kızartmalar ve içecekler; oyun alanları, hediyeler, ödüller ve oyunlar gibi ekstralar

Duygusal faydalar: Çocuklar için; doğum günü partileri, Ronald McDonald ve diğer karakterlerle ilişkiler ve aile ile geçirilen özel anlar yolu ile eğlence; yetişkinler için; McDonald's duygusal reklamcılığı tarafından desteklenen aile etkinlikleri ve deneyimleri yolu ile samimiyet

---

ŞEKİL 3-7
Nike Marka Kimliği

Nike, spor ve moda dünyasında etkileyici bir başarı yakalamıştır. Birçok güçlü marka gibi, segmente göre değişen kimlikleri bulunmaktadır: Örnek olarak, sağlıklı yaşam segmenti için olan kimliği (koşucular, jogging yapanlar ve yürüyüşçüler), tenis ve basketbol gibi rekabetçi sporlar için olan kimliğinden farklıdır. Aslında Nike kimliği, Force basketbol ayakkabısı veya Court Challenge tenis ayakkabısı gibi alt markalar tarafından değiştirilmektedir. Yine de birçok durumda, Nike'ın aşağıdaki unsurları içeren bir üst kimliği bulunmaktadır.[7]

Öz Kimlik

Ürün itici gücü: Spor ve sağlıklı yaşam

Kullanıcı profili: En iyi atletler, ve sağlıklı yaşam ve spor ile ilgilenen herkes

Performans: Teknolojik üstünlüğü temel alan performans ayakkabıları

Hayatları iyileştirme: İnsanların hayatını atletizmle iyileştirme

Genişletilmiş Kimlik

Marka kişiliği: Heyecan verici, canlı, havalı, yenilikçi ve atılgan; sağlık ve sağlıklı yaşam konusunda bilgili ve mükemmeli arayan

İlişki temeli: Kıyafette, ayakkabıda ve diğer her şeyde en iyiyi arayan zorlu ve maço kışı ile takılmak

Alt markalar: Air Jordan ve diğerleri

Logo: "Swoosh" sembolü

Slogan: "Just do it" (Hadi yap!)

Kurumsal çağrışımları: Sporcularla bağlantılı ve onlara ve sporlarına destekçi, yenilikçi

Sözcüleri: Michael Jordan, Andre Agassi, Deion Sanders, Charles Barkley ve John McEnroe da dâhil olmak üzere en iyi atletler

Miras: Oregon'da koşu ayakkabısı geliştirdi

Değer Önermeleri

Fonksiyonel faydalar: Performans artıracak ve konfor sağlayacak ileri teknolojili ayakkabılar

Duygusal faydalar: Mükemmel sporcu performansı canlılığı, odaklanmış, aktif ve sağlıklı olmak

Kişisel faydalar: Bir sporcu ile bağdaştırılan ve güçlü kişilikli ayakkabılar sayesinde yaratılan kendini ifade etme

Güvenilirlik

Şık performans ayakkabıları ve kıyafetleri yapar

ŞEKİL 3-8
Black Velvet Marka Kimliği

Black Velvet Kanadalı viski markasıdır. Siyah kadife (velvet) bir elbise giyen Black Velvet Hanımefendisi, 1970'lerin başında reklamlarda görünmeye başladı ve o zamandan beri marka için önemli bir sembol haline geldi (bkz. 7. Bölüm). Heublein, Black Velvet Hanımefendisi'nin markanın (kategorinin iki katına çıkarak 21 milyon kasaya ulaştığı) 1980 yılında Amerika'daki payının yüzde 3,6'dan yüzde 8,9'a ve (tüm kategori hacminin 16 milyon kasaya düştüğü) 1993'te yüzde 10,3'e yükselmesini sağladığına inanıyordu. Black Velvet'in İsveç ve Macaristan'daki varlığı çok güçlüdür ve diğer ülkelerde de büyümesini hızla sürmektedir.

Öz Kimlik

Ürün özelliği: Yumuşak ve pürüzsüz

Fiyat/kalite: popüler piyasa fiyatından bir gömlek üstün (en pahalılar arasında değil)

Genişletilmiş Kimlik

Ürün kapsamı: Bir alkollü içecek markası, yalnızca Kanadalı bir alternatif değil
Yerel/Küresel: İthal marka
Sembol: Siyah kadife kıyafetleri ile Black Velvet Hanımefendisi, aynı zamanda şişe etiketi de siyah
Kişilik: Zarif ve şık ama arkadaşça ve ulaşılabilir
Tadı: İskoç viskisi ve diğer alkollü içeceklerin sertliğinden yoksun
Kullanıcılar: Geniş bir yaş yelpazesi (sadece yaşlı erkeklerle sınırlı değil)

Değer Önermesi

Fonksiyonel faydalar: Uygun fiyata yumuşak ve pürüzsüz bir tat
Duygusal faydalar: Rahat, mükafatlandırılmış ve şehvetli
Kişisel faydalar: Yüksek sınıf bir marka viski servis etmek

Bağlı ve Anlamlı Kimlik Unsurları Grupları

Öz ve genişletilmiş kimlikler, markanın özünü sunmadaki rollerine göre kimlik unsurlarını düzenler. Marka kimliği unsurları aynı zamanda çoğunlukla öz kimlik bileşenleri etrafında, bağlı ve anlamlı gruplar (veya zihinsel düzeydeki ağlar) halinde düzenlenebilirler. Güçlü ve etkili markaların, bağlı ve yorumlanabilir kimlik unsurları grupları olacaktır. Buna karşın, zayıf markaların daha az unsur üzerine kurulu kimlikleri olacak ve bu unsurlar birbirinden ayrı ve hatta tutarsız görünecektir.

O zaman, marka kimliği yapısının önemli bir yönü; unsurların birbirlerine olan uyumudur. Anlamlı ortaklar mıdır? Birbirine bağlı olarak gruplanmış kimlik unsurları mıdır? Yoksa rasgele ve muhtemelen tutarsız çağrışımların oluşturduğu bir küme midir?

Örnek olarak McDonald's'ı ele alalım. Herbiri kimlik unsurları tarafından desteklen en az üç bağlı grup tanımlanabilir. Çocuk/eğlence/aile çağrışımları tutarlıdır ve Ronald McDonald, McDonald's doğum günü partileri, McDonaldland oyunları, Happy Meals ve McDonald's bebekleri ve oyuncakları tarafından desteklenmektedir. Sosyal katılım çağrışımlarının kümesi, Ronald McDonald Evi'ni içerir. Son olarak; hizmet, değer ve yemekler konseptlerinin etrafında şekillenen kullanım çağrışımları kümesi bulunmaktadır. "Altın kemerler" tüm kimliği desteklerken aynı zamanda bir bağlayıcı görevi yapar.

Faydalı bir alıştırma, aralarında bağlar olan kimlik unsurlarının oluşturduğu bir *zihinsel ağ* çizmek ve güçlü bağları kalın çizgilerle zayıf bağ-

ları zayıf veya kesik çizgilerle göstermektir. Böylelikle, McDonald's vakası için Şekil 3-9'da gösterildiği gibi, öz kimliğin ve birbirine bağlı unsurların oluşturduğu yapının rolü daha belirgin hale gelir.

Wells Fargo Bankası ATM makinelerini, yüksek hizmet kalitesini, güvenilirliği ve finansal gücünü içeren ve bankacılık etrafında toplanan bir gruba sahip olabilir. Başka bir gruplama, bankanın Wells Fargo'yu eski batı, bireysellik, cesaret, kendini dağıtıma adama, ve fonların güvenle korunması ile bağdaştırılan posta arabası sembolü etrafında olabilirdi. Güvenilirliği ve hizmeti simgeleyen posta arabası, aynı zamanda bankacılık çağrışımı ile de bağlanabilirdi.

Bütünlük veya Gestalt psikologları (1912'de Max Wertheimer ile başlayan) tarafından geliştirilen geştalt konsepti, anlamlı çağrışımlar modelinin gücünü gösterir. Geştaltçılar, insanların eşyayı çoğunlukla farklı özellikleri ile değil bütün bir resim veya model şeklinde algıladıklarını savunur. Şekil 3-10'da, panel A'daki dört ayrı çizgi, panel B'de bir bayrak ve panel C'de bir harf olur; resimlerin anlamları vardır ve rasgele çizgilerden daha kolay anlaşılırlar.[8] Gestalt psikolojisinde, bu olgu şu ifade ile özetlenir: "Bütün, onu oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür." Bu, aynı zamanda marka kimliği için de geçerlidir.

BİR DEĞER ÖNERMESİ SAĞLAMAK

Sonuç olarak, bir markanın rolü, güvenilirlik sağlayarak sadece diğer markaları desteklemek değilse, bu markanın kimliği müşteriye bir değer önermesi sağlamalıdır. Değer önermesi nedir?[9]

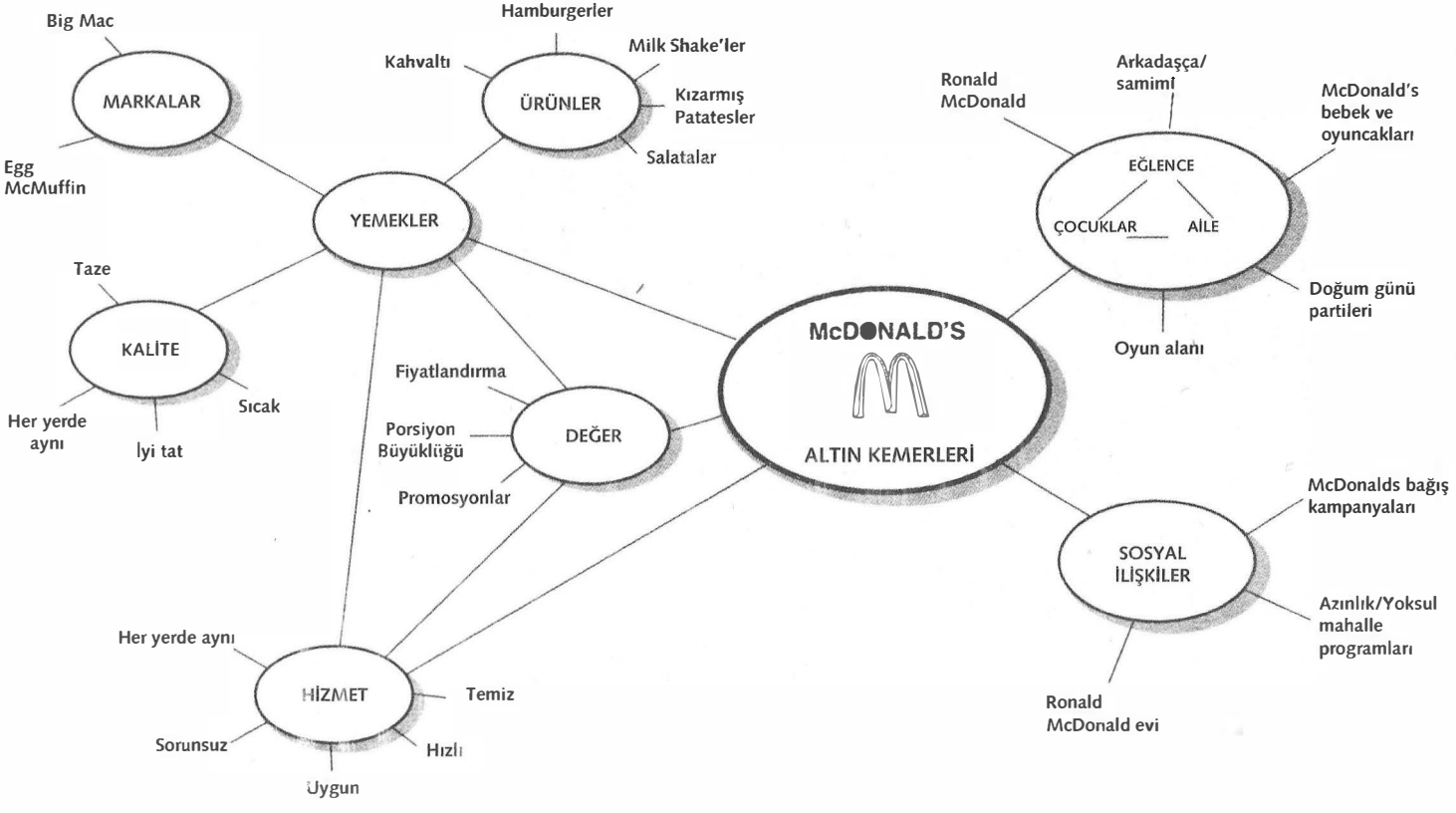
> *Bir markanın değer önermesi, marka tarafından müşteriye değer sağlayan fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaların özetlendiği bir ifadedir. Etkili bir değer önermesi, marka-müşteri ilişkisine yöneltmeli ve satınalma kararları için itici güç olmalıdır.*

Fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaların merkezi kavramları aşağıda açıklanmıştır.

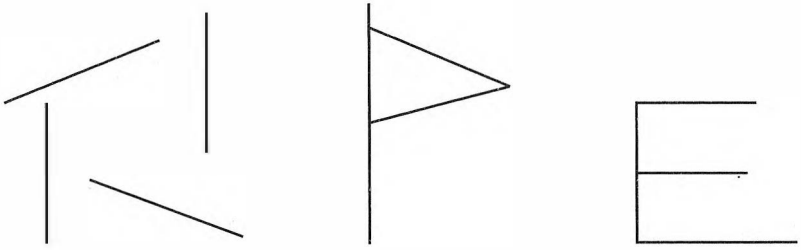
Fonksiyonel Faydalar

Bir değer önermesinin en görünür ve ortak temeli, sağladığı fonksiyonel faydadır; yani bir ürün özelliğine dayanarak müşteriye fonksiyonel fayda

ŞEKİL 3-9 *Zihinsel Ağ*



ŞEKİL 3-1
Model Arama



A. Rasgele Çizgiler **B. Bir Bayrak** **C. E harfi**

sağlamasıdır. Böyle bir fayda çoğunlukla, müşteriye sunulan ürün veya hizmetin işlevi ile doğrudan alakalıdır. Lazer yazıcılar için fonksiyonel fayda hızı, çözünürlüğü, kalitesi, kağıt kapasitesi veya arıza çıkarmaması olabilir. Diğer örnekler, aşağıda sunulmuştur:

- Volvo, ağırlığı ve tasarımı nedeniyle güvenli ve dayanıklı bir arabadır.
- Quaker Oats, taze ve besleyici bir kahvaltı gevreği sunar.
- Bir BMW, buz üzerinde bile yola iyi tutunur.
- Huggies, rahatlık ve vücuda tam uyum sağlar böylece sızıntılar önlenir.
- Gatorade, spor ile uğraşan kişilerde terle atılan sıvıyı geri kazandırır.
- Bir 7-Eleven dükkanı, kolaylık demektir.
- Coca-Cola, ferahlık ve güzel bir tat sunar.
- Nordstrom, müşteri hizmetleri sağlar.

Fonksiyonel faydalar, özellikle de özellikler temelli olanları, müşteri kararları ve kullanım deneyimleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bir marka, önemli bir fonksiyonel faydada baskın olabiliyorsa, kategoride de baskın olabilir. Örnek olarak Crest, yıllardır çürükleri azaltma iddiası ve American Dental Association (Amerikan Diş Hekimleri Birliği) desteği (ilk olarak 1950'lerde alınmıştır) ile kategori lideri olmayı sürdürmektedir.

Rakipler markalarını, ferah nefes ve beyaz dişler gibi daha önemsiz boyutlarda konumlandırmak zorunda kalmıştır.

Zorlu olan, müşteri ile "uyumu sağlayacak" ve rakiplere göre güçlü konumu destekleyecek fonksiyonel faydaları seçebilmektir. Bundan sonraki görev, sadece bu kabiliyeti sağlamayı değil aynı zamanda müşteriye iletmeyi de içerir. Elbette ki iletişim, hiçbir zaman önemsiz bir görev değildir, hatta bazen aşırı zor olabilir.

Fonksiyonel Faydaların Sınırlamaları

Ürün özelliği saplantısı tartışmalarında sunulduğu gibi, ürün özellikleri ve fonksiyonel faydalarının sınırlamaları vardır; çoğunlukla farklılaşmada başarısız olur, kolayca kopyalanabilir, insanların mantıklı şekilde karar verdiğini farz eder, stratejik esnekliği azaltabilir ve marka genişlemelerini engelleyebilir. Bu sınırlamaların üstesinden gelmenin bir yolu, daha önce de belirtildiği gibi, marka kimliği perspektifini kurum, kişi ve sembol olarak marka kavramlarını ele alarak, ürün özelliklerinin ötesine geçirmektir. Başka bir yol da, değer önermesini fonksiyonel faydaların yanında duygusal ve kişisel faydaları da içerecek şekilde genişletmektir.

Duygusal Faydalar

Belli bir markanın satın alınması veya kullanımı, müşteride olumlu bir duygu uyandırıyorsa, bu marka duygusal fayda sağlıyor demektir. En güçlü marka kimlikleri çoğunlukla duygusal faydaları içerir. Böylelikle müşteri aşağıdakilerden herhangi birini hissedebilir:

- Bir Volvo'da güvende
- Bir BMW'de veya MTV izlerken coşkulu
- Coca-Cola içerken enerjik ve hayat dolu
- Olay'ın yağı ile yaşlanma sürecini kontrolü altına almış
- Nordstrom'da önemli
- Bir Hallmark kartı satın alır veya okurken cana yakın
- Levi's giyerken güçlü ve dayanıklı

Evian basitçe, çok ilgilenilmeyen fonksiyonel faydaları olan bir sudur. Buna rağmen, reklamında (bkz. Şekil 3-11), marka oldukça zengin

bir duygusal fayda ile örtülmüştür. Evian, "Başka bir gün; sağlıklı hissetmek için başka bir şans" sloganı ve görsel imgeleri ile kendisini sadece antrenman ile değil (marka için alışılagelmiş bir kullanım durumu), aynı zamanda antrenman yapmış olmanın verdiği tatmin olma duygusu ile de bağdaştırır.

Duygusal faydalar, markaya sahip olmak ve onu kullanma deneyimlerine zenginlik ve derinlik katar. Sun-Maid kuru üzümlerinin çağrıştırdığı anılar olmadan, marka bir meta haline gelirdi. Tanıdık kırmızı ambalaj, birçok kullanıcıya mutfakta annesine yardım ettiği günleri (ya da böyle deneyimleri olmasını dileyenlere ideal çocukluğu) çağrıştırır. Bunun sonucu, (duyguları da içeren) farklı kullanıcı deneyimleri ve güçlü bir markadır.

Bir markanın sahip olduğu veya olabileceği duygusal faydaların ne olduğunu bulmak için, araştırmaların odağı duygular üzerine olmalıdır. Müşteriler bir markayı satın alır veya kullanırken nasıl hissediyor? Fonksiyonel faydaya ulaşılması ile hangi duygular meydana geliyor? Birçok fonksiyonel faydanın karşılık geldiği bir duygu veya duygu kümesi bulunmaktadır.

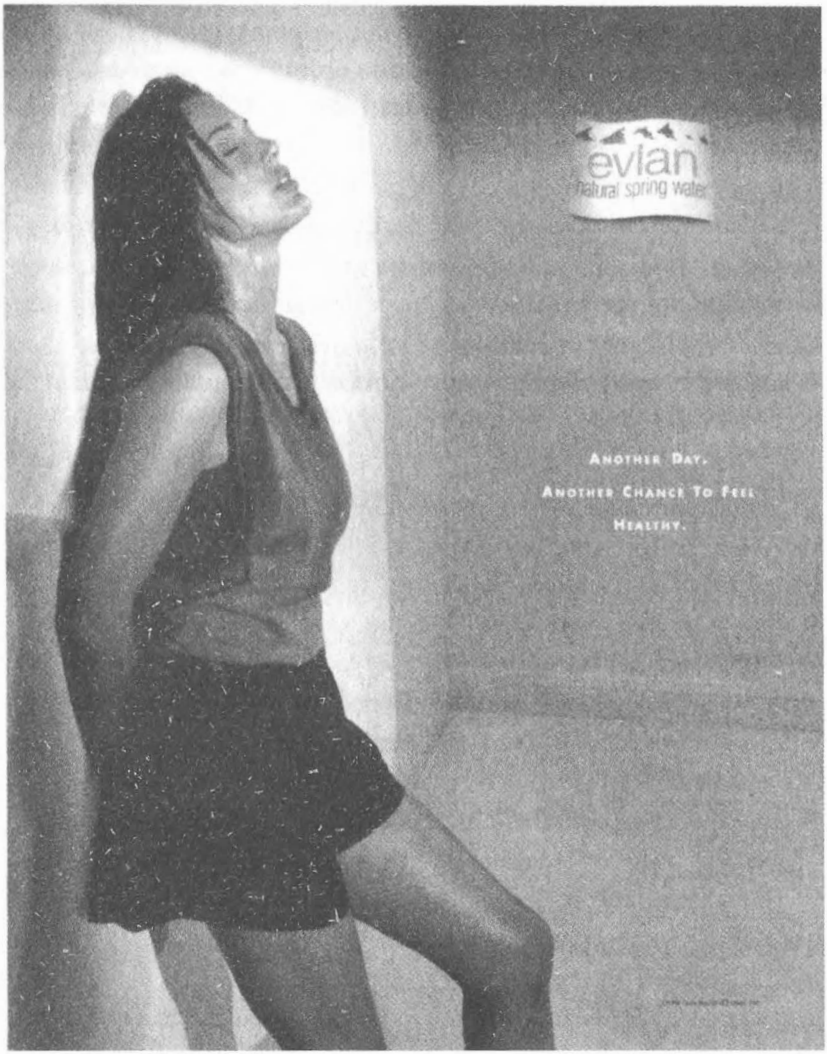
Fonksiyonel ve Duygusal Faydaları Kaynaştırmak

En güçlü marka kimlikleri, hem fonksiyonel hem de duygusal faydaları içinde barındırır. Stuart Agres'in yürüttüğü bir çalışma bu iddiayı desteklemektedir.[10]

Bir şampuan üzerine yapılan bir laboratuvar deneyi, fonksiyonel faydalara ("Saçınız kalın ve dolgun olacak") eklenmiş duygusal faydalar ("Harika görünecek ve hissedeceksiniz") çekiciliği artırmaktadır. Bunu takip eden (standart reklam laboratuvar test prosedürleri kullanılarak yapılan) bir çalışma gösterdi ki; duygusal faydalar içeren 47 televizyon reklamı, sadece fonksiyonel faydalar içeren 121 reklamdan daha fazla etki puanı aldı.

St. James Group'tan Scott Talgo, fonksiyonel faydalar ile duygusal faydaları kaynaştırarak bir bileşik yaratmaktan bahseder. Örneğin Quaker Oats, taze ve besleyici bir kahvaltının fonksiyonel faydaları ile böyle bir kahvaltıyı sunmanın (veya sunulan kişi olmanın) getirdiği duyguları birleştirerek "besleyici" bir marka imajı yaratmaktadır. Benzer şekilde, "Rice-

ŞEKİL 3-11
Duygusal faydaları olan bir reklam



İzin ile yayımlanmıştır.

A-Roni'nin San Francisco tarzı" sloganı, pilava çeşni katmanın getirdiği fonksiyonel fayda ile San Francisco ile özdeşleşen coşku ve romantik duyguları birleştirmektedir.

Kişisel Faydalar

Önde gelen müşteri davranışları araştırmacısı Russell Belk, şöyle yazmıştı: "Neye sahip olduğumuzun ne olduğumuzu göstermesi, belki de müşteri davranışlarının en temel ve güçlü gerçeğidir."[11] Belk'in söylemek istediği, markalar ve ürünlerin bireyin benlik kavramının sembolü haline gelebileceğidir. Böylece bir marka, bireyin benliğini iletebileceği şekilde bir kişisel fayda sağlar.

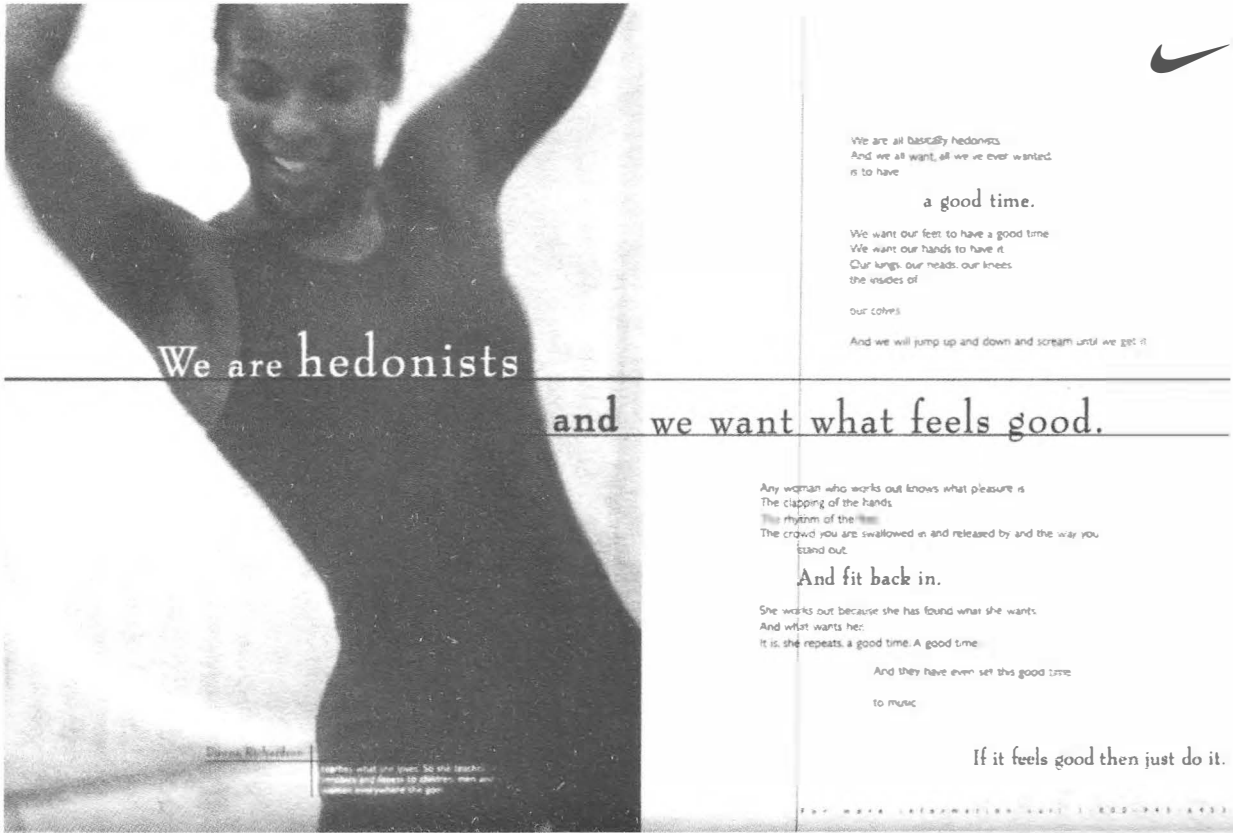
Elbette ki, herkesin birden fazla rolü vardır. Örneğin bir kadın; bir eş, anne, yazar, tenisçi, müzik meraklısı ve doğa yürüyüşçüsü olabilir. Herbir rol için, kişinin bağdaştırdığı bir benlik duygusu ve bu benlik duygusunu ifade etme isteği olacaktır. Markaların satınalınması ve kullanılması, bu kendini ifade etme isteğinin yerine getirilmesinin bir yoludur. Örneğin, bir kişi kendisini aşağıdakilerden biri veya birkaç olarak tanımlayabilir:

- Rossignol yumuşak kar kayak takımlarına sahip olarak maceracı ve cesur
- Gap'ten moda kıyafetler satın alarak modaya uygun
- Ralph Lauren parfümü kullanarak ince zevkli
- Lincoln sürerek başarılı ve güçlü
- Kmart'tan alışveriş yaparak tutumlu ve mütevazı
- Microsoft Office kullanarak rekabetçi
- Quaker Oats taze kahvaltılık gevrekler sunarak çocuğunu iyi yetiştiren bir ebeveyn

Nike, markası ile bağdaşmış çok güçlü kişisel faydalara sahiptir. Şekil 3-12'deki reklam "Just do it" kavramını göstermektedir. Bir Nike kullanıcısı olarak, becerilerinizi ortaya koyarak kendinizi ifade edersiniz.

ŞEKİL 3-12

Bir Nike Reklamı



Bir marka kişisel faydalar sağlarsa, marka ile müşteri arasındaki bağların güçlenme olasılığı artar. Örnek olarak, (bir kişinin kendini sadece nazik ve olgun değil aynı zamanda egzotik ve gizemli olarak algılamasını sağladığının gösterildiği) Oil of Olay kullanmakla, bu tarz faydalar sunmayan Jargens veya Vaseline Intensive Care Lotion kullanmak arasındaki farkı düşünün.

Kişisel Faydalar ve Duygusal Faydalar

Bazen duygusal faydalar ile kişisel faydalar arasında yakın ilişki vardır. Örnek olarak, Levi's kotları giyerek dayanıklı hissetmek ile güçlü ve dayanıklı yönünüzü göstermek arasında çok küçük bir fark vardır. Yine de, iki bakış açısı arasındaki fark önemli olabilir. Lincoln sürerek bir kişinin başarısını ispatlamak anlamlıyken "önemli hissetmek" bir marka analizi veya uygulanmasında çok hafif kalabilecek bir duygu olabilir. Bu nedenle, kişisel faydaları ayrı ayrı değerlendirmek faydalı olur.

Genel olarak, duygusal faydalarla karşılaştırıldığında, kişisel faydalar aşağıdakilere odaklanır:

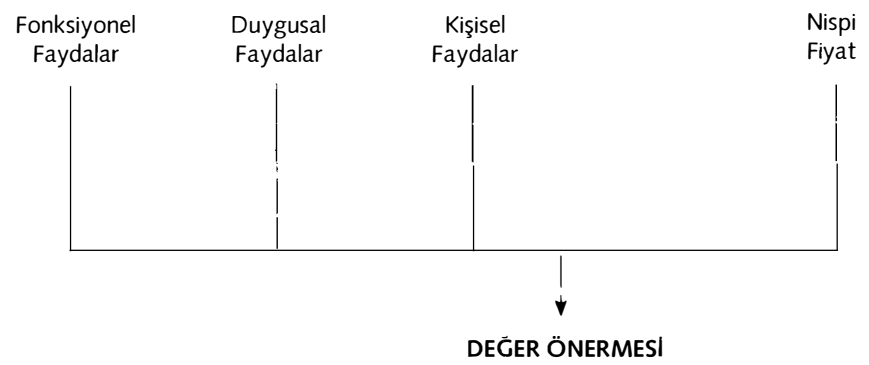
- Duygular yerine benlik
- Özel mekanlar ve ürünler (kitaplar ve televizyon şovları) yerine kamusal mekanlar ve ürünler (örnek olarak şarap ve arabalar)
- Geçmişin hatıraları yerine istekler ve gelecek
- Geçici yerine kalıcı (bireyin kişiliği ile ilgili bir şey)
- Ürünün kullanımı sonucunda doğacak bir sonuç (güzel düzenlenmiş bir yemeğin görüntüsünün verdiği gurur ve tatmin) yerine ürün kullanma eylemi (aşçı önlüğü giymek bireyin yemekten anlayan bir aşçı olduğunu teyit eder)

Bir markanın kişisel faydası –ve bunun müşteri davranış araştırmalarındaki ve psikolojideki temeli– 5. Bölüm'de detaylı olarak tartışılmıştır ve bir kendini ifade etme modeli geliştirilmiştir. Bu tartışmada, gerçek benlik kavramı (insanların kendilerini nasıl algıladığı) ile ideal benlik kavramı (insanların nasıl algılanmak istedikleri) arasındaki fark ortaya konmuştur.

Fiyatın Rolü

Bir markanın fiyatı da, bu markanın sağladığı faydalar ile ilişkilidir (bkz. Şekil 3-13). Markalar fiyattan bağımsız değerlendirilmediği için faydalara göre çok yüksek bir fiyat, ürün veya hizmetin değer önermesinin altını oyacaktır. Müşteriler tarafından yüksek fiyatlı olarak görülen bir marka, net ve anlamlı faydalar sunmasına rağmen karşılığını alamayacaktır.

ŞEKİL 3-13
Değer Önermesi



Fiyat, karmaşık bir yapıdır. Yüksek fiyat, değer önermesini düşürebilecekken aynı zamanda yüksek kalitenin de göstergesi olabilir. Marka kimliğinin bir parçası olarak fiyat, rekabet grubunu [markanın üst sınıf mı (BMW 700 veya Nordstrom), orta sınıf mı (Toyota Camry veya Macy's) veya alt sınıf mı (Honda Civic veya Kmart) olduğunu] belirleyebilir. Markanın rekabet grubunda, diğerlerine göre yüksek bir fiyat yüksek kalite veya en üst konumun; düşük bir fiyat düşük kalite veya değer konumunun göstergesidir.

Asıl sorun, değer önermesinin faydalar tarafından mı yoksa fiyat tarafından mı yönlendirildiğidir. Kimlik yaratımının ve yönetiminin amacı çoğunlukla fiyat yerine faydalara odaklanmaktır. Yine de, eğer fiyat markanın önemli bir kısmı ise, faydaların fiyat dışındaki unsurlara bağlanması asıl görevdir. Bir yaklaşım, grubundaki diğerleri ile kıyaslanabilir veya daha iyi olmasına rağmen markanın fiyatının düşük olduğunu belirgin bir şekilde ortaya koymaktır. (Örnek olarak, Oldsmobile Aurora, en üst sınıf

ithal arabalar kadar iyidir ama fiyatı daha düşüktür.) Bu şekilde fiyat, rekabet grubu bağlamında değerlendirilir.

GÜVENİLİRLİK SAĞLAMAK

Bir marka her zaman satınalma kararını yönlendirmek zorunda olmayabilir; bazen destekçi rolü oynar. Örnek olarak Nike, Chevrolet, Kellogg's ve Sony; Nike Air Jordan, Chevrolet Lumina, Kellogg's Corn Flakes ve Sony Walkman için destekçi rolü oynar. Herbir durumda, destekçi markanın asıl rolü, alt marka için bir değer önermesi yerine güvenilirlik sağlamaktır. 4. Bölüm'de, yenilikçilik ve güven gibi kurum özelliklerinin, güvenilirlik sağlamadaki fonksiyonu tartışılacaktır. 8. Bölüm'de, destekçi rolleri de dâhil olmak üzere farklı marka rolleri sunulacaktır.

SON NOKTA: MARKA-MÜŞTERİ İLİŞKİSİ

Bir marka müşteri ilişkisi, bir değer önermesi üzerine kurulu olabilir. Örnek olarak, bir müşteri Maytag'a bağlılık gösterebilir çünkü güvenilirlik fonksiyonel faydasını ve güvenli ve kendinden emin olmanın duygusal faydasını makul fiyatla sunmaktadır. İlişki, özellikle de değer önermesi ilişkiyi etkin bir şekilde kontrol altına alamadığında, doğrudan marka kimliğinden de doğabilir. Örneğin, Saturn'ün (müşterilere saygıyla ve arkadaşça yaklaşmak üzerine kurulan) marka-müşteri ilişkisi, arabanın fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaları tarafından yakalanmamıştır.

Birçok marka-müşteri ilişkisi, marka bir ürün gibi değil de bir kurum veya kişi gibi ele alındığında ortaya çıkar. Örnek olarak, (tüketicilere veya çevreye duyarlılık gibi) kurum özellikleri, ilişkinin temelini oluşturan saygı veya beğenmeye dönüşebilir. Pillsbury Doughboy gibi beğenilen bir kişilik, bir ilişkinin temelinde yatabilir. Marka ve müşteriler arasındaki ilişkinin temeli, değer önermesi ile tam olarak kavramlaştırılamayan olumlu duygular (takdir etme, arkadaşlık, eğlenme ve aynı toplumun parçası olma gibi) olabilir. 4. ve 5. Bölüm'ler, bu bakış açıları üzerinde duracaktır.

Bazen marka-müşteri ilişkisi güçlü olabilir. Örnek olarak, Stew Leonard'ın Connecticut'taki enerjik bir aile işletmesi olan bakkal dükkanını ele alın. Müşterilerinden biri, tabutunun içinde bir Stew Leonard torbası koydurdu. Kadın ve dükkan arasındaki ilişki hayatının öyle önemli bir parçasıydı ki; öldüğünde de devam etmeliydi.

BİRDEN ÇOK MARKA KİMLİĞİ İLE ÇALIŞMAK

Bazı durumlarda, bir marka kimliği o denli ikna edici ve evrenseldir ki; her pazarda başarılı olur. Örneğin, British Airways, tüm dünyada "Dünyanın En İyi Hava Yolu" sloganının işe yaramasını beklemektedir. Coca-Cola da, segmentler ve ülkeler arasında öz kimliğini uzun zamandan beri kullanmaktadır. Bir kimliğin pazarlar arasında ortak olması boyutu, ölçek ekonomilerini yaratır ve (maliyeti yüksek ve hatta zayıflatıcı) tutarsızlıklardan kaçınılabilir. Buna rağmen birçok durumda, bir marka kimliğinin farklı pazar ve ürün içeriğine adapte edilmesi gerekmektedir.

Örnek olarak Hewlett-Packard, HP ismini, içinde test donanımları ve iş istasyonları satın alan mühendislerin, mini bilgisayarlar ve lazer yazıcılar satın alan işadamlarının ve Omnibook notebook altı bilgisayarlarını satın alan tüketicilerin de bulunduğu farklı pazarlara uyması için adapte etmesi gerekmektedir. Levi's kimliği Avrupa ve Japonya için ("biz" yerine "onlar" ve gündelik yerine üst sınıf olarak görüldüğü pazarlar) adapte edilmelidir. Nike işin spor ve antrenman kısımlarını ayrıştırarak kimliğini saflaştırmalıdır.

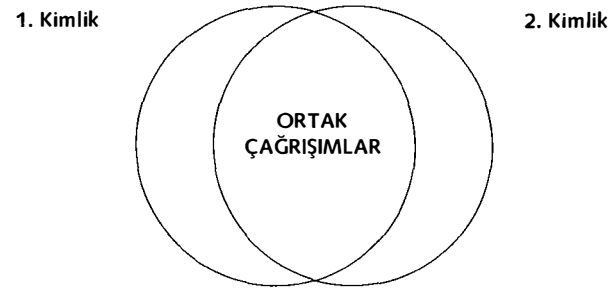
Marriott'un Courtyard markası, tutarlılık, güvenilirlik ve dostluk çağrışımlarını Marriott isminin öz kimliğinden almaktadır. İş için seyahat edenler için Courtyard markası, "İş için seyahat edenler tarafından, iş için seyahat edenler için tasarlandı" sloganından doğan kimlik unsurlarını eklemektedir. Courtyard, zevk için seyahat edenler için değer teması etrafında özellikler sunmaktadır. Her iki segment için de Courtyard ismi, beklentileri karşılayan bir dizi otel özelliğini tanımlamaktadır.

Birden çok kimlik gerekli olduğunda amaç, elemanlarından bazılarının öz kimlik olacağı bir ortak çağrışımlar kümesine (bkz. Şekil 3-14) sahip olmaktır. Bundan sonra herbir pazar için gereken kimlik, ortak kimlik unsurları ile tutarlı olacak şekilde süslenebilir. Bu şekilde Levi's Strauss, birçok ülkede var olan şık şehir insanı gibi bir kullanıcı imgesi geliştirebilir. Yine de, Avrupa marka kimliği daha üst sınıf ve daha az "mavi yakalı" olurken ABD'nde, altın madencisi mirası ve dayanıklı marka kişiliği daha belirgin olacaktır.

Kesişim kümesi bulunmayan çağrışımlar, tutarsızlıktan kaçınmalıdır. Tutarlılığı garantileyen bir yaklaşım, aynı kimliğe sahip olmak ama herbir pazar için farklı unsurları vurgulamaktır: Bir pazarda marka kişiliği önde

olurken diğer bir pazarda ürün özellikleri daha ön planda olacaktır. Gerçek farklılıklar olduğunda ise amaç, vurgu ve etkilerini azaltmadan olabildiğince tutarlı olmalarını sağlamaktır.

ŞEKİL 3-14
Birden Çok Kimlik



MARKA KİMLİĞİNİ ANLAMAYA DOĞRU

Marka kimliğinin anlaşılması ve yönetilmesi, güçlü markalar yaratmanın ve böylece marka özvarlığı oluşturmanın en önemli noktalarıdır. Bu bölüm, marka kimliği (başka bir deyişle markanın neyi temsil ettiği) konusunun bir tanıtımını sundu. Bir marka kimliği, dört perspektifte düzenlenmiş on iki unsurdan oluşmaktadır. Bu dört perspektif: ürün olarak marka, kurum olarak marka, kişi olarak marka ve sembol olarak marka. Kimlik yapısı, öz ve genişletilmiş kimlikleri ve birbiriyle uyumlu, anlamlı kimlik unsurları gruplarını içerir.

Marka kimliği kavramı, ilerleyen iki bölümde detaylı bir şekilde incelenecektir. 4. Bölüm, kurum özelliklerini ve bunların değer önermesinin yanı sıra güvenilirlik sağlamadaki rollerini kapsayacaktır. 5. Bölüm'de marka kişiliği tartışılacaktır. 6. Bölüm'de, Şekil 3-1'deki denge tartışılacaktır: marka konumu, iletişim programının uygulanması, sonuçların takibi ve pratikte süreci başlatan stratejik marka analizi.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Ürün, kurum ve kişi bakış açılarından en önemli markalarınızı ele alın. Herbir bakış açısındaki hangi unsurlar marka kimliğinin bir parçası olarak kullanılabilir? On iki marka kimliği boyutunu ele

alın: ürün kapsamı, ürün özellikleri, kalite/değer, kullanım alanları, kullanıcılar, menşei, kurum özellikleri, yerel/küresel, marka kişiliği, marka-müşteri ilişkileri, görsel imgeler/metaforlar ve marka geçmişi.

2. Herbir marka için, marka kimliği nedir? Öz ve genişletilmiş kimlikleri tanımlayınız. Marka unsurlarının grupları nelerdir? Hangi modeller bulunmaktadır? Gruplar birbirleri ile ve marka ile nasıl bağlıdır?
3. Herbir marka için, en önemli fonksiyonel faydalar nelerdir? Duygusal faydalar nelerdir? Kişisel faydalar nelerdir? Müşteriler ile ilişkiler nasıldır?

4

KURUM ÇAĞRIŞIMLARI

Kurumsal markalar gelecekte yeni bir marka yaratmada tek başarılı alan olacaktır. Teknoloji en büyük dengeleyici olmaya devam ettikçe, tüketiciler bir ürünle ilgili değerlendirmelerine daha az güvenmeye başlayacaklar.

—JW Thompson, İngiltere'den Stephen King

Şirketler, sadece rafta bir ürün olmadıkları gerçeğinin farkına varmak zorundalar. Davranışları da benliklerini oluşturur.

—Levi Strauss'tan Rober Haas

BODY SHOP HİKAYESİ[1]

Tüm kuralları yıkan cilt ve saç bakım ürünleri üreticisi ve perakendecisi Body Shop, 1976'da, Brighton İngiltere'de Anita Roddick ilk dükkanını açtığında hayatına başladı. Birçok kozmetik markasının, çekici kullanıcı imgeleri ile abartılı ambalaj ve yoğun reklam ile desteklenen güçlü fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaları temel alan bir kimliği vardır. Bunun tam tersine The Body Shop; ürünlerini, onu rakiplerinden ayıran değerlerini yansıtan, aşırılıktan uzak bir sunum ile satmaktadır. Firmanın "prensipli kâr" felsefesi, önemli bir farklılaşma kaynağı sağlamaya devam etmektedir.

The Body Shop'un ürün geliştirmeye karşı kendine has yaklaşımı kısmen tarihten gelmektedir. İnsanlar yüzyıllardır cilt ve saç bakımları için doğal ürünler kullanmaktaydılar; neden bu bilginin bir kısmı alınıp, elden geçirildikten sonra diğer insanların kullanımına sunulmuyordu? The Body Shop bu fikri Honey and Oatmeal Scrub Mask (Bal ve Yulaf Maskesi), Cucumber Clansing Milk (Salatalık Özlü Temizleme Sütü), Seaweed and Birch Shampoo (Deniz Yosunu ve Huş Özlü Şampuan) ve Cocoa Butter Body Lotion (Kakao Yağı Vücut Losyonu) gibi ürünler geliştirmede kullandı.

Daha az sanayileşmiş ülkelerden gelen malzemelerden, sadece benzersiz ürün fikirlerine temel oluşturmakla kalmıyor, aynı zamanda bu ülkelerdeki yaşamı geliştirmek için gerekli olan istihdamı ve kaynakları da yaratıyor. Örnek olarak, Brazil Bath Conditioner (Brezilya Banyo Kopüğü) ve Rainforest Bath Beads (Yağmur Ormanı Banyo Boncuğu) Amazon Yağmur ormanındaki Kayapo yerlileri tarafından işlemden geçirilen Brezilya fındık yağı ile üretiliyor. Body Shop, Nepal'de su sümbüllerinden yapılan kağıtları almaktadır. Sonuçta (Body Shop'un "Bağış yapma, ticaret yap" prensibi temel alınarak) ortaya çıkan ilişki; Body Shop'un (diğerleri tarafından Üçüncü Dünya olarak bilinen) "dünyanın çoğunluğu" olarak adlandırdığı ekonomik olarak zor durumda olan toplumlarda geçimi sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Body Shop'un dünyanın çoğunluğundaki varlığı ticaretin ötesine uzanır. Örnek olarak 1989'da, gelişme için büyük alanlar yaratmak üzere yangınların çıkartıldığı Amazon yağmur ormanları için "Yangını Durdur" dilekçelerine bir milyon imza toplamıştır. Body Shop'un misyonu sadece kozmetik ürünü satmak değil küresel bir toplum oluşturmaktır.

Body Shop ve ürünleri geliştikçe; lüks karşıtı, atık karşıtı, doğal hammaddeler felsefesi gözle görülür şekilde devam etti. Ürünler halen testlerinde hayvanlar kullanılmadan geliştiriliyor. Basit ve pratik ambalajlar (üzerinde basit etiketler bulunan tekrar doldurulabilir plastik şişeler) 1960'ların pek de çekici olmayan Volkswagen Beetle'ını andırıyor. Aşırı olmayan satış personeli, bilgilendirici broşürler ve Body Shop'un yenilikçi Ürün Bilgi Kılavuzu, müşterilere firmanın ürünleri ve sonuçlar hakkında bilgi sağlamaktadır.

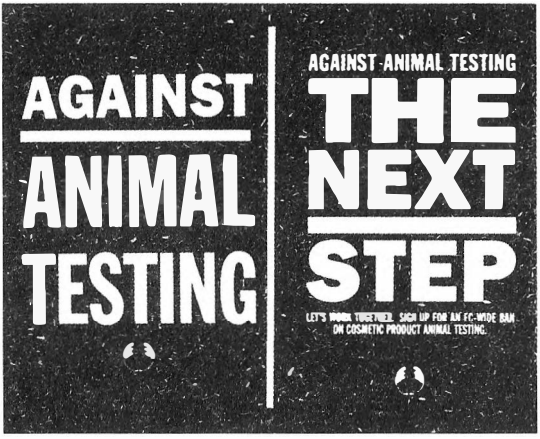
Body Shop'un belki de en farklılaştırıcı özelliği, sosyal ve çevresel değişim arayışıdır. Sosyal sonuçlar için olan tutkusu, firma kültürüne yayılmaktadır. Body Shop hayvanlar üzerinde test yapmaya karşı olmak, ekonomik yönden sıkıntılı toplumlara yardım etmek, yağmur ormanlarını kurtarmak gibi düzenlediği kampanyalar ve geri dönüşümü desteklemesi gibi görünür ve anlamlı çabalarla "söylediğini yapmaktadır". Body Shop aynı zamanda tehlike altında olan türlerin de savunuculuğunu yapmakta [Tehlikedeki Hayvanlar (the Animals in Danger) çocuk sabunları ve banyo ürünleri bu konuya dikkat çekmektedir] ve alternatif enerji kaynakları arayışına katılmaktadır (kendi enerji ihtiyaçlarını rüzgar gücü ile karşılama). Body Shop tüzüğü çalışanlarına, "amaçlar ve değerler en az ürünlerimiz ve kârımız kadar önemlidir" ve "Body Shop'un bir ruhu var –onu kaybetme!" sözlerini hatırlatmaktadır.

Body Shop kimliği, müşterileri olduğu kadar çalışanları da etkilemektedir. Kurucu Anita Roddick, çalışanlarının müşteriler gibi "lüksten uzak" olduklarına ve kurumsal kârlardan çok daha soylu ve katılımcı olma gibi bir amaç duygusuna ihtiyaç duyduklarına inanıyor. Body Shop'un kurumsal misyonu bu amacı sunmaktadır. Geniş bir ailenin fertleri olarak görülen çalışanlar, ürünler ve çevre sorunları ile ilgili eğitici kurslar ve bültenler aracılığı ile bilgilendirilmekte ve insanları eğitmekten gösterilere katılmaya kadar uzanan aktif roller oynamaktadırlar.

Bu, eşsiz ve kendini adayan duruş, müşterilerde bağlılık ve sadakati tetikleyen gerçek bir farklılaşma yaratmaktadır. Body Shop müşterileri, çevrelerindeki dünya ile daha ilgili ve müdahil olmaya eğilimlidirler. Body Shop'a katılmak, müdahil sıfatını kazanmak için bir yoldur (ve böyle yaparak kendilerini ifade etmektedirler). Dükkandan alışveriş yapma, satış personeli ile etkileşimde bulunma, tekrar doldurulabilir şişeler kullanma ve çevreci konumlarını destekleme, müşterilerin marka ile bir bağ kur-

masına yardımcı olur. Bu bağ, iş yapmanın para kazanmaktan, iş sahaları yaratmaktan ve iyi ürünler satmaktan daha fazlasını yapmak zorunda olduğu ortak fikrinden doğmaktadır. Bunun yerine, büyük sosyal problemlere sadece bağış yaparak değil kaynaklarını bu sorunlara ışık tutmak ve dikkat çekmek için kullanarak çözüm aramalıdır. Aslında Roddick'in niyeti, müşterilere "coşku ve tutku" hissini sağlayabilmektir.

ŞEKİL 4-1
Body Shop Görseli



Body Shop'un izniyle yayımlanmıştır.

Body Shop, kimliğin büyük çapta kurum özellikleri, özellikle de değer programları içeren özellikler üzerine kurulduğu markaya güzel bir örnektir. Birçok Japon firmasının da kurum özellikleri üzerine kurulmuş marka kimlikleri vardır.

JAPONYA'DA MARKALAŞMANIN HİKAYESİ[2]

Genel olarak Japon firmaları, marka stratejisine diğer uluslardaki firmalardan farklı bakar. İlk olarak, imajları ile aşırı ilgili ve hatta takıntılıdırlar. Ikincisi, isimlerini çok çeşitli ürünlerin üzerine koyarak kurumsal markalarını en geniş alana sahip marka (birçok ürün sınıfı arasında faaliyet gösteren firmalara verilen isim) haline getirirler. Son olarak, marka kimliğinin müşteriler ve potansiyel müşteriler üzerindeki harici etkileri kadar çalışanları ve potansiyel çalışanları üzerindeki etkisi ile de ilgilidirler.

İMAJ TAKINTISI

Japon firmaları, insanların onları nasıl gördüklerine aşırı derecede önem verirler ve odaklanılan kimlik boyutları, firmalar arasında hatırı sayılır derecede benzerdir. En yüksek öncelikleri, yenilikçilik, başarılı olmak ve sosyal sorumluluktur (yani iyi kurumsal vatandaşlar ve çevreye karşı duyarlı olmak). Kalite ile ilgili bir şöhret, (tüm Japon firmalarının kalite sunması beklendiği ve bu yüzden bir farklılaşma aracı olarak görülmediği için) daha az ilgi görür.

Yenilikçilik. Birçok Japon firmasına göre yenilikçi şöhreti, yeni ürünlere güvenilirlik sağlamak için önemlidir. Amaç, pazarda (son kullanıcılarda olduğu kadar dağıtım kanallarında da) firmanın piyasaya sunduğu her yeni ürünün faydalı bir avantajı olduğuna dair bir beklenti yaratmaktır. Böyle bir algı, firma için bir coşku ve başarı yaratacak ve böylece firma prestijini artıracaktır. Japon tüketicilerin; teknolojik beceri, hayal gücü ve gelişim için inisiyatif sahibi firmaları takdir ettikleri düşünülmektedir.

Örnek olarak Asahi Breweries 1986'da; yorgun, uzun yıllardır faaliyette olan, üçüncü (ve hatta dördüncülüğe koşan) birayı üreten firma olarak görülüyordu. Buna rağmen, 1987'de Asahi Dry'ın piyasaya çıkması, markanın yaklaşık yüzde 9 olan (yıllardır bu seviyelerdeydi) pazar payını yüzde 20'nin üzerine çekti ve bu pazar payı değişiminin büyük bir kısmı sektör lideri Kirin'den oldu. Asahi Dry, firma imajının tamamen değişerek genç, coşkulu ve yenilikçi bir sektör lideri firma olarak görülmesini sağladı. Bu yeni imaj sadece pazar payı kazancını etkilemekle kalmadı, aynı zamanda marka sadakatinin yoğunluğunu da artırdı. Asahi Dry, kısmen Japon müşterilerin başarılı olmuş yenilikçi firmayı "hakiki sek birayı" satın alarak ödüllendirmesi nedeni ile çeşitli kopyacılarla savaşabildi.

Birçok Japon firması, algılanan yenilikçiliğin üzerindeki etkisi nedeni ile benzer ürünlerden kaçınmaktadır. Örnek olarak, Kao Corporation (Procter & Gamble'a çok benzeyen bir sabun firması); yeni ürünlerinin, markanın yenilikçi kimliğini destekleyen bir teknolojik ilerleme içermesi için gayret etmektedir. Hatta Kao, ismini geleneksel alanı olan sabun ve cilt bakımı dışında bir ileri teknoloji ürünü olmasına rağmen, pazarda başarılı olmuş ileri teknoloji bir disketin üzerine bile yazdırmıştır. Kao isminin (ve onu temsil eden büyük ve başarılı şirketin) güvenilirliği, yeni ürünü desteklemiş ve ürünün doğası Kao'nun yenilikçi imajına yardımcı olmuştur.

Japon firmaları hakkında, kopyalamada çabuk davrandığı ama yenilikçilikte o kadar da iyi olmadıkları şeklindeki eski imaj elbette günümüzde yanlıştır. Aslında Japon firmaları, yenilikçiliğe yol açacak temel rekabeti geliştirmeye odaklanmışlardır. (Bell Laboratuvarları ve Xerox düşünce ekibi ile kıyaslanabilecek) Ar-Ge organizasyonları ile, Amerikan firmalarından daha çok göz önünde olmaya eğilimlidirler. Amaç, yenilikçiliği desteklerken güvenilir yenilikçilik sinyalleri geliştirmektir. Bu bağlamda Canon, sadece Ar-Ge'ye değil aynı zamanda yaratıcılığa odaklanan merkezler geliştirmiştir.

Başarı ve Liderlik. Japon firmaları, müşterilerin başarılı ve bilindik firmalarla iş yapmak istediklerine inanmaktadır; sadece ürün kalitesinden emin olmak için değil, kendilerini başarılı bir firmanın prestiji ile bağdaştırmak istedikleri için. Japonya'daki insanlar en iyi ile bağdaştırılmayı isterler. Japonya'da, büyük bir kurumun getirdiği prestij ve güvenilirliğin gerekli olması nedeni ile kurumsal bir firmanın destekçi olduğu markalar test pazarlarında başarılı olmaktadır.

İyi Vatandaşlık. Japon firmaları, iyi vatandaş olduklarını ispatlamak için çevre sorumluluğuna sahip davranmakta; sanatı, diğer kentsel programları ve davaları desteklemektedirler. Sadece "yeşil" olmanın yetmediğini anlamakta ve diğerlerinin de firmanın değerlerini anlamalarını sağlamakla yükümlü olduklarını düşünmektedirler. Örnek olarak Hitachi, *Fortune* dergisinde, çevreyi korumak için yapılan çalışmaları açıklayan dört sayfası renkli toplam sekiz sayfa olmak üzere bir ilave yayımlamıştır. Bu, Hitachi'nin çevreye olan saygısı ile konumlanmasını ve şirket değerleri ve programları ile ilgili bir anlayış sağlamıştır. Müşterilerin, kendi değerlerini paylaşan bir kuruma saygı duyma olasılığı yüksektir.

Zihni Esnetmek. Japon firmaları, kurumlarına kişilik kazandırmak için sundukları ürünler ve hizmetlerin çok dışında olan sorunlara ve değerlere odaklanma konusunda girişken davranmaktadırlar. Örnek olarak, 1992 yılında Mazda *Time* dergisinde bir düzine deneme yazarının ve fotoğrafçının, hayatın anlamı üzerine kendi görüşlerini sunduğu on sayfalık bir ilave yayımlamıştır.

Hangi firma böyle basit felsefi bir soruyu öne sürüp insanlara (deneme yazarlarına ve okurlara) anlamlı bir şekilde katılmalarını rica eder? Mazda

belki de müşterilerin şu cevabı vermelerini istiyordu: sadece araba yapmak ve satmaktan daha geniş bir ilgi alanına ve liderlerinin entelektüel bir eğilime sahip olduğu bir firma. Mazda aynı ilgilere, inançlara ve benlik imajına sahip insanların oluşturduğu bir segmentin böyle bir kuruma saygı duyacağı, hayran olacağı ve onunla bağ kuracağını düşünmüş olmalı. Elbette böyle bir etkiyi ölçmek zordur.

İlişki Pazarlaması. Amerikan iş yaşamında, ilişki pazarlaması güncel bir konudur. Bir Amerikan şirketi için ilişki, müşteri ile yakın olma, sorunlarını anlama ve duyarlı programlar geliştirme üzerine kuruludur. Özellikler ve eylem planları yerine kurumsal değerlere odaklanan Japonların, müşteri ilişkilerinin doğasını Amerikalılardan daha iyi anlaması ilginçtir.

Şirkete Odaklanma

Japonya'da kurumsal marka yaratma çabaları temel olarak mevcut ve müstakbel müşteriler hedef alınarak yapılmaktadır. Müşteriler üzerindeki etki neredeyse bir ikramiye olarak görülmekte ve elbette tek fayda olarak değerlendirilmemektedir. Japon firmaları çalışanlarının; şirket değerleri, amacı, geçmiş başarıları ve gelecekteki hedefleri nedeni ile şirket ile gurur duymasına hayati önem vermektedirler. Bu gururu duyan çalışanların daha etkili ve motive olacaklarına ve Japon yönetim tarzının kalbini oluşturan grup aktiviteleri ve kültüre dâhil olacaklarına inanmaktadırlar. Bu nedenle, Japonya'da kurumsal reklamcılık şirkete etkisi temel alınarak değerlendirilmektedir. Bunun tam tersine Amerika ve Avrupa'daki çalışanlar ender olarak kurumsal reklamcılık çabalarının hedefi olarak değerlendirilir.

Stratejik ve Kurumsal Değişimi Teşvik Etmek. Japonya'daki firmalar, farklı bölümlerdeki çalışanları arasında kurumsal kimliğin ne olması gerektiği ile ilgili ortak bir görüş oluşturmayı amaçlayan kurumsal kimlik (corporate identity [CI]) programlarına dâhil olmaktadır. Bu süreç, sadece çalışanlar açısından "çekici" bir kurumsal kimlik ortaya çıkarmakla kalmayıp, aynı zamanda kurum içinde değişim ve yenilenmeyi teşvik eden bir araç da sağlamaktadır. Örnek olarak, 1985'te Asahi Breweries içindeki geniş çaptaki gruplar, firmanın vizyonu ve kimliğini tartıştı. Sonuç, Asahi Dry'ı ve diğer programları uygulanabilir kılan yeni bir yaklaşım oldu.

Yeni Asahi'nin bir işareti, bir asırdan daha yaşlı olan doğan güneş logosunun değiştirilmesi kararıydı.

Her Zaman Hissedilen Kurumsal Marka

Japonya'da firmalar, isimlerini her yere koymaktadır; sadece Mitsubishi on binlerce markaya ismini vermiştir. Böylelikle ana isim esnek bir hale gelmekte ve farklı içeriklerde farklı anlamlara gelmektedir. Aslında temel düşünce; herbir alt markanın arkasında, rekabet ettiği her alanda üretim ve satışta lider olma yeteneğine sahip büyük ve başarılı bir firma olmasıdır.

Sony, Honda, Canon, Mitsubishi ve Toshiba gibi firmalar, bu mesajın isim duyurma aktiviteleri ile ilerlemesini sağlamaktadır. Bu kurumsal isimler, dünyadaki büyük şehirlerin çoğunda ışıklar içerisinde sunulmaktadır. Mesela bir örnekte, büyük bir neon ışıklı bir Toshiba tabelası kalabalık bir Thai köyüne tepeden bakmaktadır (âdeta orada hüküm sürmektedir). Olimpiyatlar gibi etkinliklere agresif bir biçimde sponsor olmak da aynı zamanda büyük Japon firmalarının isimlerinin çevrenin bir parçası olmasını sağlamaktadır.

Suntory, viski üretmektedir ama aynı zamanda bira ve hatta alkolsüz içeceklerin üstünde bile ismi bulunmaktadır ve ismini (Amerikan tarzı hamburger, pizza ve kızarmış tavuk sunan) fast food restoranları zincirine vermekten ancak büyük bir irade ile kendini alıkoymuştur. Bir Suntory sanat müzesi, Tokyo'da şık ve önemli bir konser salonu ve firmanın sponsor olduğu prestijli etkinlikler bulunmaktadır. Bu nedenle Suntory ismi Japonya'da, ürünlerinden daha fazlası tarafından yönlendirilen değerli bir metadır.

Kurumsal Marka Ailesinin Kalıcılığı

Japonya'da, kurum ve ürün yapısının gerçek bir kalıcılığı vardır çünkü şirketler nadiren satılır. Bu nedenle, bir Japon firmasının kurumsal bir markaya yatırım yapması, kapsamında büyük bir değişim olması ihtimalinin düşüklüğü nedeni ile daha kolaydır. Bunun tersine, GE, General Mills ve Xerox gibi Amerikan firmaları, portföylerindeki ürün ve marka ailelerine sadece geçici olarak kendilerini adamaktadırlar. Şirket alma ve satmaya ve böylece kurumsal kimliklerini değiştirmeye gönüllü olmaları, Amerikan kurumsal markalarına yatırım yapmayı haklı çıkarmayı zorlaştırmaktadır.

KURUM OLARAK MARKA

Neredeyse bütün ürün gruplarındaki markalar, bozulmakta olan pazarlarda farklılaşma noktaları bulmak için çabalamaktadır. Güçlü perakendeciler ve müşteriler, kemer sıkma çağında fiyata odaklanmaktadır. Fiyat vurgusu, saldırgan veya çaresiz rakipler ve pazar konumunu terk etmek istemeyen savunmacı oyuncular tarafından beslenmektedir. Ürün yenilikleri, kolayca kopyalanmakta veya niş toplulukları etkilemektedir. Markalar, kendilerini nasıl farklılaştırabilir ve bir avantaj sağlayabilirler?

Buna bir cevap, marka kimliği için markanın arkasındaki kurumun bir parçasını temel almaktır. Temel düşünce, bir kurumun bir ürün veya hizmet sağlamak için bazı değerlere, kültüre, insanlara, programlara ve varlıklara/yeteneklere sahip olmasıdır. Bu kurum özellikleri, (2. Bölüm'de anlatıldığı gibi) Saturn ve Body Shop örneğinde olduğu gibi farklılaşma, değer önermesi ve müşteri ilişkisi için bir temel sağlayabilir.

Değerler ve Kültür

Saturn'ün, müşterilere saygıyla ve arkadaşça davranması üzerine kurulu kurumsal değeri, ilişki için bir temel sağlamaktadır. Birçok müşteri, bu değerleri sezmekte, davranışlarını ve algılarını buna göre şekillendirmektedir. Başka bir kurum özelliği olan Saturn'ün kendini dünya çapında kabul gören bir ekonomik bir araba yapmaya adaması, müşterilerin arabayla ilgili algılarını etkilemeye yetecek kadar göz önündedir. Benzer şekilde, Body Shop'un yağmur ormanları, hayvan kobaylar, ambalaj geri dönüşümü ve Üçünü Dünya ülkelerinin ekonomik gelişimi için duyduğu kaygı da müşterilerin takdirini ve saygısını kazanmıştır.

İnsanlar

Müşteri ile yüz yüze veya reklamlar aracılığı ile karşılaşan Saturn ve Body Shop'taki insanlar, kendilerini kurumun değerleri ve kültürüne adamış olarak görülmektedir. Bu, ürün özellikleri ve kurumsal programların basitçe duyurulması ile elde edilemeyecek bir güvenilirlik sağlamaktadır.

Programlar

Body Shop, değerlerine ve kültürüne anlam yükleyen ve müşterilerine ak-

tif olarak veya başkasının yerine katılma şansı tanıyan gözle görülür bir eylemcilik sergilemektedir. Saturn'ün müşterilerin dâhil olmasını sağlayan perakende programları ve bir yaz kutlaması için tüm araba sahiplerini Spring Hill'e davet etmesi, sadece araba satmaktan daha fazlası ile ilgilenen bir kurumun değerleri ve kültürünü yansıtmaktadır.

Varlıklar ve Beceriler

Body Shop'un Üçüncü Dünya ülkelerindeki hammaddelere olan ulaşımı, bu ülkelerin problemlerine olan ilgisini ve bu problemlere dâhil olmasını daha inanılır kılar. Saturn, "farklı bir araba" mesajını vermek için Spring Hill'de sıfırdan bir fabrika kurdu. Saturn'ün aynı zamanda müşteri ile dost felsefesini gözle görülür şekilde yansıtan eşsiz bir perakende operasyonu bulunmaktadır.

Kurum Özellikleri ve Ürün Özellikleri

Markayı kurum olarak görmek, markaya marka kimliğinin bir kısmı olarak ilave edilebilecek *kurumsal çağrışımları* yaratır. Örneğin, Saturn dünya çapında kabul gören kaliteye kendini adayan bir kurum olarak görülmektedir. Bu algı, Saturn arabasının diğerlerinden daha üstün olarak görülmesinden kalitatif olarak farklıdır; bu daha ziyade kurumun değerlerini, programlarını, varlıklarını ve becerilerini yansıtır. Buradaki gizli anlam, kendini kaliteye adamış bir kurumun, zaten kaliteli ürünler üreteceğidir ama buna odaklanmaz. Bu nedenle bir marka; özellikleri, kullanıcıları, sembolleri, kullanım bağlamları, ülke veya bölgesi ve marka kişiliği ölçüsünde çağrışımlara sahip olabileceği gibi, kurumsal çağrışımlara da sahip olabilir.

Kurumsal Marka

Sony, GE veya Siemens gibi bir kurumsal marka, kimliğinin önemli bir kısmı olarak kurumsal çağrışımlara sahip olmak zorunda değildir. Bunun yerine, ürün olarak marka perspektifi, kimliğinin baskın bir kısmını oluşturabilir. Örnek olarak Sony, kaliteli tüketici elektroniği; GE Jet Engines, verimli motorlar anlamına gelebilir.

Yine de kurumsal bir marka için, kurumsal çağrışımlar iki nedenden dolayı çoğunlukla önemlidir. Birinci neden; kurumsal markanın, CEO'yu

ve tasarımda, üretimde ve müşteri ilişkilerinde görev alan insanları temsil etmesidir. Böylece, kurumsal değerler, çalışanlar, programlar ve kurumun varlıklarına odaklanılması doğaldır.

İkinci neden, neredeyse bütün kurumların çoğunlukla ürün markaları kümesinden oluşan birçok ürün sınıfında faaliyet göstermesidir. Örnek olarak, Siemens'in 100 ülkede pazarlanmakta olan 100.000 üründe ismi bulunmaktadır. İnovasyon veya kalite gibi kurumsal çağrışımlar, bu ürünlere uygulanabilecek ortak bir payda sağlamaktadır. Sonuç, kurumsal çağrışımlar yaratmada kullanılacak sağlam ölçek ekonomileridir. Yine de, göz önünde bulunan bir ürünün zayıf performans göstererek kurumsal ismi lekeleyebilmesi gibi bir risk bulunmaktadır.

Birçok ürüne uygulanan kurumsal bir marka, gerekli olan maliyet birden çok ürün ve kategoriye yayıldığı için görünürlük ve bilinirlik yaratmak için ölçek ekonomisi ve kapsam da sağlar. Dahası bu kurumsal marka ismi, ürünlerin reklamlarının yapıldığı ve satıldığı yerlerde sergilenir. Bu nedenle birden çok ürün, marka isminin daha fazla teşhir edilmesi anlamına gelmektedir.

KURUMSAL ÇAĞRIŞIMLAR BİR ŞİRKETİ YANSITMAK ZORUNDA DEĞİLDİR

Kurumsal çağrışımlar yalnızca kurumsal markalar ile sınırlı değildir. Asıl mesele, kurumsal çağrışımların marka kimliğinin önemli bir parçası olup olmadığıdır.

Aslında zaman zaman, şirket çağrışımlarına üretken bir şekilde odaklanan markalar, kurumsal markasını kullanmamalıdır. Hidden Valley salata sosu, ana şirketin gıda ile uyumlu bir şey olmayan ağartma ile ilişkilendirilmesi nedeni ile Clorox marka şemsiyesi altında başarılı olamazdı. (Hidden Valley, üreteci olarak HVR Company'yi göstermektedir.) Benzer şekilde, L'Eggs çorapları, ana şirketi olan Sara Lee ile yapılan bir çağrışımdan bir şey kazanmayacaktı. Yine de Hidden Valley ve L'Eggs, marka kimliklerinde kurumsal çağrışımları barındırabilir. 2. Bölüm'de tanımlandığı gibi Saturn, bu tarz çağrışımları markasını konumlandırmada kendini General Motors'tan uzaklaştırırken bile vurgulamıştır.

Kurumsal çağrışımların görünürlüğü çok büyük farklılıklar gösterebilir. Birçok ürün markası için (Tide veya M&Ms gibi) odak, ürün özellikleri

veya kullanıcı imgeleri üzerinedir ve kurum görünmezdir. Marka, aslında bir kurumun yansımasından çok soyut bir varlıktır. Diğerleri için (Saturn ve birçok hizmet şirketi için), kurumsal çağrışımlar çoğunlukla öz kimliğin bir parçasıdır.

Kurumsal çağrışımlar, 8. Bölüm'de tartışılacağı gibi, ürün özelliklerinden farklıdır ama bunlardan etkilenebilirler. Çalışılan ürünlerin doğası bile önemlidir. Örnek olarak, büyük ekran televizyonlar yapan bir firma, müzik gereçleri yapan bir firmadan daha yenilikçi ve ileri teknolojili olarak algılanır.

KURUMSAL ÇAĞRIŞIMLAR

Birçok marka kimliği, ürün faydaları, bir kullanım durumu veya bir kullanıcı grubu ile ilişkilendirilen bir değer önermesi sağlar. Bu çağrışımlar çoğunlukla ürün sınıfına özeldir ve somut özellikleri içerir; çoğunlukla güçlü görsel betimleye sahiptir. Bunun tam tersine, kurumun değerleri/kültürü, insanları, programları ve varlıkları/becerileri tarafından yönlendirilen çağrışımlar kalitatif olarak farklıdır. Daha az elle tutulabilir, daha nesnel ve ürün sınıfına daha az bağlı olan bu çağrışımlar; değer önermeleri ve müşteri ilişkileri yaratmada ve desteklemede önemli fakat farklı bir rol oynama potansiyeline sahiptir.

Toplum odaklı olma gibi çağrışımlar bazen, eşsiz bir şekilde kuruma bağlanabilir. Algılanan kalite gibi diğer vasıflar, fonksiyonel faydalar sağlayan ürün özellikleri (ürün, kaliteyi barındıracak şekilde tasarlanmıştır) veya kurum özellikleri olarak görülebilir (markanın arkasındaki kurum kaliteyi ve kalite programlarını öncelikli olarak görmektedir). Hangi perspektifin baskın olacağı, çağrışım bağlarının kaynağına bağlıdır.

Bir kurumsal çağrışımlar grubu, yöneticilerin kullanımına sunulmuştur. Bu çağrışımların nasıl işlediğini anlamak için, en çok rastlanan ve faydalı olanların birkaçı aşağıda tartışılmıştır:

- Toplum/topluluk yönelimi
- Algılanan kalite
- Yenilikçilik (İnovasyon)
- Müşterilere duyulan ilgi
- Var olma ve başarı
- Yerel/küresel

Toplum Yönelimi

Bazı kurumlar "iyi vatandaş"tır ve çevreye olan duyarlılık, vakıflara sponsorluk, bulundukları topluma olan ilgileri ve hatta çalışanlarına nasıl davrandıkları gibi yollardan bunu kanıtlar. Kurumsal çağrışımlar, gelişen toplum odaklı çağrışımlar için neredeyse vazgeçilmezdir. Örnek olarak Ben & Jerry's, eğlenceli, merkezi Vermont'ta bulunan ve aşağıdaki programlar ve politikalara sahip, toplumsal olarak sorumluluk sahibi bir dondurma firmasıdır:

- Kârın yüzde 7,5'ini toplumsal ve sosyal amaçlar için harcamak.
- Çevre farkındalığını destekleyen ve toplumsal amaçlar için bütçe sağlayan (Brezilya fıstığını kullanan) bir ürün olan Rain Forest Crunch dondurması gibi ürünleri pazarlayan Community Products isimli bir yan firma yaratmak.
- En üst düzeydeki yetkililere, en düşük işçi maaşının en fazla yedi katını vermek (Japonya'da alışılagelmiş ama ABD'nde bir hayli sıradışı olan bu uygulama, sonunda dışardan bir CEO'yu firmaya çekme çabası ile sonuçlanmıştır.)
- Seçmenlerin bir Ben & Jerry's satış noktasında kaydolmaya ikna olmasını, bir külah dondurma vererek sağlamak.
- Harlem'de on iki evsiz insanı çalıştıran ve kârının yüzde yetmiş beşini bölgedeki bir barınağa bağışlayan bir franchise kurmak.

Faaliyetine 1978'de başlayan Ben & Jerry's, günümüzde yüz milyonlarca satışla Häagen-Dazs ile yarışmaktadır. Elbette ki, bu başarının ne kadarının daha iyi ürün ve pazarlamadan kaynaklandığı, ne kadarının müşterilerin firmanın değerleri ve programlarına duydukları bağlılıktan kaynaklandığını tahmin etmek güçtür fakat uygun amaçların takibi için harcanan paraların, programlar ve ödüllerin yarattığı şöhret tarafından tamamıyla karşılandığı savunulabilir. (Rain Forest Crunch dondurmasının duyurusu, basın toplantısına kırk kadar medya mensubunu çekmiştir.) Elbette ki, ne kadar olduğunu söylemek çok zor olmasına rağmen kurumsal çağrışımlar müşteri bağlılığını artırmıştır.

Levi Strauss çalışanlarına karşı olan tavrı, California Üniversitesi ve Oakland A beyzbol takımı gibi toplumsal kuruluşlara olan desteği ile saygı kazanmaktadır. Saturn bayileri de benzer şekilde hayvanat bahçeleri, oyun

parkları ve diğer yerel vakıflara yardım etmeleri ile takdir görmektedir. Şüphesiz ki; saygı ve takdirden dolayı bu firmalar ile daha derin ilişkiler kuran müşteriler bulunmaktadır.

"Çevrecilik"e yönelmek, iyi vatandaş olmanın başka bir yoludur. Bu özellik, çevreye duyarlı hammaddeler veya geri dönüştürülebilir ambalajlar ile bağdaştırılabilir fakat kurumsal değerlere kök salan çevreci bir imaj kopyalanması zor, daha görünür ve daha inandırıcıdır. Yine de yeşil rotanın ne olduğunu bilmek zor olabilir –örnek olarak ambalajın "yeşil"liği ile ilgili ortak bir fikir olmayabilir. Dahası, birçok etkili yeşil aktivite (fabrikalardan zehirli gazların salınmasının azaltılması gibi) görünür değildir. Bu nedenle, problemlerden biri; büyük bir yatırım gerektirebilecek marka özvarlığı yaratmaktır.

Geri Dönüşler

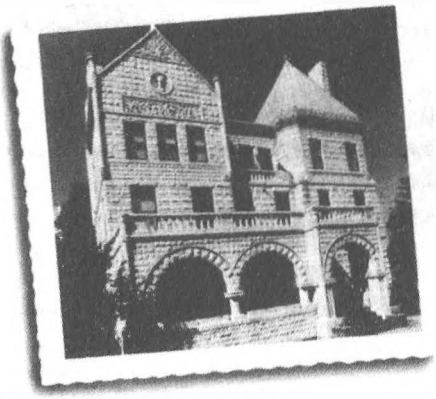
Yukarıda belirtildiği gibi, mesele iyi bir şey yapmanın pazarda bir dönüşe sebep olup olmayacağıdır. Elbette ki "iyi vatandaş" olmak markaya, müşteri ilişkilerine katkı sağlayarak yardımcı olacak saygı, takdir ve beğenme gibi duygular yaratabilir. 100.000 civarında insanı çekerek Kamboçya ve Tayland'daki mülteci kamplarına sağlık ekipleri göndermek için yardım toplayan Lyon, Fransa'daki McHappy Days kutlaması/partisini düşünün. Etkinlik, McDonald franchise sahibi ve sponsoru açısından, Lyon'da McDonald's'a karşı özel bir duygu yaratmıştır. 1994'te yaklaşık 2.000 Amerikalı yetişkin arasında yapılan bir anket, iyi bir şeyler yapmanın, insanların karakterlerinin olumlu yönlerini yansıtacak eylemleri abartma eğilimi olmasına rağmen, bir geri dönüşü olduğu konusunda güçlü bir kanıt sunmaktadır.[3]

- Katılımcıların yüzde 78'i, eşit fiyat ve kaliteli ürünler arasında seçim yaparken sağlık araştırmalarına, eğitime ve benzeri amaçlara katkıda bulunan bir firmayı, bu gibi şeyleri yapmayan firmaya tercih edeceklerini söylemiştir.
- Katılımcıların üçte ikisi, kullandıkları markaları, faydalı gördükleri amaçlara destek veren firmaların markaları ile değiştireceklerini söylemiştir.

Amerika'da yapılan başka bir ankette, katılımcıların yüzde 83'ü çevreye zararsız ürünleri tercih ettiklerini söylemiştir.[4] Başka bir araştırma,

ŞEKİL 4-2
Ronald McDonald House

This house was built by a three-year-old girl with leukemia.



In 1969, little Kim Hill was diagnosed as having leukemia, forcing her to leave home to seek special medical attention. Endless commutes and sleepless nights in hospital waiting rooms led Kim's family to help develop the first Ronald McDonald House®.

Today, more than 100,000 families each year use a Ronald McDonald House as their home-away-from-home while their kids are treated in nearby hospitals. But it wouldn't be possible without the generous support of local businesses and community volunteers. If you'd like to contribute some time or money to our house here, please give us a call.

Because to a critically-ill child, having loved ones nearby is often the best medicine of all. Just ask 22-year-old Kim Hill.

Ronald McDonald House

© 1989 McDonald's Corporation

McDonald's'ın izniyle yayımlanmıştır.

Amerikalı tüketicilerin yüzde 23'ünün alışverişlerini bir firmanın çevreye karşı duruşları ve programlarını temel alarak yaptığını iddia ettiği kanısına ulaşmıştır.[5]

"Hayır işleriyle bağlantılı" programlar, bir markaya ilgi ve görünürlük verebilir. Ağır hastalığı olan çocukların ailelerine ev benzeri konaklama imkanı sağlayan bir program olan Ronald McDonald House (bkz. Şekil 4-2), McDonald's kimliğine bu yolla katkıda bulunmuştur. Fokus gruplarındaki tüketiciler, Ronald McDonald House tartışma konusu haline geldiğinde canlanmaya eğilim göstermişlerdir. Ronald McDonald House, saygı ve takdirin dışında ilgi de uyandırarak bir sosyal programın olgun bir markaya nasıl enerji kazandıracağını göstermektedir.

Son olarak, sosyal sorumluluk alanında daha iyi sicilleri olan firmaların borsada ödüllerini aldığı görülmektedir. Kanıtlar karışık olsa da (bir düzine çalışmadan elde edilen) ortak görüş, bu alanda olumlu bir ünün zararının olmadığı ve bazı durumlarda hisse değerine yardımcı olduğudur. Daha net olanı, olumsuz bir durumun iyi ünü olan bir firmaya daha az zarar verdiğidir. Klasik bir vaka, Tylenol zehirlenme vakasından sonra, Johnson & Johnson'un şöhretinin, müşteriler ve yatırımcıların güvenlerini tekrar kazanmada yardımcı olmasıdır.

Bir Programınız Olsun

Sosyal sorumluluk üzerindeki ilgiden faydalanmak için programlar ve eylemler, firmanın diğerleri arasından sıyrılmasını sağlayacak algılar haline dönüştürülmelidir. Bunu yapmak için, bir firma markalaşmanın temel kurallarına uymalıdır:

- *Bir odağınız olsun.* DDB Needham, dünya çapında sürdürdüğü çalışmada suya odaklanmaktadır (özellikle de suya ulaşabilirliğe ve kirlilik problemlerine). Dünya çapında konferanslara katılmış ve iletişim programlarının geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Diğer firmalar eğitime, şehrin daha fakir mahallelerine, bir sanat programına, parklara, AIDS araştırmalarına veya bisiklet yarış ve etkinliklerine odaklanmıştır. Bir odak, etkiyi ve görülürlüğü artırmaktadır.
- *Zaman içerisinde tutarlı olun.* Herhangi bir markalaşma çabasında, uzun bir zaman süresince tutarlı olmak firmaya kümülatif bir fayda sağlar. Özel bir vakıf ile tutarlı bir şekilde ilgilenen markaların yük-

sek bir etki ve görünürlük kazanması muhtemeldir. Örnek olarak Reebok, uzun yıllardır insan hakları ile bağdaştırılmaktadır, diğer yaptıklarına ek olarak, Uluslararası Af Örgütü'nün "Human Rights Now" ("İnsan Hakları, Şimdi!") dünya turnesine sponsor olmuştur. Böyle uzun vadeli bir ilgi, Reebok'ın müşteri algıları üzerinde dağılmış bir "ayın bağışı" programından daha etkili olacaktır.

- *Programı markaya bağlayın.* Program/marka bağını kuvvetlendirmenin bir yolu firmanın iş kolu ile ilgili olan programlara katılmaktır. Bu nedenle bir mobilya imalatçısı olan Herman Miller, ahşap işçiliğinde israfı azaltmakta ve iyi yönetilen ve sürdürülebilir ormanları desteklemektedir. Öğretmen organizasyonlarına hizmet veren The California Casualty Insurance Company, eğitim programlarına sponsor olmaktadır. Kodak, ebeveynlerin (kaçırılma durumunda kullanılmak üzere) çocuklarının ID kitlerinde kullanılacak fotoğraf makinesi, film ve diğer gereçleri sağlamaktadır. Bu program, Kodak ve fotoğraf makineleri için bir senfoniye bağış yapmanın sağlayamayacağı doğal bağı oluşturmaktadır.
- *Markanız olsun.* Markalanmış bir program çok etkilidir. Liz Claiborne'un kadınlara uygulanan şiddete karşı olan kampanyası Women's Work olarak adlandırıldı. The Coors'un göğüs kanseri ile savaşan programı High Priority adını almıştır ve kendi logosu vardır. Elbette ki bir marka, bir programın anlamını netleştirmeye ve etkisini artırmaya yarayan güçlü bir araçtır.

Algılanan Kalite

Algılanan kalite, neredeyse her müşteri karar içeriğinde en önemli etkendir. Kalite, göstermek sureti ile doğrudan veya bir markanın ürün özelliklerinin rakip markanınkilere göre daha iyi olduğunu iddia ederek iletilebilir. Görsel kalite öğeleri, kaliteyi daha dolaylı olarak göstermek için kullanılabilir. 2. Bölüm'deki Saturn tartışmasında gösterildiği gibi alternatif olarak kalite; firmanın değerleri, kültürü, insanları ve programlarının bir parçası olarak ele alınabilir.

Kalite iddiası yapılırken kurumsal çağrışımlar kullanılırsa, odak, üründen çok firma üzerinde olur. Bu nedenle "GM Mükemmellik Markası" düsturu bütün General Motors markalarını kapsayan ve kurumun kaliteye

olan sadakatini yansıtan kurum çapında bir çalışmadır. Bu, aynı zamanda Mr. Goodwrench gibi programlarla ve somut bir anlam ve inandırıcılık sağlayan çeşitli görünür toplam kalite programları ile de desteklenmektedir.

Birçok firma kendini kaliteye veya yaptıkları şeyde "en iyisi" olmaya adamıştır. Örnek olarak, *Fortune* dergisi anketlerinde üst üste en çok saygı gören firmalardan biri olarak seçilen Johnson & Johnson, öz kimliği olarak kalite ve güveni almıştır. Nestlé daha bilindik "en iyi çikolatayı yapar" tüketici sloganından türeyen "En iyiyi yapar" sloganını kurumsal kampanyası için kullanmaktadır.[6]

Perakende Markaları

Süpermarketlerden, kıyafet mağazalarına ve otomobil tedarik firmalarına kadar birçok perakende mağazalar zinciri, zincir mağaza ismi ile veya zincir ile yakın olarak bağdaştırılan bir marka altında ürünler pazarlamaktadır. Bu mağaza markaları çeşitli ürünleri kapsadığı için, aslında kaliteye göre konumlandırılırlar. Bu markalardan birçoğu kabul edilebilir kaliteye sahip fakat nispeten daha düşük fiyatlı değer markalardır. Bununla beraber, mağaza markaları giderek yüksek kaliteye sahip üst sınıf markalar olarak konumlanacak şekilde gelişmektedirler. Bu nedenle değer önermeleri, ürün sınıfındaki en iyi markalara göre tanımlanmaktadır.

Bu perakende markaları, algılanan kalitenin ve marka bağlılığının yerleşmesini sağlamak için ambalaj öğelerine ve tüketici denemelerine önem vermektedir. Yine de kurumsal çağrışımlar, kalitenin inandırıcı ve ayırt edilen bir şekilde iletilmesi için iyi bir vasıta olabilir. Kurumsal çağrışımlar önemlidir çünkü perakende zinciri en nihayetinde bir kurumdur. Dahası mağaza markalarının değerini yükseltecek herbir kurumsal çağrışım, aynı zamanda mağaza bağlılığının gelişmesine de yardımcı olur.

Büyük bir Kanada süpermarket zinciri olan Loblaw's, kurumsal çağrışımları üst sınıf bir marka olan President's Choice markasını yaratmada kullandı. Marka ismi, ürünlerinin değersiz olması durumunda President's Choice (Başkanın Seçimi) ismini koymayacağı varsayılan Loblaw mağazalar zinciri başkanının bir seçimi olduğunu ima ediyordu. Başkanın bizzat

kendisi, kurum ile ilgili gerçekleri ve President's Choice ürün grubu için bir kalite konumu yaratmaya yardımcı olan kaliteye bağlılığını iletmişti. Aynı zamanda mağazalarda görünerek ve müşteriler için bir yemek kitabı hazırlayarak, müşteriler ile kişisel olarak bağ kurmuştur.

İngiltere'deki Tesco süpermarketler zinciri, kalite konumu yaratmada kurumsal çağrışımların kullanılmasına başka bir örnektir. Tesco, komedyen Dudley Moore'un daha iyi tavuk kaynağı bulmak için görevlendirilmiş bir satın alma personelini oynadığı bir dizi reklam yaptı. Arayışı onu, Bordeux ormanlarında serbest bir şekilde yem arayan tavukların peşine, İskoçya'da izinsiz somon balığı avlamaktan dolayı tutuklanmaya ve Şili'de büyük tavuk kostümlü karakterler tarafından kovalanmaya sürüklemiştir. Moore daha sonra, İtalyan üzümü, İskoç somonu ve Şili Cabernet üzümü kaynaklarını bulur. Esprili kahramanlık hikayeleri, kurumun en üst kalitedeki lüks Tesco markalarına ulaşmak için uzak yollar kat etme arzusunu ima etmekteydi.

YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

Daha önce belirtildiği gibi yenilikçilik, Japon firmaları için belki de en önemli kurumsal marka çağrışımıdır. Bu, aynı zamanda Batı firmaları için, özellikle de teknoloji ve yenilikçiliğin müşteri için önemli olduğu ürün sınıflarında rekabet eden firmalar için önemlidir. Örnek olarak; diş gereçlerinde Oral B, tıraş bıçaklarında Gillette, iletişim gereçlerinde AT&T, mikro işlemcilerde Intel ve otomobillerde Lexus; rekabetçi stratejilerini teknolojik olarak en iyisi olmak üzerine kurmuşlardır. *Fortune* dergisinin en çok beğenilen kurumlar listesinde sabit bir yere sahip olan Rubbermaid, yenilikçilik ile değer sağlamaktadır. Yenilikçilik; General Mills marka stratejisi için üç mihenk taşından biri, 3M için de bir itici güçtür. Scotch Brite, Post-it ürünleri ve Scotchguard koruyucusu gibi ürünleri geliştiren firma olarak 3M, satışlarının yüzde 25'inden fazlasını dört yaşından daha genç ürünleri aracılığı ile sağlamaktadır. Şekil 3-4, 3M kimliğini sergilemektedir.

Her zaman en iyi olarak gözükecek bir ürüne veya hizmete sahip olmak zordur. Her zaman özellikler bakımından önünüze geçen birileri vardır, bu daha gerçekleşmediyse bile bilgilendirilmemiş veya ikna edilmemiş bazı segmentler her zaman vardır. Soyut bir boyut olan yenilikçilikte güçlü

olmak, böyle bir pazarda daha dayanıklı olan bir avantaj sağlar. Örneğin birçok insan, üzerinde durulan ürün en gelişmişi olmasa bile, HP'nin teknolojik olarak ileri bir firma olarak ün yapmış olması nedeniyle Hewlett-Packard almaktadır.

Yenilikçi olarak ün yapmak yeni ürün iddiaları yaparken inandırıcılık sağlar; özellikle de bu tür iddialar müşteriler için fark yaratıyorsa. Yenilikçi firma, şüpheler konusunda avantajlı olacaktır çünkü daha önceden anlamlı ürün iddialarını destekleyen atılımlar yapmıştır.

Birçok firma (özellikle de GE, Kodak, AT&T veya Coca-Cola gibi "köklü geleneğe" sahip ve yerleşmiş liderler) biraz modası geçmiş ve sıkıcı olarak görülme problemi ile karşı karşıyadır. Yenilikçi olmak, daha modern ve güncel görünmek için bir vasıta olabilir. En ileri özellikler ve yetenekler ile donatılmış ürünleri yapan bir firma daha çağdaş görünecektir.

Müşterilere Duyulan İlgi

Nordstrom'dan Lexus'a birçok kurum, müşterileri temel değer olarak ilk sıraya yerleştirme gibi bir dürtüye sahiptir. Eğer bir firma böyle bir felsefeyi inandırıcı bir şekilde iletebilirse, müşteriler sadece ürünlere ve hizmetlere itimat etmekle kalmayacak aynı zamanda birilerinin kendilerini düşündüğünü de hissedeceklerdir. Sizi beğenen birini beğenmeniz çok daha kolaydır.

Çeşitli firmalar, bu arkadaşlık kavramını kurumsal marka kimliklerini tanımlayan unsurlardan biri haline getirdi. Gateway Computer'ın, onu fiyat ve özelliklere odaklanmış rakiplerden ayıran bir sloganı vardır: "Bu işte bir dostunuz var". Arkadaş metaforu çok güçlüdür çünkü markanın müşterinin istediğini sunacağını ima eder: dürüstlük, önem, güven ve saygı. Bir sonraki bölümde, kişi olarak marka metaforu araştırılacak ve marka ve müşteri arasındaki arkadaş ilişkisi kavramı daha da derinlemesine tartışılacaktır.

ŞEKİL 4-3

Kurumsal Bir Saldırı Olarak Yenilikçilik

You can hardly go through a single day without touching something a 3M abrasive hasn't touched first.



Your refrigerator, your pots and pans, your shoes, your car, your desk, a chair, a floppy disk, so many of the things you touch every day without thinking twice have been touched by over 90 years of development by 3M abrasive technology.

By continuously refining and redefining abrasives and their applications to virtually every facet of our lives, 3M has produced innovations ranging from powerful abrasives that grind metal, to abrasives that conform in order to smooth and finish three-dimensional surfaces, to precision abrasives so gentle they can polish eyeglass lenses.



3M pioneered the combining of abrasives with non-woven fiber technologies. The result: simpler manufacturing applications and useful household products like the Scotch-Brite scrub pad.

From tough abrasives that grind large steel castings to others so delicate they can polish computer disks and fiber optics, 3M shapes and smooths countless items that touch our lives.

In an environment that encourages people to reach and supports the cross-fertilization of ideas, 3M has changed forever the way we grind, shape, sand, clean, finish, polish and smooth. Because the one thing 3M has never changed is its commitment to imagine the unthinkable and invent the unknown. A commitment that has resulted in more than 60,000 products that make our world safer, easier, better. And often a good deal smoother. For information call 1-800-364-3577, that is 1-800-3M-HELPS.

© 3M 1994

3M *Innovation*

3M'in izniyle yayımlanmıştır.

CEO'NUN ROLÜ

Bazı kurumlar, kurumsal çağrışımları etkili bir şekilde ifade eden ve ileten karizmatik bir lider ile ödüllendirilmişlerdir (muhtemelen şirket CEO'su). Anita Roddick, bu rolü The Body Shop için üstlenmiştir. Böyle bir kişi, kurumsal duyuruları bahsedilmeye değer kılar ve böylelikle ucuz bir şekilde göz önünde olmayı sağlar. Örnek olarak, yeni bir Microsoft ürününün duyurusu, Bill Gates'in konuşma yapmak veya ulusal haber programında görünmek üzere davet edilmesi ile önemli bir etkinlik haline gelir.

Bir kurumun kurucusunu/liderini öne çıkararak o kurumu kişiselleştirmek, müşteri ile bir ilişki yaratılmasına yardımcı olur. Wal*Mart'ın bir hayli göz önünde olan lideri Sam Walton, ilgi çekici ve hatta sevilen bir insan olarak algılanmaktadır. Müşterilerin Wal*Mart ile olan ilişkileri bir bakıma Sam Walton ile olan ilişkileri anlamına gelir. Aslında, Wal*Mart'ın dâhili ve harici olarak temsil edilmesinde Sam Walton, ölümünden sonra bile önemli bir unsur olarak kalmıştır.

VAR OLMA VE BAŞARI

Bir kurumun marka ardındaki görünürlüğü ve varlığı; boyutu, anlamı ve yeteneği olan bir imaj yaratabilir. 1. Bölüm'deki basit marka tanınması ile ilgili tartışmayı hatırlayın; tadım testlerini bile etkilemişti. Ürünlerini desteklemek için kaynakları ve uzun bir iş geçmişi olan bir kurum ile muhatap olmak, özellikle de ileri teknolojili pazarlarda rahatlatıcıdır.

Satışlar ve/veya satıştaki büyüme ile anlaşılan gözle görülür bir başarı, aynı zamanda diğer müşterilerin de bu markayı seçtiğini bilmeleri dolayısı ile müşterilerin endişelerini giderir. Rakamlara duyulan bu güven iddiası, "Bir IBM satın aldığınız için kovulmazsınız." gibi eski (ve biraz da anakronistik) bir ifadenin temelini oluşturmaktadır. Özellikle de Japonya'da başarılı bir geçmiş; prestij, inandırıcılık ve kurumun yaptığı şeyde iyi olduğu ile ilgili bir anlamı da beraberinde getirir.

Anlamlı bir imaj, aynı zamanda ikna gücünü de etkileyebilir. Goldberg ve Hartwick bir çalışmada, Kanada'da bir bira piyasaya sürmekte olan bir firmanın kurumsal şöhretine müdahale etti.[7] Firma, ürün uzmanlığı ile değil; sektörde bulunduğu yıllar, satışları, çalışan sayısı ve kurumsal vatandaşlık aktiviteleri ile tarif edilmişti. Buna ek olarak firma, çalışmadaki bazı

katılımcılara daha yaşlı ve büyük, bazılarına ise daha genç ve küçük olarak tarif edilmişti. Daha sonra, başka bir pazardaki karşılaştırmalı tadım testini içeren bir reklam tarif edilmişti –sunulan test sonuçları bazı deney grupları için aşırı iyi (yeni ürün, diğer yüz alternatiften daha iyiydi), bazı gruplar içinse olduğundan düşüktü. Daha sonra katılımcılardan reklam iddialarını ve ürünü değerlendirmeleri istenmişti. Çalışma sonuçları gösterdi ki, aşırı olan iddialar, genç ve küçük olarak tarif edilen firma için şüpheli bulunurken; büyük ve yaşlı olan firma için kabul edilebilir bulunmuştu.

Etkinlik sponsorlukları, kurumun varlık ve anlam geliştirebilmesi için eşsiz araçlardır. 1. Bölüm'de değinildiği gibi, WordPerfect Avrupa'nın en iyi bisiklet takımlarından birine sponsor olana kadar Avrupa'daki bilinmeyen bir yazılım şirketiydi. WordPerfect (televizyonların lider takımları yoğun olarak haber yapması nedeni ile) sadece teşhir kazanmakla kalmadı, aynı zamanda takımın görünürlüğünü ve prestijini de kazandı. PowerBar da bisiklet yarışlarını ve (sözde) demir adam yarışmalarına sponsor olarak benzer bir başarı yakalamıştı.

Yerel/Küresel

Bir markanın, çoğunlukla bir temel kimlik seçimi yapması gerekir: (1) beraberinde getirdiği prestij ve inandırıcılık ile küresel bir marka mı olmalıdır, (2) yoksa yerel pazarla bağlantı kurmaya mı çalışmalıdır? Birçok pazarda herbir strateji seçeneğini takip eden markalar bulunmaktadır.

Yerel Olmak

Stratejik bir seçenek, yerel bir şirketin yerel bir markası olarak algılanmaktır. Örnek olarak Lone Star bira, özel bir pazar segmentinin kendisini firmanın Teksas geleneği ile özdeşleştirdiği gerçeğine dikkat çekmektedir. Böylece Lone Star almak ve içmek, bu gururu ve bağı ifade etmenin bir yoludur. Yerel bir tat ile tasarlanan Lone Star promosyonları bu tarz kullanıcıların Teksas kimliğini desteklemektedir.

Yerel bir oyuncu için her zaman bir niş vardır. BellSouth, Pacific Telesis ve U.S. West; AT&T, MCI ve Cellular One gibi firmalar ile rekabet eden bölgesel telekomünikasyon firmalarıdır. Bu bölgesel firmaların farklılaşma yolu, bağ kurma umutları olan müşterilere bölgesel geleneklerini vurgulamaktır. Üst sınıf özel bir markanın yerleşmesini sağlamaya çalışan

bir süpermarketler zinciri, benzersiz bir şekilde yerel olmayı seçmiştir. Yerel United Way festivali ile ilgilenebilir veya saklanan faturaların belirli bir yüzdesini bölgedeki okullara bilgisayar için bağışlayabilir ve böylelikle bağlarının nerede olduğunu ve vefasını ifade edebilir.

Yine de yerel yolu takip etmek sadece yerel firmalar ile sınırlı olmak zorunda değildir. Avrupa'daki başarılı Amerikan firmalarının bazıları, yerel kültürün bir parçası olarak kabul edilmekte ve yabancı olarak görülmemektedirler. Örnek olarak, Holiday Inn apaçık bir Amerikan firması olmasına rağmen Avrupa'da bulunan birçok oteli yerel oteller gibi görünmekte ve özellikle de Almanya'da çoğunlukla böyle kabul edilmektedir. Heinz, Alman bir isme sahip Amerikan markası olmasına rağmen İngilizler onu "kendi" markaları olarak değerlendirmektedir. GM'un Opel'i, özellikle de Almanya'da olmak üzere çok fazla şekilde yerelleşmiştir.

Yerel olma yaklaşımı apaçık olmak zorunda değildir. Saturn'ün mesajında çok Amerikalı bir unsur vardı ama müşteri bunu kendi kendine bulmak istedi. Chevrolet'de olduğu gibi konuyu görünür ve açık kılacak "Amerika'nın Nabzı" gibi bir slogan yoktu. En başarılı yerel firmalar kimseye yerel olduklarını söylemek zorunda kalmamışlardır; bunun yerine insanlar markanın tutumunu, eylemlerini ve bazen de aksanını incelemeye ihtiyaç duymuştur.

Yerel olma stratejisi, müşteriler için bir bağ sağlar. En uç durumda, markanın mahallenin bir parçası olduğunu savunur ya da yerel kültüre önem vermeyen veya onu anlamayan göçmenlere (büyük şehirden veya yabancı bir ülkeden) karşı durur. En az yedi menşe araştırması, vatan önyargısını ortaya koymuştur (örneğin, "Made in the U.S.A" (ABD'nde üretilmiştir) ibaresi genel olarak marka değerlendirmelerine Amerika'da diğer ülkelerden daha fazla bir şekilde katkıda bulunmaktadır).[8] Han ve Terpstra, gurur/vatanseverlik ve ürün dayanıklılığının bu önyargının nedenleri arasında olduğunu öne sürmüştür.[9]

Yerel bir bağ, özellikle de küresel rakibin pazarlama programında bir unsur, yerel anlayışa karşı duyarsız veya onunla uyumsuzsa (ve hatta ona saldırıyorsa) etkili olmaktadır. Yerel olmak için harcanan ciddi çaba, yerel kesimin ihtiyaçlarını veya tavırlarını daha iyi anlamakla sonuçlanabilir ve bunun sonucunda ürün rötuşlama ve daha etkili marka uygulama çalışmalarına yön verebilir.

Küresel Olmak

Elbette ki, diğer kimlik seçeneği küresel olmaktır. Budweiser ve Kirin gibi markaların kapsamında ulusal oldukları gerçeği (veya Nestlé, Kodak, Ford, AT&T ve Nissan'ın gerçek anlamda küresel olmaları gerçeği) daha geniş bir izleyici kitlesi ve misyonu olan bir markanın getirdiği prestij ve güveni sağlar. Deterjan gibi ürünler için bile, Kao (Japon sabun firması) gibi büyük bir şirket tarafından desteklenmek, (birçok alanda faaliyet gösteren veya kurumsal bir firmaya bağı olmayan) yetim bir firma olmaktan daha iyidir.

Küresel bir marka; uzun ömürlülüğün, markaya yatırım yapacak kaynakların ve markanın geleceğine bağlılığın bir göstergesidir. Küresel bir firmanın, teknolojik olarak ileri olduğu ve sadece Ar-Ge'ye yatırım yapmayacağı; aynı zamanda rekabet ettiği ülkeye gelişmeyi de çekeceği varsayılmaktadır. Örnek olarak AT&T'nin hem ulusal hem de dünya çapında rekabet etme kabiliyetine sahip olması nedeni ile telekomünikasyon teknolojilerinin başını çektiği varsayılmaktadır.

Küresel bir marka, farklı pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet etme yeteneği nedeni ile aynı zamanda prestij sahibidir. Örnek olarak Suntory; Midori'yi (kavun likörü) Japonya'da pazarlarken, Japon kökenli olarak algılanmasının bir engel teşkil edeceğini doğru bir şekilde öngörerek onu küresel bir marka olarak konumlandırmıştır. Küresel marka çoğunlukla yerleşmiş pazar lideri olmaktadır; dahası, bazı ürün kategorilerinde çok önemli vasıflar olan dünyalı ve kozmopolit bir kişilik geliştirmektedir.

Şimdi, kurumsal çağrışımların değer sağlamak için nasıl çalıştıklarını, dâhili ve harici etkilerini değerlendirerek göreceğiz.

KURUMSAL ÇAĞRIŞIMLAR NASIL GÖREV YAPAR?

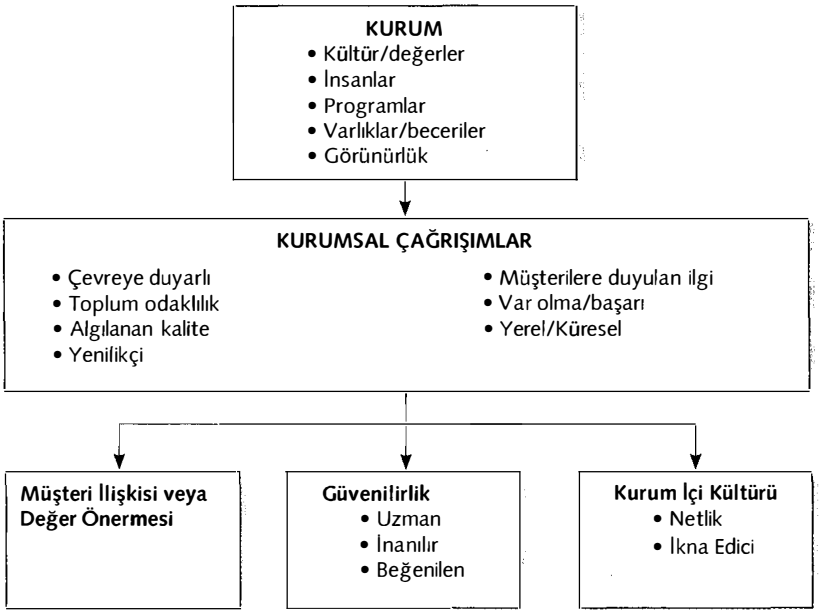
Şekil 4-4'te kişi olarak marka perspektifi özetlenmiştir. Bu perspektif; marka kimliğinin önemli bir parçası olabilecek kurumsal çağrışımları tanımlamak için kurumun kültürü ve değerleri, insanları, programları ve varlık/becerilerinin yanı sıra görünürlüğüne dikkat çekmektedir. Marka için nihai fayda, aşağıdakileri sağlamasıdır.

- Kurumsal çağrışımlar üzerine kurulu bir değer önermesi veya müşteri ilişkisi

- Diğer markalara göre inandırıcılık
- Kurumsal kültürün ve kurum içerisindeki değerlerin açıklanması ve netleştirilmesi

ŞEKİL 4-4

Kurumsal Çağrışımlar Nasıl Değer Sağlar?



Bir Değer Önermesi veya Müşteri İlişkisi Sağlamak

Saturn, The Body Shop, Kao Sabunları ve diğerleri tarafından yaratılan kurumsal çağrışımlar, doğrudan değer önermesine katkıda bulunmaktadır çünkü müşteriler çağrışımlara değer vermektedir. Kurumsal çağrışımlar özellikle de fonksiyonel fayda sağlamaktadır. Ürün kalitesi kültürüne sahip olduğu bilinen bir kurum, daha yüksek kalite ve tatsız kullanım deneyimlerine karşı bir garanti şeklinde değer sağlamaktadır. WordPerfect'in sahip olduğu düşünülen müşteri odaklılık, ürünün destekleneceği konusunda müşterileri ikna eder.

Duygusal faydalar, kurumsal çağrışımlar tarafından uyarılabilir. Örnek olarak, saygı duyma ve takdir etme duyguları, değerleri ve programları ne-

deni ile bir kurum ile bağdaştırılabilir. Saturn satın alma deneyimi, rahat ve konforlu bir duygu ile sonuçlanabilir ve birçok Saturn sahibi bir Amerikan arabası satın almaktan gurur duyar. McDonald's bağış programları, şefkat ve saygı duygularını uyandırabilir.

Kurumsal çağrışımlar aynı zamanda kişisel faydalar da sağlayabilir. Büyük bir senfoni orkestrasına sponsor olan bir banka ile (muhtemelen kredi aracılığıyla) bağ kurmak, bir kişinin sanat sevgisi benliğini kuvvetlendirebilir. Değer bilincine sahip Wal*Mart kültürü ile bağdaşmak, tutumlu ve pratik olma hissini destekleyebilir. The Body Shop'un müşterisi olmak, sosyal davalara gönül vermeyi ifade etmenin bir yoludur.

Bir değer önermesindeki faydalar, müşteri ilişkisinin temelini oluşturabilir. Buna ek olarak, arkadaş görme gibi (muhtemelen müşteri odaklı kültürüne bağlı olarak) bir ilişki çağrışımı, Saturn'de ve diğer firmalarda hissedilmektedir. Bireysel ilişki kavramına, sonraki bölümde tekrar değinilecektir.

Güvenilirlik Sağlamak

Kurumsal çağrışımların önemli bir çalışma yöntemi, özellikle de kurumsal bir marka bağlamında, desteklenen markalara güvenilirlik sağlamasıdır.[10] Kurumsal marka; Ford Taurus, Nike Air Jordan, Campbell'in Healthy Request'i, Chevron'un FastPay'i veya General Mills'in Cheerios'unda olduğu gibi, çoğunlukla ikili marka stratejilerinin bir parçası olan ürün markasının desteklenmesi için kullanılır. Herbiri, ikili markaya farklı çağrışımlar getirir (bkz. Şekil 4-5). Ürün markasının doğal görevi, ürün olarak marka çağrışımları yaratmak iken; kurumsal markanın doğal görevi ürün iddialarına güvenilirlik katan kurumsal çağrışımlar sağlamaktır. Kurumsal marka, orduya güvenilirlik veren ama savaşmak için ordunun bizzat kendisine güvenen, ordu önündeki sancaktar gibidir. 8. Bölüm, farklı marka rollerini daha dikkatlice inceleyecektir.

Güvenilir Kurum: Uzman, İnanılır, Beğenilen

Psikolojideki davranış araştırmaları, inandırıcılığın ve ikna gücünün; marka sözcüsünün uzman, inanılır ve beğenilen biri olduğunda arttığını göstermiştir.

ŞEKİL 4-5

Kurumsal ve Ürün Markalarının Göreceli Rolleri

	KURUMSAL MARKA	ÜRÜN MARKASI
Marka Örneği:	Ford	Taurus
ÇAĞRIŞIM TİPİ:	Kurumsal	Fonksiyonel Faydalar
Çağrışım Örneği:	"Kalite 1 numaralı işimiz"	İyi tasarlanmış
ÇAĞRIŞIMLARIN BİRİNCİ GÖREVİ:	Güvenilirlik sağlamak	Değer önermesi sağlamak

Aynı özellikler, bir kurum tarafından yapılan iddianın inandırıcı olup olmadığını değerlendirirken yararlı olmalıdır. Kurum ne ölçüde uzman veya güvenilir olarak görülmektedir ve ne ölçüde sevilmektedir?

Uzman bir kurum, ürünlerini yaparken ve satarken özellikle yetkin görünmektedir. Bu nedenle, Canon'daki bir Ar-Ge tesisi, yeni bir fotoğraf makinesi ile ilgili iddiaları daha güvenilir yapan teknolojik uzmanlığın bir göstergesidir. Ford'un kaliteli arabalar ürettiği iması, yeni teklifleri için aynı şekilde inandırıcılık sağlamaktadır.

İnanılır bir kuruma, iddialar öne sürdüğünde güvenilir ve inanılır. Güvenilir olarak görülen bir firma, müşteriler ile olan iletişiminde ve iş ilişkilerinde dürüst, güvenilir ve müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı olarak görülür. Hewlett-Packard ve Levi Strauss gibi bazı firmalara; toplumsal sorunlara ve/veya çalışanları ile ilgili politikalarının, "doğruyu yapma"ya duyulan bağlılık anlamına gelmesi nedeni ile güvenilmektedir. Bu güven hissi, ürün özellikleri ile ilgili iletişimde de kendini gösterir. Çoğunlukla, bir kurumsal markanın (örneğin, Johnson & Johnson) öz kimliğinin bir parçası olan güven, bir kurum ile müşterileri arasındaki ilişkiye güçlü bir temel sağlar.

Bir kurum, firmanın topluma olan katkıları için takdir edilmesi nedeni ile *sevilebilir* veya katılımcısı olduğu etkinlikler nedeni ile eğlenceli olarak görülebilir. Örnek olarak Swatch, Frankfurt'taki bir bankaya ait gökdelene dev bir saat asarak veya sıradışı bir yarışmaya sponsor olarak, (hedef pazardaki) kişilerin sevmesi gereken bir kurum yaratmaktadır. MetLife, Peanuts karakterlerini kullanması nedeni ile insanların Snoopy'ye karşı beslediği hisleri paylaşmaktadır. Beğendiğiniz bir kişiyle farklı görüşlere sahip olma veya onunla tartışma ihtimaliniz daha düşüktür ve bir marka, bu beğen-

diğiniz kişi olduğunda da aynı eğilimin oluştuğu varsayılabilir. Beğenilen bir markanın mesajının kabul edilmesi beklenirken beğenilmeyen bir markanın iddiaları kuşkuyla karşılanır.

Kurumsal Çağrışımların Güvenilirlik Üzerine Etkisi: Bazı Kanıtlar

Kevin Keller ile, kurumsal marka genişlemesini, (yani firmanın mevcut ürün grubunun dışında yeni bir ürün yaratmayı) müşterilerin ne kadar kabul ettiği üzerine kurumsal imaj etkisini keşfetmek için bir deney yürüttük.[11] Nötr isimler vererek (Meridian gibi) dört farklı kurumsal imaja (yenilikçi, çevreye duyarlı, toplumu düşünen veya tarafsız) sahip şirketler yaratıldı. Alanlar; pişmiş gıdalar, kişisel bakım ürünleri, süt ürünleri ve reçetesiz satılan ilaçlardı.

Elde edilen önemli bir bulgu, kısmen marka genişlemeleri üzerindeki etkilerinden dolayı, yenilikçi bir kurum imajının güçlü bir varlık olduğuydu. Yenilikçilik, kurumsal marka genişlemesinin ve ürün özelliklerinin değerlendirilmesinin uygun olarak algılanmasını sağlayan tek kurumsal imaj boyutuydu. Bunun anlamı, yenilikçi kurumsal imajın, firmaya marka ismini daha da genişletme iznini vermesidir. Genişlemeye bağlı çeşitli konumlandırma stratejileri arasında rastlanan bir başka bulgu da, yenilikçi kurumsal imajın aynı zamanda genişlemenin algılanan kalitesi üzerinde en büyük etkiyi yapmış olduğudur.

Dahası, yenilikçi kurumsal imajın, kurumsal inandırıcılık üzerinde büyük bir olumlu etkisi olmuş; firmanın (ürünü tasarlama ve üretme anlamında) daha uzman, daha çekici (beğenilir, saygın) ve daha güvenilir görünmesini sağlamıştır. Bu nedenle, deneye katılan kişileri; basitçe firmanın yenilikçilik yeteneği ötesinde, yenilikçi olan yüzü cezbetmiştir.

Çevreye duyarlı veya toplumu düşünen olma imajları, yenilikçilik boyutundan daha güçsüz ve dar olmak üzere sadece küçük bir etki yapmıştır. Her iki imaj da kurumsal inandırıcılığın çekicilik ve güvenilirlik boyutlarını geliştirmiştir. Bun ek olarak, çevreye duyarlı kurum, kurumun algılanan uzmanlığı ve kurumsal marka genişlemelerinin algılanan kalitesi üzerine çok küçük bir etki yaratmıştır. Bu, yine de; kısmen firmanın çevresel eğilimlerinden dolayı yenilikçi olarak görülmesi nedeni ile olmuştur.

Şirket İçi Etki

Çalışanların, kurumsal değerler ve programlara inanmalarının çok önemli olduğu konusunda şüphe yoktur. Yıllar içerisinde, mevcut iş deneyimleri ve çalışan motivasyonu ile ilgili sosyal bilimler araştırmaları, bu basit düşünceyi doğrulamıştır. Grup ve takım çabalarını, yetki vermeyi ve yatay organizasyonu ele alalım; hepsi açık kurumsal değerler ve amaçlara ve bunları gerçekleştirmek için motive olmuş çalışanlara ihtiyaç duyar.

Kurumsal çağrışımlar içeren bir marka kimliğinin; kurumun temel amaçlarını, değerlerini ve stratejilerini temsil etme olasılığı daha yüksektir. Böylece, bu unsurları çalışanlara, perakendecilere ve amaçlar ile değerlere inanması ve stratejileri uygulaması gereken kişilere açık bir şekilde ifade etme gibi önemli bir rol oynayabilir. Kurumsal çağrışımlara sahip bir kimlik, aşağıdaki gibi bazı temel sorulara içeriden rehberlik edebilir:

- Kurumun amacı nedir? Bu şirket niye var? Neyi temsil etmektedir? Ürün yapmak ve kâr elde etmenin dışında başka endişeleri ve problemleri var mıdır?
- Kurumun değerleri ve kültürü nedir? Önemli olan nedir? Çevreye duyarlı olmak, en yüksek kaliteye sahip olmak, yenilikçi olmak, müşteriler ile ilgili olmak, başarılı olmak veya yerel olmanın göreceli önemi nedir? Kurum neyi yapmakta gerçekten başarılıdır?
- Şirketin gelecek vizyonu nedir? Değerleri, kültürü ve amaçları gelecekte nasıl olacaktır?

Kurumsal Çağrışımlar Ne Zaman Kullanılmalıdır?

Kurumsal çağrışımların proaktif olarak kullanılması, maliyet ve karışıklığa neden olabilir. En kötü senaryo, az bir değer katmaları ve kaynakları ve odağı, güçlü bir ürün markası olabilecek olan ürünlerden uzaklaştırmalarıdır. Kurumsal çağrışımlar ne zaman kullanılmalıdır? Marka; insanları, kültürü, programları ve anlamlı değerleri olan bir kurumu içerdiğinde kurumsal çağrışımlara güçlü bir rol vermek uygundur ve bu, aşağıdakileri gerçekleştirir:

- müşterileri için anlamlı olacak ve markayı farklılaştıracak bir değer önermesi yaratmak

- kurumsal çağrışımlar tarafından uyarılan duyguları temel alan müşteri ilişkileri geliştirmek
- çeşitli ürünlere yardımcı olmak ve bu suretle etkili bir şekilde hepsine bir kimlik şemsiyesi sağlamak
- kurumun çalışanlarına, onları motive edecek bir amaç duygusu ve anlam sağlamak

Eğer bu şartlar sağlanıyorsa; kurumsal marka, dâhil olduğu iş koluna bir güç kaynağı olmalı ve bu şekilde muamele edilmelidir.

Sürdürelebilir Kazanç Olarak Kurumsal Çağrışımlar

Bir kurum çoğunlukla bir ürün grubundan daha dayanıklı, karmaşık ve kalıcıdır. Bu nedenle bir kurum algısının, kolay bir şekilde geçilebilecek belirli ürün özelliklerine nazaran rakipler tarafından kopyalanması daha zordur. Bu nedenle kurumsal çağrışımlar, bir firmanın sürdürülebilir kazancı için temel kaynaklar olabilir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Kurumun ruhu nedir? Değerleri nelerdir? Gelecekte neler olmalıdır?
2. Değer önermesi, bir ilişki veya güvenilirlik sağlayacak kurumsal çağrışımlar var mıdır? Toplumsal/sosyal bağlılık, (kurumsal bir özellik olarak) algılanan kalite, yenilikçilik, müşteri ilişkileri, başarı/liderlik ve yerel/küresel bakış açılarından değerlendirin.
3. Kurumsal çağrışımlar tam olarak nasıl gelişecektir ve firmaya nasıl değer sağlayacaktır?

5

MARKA KİŞİLİĞİ[1]

Zihninizi fetheden bir marka davranış oluşturur. Kalbinizi fetheden bir marka bağlılık oluşturur.

—Scott Talgo, marka stratejisti

Başka hangi markayı insanların üzerinde dövme olarak görüyorsunuz?

—Bob Dron, Harley-Davidson galericisi; Oakland, California

HARLEY-DAVIDSON HİKAYESİ

Marka sadakatinin bir başka ölçüsü de, bir markanın sembolünü vücuduna dövme yaptıran müşterilerin yüzdesidir. Bu ölçü göz önüne alındığında Harley Davidson, dünyadaki en yüksek marka bağlılığına sahiptir. Aslında, ABD'ndeki en gözde dövme Harley Davidson sembolüdür.

Birçok Harley kullanıcısı, dövmesi olmayanları bile, Harley Davidson'ı hayatlarının ve kimliklerinin önemli bir parçası olarak görmektedir. Bu kişilerin 250.000'inden fazlası, Harley Owners Group'un (Harley Sahipleri Grubu) (HOG) kabaca 800 bölümünden birinin üyesidir.

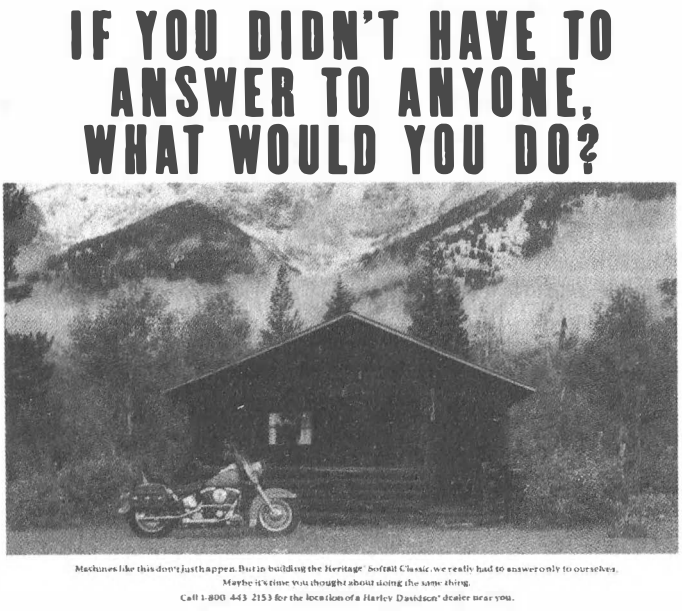
HOG üyeleri, iki ayda bir çıkartılan bültenleri almakta ve galeriler tarafından düzenlenen motosiklet gezilerinin yanı sıra haftalık veya aylık toplantılara katılmaktadırlar. "Ladies of Harley" (Harley Hanımefendileri) alt grubu, yüzde 10'u oluşturan kadın Harley sahiplerine hitap etmektedir. On binlerce insanı çeken Daytona Beach'teki Spring Bike Week ve Sturgis, Güney Dakota'daki yaz toplantısı gibi bir dizi büyük ulusal kulüp toplantısının yanı sıra her yıl yaklaşık kırk iki eyalet mitingi düzenlenmektedir. Haziran 1993'te, 20.000'den fazla HOG Üyesi (ve 80.000 kadar her türden Harley-Davidson hayranı) firmanın doksanıncı yılını kutlamak için Milwaukee'ye gitti.

Harley-Davidson, bir motosikletten fazlasıdır; bir deneyim, bir tavır, bir hayat tarzı ve kişinin kendisini ifade etme aracıdır. Uçsuz bucaksız Amerika yollarında yalnız bir motosikletliyi gösteren bir Harley görseli, açık bir şekilde sert kişilik ve kişisel özgürlüğü ifade etmekteydi. Başka bir görsel, dolambaçlı bir yolda hızlanmakta olan güçlü bir makineyi göstermekteydi. Bir başkası ise aynı inançları, değerleri ve deneyimleri paylaşan mütevazı motosikletçilerden oluşan rahat bir grubu göstermekteydi. Bir motosikletçi, sürüş deneyimini şöyle tanımlıyor; "eşsiz bir deneyim... Açık havada olmak, enginlikte... Farklı kokular... Özel bir deneyim... Virajlar dönmek... Çevik ve özgür hissetmeyi seviyorum."[2] Buradaki tema, Harley deneyiminin değişmez ve sonsuz olduğudur; Harley-Davidson deneyimini yaşamanız için genç olmanız gerekmez.

(Harley satın alarak, sahip olma deneyimini bizzat katılımcı gözlemciler olarak yaşayan) Oregonlu iki araştırmacı, Harley sahiplerinin üç temel değerini ortaya çıkardı.[3] Baskın değer, hem tutsaklıktan kurtulmayı (ara-

ba kullanmak veya evde oturmanın aksine) hem de ortak değerlerden ve toplumsal yapılardan kişisel olarak özgürleşmeyi içeren kişisel özgürlüktü. Harley-Davidson kartalı, bu özgürlüğün bir sembolüdür. Diğer semboller, bir Vahşi Batı halk kahramanını anımsatan motosikletçi kıyafetleri ve sele çantalarıdır. Harley ruhunun bu yönü, Şekil 5-1'deki reklam ile yakalanmıştır.

ŞEKİL 5-1
Harley-Davidson Yaşam Tarzını Sembolize Eden Reklam



Kaynak: Harley-Davidson. Fotoğraf: Jon Mason.

İkinci değer, vatanseverlik ve Amerikan geleneğidir. Harley, görünür bir şekilde Japon rakipleri püskürtmüş bir Amerikalı markadır. Mitinglerde çok fazla Amerika bayrağı ve Amerika yanlısı mesaj bulunmaktadır. En uç örnek olarak, bazı Harley sürücüleri Japonya karşıtı konuşmalar yapmakta (Japon motosikletlerini "pirinç ezici" olarak adlandırmakta) ve bazıları ise bir Harley-Davidson kullanmanın yasalara uymaktan daha fazla bir şekilde vatanseverlik ifade ettiğini hissetmektedir.

Üçüncü değer, Marlon Brando'nun ün kazandırdığı, 1950'lerdeki *The Wild Ones* filmindeki kanun tanımaz motosikletçilerden ilham alarak maço

olmaktır.[4] Erkeklik ifadeleri boldur; popüler bir Harley tişörtü "Gerçek Erkekler Siyah Giyer" iddiasında bulunmaktadır. Harley-Davidson'lar yoldaki en büyük, ağır ve gürültülü, bu nedenle de en maço motosikletlerdir. Harley mitinglerinde siyah deri, ağır çizmeler, silahlar ve diğer erkeklik simgeleri bolca bulunmaktadır. İmgeler aynı zamanda uzun sakallar, uzun saç, kovboy çizmeleri ve tabii ki dövmeyi içermektedir.

Harley-Davidson maço, Amerikalı ve Batılı halk kahramanı çağrışımları üzerine kurulu marka kişiliği ile ilgili tutarlılığını korusa da, özgürlük değerini kullanarak kullanıcı imgelerini genişletmeyi başarmıştır. Modern kullanıcı basitçe, yol nereye giderse oraya seyahat etmeyi seven, saygıdeğer bir açık hava insanı olabilir. Güncel reklamlarda, Harley kullanıcıları açık yollarda ve ıssız kulübeler önünde, birçok kişinin sadece hayalini kurabileceği rahat ve stresten uzak şekilde yaşarken gösterilmiştir. Harley parolası "Motosiklet kullanmak için yaşa, yaşamak için motosiklet kullan" sloganı, sıradan işlere sahip ve maço olmayan birçok potansiyel alıcıyı cezbetmektedir.

Harley-Davidson'ın eşsiz özelliklerinden biri de firma personelinin ve bayilerin müşteriler ve deneyimleri ile yakından ilgili olmasıdır. HOG aktivitelerine, bu hareketin bir parçası olan Harley yöneticileri, çalışanları ve bayileri sponsor olmakta ve desteklemektedir. Örnek olarak, (CEO'dan, baş mühendise ve aşağı kademelere kadar) Harley müdürleri, Amerikan şehirlerinden 1993 Milwaukee mitingine giden konvoya katılmışlardır. Bu katılımın bir sonucu olarak, HOG Üyeleri Harley-Davidson organizasyonu ile kişisel bağlar kurmaktadır. Ve Harley çalışanları firma müşterilerini daha yakından tanımaktadır. Harley deneyimini ilk elden yaşamakta, hangi özelliklerin uyuşmakta olduğunu, motosikletlerin nasıl modifiye edildiğini ve HOG üyelerinin ne tür önerileri olduğunu öğrenmektedir. Mitinglerde, şehir meydanında bir toplantı; üyelerin fikirlerini iletmeleri için iyi bir fırsat olmaktadır.

Japon motosiklet sahiplerinin hayata ve motosikletlerine karşı çok farklı bir bakış açısı vardır. Sürüş deneyiminden çok motosikletlerinin özelliklerinden bahsetmeye eğilimlidirler. Aslında, Japon motosikletleri mühendislik harikalarıdır. Sessiz ve problemsizce Harley'lerden daha yüksek hızlara çıkabilmektedirler ve dijital göstergeler, arka hoparlörler, geri vites, pervaneler ve hatta klima gibi özellikler ile donatılmışlardır. Kullanıcıları, Harley'in çağdışı tasarımı ve gürültülü, boğuk sesine tepeden

bakmaktadırlar. Buna rağmen bir Harley-Davidson kullanıcısı için motosikletinin sesi, hissettirdikleri ve görünüşü, deneyimin bir parçasıdır. Şöhreti kötü olan titreşim problemi bile meraklıları tarafından çok değerli bulunmaktadır. Japon motosikleti sahipleri fonksiyonel faydalara odaklanırken, Harley-Davidson sahibi daha çok duygusal ve kişisel faydalar ile ilgilenmektedir.

Harley-Davidson çok sağlıklı bir şirkettir; yılda yaklaşık 100.000 motosiklet satar (ki bu da üretebildiğinin hepsidir). Şaşırtıcı bir şekilde, sadece on yıl önce aynı şirket; daha düşük bir maliyet yapısı ile daha iyi bir ürün sunan Japon firmaları nedeniyle ölümle burun burunaydı. Bundan sonra ABD'nin gerçek bir motosiklet üreticisine sahip olamayacağı gibi bir endişe oluşmuştu. Buna rağmen, Harley-Davidson geri dönmek için kalite geliştirme programları ile birlikte güçlü marka geliştirme faaliyetlerini kullandı.

Harley-Davidson müşterileri, Harley kıyafetleri giyerek de kendilerini ifade edebilmektedir. The Harley MotorClothing bölümü; montlar, çizmeler, eldivenler ve diğer aksesuarlar pazarlayan ve (önünde "Harley" yazılı) mayolar ve ipek iç çamaşırları gibi ürünlerin lisansını veren, 1993'te satışları 200 milyon doları aşan aksesuar şirketinin bir bölümüdür.

Harley-Davidson marka kişiliği kavramı (kısıtlayıcı toplumsal giyim ve davranış normlarından sıyrılmak isteyen maço, Amerika'yı seven, özgürlüğü arayan birey), Harley fenomeninin açıklanmasına yardımcı olan bir metafor sunar. Harley kullanma deneyimi, veya Harley kıyafetlerini giymeden doğan çağrışım, bazılarının kişiliklerinin bir bölümünü yansıtmanın bir yoludur. Bu aynı zamanda duygusal faydalar sağlayan özgürlük, bağımsızlık ve güç ile ilgili duyguları yaratır. Diğerleri için, güçlü bir kişiliğe sahip bir kurum ve ürün ile ilişki içinde olmak, aynı değerleri ve yaşam tarzını paylaşan bir grupla bağ kurmakla aynı şekilde tatmin edici ve kazançlıdır.

MARKA KİŞİLİKLERİ

Marka kişiliği, bir marka ile bağdaştırılan insani özelliklerin bir kümesi olarak tanımlanabilir.[5] Bu nedenle cinsiyet, yaş ve sosyoekonomik sınıf gibi özelliklerin yanı sıra sıcakkanlı, ilgili ve duygusal olma gibi klasik insan kişilik özelliklerini de içerir.

Örnek olarak Virginia Slims, erkeksi Marlboro ile karşılaştırıldığında daha dişi durmaktadır. Apple genç olarak görülürken, IBM (kısmen daha uzun zamandır sektörde olduğu için) daha yaşlı görülmektedir. After Eight nane şekeri daha üst sınıf iken, Butterfinder daha "mavi yaka" görülmektedir. Guess, kaba Wrangler'e göre daha lüks olarak görülmektedir. Nike atletik olarak değerlendirilirken, LA Gear daha modaya dönük olarak algılanmaktadır. American Express, daha mütevazı olan Discovery Card'a göre daha gösterişlidir. Marka kişiliği, insan kişiliği gibi hem ayırt edici hem de devamlıdır. Örneğin bir araştırma, Coca-Cola'nın gerçek ve özgün görülürken, Pepsi'nin genç, neşeli ve heyecanlı; Dr. Pepper'in dik başlı, eşsiz ve eğlenceli olarak görüldüğünü ortaya koymuştur.[6] Dahası, bu üç markanın kişilikleri, zaman zaman büyütülmek ve değiştirilmek istenmelerine rağmen, zaman içerisinde devamlılık göstermiştir.

Marka kişiliğinin hatırı sayılır derecede görünüş geçerliliği vardır (marka stratejistleri ve araştırmacılar bu alanda çalışırken zorluk çekmez). Kalitatif ve kantitatif araştırmalardaki katılımcılardan, sık sık marka kişiliklerinin profilini çıkarmaları istenmiştir. Cevaplar kolayca alınmakta ve kişiler arasında yorumlanabilir ve tutarlı olmaktadır. Gruplar arasındaki farklılıklar (ürünü kullananlar ve kullanmayanlar gibi) çoğunlukla makul olmakta ve faydalı bilgiler sağlamaktadır. Örnek olarak, kullanıcılar sık sık bir markanın güçlü bir kişiliği olduğunu algılarken, ürünü kullanmayanlar böyle algılamayabilmektedir: Oral B, bir grup tarafından ciddi ve uzman bir marka olarak değerlendirilirken, ikinci grup tarafından yumuşak başlı olarak değerlendirilmektedir.

Dahası, müşteriler markalarla, özellikle de markalar kıyafetler veya arabalar gibi anlamlı ürünlere bağlı olduklarında sanki insanmışlar gibi etkileşimde bulunur. Sahip oldukları şeylere isim vermeseler de (bazılarının arabalarına yaptıkları gibi), insanların nesneler ile ilgili sanki insanlarmış gibi konuştuklarını duymak pek de sıradışı değildir: "Bazen bilgisayarım, bir süre dinlenmesine izin verdiğimde kendini daha iyi hissediyor" veya "Bazen arabamın beni sinirlendirmek için bozulduğunu düşünüyorum."[7]

MARKA KİŞİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

Bir marka kişiliğini tarif ederken, bir bireyi tarif ederken kullanılan kelimeler kullanılabilir. Bir marka özellikle, nüfus bilgileri (yaşı, cinsiyeti,

sosyal sınıfı ve ırkı), yaşam tarzı (etkinlikleri, ilgileri ve fikirleri) veya insan, kişilik özellikleri (girişkenliği, anlaşılabilir olması ve güvenilirliği) ile tanımlanabilir.

Kısa süre önceki bir çalışma, marka kişiliğini ölçmek ve yapılandırmak için tasarlanan bir küçük özellikler kümesi olan Marka Kişilik Ölçeği'ni (Brand Personality Scale) (BPS) geliştirmiş ve test etmiştir.[8] BPS'in geliştirilmesinde 1.000 Amerikalı katılımcı, farklı kişiliklere sahip 60 tanınmış marka ve 114 kişilik özelliği kullanılmıştır. Beş adet kişilik unsuru (Büyük Beşli olarak adlandırılmıştır) –Samimiyet, Coşku, Yeterlik, Çok Yönlülük ve Sertlik– örnek yaş ve cinsiyet alt gruplarına ayrıldığında ve marka alt kümeleri kullanıldığında bile ortaya çıkmıştır. Büyük beşli, markalar arasında gözlenen neredeyse bütün (yüzde 93) farklılıkları açıklamaktadır. Şekil 5-2, Büyük Beşliyi kapsamlarının ve zenginliklerinin anlaşılması için genişletilmiş özellikler kümesine dayanarak açıklamaktadır.

Şekil 5-2'de görüldüğü gibi, Büyük Beşli birçok güçlü markanın kişiliklerini de tanımlamaktadır. Örneğin Campbell's, Hallmark ve Kodak Samimiyette; Levi's, Marlboro ve Nike Sertlik'te yüksek sıralardadır. Buna rağmen, bir markanın bir insan gibi Büyük Beşli çapında karmaşık bir kişiliği olabilir. Örnek olarak Levi's Samimiyet, Coşku ve Yeterlikte diğer firmalara göre (ele alınan markalar arasında ilk yirmide) daha yüksek sırada ve Sertlikte en üst sıradadır. McDonald's'ın derecesi hem Samimiyet hem de Yeterlikte yüksektir ve Hallmark, muhtemelen tebrik kartlarının çeşitliliği dolayısıyla, yalnızca Samimiyette son derece yüksek sıralarda olmakla kalmayıp, Coşku ve Yeterlik'te de en yüksekteki markalardan biri olmaktadır.

Büyük Beşli unsurlarından herbiri, Büyük Beşlinin doğası ve yapısı ile ilgili doku ve tanımsal anlayış sağlayan alt unsurlara ayrılmıştır. Şekil 5-2'de alt unsurlara tanımlayıcı isimler verilmiştir. Böylelikle Samimiyet; Mütevazı, Dürüst, Haysiyetli ve Neşeli gibi alt unsurlara ayrılırken, Coşku; Cesur, Canlı, Hayal Gücü Geniş ve Güncel gibi alt unsurlara ayrılır. Burada da, markalar farklı kişilik alt unsurlarını kapsayabilir; Benetton böylelikle Güncel ve Cesur sıralamalarında iyi puanlar alırken, Absolut Güncel ve Hayal Gücü Geniş sıralamalarında üst sıralarda yer alır.

On beş alt unsur, stratejik seçenekler hakkında fikir verir. Örnek olarak, güçlü bir Samimiyet firması, Dürüst (samimi, gerçek ve ahlaklı) yerine Neşeli (duygusal, arkadaş canlısı ve sıcakkanlı) vurgusu yapabilir. Ye-

terlikte yüksek olan bir marka, Başarılı (lider, kendinden emin ve nüfuzlu) yerine Zeki (teknik, kurumsal ve ciddi) vurgusu yapabilir. Herbir durumda, kişilik amacı ve uygulama stratejisi çok farklı olacaktır.

ŞEKİL 5-2
Marka Kişilik Skalası (BPS): Büyük Beşli

Samimiyet (Campbell's, Hallmark, Kodak)
Mütevazı: aileye yönelik, küçük kasabalı, uygun fiyat, mavi-yaka, tamamen Amerikalı
Dürüst: samimi, gerçek, ahlaklı, düşünceli, şefkatli
Haysiyetli: orijinal, eşsiz, yaşlanmayan, klasik, eski moda
Neşeli: duygusal, arkadaş canlısı, sıcakkanlı, mutlu
Coşku (Porsche, Absolut, Benetton)
Cesur: moda, heyecan verici, olağan dışı, gösterişli, kışkırtıcı
Canlı: havalı, genç, canlı, girişken, maceracı
Hayal Gücü Geniş: eşsiz, esprili, şaşırtıcı, sanatsal, eğlenceli
Güncel: bağımsız, çağdaş, yenilikçi, saldırgan

Yeterlik (Amex, CNN, IBM)
Güvenilir: çalışkan, güvenli, etkin, güvenilir, dikkatli
Zeki: teknik, kurumsal, ciddi
Başarılı: lider, kendinden emin, nüfuzlu

Çok Yönlülük (Lexus, Mercedes, Revlon)
Üst Sınıf: Büyüleyici, yakışıklı, iddialı, çok yönlü
Cazibeli: dişil, pürüzsüz, seksi, nazik

Sertlik (Levi's, Marlboro, Nike)
Açık havaya uygun: erkeksi, Western, hareketli, atletik
Çetin: dayanıklı, güçlü, akıllı

BPS çalışması aynı zamanda herbir markaya karşı olumlu ya da olumsuz tavırların derecesini ürün kategorisindeki diğer markalarla karşılaştırmalı olarak ölçmüştür. Bu noktada dikkate alınması gereken, markaya göre değişen özel ilişkilerle birlikte kişilik değişkenlerinin önemli ölçüde tavra bağlı olduğu gerçeğidir. Coşku ve Yeterlik, Apple ve American Express için olumlu tavırlar ile bağlantılıdır. Sertlik, Levi's için olumlu iken,

McDonald's için olumsuzdur. Mercedes veya Porsche'u çok yönlü olarak değerlendiren katılımcıların markaya karşı olumlu bir tavırları olduğu gözlenmiştir. Yine de genel olarak bakılırsa, olumlu tavırlar ile bağdaştırılan kişilik özellikleri, temel olarak Samimiyet (örnek: gerçek, samimi, eşsiz, orijinal) ve Yeterlik unsurundan (örnek: güvenilir, lider) gelmektedir.

Samimiyet unsurunun potansiyeli, çeşitli markaların özgünlük veya hakiki olmayı öz kimliklerinin bir parçası haline getirmesini kısmen açıklayabilir. Chevrolet, yaptığı araştırmalar 1950'ler ve 1960'lardan gelen Chevrolet geleneği üzerine kurulu bir iyi niyet kaynağı bulduğunda "Hakiki Chevrolet" reklam temasını geliştirdi.[9] Jockey iç çamaşırları, geleneğine işaret etmek ve mağaza markası rakiplerine karşı savaşmada yardımcı olması için "Hakiki Jockey" konumunu kullanmaktadır. Diğer örnekler Sara Lee Foundations'tan "tek ve eşsiz" Wonderbra ve Docker's Authentics'tir. "Hakiki" olmayı seçmenin bir başka motivasyonu ise güçlü marka geçmişine dikkat çekmek ve böyle bir geleneğin sağladığı güven ve duygusal bağları kullanmaktır. Genel olarak, Samimiyet Kodak ve Coca-Cola gibi miras markalar tarafından sıklıkla kullanılır.

Coşku; arabalar, atletik gereçler, kozmetik ve hatta kahve gibi bağlamlarda işe yaramış başka bir kişilik özelliğidir. Folgers'ın coşkulu ve güzel görünen bir kişiliğe sahip olması ve Maxwell House'un renksiz ve zayıf bir kişiliğe sahip olması gerçeği; 1990'larda satışların hatırı sayılır derecede Maxwell House'dan Folgers'a kaymasına neden olmuştur.

MARKA KİŞİLİĞİ NASIL YARATILIR?

Bir bireyin algılanan kişiliğinin o bireyle ilgili olan neredeyse her şeyden etkilenmesi gibi, (oturduğu mahalle, arkadaşları, etkinlikleri, kıyafetleri ve etkileşim tavırları) marka kişiliği de aynı şekilde etkilenir. Şekil 5-3, marka kişiliği algısını etkileyen ürünle alakalı veya alakasız unsurları geniş bir şekilde ele almıştır.

Ürünle ilgili özellikler marka kişiliğinin öncül itici güçlerdir. Ürün sınıfı bile marka kişiliğini etkileyebilir. Örnek olarak, bir banka veya sigorta şirketi, basmakalıp bir "bankacı" kişiliğini (yetkin, ciddi, erkeksi, yaşlı ve üst sınıf) üstlenmeye yatkındır. Nike veya Reebok gibi bir spor ayakkabısı, dayanıklı, açık havayı seven ve maceracı olduğu kadar genç ve canlı olacaktır. Bir ambalaj veya özellik de marka kişiliğini etkileyebilir; (Holstein

ineklerini anımsatan) üzerinde siyah benekler olan beyaz bir kutu Gateway Computer için mütevazı bir kişilik sağlamaktadır.

ŞEKİL 5-3
Marka Kişiliği Yönlendiricileri

ÜRÜNLE İLGİLİ ÖZELLİKLER	ÜRÜNLE İLGİLİ OLMAYAN ÖZELLİKLER
Ürün Kategorisi (Banka)	Kullanıcı imgeleri (Levi's 501)
Ambalaj (Gateway Computer)	Sponsorluklar (Swatch)
Fiyat (Tiffany)	Sembol (Marlboro Country)
Özellikler (Coors Light)	Yaş (Kodak)
	Reklam tarzı (Obsession)
	Menşei (Audi)
	Firma imajı (The Body Shop)
	CEO (Microsoft'un Bill Gates'i)
	Ünlü desteği (Jell-O)

Ürün özellikleri çoğunlukla marka kişiliğini etkilemektedir. Bir marka eğer "light" ise (Coors Lite, Weight Watchers veya Dryer's Light gibi) marka kişiliği ince ve atletik olarak tanımlanabilir. Tiffany gibi yüksek fiyatlı bir marka zengin, tarz sahibi ve biraz da züppe olarak görülebilir. Daha sonra da tartışılacağı gibi, marka kişiliği bir özelliği destekleyebilir veya temsil edebilir. Örnek olarak, Weight Watchers'a ince ve aktif bir kişilik verilirse (muhtemelen sembol olarak Lynn Redgrave'in aktif görünen bir pozunu kullanarak desteklenmek suretiyle), müşteri Weight Watchers ürünlerinin düşük kalorili olduğunu ve kilo kontrolü özelliklerine sahip olduğunu daha kolay hatırlayacak ve daha inandırıcı bulacaktır.

Marka kişiliğini etkileyebilen, ürünle alakalı olmayan özellikler, reklam tarzı, menşei, firma imajı, CEO tanımlaması ve ünlü sözcüleri içerir. AT&T'nin "Reach out and touch someone" (Uzan ve birine dokun) sloganı ve Calvin Klein'ın Obsession reklamı, markalar için güçlü kişilikler tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Audi gibi bir Alman markası, Alman insanının algılanan (kesin, ciddi ve çalışkan olmak gibi) bazı özelliklerini

yakalayabilir ve The Body Shop'un firma imajı, fark yaratmak için çok çalışan bir eylemci olduğunu ileri sürebilir. Charles Schwab veya Microsoft'un Bill Gates'i gibi göz önünde olan bir CEO'nun kişiliği markaya aktarılabileceği gibi, Jell-O için Bill Cosby'de yapıldığı gibi bir ünlü sözcünün kişiliği de markaya aktarılabilir. Ürünle alakalı olmayan diğer dört marka kişiliği itici gücü, (kullanıcı imgeleri, sponsorluklar, yaş ve semboller) aşağıda tartışılacaktır.

Kullanıcı İmgeleri

Kullanıcı imgeleri, hem tipik kullanıcıları (markayı kullanırken gördüğünüz insanlar) hem de (reklamlarda veya başka yerlerde resmedildiği gibi) ideal kullanıcıları temel alabilir. Kullanıcı imgesi, kısmen kullanıcının bir birey olması ve böylece marka kişiliğini kavramsallaştırma güçlüğünün azalması nedeniyle, marka kişiliği için önemli bir itici güç olabilir. Örneğin, Charlie'nin marka kişiliği, kullanıcı imgeleri tarafından kadınsı ve başına buyruk olarak belirlenmiştir. Mercedes'in üst sınıf kişiliği ve Calvin Klein'ın seksi, çok yönlü kişilikleri benzer şekilde kullanıcı imgelerinden etkilenmektedir.

Sponsorluklar

Marka tarafından sponsor olunan etkinlikler, marka kişiliğini etkiler. Örnek olarak Swatch, sıradışı (hatta aşırı) ve genç kişiliği ile Breckenridge'deki Serbest Stil Kayak Dünya Kupası, İlk Uluslararası Breakdance Şampiyonası, Londra'daki Andrew Logan'ın Alternatif Dünya Güzeli Gösterisi, Paris'te sokak boyama ve Avrupa'yı dolaşan Doğal Olmayan Tarih Müzesi etkinliklerine sponsor olmuştur. Häagen-Dazs'ın, "Dedicated to Pleasure, Dedicated to Arts" (Zevke İthaf Edilmiş, Sanata İthaf Edilmiş) teması ile çeşitli opera etkinliklerine sponsor olması, saygın ve üst sınıf bir kişilik yaratmada faydalı olmuştur.

Yaş

Bir markanın ne kadardır pazarda olduğu, kişiliğini etkileyebilir. Bu nedenle Apple, MCI ve Saturn gibi yeni katılımcılar; IBM, AT&T ve Chevrolet gibi markalardan daha genç marka kişiliklerine sahiptir ve büyük veya baskın bir markanın hantal, eski moda ve yaşlı insanlara göre bir marka

olarak görülmesi çok yaygındır. Bu tarz baskılara karşı markanın aktif bir şekilde yönetilmesi 7. Bölüm'de tartışılacaktır.

Sembol

Bir sembolün, marka kişiliği üzerinde çok güçlü etkileri olabilir çünkü, kontrol edilebilir ve aşırı güçlü çağrışımları olabilir. Apple'ın ısırılmış elması, Marlboro'nun kovboyu, Michelin adamı ve Maytag'in tamircisi; markaları için bir kişiliğin yaratılması ve desteklenmesine yardımcı olurlar.

1980'lerin başlarında, IBM'in bir imaj problemi vardı; bir bireyin ilk bilgisayarı olacak kadar rahat bir marka değil, kibirli bir şirketin ürettiği bir iş bilgisayarıydı. IBM bu probleme, kişiliğini aydınlatmak ve PC Junior kişisel bilgisayarlarının kullanıcı dostu tavrını desteklemek için Charlie Chaplin'i kullanarak karşılık verdi. Chaplin karakteri ilk olarak etkiliydi ama başarısız olan PC Junior ürünleri ile bağdaştırıldıktan sonra bundan vazgeçildi. Bu nedenle IBM, günümüzde hâlâ imaj problemi ile mücadele etmektedir.

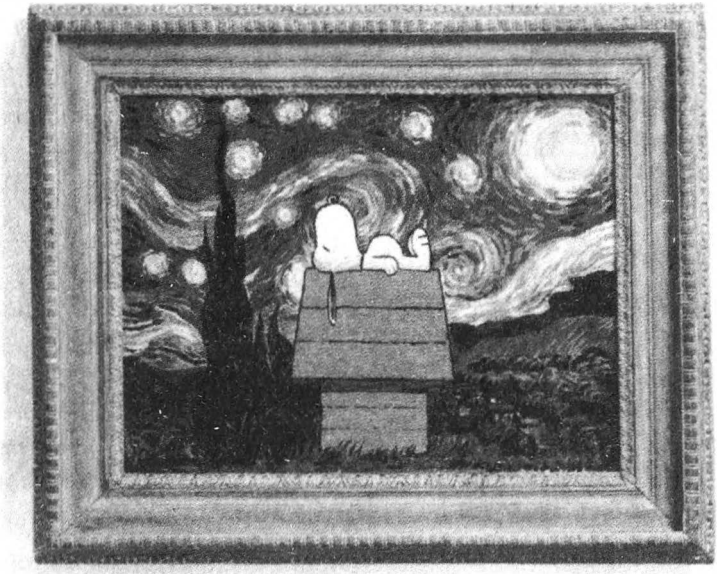
1980'lerde benzer bir problem MetLife'ın da başına gelmişti. Arkadaş canlısı ve şefkatli görünmeye çalışan şirket bunun yerine bir hayat sigortası şirketinin kişiliğine sahipti; asık suratlı, bürokratik ve soğuk. Firmanın bulduğu çözüm, Peanuts karakterini uzun bir süreye yayılan tutarlı ve yoğun reklamlar yolu ile markaya katmak oldu. Şekil 5-4 bu reklamların bir örneğidir. Karakterler, hayat sigortası imajı prototipini hafifletmeye ve MetLife'ı rakiplerinden farklılaştırmaya yardımcı olmaktadır.

Peanuts karakterlerinin MetLife tarafından ödünç alınması gibi, Bart Simpson da Butterfinger tarafından ödünç alınmıştır. Marka kişiliği yaratmaya yardımcı olmuş diğer çizgi karakter sembolleri marka tarafından sahiplenilmektedir, bu da sembolü markaya bağlamayı kolaylaştırmaktadır. Bunların içinde Jolly Yeşil Devi, Keebler elfleri ve Ton Balığı Charlie bulunmaktadır.

Gerçek insanların aksine, çizgi karakterle nadir olarak olumsuz sürprizlere neden olur ve yaşlanmazlar. Örneğin Pillsbury Doughboy, canayakındır ve tazelik gibi istenen özellikleri tam olarak şirketin istediği şekilde yansıtmaktadır. Buna ek olarak, karakter istendiğinde yenilenebilir; örneğin, hamur çocuk yıllar içinde zayıflamış, daha aktif ve coşkulu bir hale gelmiştir.

Pillsbury Doughboy gibi çizgi karakterlerin önemli bir özelliği, seyirciden gelen karşı ("Bu pasta çocuğum için sağlıklı mı?" gibi) tartışmaları uyarmadan iddialarda bulunabilmesidir. İlk olarak, size cevap veremeyecek hayali bir karakterle tartışmak hiç mantıklı değildir. Dahası, bu karakter memnuniyetsizlik veya öfkenin hedefi olmak için fazla sevimlidir.

ŞEKİL 5-4
MetLife Reklamı



WE'RE THE OLD MASTERS OF
FINANCIAL SECURITY.

GET MET. IT PAYS.
MetLife

MetLife ve United Feature Syndicate, Inc.'nin izniyle yayımlanmıştır.

BUTTERFINGER HİKAYESİ

Butterfinger, RJR Nabisco onu Nestlé'ye satmaya karar verdiği 1989 yılında yorgun düşmüş bir çikolataydı. Çikolata, modası geçmiş ve kişiliksiz olarak algılanmasına rağmen, Bart Simpson karakterini kullanma lisansına sahipti. Nestlé, Bart'ın saygısız ve yaramaz kişiliğini marka için yeni bir kişilik yaratmak için kullandı.

Reklam, Bart'ın Butterfinger'ına "elini sürmeye" uğraşan ve başarısız olan okul kabadayısı, okul müdürü ve Homer (Bart'ın babası) ile süregelen maceralarını sunuyordu. Bart Simpson karakterini içeren promosyonlar, kişiliği ve Bart bağlantısını destekledi. Buna ek olarak snowboard ve müzik turneleri, çikolatanın on iki yirmi dört yaş arası hedef pazarı ile olan ilişkilerini kuvvetlendirdi. Butterfinger'ın süpermarketlerdeki satışları 1990'da yüzde 14, 1991'de yüzde 36 ve 1992'de yüzde 18,3 artmıştı.

MARKA KİŞİLİĞİNİ NEDEN KULLANMALI?

Marka kişiliği yapısı marka stratejistlerine; insanların markayı algılamaları ve ona karşı olan tavırları ile ilgili anlayışlarını zenginleştirerek, farklılaştıran bir marka kimliğine katkı yaparak, iletişim çabalarını yönlendirerek ve marka özvarlığı yaratarak yardımcı olur.

Anlayışı Zenginleştirmek

Marka kişiliği metaforu bir yöneticinin, müşterilerin markayı algılamaları ve ona karşı olan tavırları ile ilgili derin bir anlayış kazanmasına yardımcı olur. İnsanlardan marka kişiliğini tanımlamalarını isteyerek, çoğunlukla özellik algılamaları ile ilgili sorulardan daha derin bir anlayış sunan duyguların ve ilişkilerin tespiti sağlanır. Örneğin, bazıları tarafından Microsoft'a yüklenen kibirli ve güçlü kişilik, Microsoft ve müşterileri arasındaki ilişkinin doğası ile ilgili bir anlayış sağlar.

Farklılaştıran Bir Kimliğe Katkı Yapmak

Stratejik olarak, öz veya genişletilmiş kimliğin bir parçası olan marka kişiliği; özellikle de markaların ürün özelliklerine göre birbirine benzer olduğu bağlamlarda, anlamlı bir farklılaşmaya temel sağlayabilir. Aslında,

sadece markayı değil aynı zamanda ürün sınıfı içeriği ve deneyimini de tanımlayabilir. Posta arabası sembolü ve Eski Batı çağrışımları ile Wells Fargo Bank, büyük bir oranda marka kişiliği tarafından tanımlanmaktadır. Bunu tam tersine rakibi First Interstate, banka özellikleri ile algılanmaktadır Young & Rubicam ve Ogilvy & Mather gibi reklam ajansları, rutin olarak marka konumlandırma stratejilerine marka kişilik ifadesini ilave etmektedir.

İleri teknoloji fotoğraf makineleri üreticisi olan Canon, hareketli ortamlarda kullanılabilen bir fotoğraf makinesi çıkardığında, yeni ürün için coşku ve enerji yaratma ihtiyacı duydu. Dahası, ürünü sadece rakiplerinden değil Canon'un geri kalanından da farklılaştırma ihtiyacı duydu. Çözüm, bir alt markaydı; farklı bir marka kişiliğine sahip Rebel'dı: bağımsız (hatta biraz vahşi ve sıradışı), etkili ve renkli. Şekil 5-5'te resmedildiği gibi Rebel'in kişiliğini yakalayan tenisçi Andre Agassi, sözcü olarak seçilmişti.

İletişim Çabasını Yönlendirmek

Taktiksel bir şekilde, marka kişiliği kavramı ve dağarcığı, marka kişiliğini marka yaratma çabasını uygulaması gereken kişilere zengin bir şekilde iletmektedir. Sadece reklamlar ile ilgili değil aynı zamanda ambalaj, promosyonlar, hangi etkinliklerle ilişkilendirileceği ve müşteri ve marka arasındaki kişisel etkileşimlerin tarzı ile ilgili pratik kararlar verilmelidir. Eğer bir markanın sadece özellik çağrışımları tayin edilmişse, az bir yönlendirme sağlanır; Prince tenis raketlerinin yüksek kaliteye ve olması gerekenden büyük kafaya sahip olduğunu söylemek pek bir yönlendirme sağlamaz. Buna karşı, Prince'in bir kişi olarak hep fazlasını isteyen bir profesyonel olduğunu söylemek çok daha fazlasını iletir. Marka kişiliği ifadesi, iletişim çabasını hedefte tutmanın kolay olmasını sağlayacak şekilde derinlik ve doku sağlar.

Marka Özvarlığı Yaratmak

Marka kişiliğinin, marka özvarlığı yaratma yolları Şekil 5-6'da gösterilen üç model ile özetlenmiştir. Bu modeller, ilerleyen bölümlerde tanımlanacaktır. Bu bölüm, marka kişiliğinin yakın akrabası olan kullanıcı imgeleri ile karşılaştırarak sonlanacaktır.

ŞEKİL 5-5

Canon Fotoğraf Makinesini Destekleyen Andre Agassi



Canon'un izniyle yayımlanmıştır.

ŞEKİL 5-6
Marka Kişiliği Marka Özvarlığı Yaratır



KENDİNİ İFADE ETME MODELİ

Kendini ifade etme modeli önermesi, bazı markaların belli bir müşteri grubu için kendi benliklerini ifade etme aracı haline gelmesidir. Bu benlik, bu kişilerin gerçek kimlikleri veya olmak için can attıkları ideal bir benlik olabilir. İnsanlar ideal kimliklerini iş seçimi, arkadaşlar, tavırlar, fikirler, aktiviteler ve yaşam tarzları gibi çeşitli yollarla ifade eder. Kişilerin beğendiği, takdir ettiği, tartıştığı, satın aldığı ve kullandığı markalar da aynı zamanda benliklerini ifade etme aracıdır.

Bir marka, güçlü bir kişilikten yoksun bile olsa kendini ifade etmek için kullanılabilir. Bir kişi ucuz ve hatta zayıf karakterli bir marka satın alarak tutumluluğunu ifade edebilir. Bir markaya karmaşık bir kişilik eklemek bile markanın kendini ifade etmek için nasıl görüldüğü ile ilgili bir anlayış sağlar. Bir marka Harley-Davidson gibi güçlü bir kişiliğe sahipse, kişiliğin kendini ifade etme sürecinde çok önemli bir rol oynadığı öne sürülebilir.

William James'in on dokuzuncu yüzyıldaki çalışmasından beri sosyal bilimciler, insanların eşyaları ve sahip oldukları şeyleri sadece fonksiyonel ihtiyaçlarını tatmin etmek için değil, hayatlarına anlam ve düzen sağlamak için nasıl kullandıklarını incelemektedir. Tüketici antropoloğu Grant McCracken, bir markanın kişiliğinin kültürel anlamının bir parçası olduğunu belirtmiştir.[10] McCracken müşterilerin, oldukları veya olmak istedikleri kişilere karşılık gelen kültürel anlamlara sahip ürünler ve markalar aradıklarını, başka bir deyişle bu marka anlamlarını sosyal benliklerini inşa etmek ve devam ettirmek için kullandıklarını öne sürmektedir.

McCracken aynı zamanda, kültürel anlamların zaman içinde değiştiğini de öne sürmektedir. Bira tüketimini inceleyen bir çalışmada, üniversiteli erkekler için bira içmenin erkeklik ve rekabet ile bağdaştırıldığını ve bu anlamları sunan markaların tercih edildiğini bulmuştur. Buna rağmen, üniversiteden sonra yeni erkeklik modelleri geliştiren bazı erkeklerin diğer markaları tercih ettiğini görmüştür. Örnek olarak iş yaşamındaki erkekler, Avrupa biralarının (Beck's veya Tuborg gibi) kontrollü ve üst sınıf sosyal benlikleri için daha uygun olduğu daha sakin bir atmosferde bira içmeyi tercih etmektedir.

Markalanmış bir ürünün satın alınması ve kullanılması (Apple, Betty Crocker veya Nike olsun) kişiliği ve yaşam tarzını ifade etmek için bir araç olmaktadır. Bazı insanlar, gerçek veya ideal benliklerine uygun olmayan bir aktivitede bulunduklarında veya marka kullandıklarında rahatsız olur. Tam tersine, "uygun" olan bir aktivite veya marka, konfor ve tatmin duygusu yaratabilir ve insanların daha arzularına erişmiş hissetmelerini sağlayabilir.

Bir kişi olarak Apple, birçok insan tarafından arkadaş canlısı, sade, saygısız ve baskılara karşı gelmeye hazır biri olarak algılanır. Bu kişilik kısmen Apple'ın kullanıcılarını selamlayarak karşılayan kolay kullanılabilen ve sezgisel bir bilgisayar olmasından, kısmen de markanın kullanıcı metaforu, kullanıcı grupları aktiviteleri, Mac sembolü (bir ısırık alınmış gökkuşağı renklerindeki bir elma) ve reklamları sayesinde gelişmiştir. Özellikle güçlü bir kişilik ifadesi, Mac'ın tanıtıldığı 1984'teki ünlü Chiat-Day televizyon reklamı sayesinde yapılmıştı; Büyük Birader'e benzeyen bir kişinin zombiye benzeyen insanların oluşturduğu kalabalık bir gruba (geleneksel fikri ve IBM dünyasını simgelemekteydi) konuşma yapmak için kullandığı devasa bir televizyon ekranını parçalayan bir kadın gösteriliyordu. Bazıları için Apple kullanmak, kurumsallık dışı ve yaratıcı olmayı gösteren kişisel kimliklerini ifade etmek demektir.

Bir kişi olarak Betty Crocker; yemek yapmak ve ailesi ile ilgilenen geleneksel, kasabalı ve tamamen Amerikalı bir annedir. Betty Crocker'ın tanıdık yüz sembolü, güçlü bir görsel tasvir sağlamaktadır. Betty Crocker birçok insana, annelerinin mutfakta yemek yaptığı anıları ve bazen de sahip olmak istedikleri ideal çocukluğu hatırlatır. Bu nedenle Betty Crocker kullanımı, yuvayı/anneyi/bazı kullanıcıların anaç tarafını ifade eder.

Kişi olarak Nike; neşeli, tarz sahibi ve sağlık ve zindelikte uzman olmayı kafaya koymuş bir kişidir. Marka arzu içermektedir (Nike giyerek kullanıcıların kendi mevcut benlikleri yerine, olmayı arzu ettikleri benliğe girmeleri anlamında); Michael Jordan, Andre Agassi ve Bo Jackson gibi sözcülerden ve "Just do it" kampanyası gibi reklamlardan etkilenen bir kişiliğe sahiptir. Bazıları için Nike markasını giymek ne olmayı arzu ettikleri ile ilgili bir ifade olabilir.

ABSOLUT'A KARŞI STOLICHNAYA

İki marka yıllardır üst sınıf votka pazarında rekabet etmektedir: Stolichnaya ve Absolut. Aralarındaki birçok benzerliğe rağmen (yüksek kalite, saflık ve üst sınıf imaj gibi) çok farklı marka kişilikleri yaratmışlardır.

Stolichnaya votka bir kişi olarak; deneyimli, kendinden emin ve hukuk veya bankacılık gibi geleneksel bir kariyerde başarılı biridir. Erkektir, Lexus kullanmakta ve son trendleri takip etmek gibi bir zorunluluk hissetmeyen biridir. Kaliteyi tanır.

Buna karşı Absolut kişisi, genç, daha çağdaş ve gösterişlidir. O da erkektir, moda olan barlara gitmektedir ve reklamcılık veya sanat gibi yaratıcı bir işte çalışmaktadır.

Her iki durumda da marka kişiliği, kimliği ve iletişim çabalarını bir arada tutan bir tutkal haline gelmiştir.

Marka, Kişiliği İfade Etmeye Nasıl Yardımcı Olur?

Bir marka, insanların kişiliklerini ifade etmesine, değişen yoğunluk ve süreçleri içeren çeşitli yollarla yardımcı olur. Bu yollar aşağıda tartışılmıştır.

Marka Kişiliği Tarafından Yaratılan Duygular

Bir insana olduğu gibi bir marka kişiliğine de bağlı olan duygular ve hisler kümesi olabilir. Bazı markalar (MCI gibi) saldırgan ve zorlayıcı, bazıları da (Kodak ve Campbell's Soup gibi) sıcakkanlı ve empati kurmaya yatkın olabilir. Markanın bu şekilde kullanılması duygular ve hislerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin, Harley-Davidson veya Apple kullanırken ortaya çıkan duygular, Yamaha veya Dell kullanırken ortaya çıkmayabilir. Bu duygular kendini ifade etmenin bir parçası olabilir. Sıcakkanlı bir insan en çok sıcakkanlı duygular ortaya çıktığında arzularına erişmiş hisseder;

benzer şekilde saldırgan bir kişi saldırganlığın kabul gördüğü bağlamları arayacaktır.

Bir araştırma, marka kişiliğinin kullanım deneyimine dönüşebileceğini göstermiştir.[11] Katılımcılardan kendilerini gün boyu yürüyüşten sonra dağda bir mola verdiklerini ya da yakın arkadaşları ile bir mangal partisinde rahatlarken hayal etmeleri istenmiştir. Bu sahne sırasında servis edilen bira ya Coors ya da Löwenbrau olacaktır. Dağ manzarası sahnesinde Coors (açık havayı seven, aktif, ve sağlıklı kişilik) yakınlık, arkadaşlık ve sağlık duyguları yaratırken, mangal sahnesinde yaratmamıştır. Löwenbrau (şehirli ve sosyal kişilikli) için tam tersi geçerli olmuştur.

Kimlik Kartı Olarak Marka

Marka, kişi yalnız başına bir adada olsa bile o kişinin şahsi kişilik ifadesi olabilir. Yine de, markalar için (özellikle de göz önünde olan veya "kimlik kartı" markalar için) derin bir sosyal etki yapma potansiyeli vardır. Bir markanın varlığı (ve hatta ona karşı takınılan tavırlar) bir kişiyi diğerlerine anlatabilir ve sosyal kimlik de işin içinde olduğunda neyin ifade edildiği o birey için çok önemli olabilir.

Bu yüzden; otomobiller, kozmetik ve kıyafet gibi kategoriler kullanımlarının sosyal bir ortamda ve nispeten göz önünde olması nedeni ile kişilik ifadesinde kullanılırlar. Karşısındaki insanın kişiliğini değerlendiren ve yorumlayan bir kişi, kullanılan arabayı ve giyilen kıyafetleri inceleyecektir.

Marka, Benliğin Bir Parçası Haline Gelir

En uç kişilik ifadesi, marka benliğin bir uzantısı veya değişmez bir parçası olduğunda oluşur. Sürekli motosiklet kullanan bir kişiyi ve Harley'ini düşünün: Motosiklet ve birey ayrılması imkansız bir hale gelmiştir. Sürekli klavye başında olan bir Apple kullanıcısı için, bilgisayar bu kişinin bir parçası olmuştur. Her günün akşamında Dewar's içen bir çift için Scotch, ne olduklarının bir ifadesi değil, yaşam tarzlarının, kişiliklerinin ve benliklerinin bir parçası olmuştur. Başka birisi, hafta sonunun geldiğini tamamen hissetmek için tembel bir Cumartesi öğleden sonrasında Levi's 501'ini giymek zorunda hissedebilir. Bazı insanlarla bu birlik duygusu yaratma potansiyeli, bir marka için hatırı sayılabilir bir fırsat sunabilir.

Tüketici davranışları literatüründe, Russell Belk, objelerin benlikleri temsil etmenin ötesinde benliğin bir parçası haline geleceğini öne sürmektedir.[12] Belk, özellikle koleksiyon nesnelerinin, ödüllerin ve aile yadigarlarının "genişletilmiş benlik"in parçası olan ürünlere örnek olarak gösterilebileceğini belirtmektedir. Kendisi ayrıca, bir kişinin "genişletilmiş benlik"inin bir parçası olan markaların (1) o kişinin kimliğinin merkezinde olduğunu, (2) o bireyin benliğine derin duygusal bağlarla bağlı olduğunu ve (3) o kişi tarafından "kontrol" edilebildiğini öne sürmektedir.[13]

Çoklu Kişilikler

1950'lerde ve 1960'ların başlarında, kısmen motivasyon araştırmalarından (psikoanalitik yöntemler ve teorileri kullanarak yapılan derinlemesine mülakatlar) doğan bir kendini ifade etme modeli ortaya çıktı. Bir insanın kişiliğinin, kullandığı ürün sınıfları veya markalar ile uyumlu olacağını varsaymaktaydı. Bir dizi araştırma, bir kişinin mevcut ve/veya ideal benlik imajı ile satın alınan markanın marka kişiliği arasında bağlantı kurarak bu varsayım üzerine çalıştı. Genel sonuç; böyle bir ilişkinin var olmasına rağmen, zayıf veya tutarsız olduğuydu.

Bu cesaret kıran bulgular için çeşitli yöntemsel açıklamalar bulunmaktadır. En baskın açıklama, bir insanın tek bir kişiliği veya benlik imajı olduğu varsayımının yanlış olduğudur. Aslında, psikologlar ve sosyologlar, bir insanın farklı ortamlarda (sosyal toplantılar, tatil ve iş) ve sosyal rollerde (arkadaş, iş arkadaşı, patron veya ebeveyn gibi) kişiliğinin belli kısımlarının ortaya çıkacağı çoklu kişilik sistemleri olduğunu idrak etmişlerdir.[14] Örneğin erkek bir muhasebeci, meslektaşları tarafından esprili, yaratıcı ve çalışkan; golf arkadaşları tarafından rahat ve iyi bir kaybeden; çocukları tarafından dalgın ama istikrarlı ve destekçi bir öğretmen ve arkadaşları tarafından gerçek bir "âlemci" olarak algılanabilir. Baskın olan kişilik, oynanan role ve bu rolün ortaya çıktığı duruma bağlıdır.

Herbir çoklu kişilik, bazıları diğerlerinden daha fazla olmak üzere ifade edilmelidir. Bu nedenle birçok erkeğin içinde birazcık Harley-Davidson ve çok azında da büyük bir oranda Harley-Davidson olabilir. Bir adam iyi giyinen ve düzenli bir hayat süren titiz bir avukat olarak tam anlamıyla tanımlanabilir ve ideal benliği bundan çok da farklı olmayabilir. Yine de,

az bir Harley ifade etme arzusu onun içinde de bulunabilir ve bu da Harley kıyafeti ve hatta bir motosiklet satınalmayla sonuçlanabilir.

Benzer şekilde, birçok Apple kullanıcısının saf "Apple tipi" olduğunu varsaymak gerçekçi değildir. Bunun yerine, Apple kişiliğini bireyin tavırları ve yaşam tarzının bir yansıması olarak değerlendirmek daha mantıklıdır. Bazıları için bir Apple satın almak ve kullanmak kişiliklerinin bir kısmının dışavurumunu sağlayabilir. IBM ve Hewlett-Packard gibi rekabet içindeki markalar, farklı kişilikler için bir dışavurum sağlayabilir ve bir kişinin bilgisayar seçimi kısmen hangi markanın en uygun ifade değerini, güçlü bir şekilde sağlayacağına bağlıdır.

İnsanların markaları benliklerini ifade etmek için kullandığı ve bu benliğin duruma göre değiştiği varsayımını test etmek için, katılımcıların belli durumlarda çeşitli kişiliklere sahip marka tercihlerini belirttiği bir laboratuvar deneyi yürütülmüştür. Çalışma, durumun değiştiği hallerde marka tercihlerinin değiştiği gerçeğine ulaşmıştır. Örnek olarak tercihler, aile ile ev ortamında yenen bir akşam yemeğine karşı patronunuzla yiyeceğiniz bir iş yemeği arasında farklılık göstermiştir. Bu etki, kendini kontrol etme skalasında üst sıralarda olanlar (özellikle de kendi durumlarının ve bu durum içinde olan başka kişilerin farkında olanlar) ve tavırlarını duruma göre değiştirenler için daha da büyük olmuştur.[15]

Bir insan gibi, bir marka da farklı ortamlarda ve rollerde farklı kişilikler sergileyebilir. Örneğin, bir Apple bilgisayarı evde arkadaş canlısı, eğlenceli ve rahat olarak düşünülebilir; iş ortamında ise bu kişilik, profesyonellik dışı ve tembelliğe dönüşebilir. İnsanların bir markaya karşı olan hisleri, bu şekilde içeriğe göre değişebilir. Güçlü bir marka kişiliğine sahip Apple'ın geçmişinde evde ve okulda çok başarılı olduğu fakat iş ortamında savaş verdiği gerçeği dikkate değerdir.

Markanın kişilik profilini anlamak için, markanın kullanım bağlamına bakmak faydalıdır. Marka, farklı bağlamlarda kişiliğini değiştirmekte midir? Marka kişiliğini farklı bağlamlarda genelleme girişimi, güçlü bir kişilik etkisi potansiyelini azaltacak mıdır?

Marka Kişiliği ve Kendini İfade Etme Birbirine Uyumlu Olmalıdır

Bir marka kişiliğinin etkili olması için arzulanabilir ve markayı kullanan kişi için önemli olması gereklidir. Kişi marka ile olan çağrışım nedeni ile

kendini daha iyi hissetmelidir; bir Lexus kullanırken üst sınıfa mensup, Pepsi içerken daha genç, Chanel parfümü sürdüğünde daha kültürlü veya Miller Lite içerken daha rahat. Hedefi bulmayan bir kişilik işe yaramayacaktır. Örnek olarak güvenilir ve seçkin bir kişiliğe sahip bir marka, gençliğini ifade etme ihtiyacı hisseden birine çok da çekici gelmeyebilir.

Marka kişiliği etkileri, arabalar ve kıyafetler gibi göz önünde bulunan ürünler için daha büyük olabilir. Yine de marka kişiliği, bağlam ve kendini ifade etme isteği arasında bir uyum varsa bile, her marka kişiliği bir kimlik ifadesi geliştirmelidir. Bir fırın temizleme ürünü sert, saldırgan, her şeyi yapabilen tipte bir kişilik kazanabilir ve sonuç olarak bunun kullanımı, ifade etme rolü oynayabilir. Sosisli sandviçlerinin, nostaljik bir ortamda bir çocuk tarafından yendiğini gösteren Oscar Mayer, herkesin içinde bir çocuğun olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Herhangi birinin çocuksu yanı özellikle de uygun bir ortamda Oscar Mayer sosisli sandviçlerini yiyerek ifade edilebilir.

İLİŞKİ TEMELİ MODELİ

Bazı insanlar, hiçbir zaman rekabetçi bir lider kişiliğine heves etmez ama özellikle de bir bankacı veya avukata ihtiyaçları olduğunda bunun gibi biri ile ilişki kurmak ister. Güvenilir ve tutucu bir kişilik sıkıcı olabilir ama finansal danışman, çim biçme hizmeti veya bir araba (Volvo'nun marka kişiliğini düşünün) için değer gören özellikleri yansıtabilir. Bir marka ile bir kişi arasındaki (iki insan arasındaki ilişkiye benzeyen) ilişki kavramı marka kişiliğinin nasıl çalıştığı ile ilgili farklı bir bakış açısı sunar.

İlişki temeli modelinin nasıl çalıştığını görmek için, ilişki içinde olduğunuz insanların kişilik tiplerini ve bu ilişkilerin doğasını düşünün. Bu tiplerin bazıları aşağıdakiler gibi olabilir:

- *Mütevazı, aile odaklı, içten, eski moda* (Samimiyet). Bu Hallmark, Kodak ve hatta Coca-Cola gibi markaları açıklamaktadır. İlişki, ailenin sevilen ve saygı duyulan bir üyesi ile olan ilişkiye benzeyebilir.
- *Canlı, genç, güncel, dışa dönük* (Coşku). Alkolsüz içecekler kategorisinde Pepsi bu kalıba Coca-Cola'dan daha fazla uymaktadır. Özellikle de bir hafta sonu akşamında, böyle kişilik özelliklerine sahip bir arkadaş ile olmak eğlenceli olabilir.

- *Başarılı, sözü geçen, yetkin* (Yetkinlik). Büyük ihtimalle Hewlett-Packard ve *Wall Street Journal* bu profile uymaktadır. Başarıları nedeni ile saygı duyduğunuz bir kişiyi; belki bir öğretmen, bir bakan veya işteki bir lider ile olan ilişkinizi düşünün; belki de bir iş bilgisayarı ile müşterisi arasındaki ilişki böyle olmalıdır.
- *Gösterişçi, zengin, küçümseyen* (Çok yönlü). Bazılar için bu Mazda Miata veya VW Golf'e karşılık bir BMW, Mercedes veya Lexus olabilir. İlişki, güçlü bir patron veya zengin bir akraba ile olan ilişkiye benzer.
- *Atletik, açık havadan hoşlanan* (Sertlik). Nike (LA Gear'a karşı), Marlboro (Virginia Slims'e karşı) ve Wells Fargo (Bank of America'ya karşı) bu modelin örnekleridir. Dışarıda bir buluşma düşünülüyorsa, açık havadan hoşlanan bir arkadaş iyi olacaktır.

Sonuç olarak iki unsurun kişinin marka ile olan ilişkisini etkilemekte olduğu söylenebilir. İlki, kişi olarak marka ve müşteri arasında, iki insan arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki bulunmasıdır. İkincisi, marka kişiliğidir (yani markanın temsil ettiği insan tipi). Marka kişiliği ilişkiye derinlik, duygu ve beğenme sağlar. Elbette ki, iki insan arasında sadece bir iş ilişkisi olabileceği gibi bir marka-müşteri ilişkisi fonksiyonel faydalar temelli olabilir.

Arkadaş Olarak Marka

Birçok marka için önemli olan bir ilişki; güven, güvenilirlik, karşılıklı anlayış ve ilgi ile tanımlanan arkadaşlık bağıdır. Bir arkadaş sizin yanınızdadır, size saygılı davranır, rahattır, beğendiğiniz ve birlikte zaman geçirilmesi eğlenceli biridir. 2. Bölüm'de tartışıldığı gibi bu tarz bir ilişki, Saturn programının büyük bir kısmı için itici güç olmuştur. General Foods, marka özvarlığını müşteri ile marka arasındaki "beğenme" veya "arkadaşlık" ilişkisi şeklinde tanımlar. Müşteri hizmetlerinde her zaman lider olmuş bir yazılım şirketi olan WordPerfect, arkadaşlık boyutunda yüksek sıralardadır.

Arkadaşlık ilişkisi, çok farklı marka kişiliklerini işe dâhil edebilir. Bazı arkadaşlar eğlenceli ve saygısızdır. Bazıları ciddidir ve saygı uyandırırlar. Bazıları güvenilir ve iddialıdır. Bazılarının çevrenizde olması sizi rahatla-

tır. Marka kişiliği yerine arkadaş ilişkisine odaklanmak, marka kişiliğinin uygulanmasında daha fazla bir kapsam ve esneklik sağlar.

Ayer Worldwide'dan Fred Posner, insanların stres, yabancılaşma ve karmaşa ile tanımlanan bir dünyada yaşadığını gözlemlemişti.[16] Posner, insanların kaçış mekanizmaları ve anlamlı arkadaşlıklar kurarak bu durumla başa çıkabildiğini dikkate alarak, markaların bu rolleri "heves edilen" veya "güvenilen" bir ortak olarak sağlayabileceğini öne sürdü. Kaçış, sosyal bir yükselme sağlayacak, heves edilen bir ilişki veya kişinin ilgilendiği konuda bir uzmanlık veya bilgi sağlayan güven veren bir ilişki şeklini alabilir. Posner, her iki ilişkinin de gerçek farklılaşmanın ve rekabet avantajının temelini oluşturduğuna inanmaktadır. Kendisi aynı zamanda seçilen ilişkinin marka stratejisi ve uygulamasının merkezi olması gerektiğini öne sürmektedir.

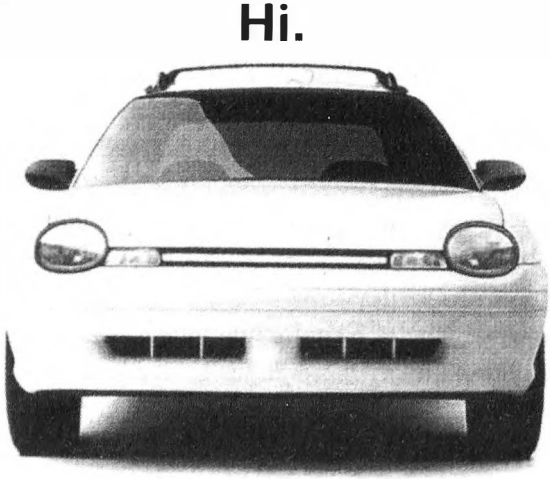
Saturn gibi Dodge Neon da, bir arkadaş olarak görülmeyi istemektedir ama onun arkadaş ilişkisi biraz farklıdır.[17] Neon marka stratejistleri, otuz yaşın altındaki kitleyi hedef alarak VW Beetle kişiliğine benzeyen gamsız bir nitelik geliştirdiler. Giriş reklamları, sanki okuyucuyla konuşuyormuş gibi üzerinde "Merhaba" yazısı bulunan ve doğrudan fotoğraf makinesine yönelmiş beyaz bir Dodge Neon'u gösteriyordu (bkz. Şekil 5-7). Bunun tam tersine, Saturn müşteri ilişkisi biraz daha ciddi ve doğası gereği daha yetişkindi.

Ya Marka Sizinle Konuşsaydı?

Marka kişiliğini değerlendirirken, markayı ilişkideki pasif unsur olarak değerlendirmek gibi doğal bir eğilim vardır. Odaklanma, müşteri algıları, tavırları ve markaya *karşı* davranışları üzerinedir; markanın kendi tavrı ve algıları kurumun kapalı kapıları arkasında gizlenmiştir. Bir kişi ile olan ilişki, sadece o kişinin kim olduğundan değil aynı zamanda sizin hakkınızda ne düşündüğünden de derin bir şekilde etkilenir. Benzer şekilde, marka-müşteri ilişkisi de marka ve müşteri olmak üzere her iki uçta da aktif birer ortağa sahiptir.

Research International'dan Max Blackston, marka-müşteri ilişkilerini anlamak için markanın sizin hakkınızda ne düşündüğünü değerlendirmeniz gerektiğini öne sürmektedir.[18] Bu bilgiyi elde etmek için gereken bir yaklaşım, markanın bir insan olması durumunda size ne söyleyeceğini sormaktır. Sonuç aydınlatıcı olabilir.

ŞEKİL 5-7
Dodge Neon Reklamı



Chrysler Corporation'ın izniyle yayımlanmıştır.

Blackston, bu yaklaşımını bir doktor-hasta örneği ile izah etmektedir. Herkes tarafından profesyonel, ilgili, becerikli ve eğlenceli (birçok insanın bir doktorda olmasını isteyeceği özellikler) olarak algılanan bir doktoru düşünün. Peki ya doktor sizin sıkıcı bir hastalık hastası olduğunuzu düşünüyorsa? Sonuçta ortaya çıkan olumsuz ilişkinin, doktorun kişiliği ve dış görünüşü ile tahmin edilmesi imkansızdır.

Blackston'un yaklaşımı, bir kredi kartı markasının yürüttüğü bir araştırmada kullanıldı. Müşteriler, kişileştirilmiş markaya olan ilgilerine göre ikiye ayrılmıştı. Bir müşteri segmentine göre ("saygı" segmenti olarak adlandırılmıştır), kişileştirilmiş marka bir restoranda varlığı hissedilecek ağırbaşlı, görmüş geçirmiş ve eğitimli bir dünya gezgini olarak görülmekteydi. Bu müşteriler, kredi kartının onlara aşağıdaki gibi olumlu yorumlar yapacağına inanıyorlardı:

- "İşim sizin kabul görmenizi sağlamak."
- "İyi zevkleriniz var."

İkinci "gözü korkmuş" segment ise, marka ile çok farklı bir ilişki tanımlamıştı. Bu grubun marka ile ilgili görüşleri saygı segmentininkilerle benzerlik göstermekteydi fakat farklı bir yöndeydi. Kredi kartı, görmüş

geçirmiş ve klas olarak algılanmasının yanı sıra, züppe ve küçümser olarak algılanıyordu. Bu segment, kişileştirilmiş kredi kartının aşağıdaki gibi olumsuz yorumlar yapacağına inanıyordu:

- "Bana hazır mısın, yoksa ödeyebileceğinden fazlasını mı harcayacaksın?"
- "Eğer şartları beğenmiyorsan, başka bir kredi kartı al."
- "Öyle ünlüyüm ve yerim sağlam ki, istediğimi yapabilirim."
- "Eğer yemeğe çıkıyor olsaydım, seni davet etmezdim."

Bu iki kullanıcı segmenti özellikle de demografik ve sosyoekonomik özellikler dikkate alındığında, marka kişiliği ile ilgili hatırı sayılır derecede benzeyen algılara sahipti. Kredi kartının müşterilere karşı olan tavrının iki farklı algısı ise, marka ile olan çok farklı iki ilişkiyi yansıtmakta ve bu da sonuç olarak farklı seviyelerde marka sahipliği ve kullanımının oluşmasına neden olmaktaydı.

Markanın müşteriye ne söyleyebileceğinin dikkate alınması gereken içerikler, aşağıda listelenmiştir.

Ukala tavırlı üst sınıf markalar. Neredeyse tüm prestij ve amblem markaları, hedef pazardaki bazılarına ukala görünme riskini taşır. Bu risk çoğunlukla hedef pazarın hemen ötesinde veya kıyısında olanlar için daha büyüktür. Algılanan bu tavır, limuzine binenlerin hardalı gibi reklamı yapılan Grey Poupon için kısmen pazarı sınırlamıştır. Marka o zamandan beri, pazarını ve kullanım oranını genişletmek için mesajını yumuşatmaya çalışmaktadır.

Müşterilere yukarıdan bakan performans markaları. Müşterilere yukarıdan bakmak performans markaları için ortak bir tehlikedir. VW Fahrvergnügen kampanyasını ele alalım. Almanca kelimenin kullanımı birkaç güzel çağrışım sağlamıştır (özellikle de Almanca biliyorlarsa) ama zekice kullanılan sembolü ve kampanyayı "anlamayan" kişilere yukarıdan bakma iması riskini almıştır. Martel'in iptal edilen bir kampanyası, ("Sanıyorum Martel içiyorsunuz") rakip markayı içen tüm müşterilere yukarıdan bakma riskini taşıyordu.

Kaslarını esneten güç markaları. Pazar üzerinde gücü olan, 1990'lardaki Microsoft ve Intel veya geçmişteki IBM gibi bir marka, sektör standartı olması sonucunda gerçek bir avantaja sahiptir. Risk, markanın

bu avantajı öne çıkarması nedeniyle kibirli ve küçük, savunmasız rakiplerini bastırmaya niyetli gibi görünmesidir. Bir fokus grubundaki bir katılımcı, bir araç olsaydı IBM'in silindir olacağını ve özürlü park yerine park edeceğini ifade etmişti.

Bayağılığını gösteren gözü korkmuş markalar. Bir marka, prestijli bir rekabet grubuna kabul edilmek için çok fazla uğraşırsa, bayağı görülme riski oluşturur. Bu nedenle Sears kendini daha moda olan perakendeciler ile bağdaştırmaya çalışsaydı acınacak bir hale düşerdi. Bir kadının "Die Hard" uzun ömürlü pilleri için Sears'a gittiği ve sonunda mükemmel kıyafetler satın aldığının gösterildiği Young & Rubicam'ın esprili Sears kampanyası, onu bu tuzağa düşmekten kurtarmıştır.

Ama aktif herhangi bir ilişki, yönetilmek zorundadır. Bazen biraz espri veya bir sembol ilave etmek işe yarayabilir. Bir sigara markası için yapılan bir çalışmada, marka kişiliği profili görmüş geçirmiş, tarz sahibi, kurumsal ve aynı zamanda yaşlanmakta olan bir bireydi. Dahası, çoğunluğun markayı kullanmayan kişilerin oluşturduğu bir segment onu züppe olarak görmüştü. Segment, markayı kısmen onun tarafından reddedildiğini hissettiği için reddetmişti. Marka bu problemle başa çıkmak için, üst sınıf imajını korudu ve sert imajını yumuşatmak için ince bir mizah ile statüsü ve prestiji ile ilgili espriler ilave etti.

İLİŞKİ SEGMENTASYONU

Research International, rutin olarak müşterileri marka ilişkilerine göre segmentlere ayırır. Bir ilk faz araştırma çalışmasında, elli ila yüz katılımcı ile çoğunlukla telefon üzerinden görüşme yapılmıştır.[19] Kelime çağrışımları, marka kişileştirmesi, sevilen ve sevilmeyen markaların özellikleri ve (marka bir insan olsaydı ne söyleyeceği üzerine kurulu) diyalog kısmını da içeren bir dizi açık uçlu soru soruldu.

İlk analiz safhası, verileri incelemeyi ve var olan ilişkiler ile ilgili varsayımlar oluşturmayı içermektedir. İkinci safhada, katılımcılar varsayılan ilişki gruplarına göre ilişki kategorilerine ayrılır. Bu süreçte, ilişki tipolojisi netleştirilir. Daha sonra ilişkiler özelliklere göre biçimlendirilir ve kodlamalar katılımcıları ilişkilere göre sınıflandırır. Daha sonra bu grupların profilleri çıkarılır. İlişki grupları çoğunlukla beğenme, beğenmeme ve

nötr segmentlere cevap verecek şekilde düzenlenir. Örneğin, kredi kartları için "beğenmeme" grubu, markayı züppe olarak görmekteydi; bunun tersine "beğenme" grubu, marka tarafından kabul edildiklerini hissetmekteydi.

İLİŞKİNİN AKTİF ORTAĞI OLARAK MARKA

İlişki olarak marka kavramı ile yoğun olarak çalışmış olan Harvard'dan Susan Fournier, marka eylemlerinin hem farazi marka kişilikleri için hem de marka-müşteri ilişkisi için farklı çıkarımları olduğunu savunmaktadır.[20] Bu kavram; bir insanın kişiliğinin, özellik alakalı davranışın sistematik olarak incelenmesi sonucunda meydana çıkacağını varsayan, eylem frekansı teorisinden ilham almaktadır.[21] Gerçek kişilik kendini davranışta göstermektedir; kısacası ne yapıyorsanız osunuzdur.

Bir insanın davranışı, diğer insanların onun kişiliği hakkındaki algılarını nasıl etkiliyorsa, markanın eylemleri de algılanan kişiliği etkiler. Şekil 5-8'te sunulan marka davranışları ve kişilik özelliklerini inceleyiniz.

Marka davranışları ve farazi motivasyonlar, marka kişiliğini etkilemeye ek olarak, marka-müşteri ilişkisini de doğrudan etkileyebilir. Bağımlılık temelli bir ilişki (ürün olmadan yaşamayacağınız durum) geçici olarak erişimi imkansız kılan, tükenmiş stok durumunda zarar görecektir. Sıcakkanlı ve ulaşılabilir bir marka kişiliği üzerine kurulu bir arkadaşlık ilişkisi, markanın teknolojik olarak ileri olarak yeniden konumlanması gibi radikal bir durumda değişecektir. Bunun tersine bir tören veya rutinin desteklenmesi, aile ve konfor ile tanımlanan bir ilişkiyi kuvvetlendirecektir.

Bu nedenle, marka kişiliği sadece idare edilmesi gereken bir müşteri algısı olarak görülmemelidir; bunun yerine, markanın tavır ve davranışının önemli olduğu bilinmelidir. Sahne arkasında kalmasına rağmen marka kimliği ve stratejisi, ilişkinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Böyle bir bakış açısı, marka programlarının marka kimliğini destekleyecek şekilde geliştirilmesi olasılığını artırır.

ŞEKİL 5-8
Marka Davranışı ve Marka Kişiliği

MARKA DAVRANIŞI	KİŞİLİK ÖZELLİĞİ
Konumda, ürün formlarında, sembollerde ve reklamlarda vb. sık değişim	Çabuk değişen, şizofren
Sık indirim ve promosyon kuponları	Ucuz, kültürsüz
Çok reklam veren	Girişken, popüler
Güçlü müşteri hizmeti, kolay kullanılabilir ambalaj vb.	Yaklaşılabilir
Karakterler ve ambalajın sürekliliği	Tanıdık, rahat
Yüksek fiyat, lüks dağıtım, üst sınıf dergilerde reklam veren	Züppe, çok yönlü
Arkadaşça reklam veren, sözcüler	Arkadaş canlısı
Kültürel etkinlikler ile çağrışım, toplumsal radyo yayını hizmeti	Kültürel yönden farkındalığı yüksek

Marka İlişkisi Kalitesi

Marka stratejistlerinin bir hedefi de elbette yüksek marka sadakatine sahip segmentler yaratmaktır. İlişki metaforu bağlamında, amaç yüksek marka ilişkisi kalitesidir (MİK). Peki MİK'nin boyutları nelerdir? Nasıl ölçülebilir?

Marka ilişkisi kalitesi ile ilgili bir anlayış, ilişkilerin doğasını ve ideal ilişkilerin özelliklerini derinlemesine incelemiş psikologlardan gelmektedir. Susan Fournier, bu çalışmalara lider markaların başarısı ile ilgili araştırmaları ilave ederek marka ilişkisi kalitesi ile ilgili yedi boyut geliştirdi.[22] Bu boyutlar, insanlar arasındaki güçlü ilişkilerle bağlantılıdır ve marka-müşteri ilişkilerinin nasıl algılanacağı, ölçüleceği ve yönetileceği ile ilgili fikir verir. Bu yedi boyut aşağıda sunulmuştur:

1. *Davranışsal dayanışma.* İlişki ortaklarının eylemlerinin birbiriyle örtüşme derecesi etkileşimin sıklığı, önemi ve alakası ile belirtilir.
   - Bu marka hayatımda önemli bir rol oynuyor.
   - Bu markayı bir süre kullanmadığımda bir şeyler eksikmiş gibi hissediyorum.
2. *Kişisel bağlılık.* Ortaklar birbirine bağlıdır. İlişkinin zaman içinde gelişmesi veya sürdürülmesi için bir istek bulunmaktadır ve bundan ödün verildiğinde suçluluk hissedilir.
   - Kendimi bu markaya bağlı hissediyorum.
   - İyi günde, kötü günde bu markaya sadık kalacağım.
3. *Aşk ve tutku.* Ortaklar arasında derin duygusal bağlar, ayrılığa katlanamama ve aşk ve tutkuyu yansıtma durumu bulunur. Müşterilerin markaya karşı tutku bağları geliştirdiği durumlarda, ikamelerin kullanılması huzursuzluk yaratır.
   - Başka hiçbir marka bu markanın yerini tutamaz.
   - Bu markayı bulamadığımda çok mutsuz olurum.
4. *Nostaljik bağ.* İlişki, kısmen eski güzel günlerin anısı üzerine kuruludur.
   - Bu marka, daha önce yaptığım şeyleri ve gittiğim yerleri hatırlatıyor.
   - Bu marka bana her zaman hayatımın belirli bir safhasını hatırlatacak.
5. *Benlik kavramı bağı.* Ortaklar aynı ilgileri, aktiviteleri ve fikirleri paylaşır.
   - Markanın ve benim benlik imajım aynı.
   - Marka bana kim olduğumu hatırlatıyor.
6. *Yakınlık.* Ortaklar arasında derin bir anlayış bulunur. Müşteri, marka ve kullanımı ile ilgili detayları bilerek yakınlık seviyesine ulaşır. Birebir pazarlama programları, karşılıklı anlayışı besleyerek yakınlığı artırır.
   - Bu marka ile ilgili birçok şey biliyorum.
   - Bu markayı üreten firma ile ilgili birçok şey biliyorum.
7. *Ortak kalitesi.* Bu boyut, performansın bir ortak tarafından, tavrın da diğer ortak tarafından değerlendirilmesini yansıtır (müşteri tarafından, markanın kendisine karşı tavrının değerlendirilmesi).

- Bu markanın bana saygı duyduğunu biliyorum.
- Bu marka bana değerli bir müşteri gibi davranıyor.

İlk üç boyut, marka bağlılığının değişkenleri olarak görülebilir. Geri kalan dördü ise, ilişkinin kalitatif olarak farklı ölçümlerini ortaya koyar. Herbir boyut ile ilgili iki ifade, olası ölçüm skalası için öğeler sağlar.

FONKSİYONEL FAYDA TEMSİL MODELİ

Kendini ifade etme modeli ve ilişki temeli modeli, marka kişiliğinin marka stratejisi ve müşteri ile bağların temeli olduğu bağlamlar sağlar. Marka kişiliği aynı zamanda, fonksiyonel faydaları ve marka tavrını temsil eden ve bunlarla ilgili fikir veren bir araç olarak daha dolaylı bir rol de oynayabilir. En başarılı olduğu durumda, aşağıdaki örneklerde öne sürüldüğü gibi marka stratejisinin itici gücü olan değer önermesini de yakalayabilir:

- Haşin, özgürlük arayan bir kişiyi yansıtan Harley-Davidson kişiliği, ürünün güçlü ve özgür olmayı sağlayan bir araç olduğunu öne sürmektedir.
- Hallmark kişisi, samimi, sıcakkanlı, içten ve yaşlanmayan biridir. Bu güçlü kişilik, Hallmark kartının alıcılara duygusal seviyede ulaşacağı imasını yaratmada yardımcı olmaktadır.
- Modaya uygun, kışkırtıcı ve hayal gücü geniş olan Benetton marka kişiliği, insanların Benetton ve mağazaları ile ilgili algısını etkilemektedir.

Sembol

Marka kişiliği ile ilgili bilgi verebilecek bir görsel sembol veya şekil varsa, kişiliğin marka özelliklerini destekleme yeteneği daha büyük olacaktır. Aşağıdaki örnekleri ele alalım:

- Pillsbury hamur çocuk, taze unlu mamuller pişirmeyi seven mutlu bir şeftir. Hamur çocuğun göbeği ve gülüşü Pillsbury ürünlerinin "taptaze" kalitesini yansıtmaktadır.
- Michelin adamının coşkulu kişiliği, güçlü ve enerji dolu bir lastik olduğunu ileri sürmektedir.
- Wells Fargo posta arabası; güvenilirlik sağlayan bağımsız ve sert bir

kurumu yansıtmaktadır. Rakipler daha yüksek bir güven ve kişiselleştirilmiş bir hizmet sunsa bile bu algı baskın olarak kalacaktır. Wells Fargo posta arabası nedeni ile algılar yönünden savaşı kazanmaktadır.

- Energizer tavşanı, tıpkı temsil ettiği diğerlerinden daha uzun dayanan pil gibi enerjisi hiçbir zaman tükenmeyen coşkulu ve yorulmak bilmeyen bir kişiliktir.

Bir fonksiyonel faydayı veya özelliği temsil eden bir marka kişiliği, eğer müşterinin zihninde yer etmiş bir görsel imajdan yoksunsa nispeten daha az etkili olacaktır. Örnek olarak kişileştirilmiş Pepto-Bismol, sizinle yatıştırıcı ve nazik bir şekilde ilgilenen kibar bir anne olabilirdi. Eğer bu metafor, tanıdık bir görsel imge ile yakalansaydı, Pepto-Bismol'un yatıştırıcı ve nazik olduğu yönündeki müşteri algısını daha fazla harekete geçirmesi muhtemeldi.

ŞEKİL 5-9
Michelin Adamı



Michelin North America'nın izniyle yayımlanmıştır. Tüm hakları saklıdır.

Ülke veya Bölge Çağrışımı

Bir ülke veya bölge menşei, kimliğe inandırıcılık ekleyebilir. Bu aynı zamanda, sadece kalite ile ilgili bir fikir veren değil aynı zamanda etkili bir pazarlama ve iletişim programı ile sonuçlanabilen önemli bir farklılaşma açısı sağlayan güçlü bir kişilik oluşturabilir.

- Örneğin Killian'ın Red birası, marka için promosyonlara ilham veren ve iyi biralar üretmek ve ondan zevk almayı gerektiren İrlanda geleneklerine bağlar sağlayan güçlü bir İrlandalı kişiliği yaratmıştır.

- Şekil 5-10'da resmedildiği gibi Jack Daniel's viskisi, Tennessee kültürünü yansıtan bir kişilik yaratmak için Tennesse geçmişine yoğunlaşmıştır. Sonuç, "sahici" bir konum ve müşteriler ile bağ kurmak için bir fırsattır. Örneğin, Jack Daniel's'ın üyelerinin Tennessee'de bir inç kare toprağa sahip olduğu ve mülkleri hakkında düzenli bilgiler aldığı bir Squire Club'ı vardır.

ULUSAL VE KÜLTÜREL KALIPLAR

Psikologlar, ulusal ve kültürel kalıpların, algılar ve değerlendirmeleri etkilediğini göstermişlerdir. Bu mantığı kullanan Leclerc, Schmitt ve Dube, bir ismin İngilizce telaffuzu yerine Fransızca telaffuzunu kullanmanın parfüm, tırnak cilası, züccaciye ve pelüş oyuncaklar gibi ürünlere karşı olan tavrı ve bu ürünlerle ilgili algıyı etkilediğini göstermiştir.[23] Estetik duyarlılık, haz ve çok yönlülüğe sahip Fransız kalıbının, bu sonucun ardında yatan neden olduğunu öne sürmüşlerdir.

Sonuç olarak, fonksiyonel faydalar ima eden bir kişilik yaratmak, böyle bir faydanın var olduğu gerçeğini doğrudan iletmekten daha kolaydır. Dahası, bir kişiliğe saldırmak, bir fonksiyonel faydaya saldırmaktan daha zordur.

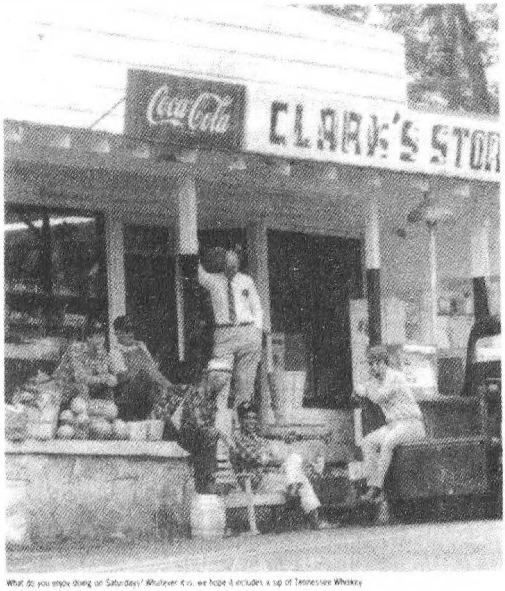
MARKA KİŞİLİĞİ VE KULLANICI İMGELERİ

Kullanıcı imgeleri, bir markanın tipik kullanıcısını çağrıştıran bir dizi özellik olarak tanımlanır.[24] Hem akademik hem de pratik araştırmalarda, marka kişiliğini kullanıcı imgelerine eşit görme gibi bir eğilim vardır; araştırmacılar çoğunlukla marka kişiliğini marka kullanıcıları ile ilgili sorular sorarak ölçer. Buradaki varsayım, iki unsurun benzer olduğu ve katılımcıların kullanıcı imgelerini marka kişiliğinden daha kolay kavramsallaştıracağıdır.

Bazı markalar için, kullanıcı imgeleri ve marka kişiliği arasındaki farklılıklar gerçekten de küçüktür. Bu vakaların birçoğunda marka belli bir kullanıcı profilini hedef almaktadır ve bu iyi gelişmiş kullanıcı profili, marka kişiliğinin birincil itici gücü olmaktadır. Örneğin Dewar's viskisi, kullanıcı imgeleri ve marka kişiliğini aynı anda tanımlamak için bir dizi

ŞEKİL 5-10

Jack Daniel's'ın Kasabalı İmajı



What do you enjoy doing on Saturdays? Whatever it is, we hope it includes a sip of Tennessee Whiskey.

SATURDAYS in Jack Daniel's country are for old friends, familiar places and good conversation.

Some head off to Mulberry Creek in search of smallmouth bass. Some get together to barbecue. And a few always seem to gather at Clark's Store. There they'll speak profoundly on any number of subjects, including the oldtime way we make whiskey here in the Tennessee hills. Talking with friends about Jack Daniel's is one fine way to pass an autumn Saturday. Sipping it with friends, we believe, is another.



SMOOTH SIPPIN'
TENNESSEE WHISKEY

Tennessee Whiskey • 40-43% alcohol by volume (80-86 proof) • Distilled and Bottled by Jack Daniel Distillery, Lem Motlow, Proprietor, Route 1, Lynchburg (Pop. 361), Tennessee 37352 Placed on the National Register of Historic Places by the United States Government

Reproduced with permission of Jack Daniel Distillery.

Jack Daniel Distillery'nin izniyle yayımlanmıştır.

ünlü profili kullanmıştı. Markaları ve alt markaları sözcüler ile destekleyen Nike da benzer kullanıcı imgeleri ve marka kişiliğine sahiptir.

Yine de birçok marka için, marka ve kullanıcı kişiliği arasındaki hatırı sayılır fark, marka stratejisi için önemli olabilir. Örneğin Levi's'ın marka kişiliği büyük oranda, firmanın madencilere kıyafet satan bir firma olması, marka özellikleri (dayanıklı, sağlam, basit) ve kullanım bağlamları (Western/kovboy) ile yönlendirilmektedir. Bunun tam tersine, Levi's 501'in (büyük oranda reklamlar tarafından belirlenen) kullanıcı imgeleri, şehirli, şık, çağdaş ve hem erkeksi hem de kadınsı olmaya eğilimlidir.

Çağdaşlaşmak İçin Kullanıcı İmgelerini Kullanmak

Levi's örneği, sık karşılaşılan marka kişiliğinin uyumlu olmadığı genç ve çağdaş bir pazarı resmetmektedir. Bu problemle başa çıkmak için gelenek bağlantılı marka kişiliğini değiştirmek zor ve yıkıcı olacaktır. En iyi ihtimalle, hâlâ bir değeri olan mevcut kişiliği zayıflatacak veya yok edecektir; en kötü ihtimalle de marka ve önemli bir segment arasındaki ilişkinin altını oyacaktır. Kullanıcı imgeleri, marka kişiliğini muhafaza etmek ve aynı zamanda hedef pazara cevap vermek için bir vasıta sağlar. Marka kişiliği halen hafifletilmiş bir rol oynamaktadır; muhtemelen ürün özellikleri ile ilgili bilgi vermek ve onları desteklemek gibi. Kullanıcı imgeleri, marka kişiliği ile tutarsızsa, potansiyel olarak merak uyandıran ve ilginç bir gerilim ortaya çıkacaktır. En ilginç markaların uyumsuz unsurları olduğu savunulabilir (Kullanışlı ama egzotik olan Oil of Olay'i ve sofistike ama ulaşılabilir olan After Eight Mints'i ele alın).

Marka kişiliğinden tamamen farklı olan bir kullanıcı imgeleri geliştirme stratejisi nedeni ile çeşitli sorular ortaya çıkabilir. Kullanıcı imgeleri sonuçta geleneksel marka kişiliğini ve bununla ilgili özellik çağrışımlarını (Levi's vakasında dayanıklı iş kıyafetleri) zayıflatarak ilişkiyi yönetir bir hale gelecek midir? Kullanıcı imgelerini inşa ederken marka kişiliğini de desteklemek mümkün müdür? Bu konular, markaları zaman içinde yönetmenin tartışılacağı 7. Bölüm'de tekrar ele alınacaktır.

Kullanıcı Betimlemesi ve Referans Grupları

Markalar, kullanıcı imgeleri yolu ile belli bir sosyal gruba veya referans grubuna odaklanarak bir değer önermesi veya ilişki için bir temel yarata-

bilir. Bir kullanıcı grubuna mensup olma ihtimali veya bir grubun onayını ve kabulünü kazanmak, tüketiciye ilave bir duygusal bağ sağlar. Miller Lite'ın orijinal "Tadı harika/şişkinlik yapmaz" kampanyasının başarısı, kullanıcıların emekli olmuş yıldız sporcuların oluşturduğu havalı ama ulaşılabilir bir gruba dâhil edilmesi ile sonuçlanmıştır.

Bir markanın kişiliği, kullanıcı imgelerinden farklı ise referans grubu herhangi biri veya her ikisi için temel olarak alınabilir. Hip-hop kültürünün üyeleri; Timberland, Car Hart, Ben Davis ve Dickees gibi ayakkabı ve giyim markalarını sahiplenmişlerdir. Bu kişiler, çoğunlukla içten olma, çiftçilik, iyi değerler, sade insanlar ve sade zamanlar ile bağlantılı olan marka kişiliği tarafından cezbedilmişlerdir. Aynı zamanda yeni bir kullanıcı imgelemi yaratılmıştır; prototip hip-hop bireyi. Birçok müşteri için yönlendirici güç, kullanıcı imgelerini temsil eden grup tarafından kabul edilmektir.

Kullanici İmgelerini Yaratirken

Kullanıcı imgeleri, "etrafta" markayı kullanırken görülen mevcut kullanıcılar tarafından yönlendirilebilir. Elbette ki, mevcut kullanıcı profilleri arzu edilebilir veya kontrol edilebilir olmayabilir. Izod timsahı sembolü "yuppie" hedef segmentinin ötesine geçerek yayıldığında veya hip-hop kültürü, mavi yakalı Ben Davis markasını giymeye başladığı zaman kullanıcı profili hedeften sapmıştı. Sears uzun zamandır, moda kıyafetleri ve aksesuarları orta Amerikalı, alt sınıf kullanıcı imgeleri karşısında satmaya çalışma güçlüğü ile uğraşmaktadır. Oil of Olay, egzotik, üst sınıf ve genç marka kişiliğini vurgulamak istemekte; gerçek kullanıcılarının daha yaşlı ve alt sınıf olduğu gerçeğini de unutturmaya çalışmaktadır.

İstenmeyen gerçek kullanıcı imgelerini unutturmanın bir yolu, reklamlarda veya marka ile ilgili diğer pazarlama faaliyetlerinde, ideal veya tarz sahibi kullanıcılar göstermektir. Bu nedenle, Miller Lite, otuzlu veya kırklı yaşlarındaki eski sporcuların kullanıcı kişiliği ile sınırlandığını hissettiği zaman, yapılan kampanyalar kullanıcı kişiliğini daha genç göstererek değiştirmeye çalıştı. Ünlü sözcüler de kullanıcı imgeleri temeli oluşmasını sağlayabilir. Örnek olarak Nike, Charles Barkley ve Scottie Pippen'ı Nike Force ve Nike Basketball ayakkabı markalarının kullanıcı imgelerini yaratmak için kullandı.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR AVANTAJ OLARAK MARKA KİŞİLİĞİ

Özetle, marka kişiliği bir markaya çeşitli yönlerden yardımcı olabilir. Birincisi, müşterilerin kendi kişiliklerini ifade etmek için bir araç olabilir. Kendini ifade etme, marka güçlü bir kişiliğe sahipse çoğunlukla daha canlıdır çünkü ifade edilmekte olan bir kişiliktir. İkinci olarak, marka kişiliği metaforu müşterinin marka ile içinde olması gereken ilişki tipini yani kişiler arası ilişkiler örnek alınarak yaratılmış ilişkiyi ortaya koyar. Üçüncü olarak, marka kişilikleri fonksiyonel fayda ve ürün özelliklerini etkin bir şekilde temsil eder ve bunlarla ilgili ipucu verir.

Marka kişiliğinin önemli bir yönü, çoğunlukla sürdürülebilir yönde bir farklılaşma olmasıdır. Harley-Davidson, Saturn, Hallmark, Tiffany, Obsession (Calvin Klein'dan), Jack Daniel's, United Airlines veya Mercedes Benz gibi markaların kişiliklerini ele alalım. Herbirinde marka kişiliği, ürün sınıfı içerisinde benzersizdir. Bu nedenle, bir kimlik, iletişim çalışması ve esasen tüm pazarlama programını geliştirmek için güçlü bir araçtır. Dahası, sürdürülebilirdir çünkü kişiliğin kopyalanması çok zordur (ve çoğunlukla başarısızdır).

Kişiliğe sahip markalar, onu geliştirmeye ve marka kişiliği içerisinde öne çıkarmaya çalışmalıdır. Kişiliği olmayan markalar, çoğunlukla savunmasız ve sabit bir kale gibi saldırıya açıktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Markanızın müşteriler ve diğer ilgili gruplar tarafından algılanan mevcut kişiliği nedir? Büyük Beşli'den hangisi markanızı için en iyi tanımlayıcıdır? On beş unsurdan hangileri markanızı için en iyi tanımlayıcıdır? Markanız ve müşterileri arasındaki kişisel ilişkinin doğası nedir? Markanızın kişiliği ve müşteri ilişkisi rakiplerinizinkinden nasıl farklılık göstermektedir?
2. Hedef marka kişiliğiniz Büyük Beşli (ve on beş unsur) açısından nedir? Bu hedef marka kişiliği, marka kişiliğinizin merkezine ne kadar yakındır? Öz kimliğin bir parçası mıdır? Diğer unsurlar tarafından yönlendirilen ve marka kimliği ifadesine derinlik ve zenginlik sağlayan genişletilmiş kimliğin bir parçası mıdır?

3. Marka kişiliği, markanıza nasıl yardımcı olmaktadır? Hangi modeller işlev görmektedir –kendini ifade etme, ilişki temelli veya fonksiyonel fayda temsili?
4. Marka kişiliği nasıl yaratılmıştır? Gelecekte nasıl yönetilecektir?
5. Marka kişiliğiniz ve kullanıcı imgeleriniz aynı mıdır? Farklı iseler, bu bir problem teşkil etmekte midir? Eğer farklı iseler, zaman içerisinde ikisini de desteklemek mümkün olacak mıdır?

6

KİMLİK UYGULAMASI

Mutlak üstünlük sağlanamadığı zaman, elinizde olanı becerikli bir şekilde kullanarak karar noktasında bağlı bir üstünlük yaratmalısınız.

–Karl von Clausweitz (*On War,* 1832)

Marka mesajınızın ilk odak noktası, ne kadar ucuz olduğunuz değil, ne kadar özel olduğunuz olmalıdır... Amaç, markanın ayırt edici kalitesini satmaktır.

–Larry Light, Marka Stratejisti

Daha önceki üç bölümde; marka kimliği, değer önermesi ve marka-müşteri ilişkilerinin kavramsallaştırılması öne sürülmüştü. Amaç, markanın neyi temsil ettiğinin (stratejistlerin onun nasıl algılanmasını istediği) derin ve kapsamlı bir fotoğrafını oluşturmaktı.

Bu bölümde odak, Şekil 6-1'de sunulduğu haliyle üç aşamalı bir marka kimliği uygulaması sistemi geliştirerek marka kimliği ve değer önermesinin uygulanması üzerine kayacaktır. Uygulamada ilk aşama, kimliğin hangi kısmının aktif olarak iletileceğini belirten bir *marka konumu* ifadesidir. İkinci aşama, mecra türünün seçimi ve gerçek reklamlar ve programların yaratılmasını içeren iletişim programının *uygulanmasıdır.* Son olarak, iletişim programı *takip* aşamasında izlenir. Bunların her biri, tek tek tartışılacaktır.

Bölüm daha sonra, marka kimliği sisteminin geliştirilmesi ve uygulanmasını destekleyen *stratejik marka analizi* konusuna dönecek ve kimliğin ve konumun potansiyel gücünün tartışılması ile sonlanacaktır.

MARKA KONUMU

Oturmuş bir kimlik ve belirlenmiş bir değer önermesi ile uygulama başlar. İletişim hedefleri saptanmalı ve uygulama planlanmalı ve hayata geçirilmelidir. Bir marka konumu ifadesi (iletişim programının temel taşı) ile başlanabilir. Marka konumu ifadesi aşağıdaki gibi tanımlanır:

Marka konumu, marka kimliğinin ve değer önermesinin hedef kitleye aktif bir şekilde iletilecek ve rakip markalara göre bir avantaj ortaya koyan kısmıdır.

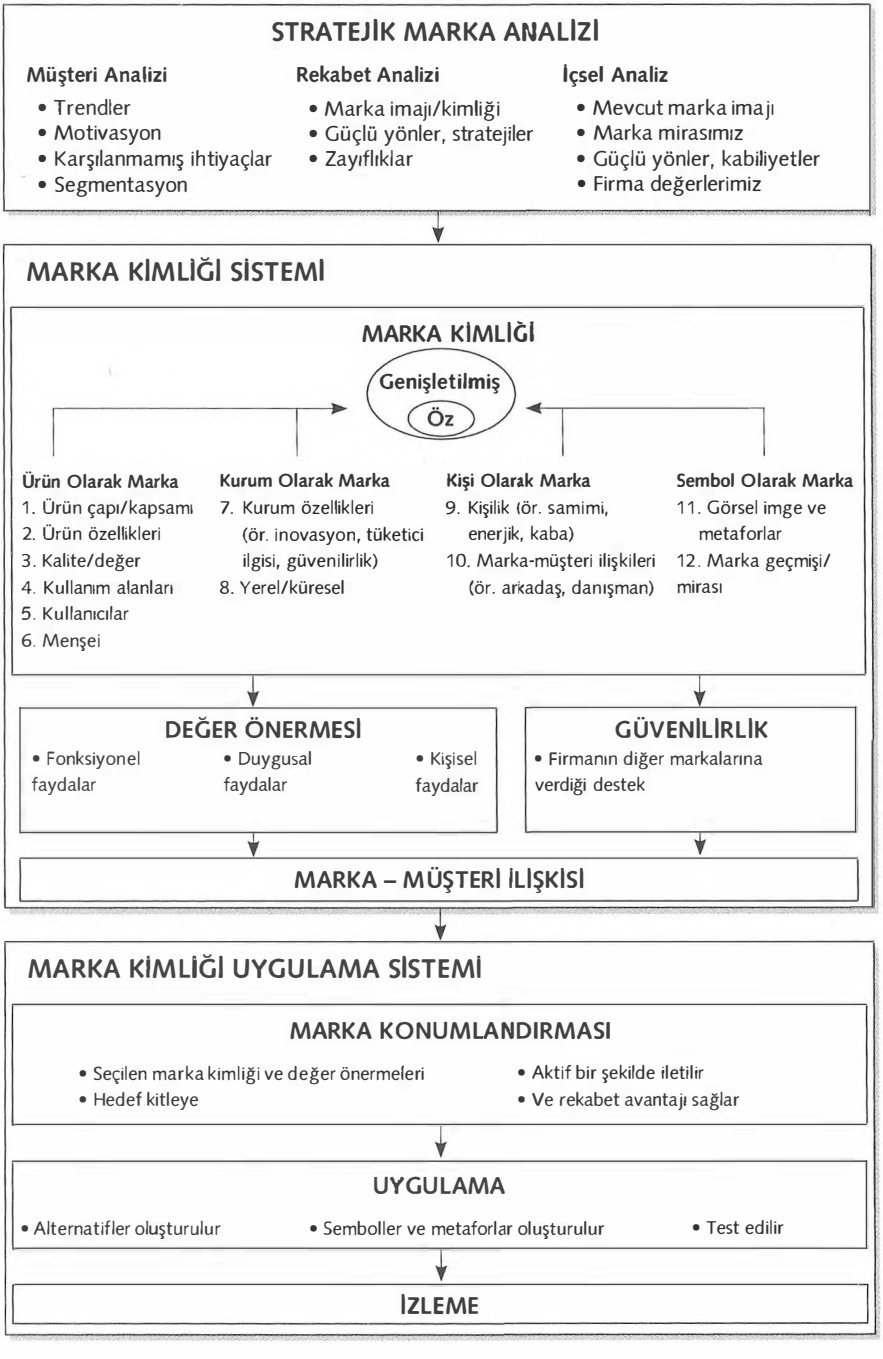
Marka konumunun belli başlı dört özelliği, "kısım", "hedef kitle", "aktif olarak iletilecek" ve "avantaj ortaya koyan" deyimleri ile yansıtılmıştır.

Kimliğin/Değer Önermesinin Bir Kısmı

Bir marka konumu var olduğunda, marka kimliği ve değer önermesi tüm derinliği ve zenginliği ile tam olarak geliştirilebilir. Bunlar, iletilecek şeyin kısa ve öz ifadeleri olmak zorunda değillerdir çünkü marka konumu bu rolü üstlenir. Bazı markalar için, marka kimliği ve değer önermesi marka konumu rolünü oynayabilecek (belki de birkaç küçük ayarlamayla) küçük bir ifade içerisinde yer alabilir. Buna rağmen birçok durumda, marka kimliği, değer önermesinden hatırı sayılır derecede daha geniş bir anlama sahiptir.

ŞEKİL 6-1

Marka Kimliği Planlama Modeli



Bunu örneklemek için, kimlik için aşırı önemli olan unsurlar aktif iletişim stratejisinde rol oynamayabilir. McDonald's için temizlik, kültür ve kimliğin şüphesiz en önemli parçalarındandır. Buna karşı, marka konumunun önemli bir parçası olmayabilir çünkü bu McDonalds'ı büyük rakiplerinden ayırmayacaktır.

Marka konumu, kimliği veya alt kümesi olduğu değer önermesi değişmeden değiştirilebilir. Örneğin Saturn, ilk yılında kendisini dünya çapında kabul görecek bir araba olarak konumlandırdı. İlerleyen yıllarda, odak marka kimliğinin bir başka alt kümesine kaydı: arkadaşlık ve saygı üzerine kurulu müşteri ilişkisi. Kimlik veya değer önermesi değişmedi (sadece konum odağı ve bu nedenle de iletişim programı değişti).

Peki, kimliğin hangi unsurlarının marka konumuna dâhil edileceğine nasıl karar verilir? Bakılacak üç yer; çekirdek kimlik, kimlik yapısı içerisinde öne çıkan noktalar ve değer önermesidir.

Çekirdek Kimliğe Bakış

Çekirdek kimlik tanımı gereği, markanın merkezi ve zamandan bağımsız özünü temsil eder. Bu nedenle, markanın en benzersiz ve değerli varlıkları çoğunlukla çekirdek kimlikte temsil edilir. Dahası, her çekirdek kimlik bileşenini çevreleyen ve (ona zenginlik ve doku kazandırmanın yanısıra) birden çok uygulama alternatifleri oluşturan birer marka unsurları kümesi olmalıdır. Son olarak marka konumu, iletişim unsurlarının marka özünden uzaklaşmasını engellemek için çekirdek kimliği içermelidir.

Avantaj Noktalarının Belirlenmesi

Marka konumu, çekirdek kimlikte var olması şart olmayan bir "avantaj" noktası temelli olabilir. Örneğin Ronald McDonald, McDonald's için bir "avantaj" noktası olabilir. O, çocuklar ve eğlence odağının merkezi ve aynı zamanda saygı ve görünürlük yaratan ilginç bir mesaj sağlayan McDonald's House'un temelidir. Bu nedenle, McDonald's için olası bir marka konumu, Ronald McDonald'a aşağıdaki gibi bir vurgu yapabilir:

- Ronald McDonald varlığı ve programları ile restoranı çocuklar ve aileleri için eğlenceli bir yer haline getirir. (Hedef: çocuklar ve ebeveynleri)

Bazen bir alt marka, özellik veya hizmet bir avantaj noktası sağlayabilir. Örneğin, ilk Nike Air modellerindeki görülebilir hava yastığı Nike kimliğinin ileri teknoloji duruşunu temsil etmeye yaramıştır. Bu rolü üstlenen alt marka özellikleri ve hizmetler, *gümüş kurşunlar* olarak adlandırılmış ve marka sistemi kavramının sunulduğu 8. Bölüm'de detaylı olarak tanımlanmıştır.

Değer Önermesi: İlişkiyi Yönlendiren Faydalar

Değer önermesinin bir parçası olan müşteri faydası ve marka-müşteri ilişkisi temeli, marka konumu için başka bir asıl aday olabilir. Örneğin Nike, geliştirilmiş performans ve ünlü bir sporcu tarafından desteklenen bir ayakkabıyı kullanmayı temel alan kendini ifade etme faydası sağlamaktadır. Michael Jordan gibi bir destekçi, marka konumu için aşağıdaki gibi bir temel sağlayabilir:

- Michael Jordan'ın ekstra performans sağlamak için kullandığı ayakkabı. (Hedef: haftasonu sporcuları)

Hedef Kitle

Marka konumu aynı zamanda, markanın hedef segmentinin bir alt kümesi de olabilen belirli bir kitleyi hedef almalıdır. Örneğin bir dağ bisikleti şirketi, hedef segment çok daha geniş bir grup olmasına rağmen; ciddi, çok yönlü, Batı Yakası bisikletçilerinden oluşan bir hedef kitle tanımlayabilir.

Aynı zamanda birincil ve ikincil hedef kitle de olabilir. Spor sedan arabaların erkek sürücüleri Toyota Camry için birincil bir hedef kitle olabilirken, bayanlar da önemli bir ikincil kitle olabilir. Bu nedenle konum stratejisi ikincil kitleyi dikkate almalı ve özellikle de onun düşmanlığını kazanmamalıdır.

Aktif İletişim

Marka konumunun aktif bir şekilde iletileceğini söylemek, marka imajını veya marka-müşteri ilişkisini değiştirmeye veya kuvvetlendirmeye odaklanmış belirli iletişim hedefleri olacağını ima etmektir. Bu hedefler, eğer

uygulanmaya müsait ise, ölçümlerle birlikte götürülmelidir. Örneğin, hedef "arkadaş" markayı yaratmak veya geliştirmekse, "Gateway arkadaşınızdır" ve "Gateway hep sizinle olacak" gibi öğeleri kullanarak, katılma-katılmama ölçeği geliştirilmelidir. Bu tarz ölçekler, hem iletişim programının ölçümü hem de etkisinin takibi için kullanılabilir.

Marka Konumu ve Marka İmajı

Marka imajı, marka ile ilgili mevcut algıları yansıtır. Marka kimliği gibi, marka konumu da arzu içermektedir; stratejistlerin marka ile bağdaştırılmasını istediği algıları yansıtır. Bir marka konumu yaratırken önemli bir aşama, farklı imaj boyutlarında marka kimliği ile marka imajını karşılaştırmaktır.

BOYUT	MARKA KİMLİĞİ (AMAÇ)	MARKA İMAJI (MEVCUT GERÇEKLİK)
Ürün:	Kaliteli bira	Kaliteli bira
Kullanıcı:	Genç (ruhen *veya* fiziki)	Orta yaşlı
Kişilik:	Eğlenceli, esprili	Eğlenceli, esprili
İşlevsel fayda:	Daha iyi tat	Daha iyi tat
Duygusal fayda:	Sosyal gruplarca kabulü	(yok)

Kimliğin imaj ile karşılaştırılması, marka konumu ifadesi ile yansıtılan üç çok farklı iletişim görevinden biriyle sonuçlanır. Herhangi bir marka imajı aşağıdaki şekillerde olabilir:

- Büyütülmüş (herhangi bir boyutun ilave edilmesi veya kuvvetlendirilmesi gerekiyorsa) – örn.: sosyal grup kabulünü ilave et
- Desteklenmiş ve faydalanılmış (imaj çağrışımları kimlik ile tutarlı ve güçlüyse) – örn.: eğlenceli ve esprili kişiliği destekle
- Karışmış, yumuşatılmış veya silinmiş (eğer imaj marka kimliği ile tutarsızsa) – örn: orta yaş kullanıcı betimlemesini yumuşatmak

İmajı Büyütmek

Bir marka imajı fazla sınırlayıcı olabilir (yani, bir yaş grubu veya uygulamasına yönelmişken, kimlik diğer segmentler veya uygulamalar ilave et-

meye yönelmektedir). Bir şirket ürünlerini ofise pazarlamak isteyeceği gibi eve de veya dayanıklılık kadar tarza da ihtiyacı olan insanlara pazarlamak isteyebilir. Bu nedenle marka konumu, (1) marka imajına çağrışımlar eklemek ve (2) sınırlayıcı algıları yumuşatmaya teşebbüs edebilir.

Örneğin Clinique, taze, temiz ve saf olma gibi bir güçlü bir imaja ve cilt bakımı ve kozmetiğe beyaz önlüklü klinik bir yaklaşıma sahiptir. Tipik kullanıcı, yağlı bir cilde sahip genç bir kadın olarak algılanmaktadır. Clinique için zor olan, mevcut imaj gücünü koruyarak gençlik imajını yumuşatmak (markanın olgun kadınların erişimine sunmak için) ve özelleşmiş odağı olan yağlı ve problemli cildin ötesine geçerek daha geniş bir kitleye ulaşmaktır. Örneğin, Clinique rakiplerin "zarif" konumu ile rekabet etmek için değil, güçlü klinik konumunu genişletmek için ürün grubuna zarafet unsurları ilave etmeyi ister.

Bir İmajı Desteklemek

Marka imajı, konumu (veya kimliği) zorlamamalıdır ama her ikisi de görmezden gelinemez. Etkili bir marka konumu çoğunlukla bir imaj gücünü destekleyecek ve ondan faydalanacaktır. Aslında markanın gücü üzerine kurulmayan yeni bir konum yaratma kararı, genellikle zor ve risklidir.

Subaru'nun en büyük varlığı, onun (Subaru'nun kayakçıları bayır yukarı çektiği görsel ile desteklenen) dört çeker sürüş deneyimi ile bağdaştırılması ve dört çekerin getirdiği performans ve güvenliktir. Bir noktada, markayı Honda Accord ve Toyota Camry ile daha doğrudan rekabet edebileceği daha geniş bir pazar için çekici hale getirmek üzere bir teşebbüste bulunulmuştu. (Muhtemelen daha önceden tahmin edilebilecek) Sonuç, Subaru ve rakipleri arasında hiçbir farklılaşma noktası kalmamasıydı ve bu girişim başarısız oldu. Bundan zarar gören Subaru, dört çeker arabalar üretmekteki kabul edilmiş üstünlüğü üzerine kurulu marka konumuna geri döndü.

Bir İmajı Karıştırmak

Bazen bir markanın ne *olmadığını* belirtmek, iletişim programının bütünlüğü için en az ne olduğunu belirtmek kadar önemlidir. Yukarıda gösterilen karşılaştırmada, biranın marka imajı tipik orta yaşlı kullanıcı iken, marka kimliği daha genç kullanıcıları içermekteydi. Markanın sadece orta

yaşlı kullanıcılar için olmadığını belirtmek, kapsama imgeleri kadar kaçınma imgelerini de öne sürer.

Bir Avantaj Sunmak

Son olarak, marka konumu rakiplere göre bir avantaj sunmalıdır. Konum, değer önermesinin bir parçası olan bir üstünlük noktası belirtmelidir. Avantaj noktası müşteriler ile uyumlu olmalı ve farklılaştırmalıdır (yani, rakiplerin sağladığından daha farklı bir şeyi temsil etmelidir).

Müşteri ile Uyumlu Olmak

Önemli bir konum amacı, zorlayıcı değer önermesi veya anlamlı bir marka-müşteri ilişkisi nedeni ile müşteriler ile uyumlu olacak bir avantaj noktası geliştirmektir. Avantaj noktası cazibesi hedefinden saparsa, ikna edici veya sonuç verici olamazsa ortaya çıkan, zayıf ve savunmasız bir marka olacaktır.

Stratejistler, müşteri ile sadece bugün değil gelecekte uzun bir zaman için de uyumlu olacak bir konum aramalıdır. Marka stratejisi büyük yatırımlara gerek duyacaktır ve bunların dönüşü eğer konum kısa ömürlü ise sınırlı olacaktır. Bunun tam tersine (7. Bölüm'de açıklanacağı gibi) zaman içerisinde tutarlı bir stratejiye sahip olmanın muazzam karşılıkları vardır. Bu nedenle amaç, uzun süre dayanacak marka kimliği ve konumu yaratmaktır.

Rakiplerden Farklılaştırmak

Marka konumu aynı zamanda rakiplerin sunduğuna göre bir farklılaşma noktası sağlamalıdır. Farklılaşma için çeşitli yollar vardır. Marka kendini, daha düşük fiyata daha iyi veya karşılaştırılabilir olduğunu savunarak veya farklı bir işlevsel fayda sunarak rakibin fonksiyonel faydalarına karşı konumlandırabilir. Başka bir yol, konumun fonksiyonel faydadan daha farklı bir temeli olmasıdır (duygusal veya kendini ifade etme faydası, kurumsal özellik, marka kişiliği veya müşteri ilişkisi). Bir marka kişiliği ilave etmek çoğunlukla önemli bir rekabet farklılığı sağlar.

Benzer Rakiplere Karşı Üstün Rakipler

Markanın tüm boyutlarda en iyi olması gerektiği gibi doğal bir inanış vardır. Aslında, daha uygun ve uygulanabilir bir amaç, yükümlü olunan

alanda kötü bir imaja sahip olmaktan kaçınmaktır. Örneğin, Compaq'ın taşınabilir bilgisayar markasının önemli boyutlarının özellikler ve firma desteği olduğu bir segmentte rekabet ettiğini varsayalım. Dell gibi rakiplerin güçlü konumlara sahip olduğu firma desteği boyutunda üstün olarak algılanmak akıllıca olmayacaktır; bunun yerine eşitlik veya eşitliğe yakın bir konuma ulaşmak daha iyi bir strateji olabilir. Amaç, müşterilerin Compaq'ın müşteri desteğinde Dell'e yakın olduğuna ve bu nedenle satın alma kararını ve ürün memnuniyetini, değerlendirilen diğer noktaların yönlendireceğini inandırmak olabilir.

Dört Soru

Marka konumu bildirisi Şekil 6-2'de belirtildiği gibi dört soruyu cevaplandırmalıdır.

1. Marka kimliğinin ve değer önermesinin hangi unsurları konumun bir parçası, hangi unsurları aktif iletişim programının bir parçası olmalıdır? Hangileri müşteriler ile uyumlu olacak ve markayı rakiplerinkinden farklılaştıracaktır?
2. Ana hedef kitle kimdir? İkinci hedef kitle kimdir?
3. İletişim amaçları nelerdir? Mevcut imaj büyütülmeli veya güçlendirilmeli, desteklenmeli ve ondan faydalanılmalı ya da karıştırılmalı veya silinmeli midir? (Yani marka neyi temsil *etmemektedir*)?
4. Avantaj noktaları neler olacaktır? Hangi noktalar marka imajının benzer veya benzere yakın olmasının en iyi olacağı noktalardır?

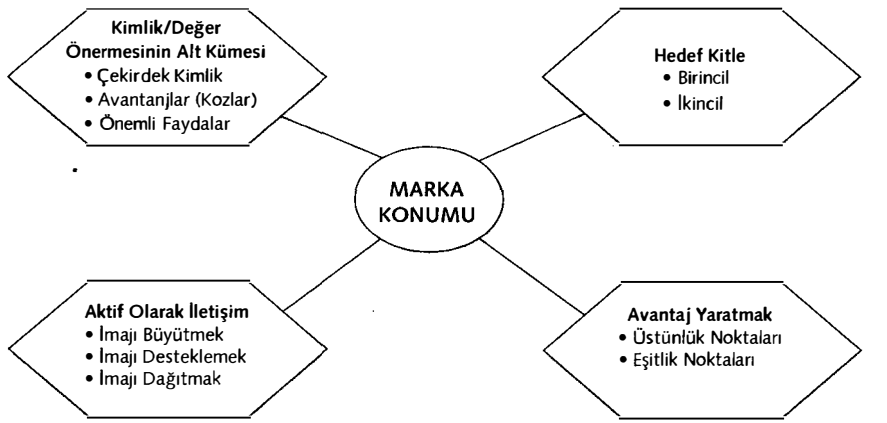
Konumlandırmayı Harekete Geçirmek

Aşağıdakiler, bir İngiliz reklam ajansı olan BMP DDB Needham'ın bir çalışmasından alınmış altı konumlandırma ifadesi örneğidir.[1]

- Miller Lite, içimi rahat ve kolay olan standart sertlikte hakiki Amerikan birasıdır. (Hedef – özellikle görünümüne önem veren 18-24 yaş arası, erkek hafif bira kullanıcıları)
- Birikim ve kredi kurumu olan Allience & Leicester; büyük, sıcakkanlı ve arkadaş canlısıdır; normal bir insanın tanımlayabileceği ve yanındayken kendini güvende hissedeceği biridir. (Hedef – mevcut ve potansiyel mudi/yatırımcılar)

- Alliance & Leicester bir ev almadan mortgage ayarlamanızı sağlar; endişeleri azaltır, güven sağlar ve bir baba figürü haline dönüşür. (Hedef – bütün sürece güvenmeyen ve hatta ondan korkan yaşı 20 ile 40 arasında ilk evini satın alan kişiler)
- Hellmann'ın mayonezi; çok yönlü, her gün kullanılabilecek, herkesin kullanabileceği (tarifler ve sandviçlerde kolayca kullanılabilecek) kullanımı salata sosunun dışına çıkmış bir sos/yemek malzemesidir. (Hedef – mevcut Hellmann kullanıcıları ve mayonez kullanmayan kişiler)
- Clark Desert Botları orijinaldir ama yine de çağdaş bir tarzı yansıtır (tişörtle giyilen bir Armani takım elbise gibi). (Hedef – moda ile ilgilenen genç erkekler)
- Krona, tadı ve yapısı tereyağından ayırt edilemeyen ilk margarindir. (Hedef – tereyağı kullanan ve fiyat artışlarına hassas ev kullanıcıları)

ŞEKİL 6-2
Marka Konumu



Alliance & Leicester markasının, her biri çok farklı hedef kitleye yönelmiş iki konumu olduğuna dikkat edin. Buna rağmen marka kimlikleri örtüşmektedir (güven veren bir "baba figürü", "büyük, sıcakkanlı ve arkadaş canlısı" ile örtüşmektedir). Tüm marka kimliklerinde daha da fazla örtüşme olacaktır.

Black Velvet

Marka kimliği 3. Bölüm'de tanıtılan Black Velvet viskisi, aşağıdaki konumlandırma ifadesine sahiptir:

- Black Velvet, son derecede yumuşak ve içimi rahat, "Kanadalı" olarak bilinmemesi gereken bir ithal viskidir. (Kanadalı, bir viski türüdür.) Ulaşılabilir bir lüks hava sağlayan ve popüler viskilerden fiyat olarak bir gömlek üstte olan bu viskinin kendine has bir lüks duygusu vardır.

Black Velvet'in avantaj noktası, içimi rahat olması ve onu sert İskoç viskilerinden ayıran yumuşak tadıdır. Yumuşak tadı ve rahat içimi, ürün reklamlarında ve afişlerde gösterilen Black Velvet Hanımefendisi (7. Bölüm) tarafından yönlendirilmektedir. İthal olma konumu Black Velvet'i dünya çapında bilinen lüks bir marka olduğunu ve "lüks havası" ve yumuşak tadı ve rahat içimi, kişisel ödüllendirme ve rahatlama sağlayacağını öne sürmektedir. Black Velvet'in bir Kanadalı olmadığına dikkat edelim. Bunun ifade edilmesinin nedeni, Kanadalı viski içenlerle sınırlanmak yerine, Bourbon ve İskoç viskisi içenlerin de ilgisini çekmektir.

Uygulanabilir Olun

Marka konumu ulaşılabilir olmalıdır; ulaşılması imkansız olan bir konuma ulaşmak için uğraşmaktan daha fazla israfa neden olan başka bir şey yoktur. Güçlü niş markalar, nişlerinden kurtulmaya teşebbüs ettiklerinde çoğunlukla bu tuzağa düşer. Daha önce belirtildiği gibi Subaru, dört çekişli sürüş ve Japon kalite çağrışımları üzerine kurulu güçlü bir nişe sahipti; fakat diğerlerinden farklı olmayan modellerle sıradan bir marka olmaya çalışınca bocaladı. Mevcut marka imajının ötesinde genişleyen bir marka konumu, yeni kimliği yansıtan ürünler ve hizmetler yaratmaya istekli ve bunu yapabilecek bir kurum tarafından desteklenmelidir. Bundan sonraki zorluk, yeni marka konumunu ikna edici bir şekilde iletmektir. Subaru'nun hikayesi her iki görevin de güçlüğünü yansıtmaktadır.

UYGULAMADA MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK

Mükemmel bir uygulama yolu bulunmadıysa, stratejik olarak en mantıklı olan konum, uygulanmaya değer olmayacaktır. İletişim çoğunlukla (ba-

zen bir komite tarafından) hedef kitle üzerinde sert ve rekabet karmaşasından sıyrılamayacak şekilde geliştirilmektedir. Bu hatadan kaçınmanın en önemli yolu, sabır ve mükemmele ulaşmak için ısrardır. Bir marka için para harcamanın yeterli olacağı gibi bir fikre inanmak ve bu konuda uzlaşmak çok kolaydır ama bu yeterli değildir.

Sıklıkla "Bir marka yaratmak için iletişim bütçemizi X milyon dolar kadar artırmalı mıyız?" gibi sorularla karşılaşıyorum. Cevap, uygulamanın kalitesine göre "Evet" de olabilir "Hayır" da. Bir araştırma, reklam kalitesinin harcamalardan beş kat daha önemli olduğunu göstermiştir. Başka bir araştırma da, elbette ki yerleşmiş sembolleri ve kişiliği nedeni ile Marlboro'nun iletişim bütçesinin diğer markalardan hatırı sayılır şekilde daha fazla etkili olduğunu göstermiştir.[2]

Mükemmel şekilde uygulanmış bir iletişim programı; şok edici, eğlendirici veya kitleyi dahil eden bir şekilde karmaşadan kurtulur. Bu program aynı zamanda konumlandırma stratejisini uygulamalı ve bu uygulamayı marka ismine bağlamalıdır. Mükemmelliğe ulaşmak zordur ve hatta ona ulaşıldığında farkına varmak kolay değildir. Aşağıda bazı yöntemler sunulmuştur.

Alternatifler Yaratın

Ne kadar alternatif uygulama yolu yaratırsanız mükemmel bir şey yaratma şansınız o kadar artar. Alternatifler aynı medya için çoklu yaratıcı yaklaşımlar şeklinde veya birbirine benzemeyen medya yolları şeklinde olabilir.

Bağımsız birkaç yaratıcı reklam ekibini işe dahil etmek (ve hatta gerekliyse farklı ajanslar kullanmak) çoklu yaratıcı seçenekler ortaya çıkarabilir. Coca-Cola, farklı ve mükemmel reklamlar yaratmak için yoğun olarak birden çok ajans kullanmaktadır. Burada önemli olan, yönlendiren ve koordine eden bir stratejiye sahip olmak, egolar ve başarıdan pay kapmaya isteksizliklerle mücadele etmeye hazır olmak ve birden çok takıma fazladan para harcamak için konsepte yeterince inanmaktır.

Geleneksel olmayan medyayı ele almak çoğunlukla etkili iletişime ve bazen de devrim yaratan sonuçlara yol açar. Mükemmellik aşağıdaki gibi geleneksel olmayan alanlara bakmasını bilenlerin elde edebileceği bir şey olabilir:

- *Etkinlik sponsorlukları*, nispeten sıkıntısız ama olumlu çağrışımlar

ile desteklenen yüksek etkiye sahip bir isim teşhiri sağlar. Birleşik Devletler'de (üçte ikisini spor etkinliklerinin oluşturduğu) etkinlik sponsorluğuna harcanan para 1994'de beş milyar dolara yaklaşmıştır. 1. Bölüm'de anlatıldığı gibi Avrupa'da bir bisiklet takımına sponsor olan Word Perfect'in sponsorluğunun yaptığı etkiyi hatırlayın.

- *Kulüpler ve kullanım programları*, kişiselleştirilmiş müşteri ilişkileri yaratmak için yeni yöntemler sağlar. Swatch koleksiyoncuları kulübü, Nestlé'nin Buitoni Kulübü, Harley-Davidson'un Harley Sahipleri Grubu (H.O.G) ve Apple Machintosh kullanıcı grupları, sadık müşteri tabanı yaratmak ve bunu korumada önemli roller oynar.
- *Doğrudan tepki pazarlaması* müşterilerin perakendeciler, safdışı bırakarak firmalarla kataloglar, bilgilendirici reklamlar, internet ya da diğer yollarla doğrudan bağlantıya geçmelerini sağlar.
- *Halkla ilişkiler çalışmaları* yüksek inandırıcılığa sahip düşük maliyetli teşhiri sağlar. Nintendo, haberlerde ve hobi programlarında 300 milyonun üzerinde teşhir sağlamaya yetecek yeni nesil video oyunları geliştirdi. Silicon Graphics, 1994 yılı sonbaharına kadar, diğer başarıların yanında firmayı *Business Week* kapağına çıkarmayı sağlayan halkla ilişkiler ekibine güvenerek reklama hiç para harcamadı.
- *Tanıtım görselleri* görünürlük yaratır. Swatch bir ürününü Frankfurt ve Tokyo'da gökdelenlere 160 metrelik dev bir kol saati asarak tanıttı.
- *Promosyonlar* odağı fiyata kaydırarak marka özvarlığına zarar verme potansiyeli taşırlar ama bir markayı destekleyebilirler de. Kazananların arabalarını üretilirken görmek üzere Spring Hill'e ziyaret şansı kazandığı Saturn promosyonunu hatırlayın.
- *Ürün şovları ve etkinlik dükkanları* benzersiz ve müdahil bir kişilik ifadesi yaratmak için yollar sunar. Örnekler arasında (yılda yarım milyon ziyaretçiye çikolatanın tarihini ve numuneler sunan) Cadbury World, Apple Computer'ın MacWorld Expo'su, GE Geleceğin Evi, Coca-Cola Yol Hikayesi fragmanı ve Nike Town Hikayeleri bulunmaktadır.
- *Ambalaj,* birçok marka için kimliğin büyük bir parçasını taşımaktadır. Örneğin Loblaw'ın President's Choice Decadent Chocolate Chip

Cookie'si, büyük bir kısmı zengin ve göz alıcı ambalaj tasarımı ile iletilen bir kimliğe sahiptir. Ambalaj ve görsel, aynı zamanda L'eggs kimliği için de önemlidir.

Semboller ve Metaforlar

En iyi stratejiler genellikle güçlü ve hatırlanabilir sembollere sahiptir. Bazıları halen kullanılmaktadır veya marka geleneğinde vardır. Diğerleri yaratılabilir. Heinz'ın "en yavaş dökülen ketçap"ı ve Energizer tavşanının fonksiyonel fayda çağrışımlarını, Pillsbury Doughboy ve Allstate'in "Emin Eller" duygusal fayda çağrışımlarını ve "Marlboro kırsalı" ve Tiffany kutusunun kendini ifade etme faydası çağrışımlarını ele alın. İngiltere'nin lider çay üreticilerinden biri, tadı ile ilgili hikayeyi otuz yıldan fazla bir süredir çay partisi veren şempanzelerin oynatıldığı eğlendirici reklamlar ile anlatmaktadır.

Güçlü bir metafor, aynı zamanda iletişim harcamalarını da dengeleyebilir. Apple "masaüstü yayıncılık" metaforunu, Machintosh'un kullanıcı dostu olmasını ve grafik becerilerini anlatmak için (maalesef kullanım haklarına sahip olmadan) kullanmıştır. Penzoil'in ürettiği benzin katkısı Gumout ilaç metaforunu kullanmıştır: Gumout kullanarak arabanın benzin sistemini temizlemek, soğuk algınlığı veya nezleye karşı dolaşımı rahatlatan ilaç almak gibidir. Bir metafor yerini bularak insanın aklından çıkması neredeyse imkansız olduğunda, sadece hatırlanmayı geliştirmekle kalmaz aynı zamanda müşterilerin bu ürün sınıfı ve markalarına karşı bakış açısını da geliştirir.

Test Etme

Birçok iletişim çalışması eğer mükemmellikten uzaksa test edilebilir. Testler laboratuvar koşullarında veya sahada yapılabilir. Testler, zaman ve para açısından pahalı görülseler bile faydalıdır.

Laboratuvar testlerinde, potansiyel bir reklam, ambalaj, etkinlik sponsorluğu kavramı veya diğer iletişim alternatifleri tepkilerinin ölçülmesi için hedef kitleye sunulur. Modern grafik becerilerinin gücü ile çeşitli seçenekler, çok gerçekçi bir ortamda test edilebilmektedir. Testin amaçlarından biri de sadece kimlik/konum üzerindeki olumlu etkiyi belirlemek değil, aynı zamanda öngörülemeyen olumsuz tepkileri de ortaya çıkarmaktır. Örneğin Black Velvet hanımefendisi elmaslarla süslü olsaydı, ulaşılamaz olarak algılanabilirdi veya Merrill Lynch; düzenleme

yanlış olsaydı güçlü ve agresif yerine risk içeren ve kontrolsüz olarak algılanabilirdi.

Saha testi daha kesindir ama aynı zamanda daha pahalıdır ve sadece sınırlı seçenekler test edilebilir. Bir dondurma firması, eşleşen süpermarket çiftlerinin satışlarına bakarak (çiftteki marketlerden biri yeni iletişimin yapıldığı test şehrinden diğeri ise yapılmadığı komşu şehirden seçilmiştir) iletişim harcamalarında yapılacak artışı test etmiştir. Tutarlı sonuçlar, firmayı marka yaratma stratejilerini genişletmek için güven vermiştir.

İZLEME

Şekil 6-1'de gösterilen son aşama takip etmedir. Marka konumunu (ve belki de marka kimliğindeki diğer unsurların zaman içindeki değişimini) gözlemlemeye para harcamak çok arzu edilen bir şeydir.

İzleme, müşteri algılarının marka konumlandırma çalışmalarından nasıl etkilendiğinin gösterilmesini sağlayan sorular ve ölçeklerin olduğu kantitatif anketleri temel alabilir. İzleme, aynı zamanda düzenli çalışma grupları veya derinlemesine yapılan mülakatlarla müşteri algılarını aydınlatan kalitatif çalışmaları da temel alabilir. Kalitatif araştırmalar için önemli bir nokta hedef kitlenin bir kesitine teşhir edilmiş olmak ve ne soracağını bilmektir. Zengin ve derinliği olan bir kimliğin değeri; müşteriler ile fonksiyonel faydaların ötesine geçen diyaloglardan, ilişkinin daha iyice anlaşılmasına yol açmasıdır.

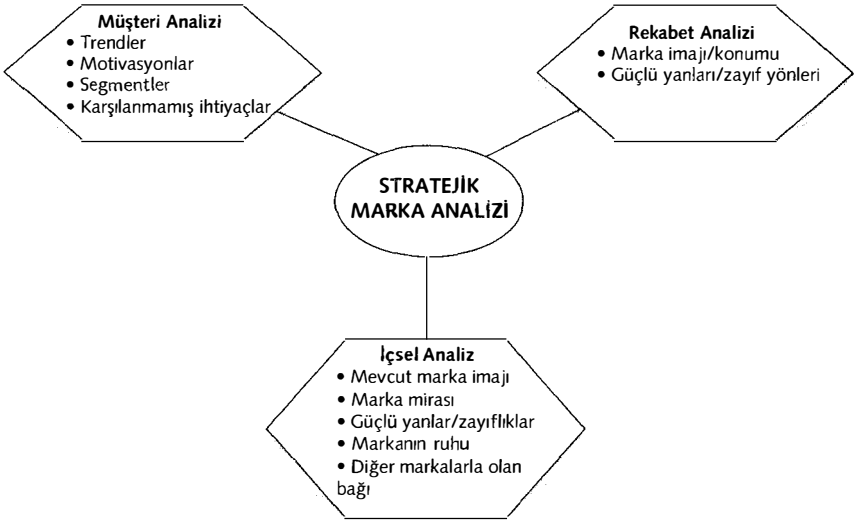
10. Bölüm, marka özvarlığının takibi ve bunun sadece zaman içerisinde değil ürün sınıfları ve markalar arasında da ölçülmesini içeren geniş konuları ele alacaktır. Aynı zamanda marka özvarlığının kimlik kısmı ve bunu ölçmek için hangi soruların sorulması gerektiği de araştırılacaktır.

STRATEJİK MARKA ANALİZİ

Marka kimliğinin, değer önermesinin ve marka konumunun (markanın neyi temsil ettiği ve müşterilerine verdiği vaatler ile ilgili ifade) geliştirilmesi, her anlamda stratejik bir karardır. Bu nedenle stratejik bir bakış açısı gerektirir. Markaların, o anın problemlerine cevap veren taktiksel programlar kullanmak yerine gelecek için pazarlar ve yaratım varlıkları seçmeleri gerekmektedir.

Marka stratejisi üç bakış açısından görülmelidir: müşteri analizi, rekabet analizi ve içsel analiz (bkz. Şekil 6-3).[3] Sonuçta marka stratejisinin amacı müşteri ile uyumlu, rakiplerin güçlerinden ve kendi zayıflarını göstermekten kaçınan ve kendi güçlerini gösteren ve zayıflıklarını etkisizleştiren bir iş yaratmaktır. Böyle bir iş yaratmak için bu üç analizde temsil edilen bakış açılarını anlamak gerekmektedir.

ŞEKİL 6-3
Stratejik Marka Analizi



Daha özelleştirmek gerekirse, stratejik marka analizinin ilk amacı, marka kimliği belirlenmesi, bağdaştırılacak ürün sınıfları, kurumun marka sistemi içindeki rolü (8. Bölüm'de açıklanmıştır) ve bunu destekleyecek yatırım seviyesi gibi marka ile ilgili stratejik kararlara katılım ve onları geliştirmektir. Başka bir amaç da marka stratejisini etkileyecek önemli stratejik belirsizlikleri tanımlamaktır. Örneğin stratejik bir belirsizlik, yeni bir ürünün (aromalı buzlu çay, buzlu bira ve minidisk kaydedici) pazar tarafından kabul görerek büyüyeceği ya da zayıflayıp niş pazara düşeceği konusu olabilir. Stratejik belirsizlikler bilgi toplanmasını ve analiz aktivitelerinin öncelik kazanmasına yardımcı olur.

Müşteri Analizi

Müşteri analizi, müşteri trendleri, motivasyonları, segment yapısı ve karşılanmamış ihtiyaçlarının yapıcı bir analizini içerebilir.

Trendler

Müşteri analizine başlamanın bir yolu, pazarın dinamiklerini incelemektir. Müşteri trendleri nelerdir? Bu basit soru çok güçlüdür çünkü çoğunlukla değişen motivasyonlar ve ortaya çıkan ve stratejik öneme sahip olan segmentler ile ilgili bir anlayış sağlar.

Nestlé, bir strateji danışmanlık şirketi olan St. James Grup ile çalışarak içecek kategorisini inceledi ve dört trend gözlemledi: sağlıkla eskiye nazaran daha fazla ilgilenilmesi, içime hazır içeceklere karşı büyüyen bir ilgi, sıcak içeceklerden soğuk içeceklere yönelim ve eskilerden sıkılma ve yabancı kültürlere daha fazla maruz kalınması sonucunda egzotik tatlara talep.[4] Bu trendler, Nestlé'nin Juicy Juice ve Perrier'i için konumlandırma seçenekleri sunmuştur.

Satış trendleri ve alt pazarların kârlılık manzaralarının analizi de aynı zamanda bir anlayış sağlayabilir. Hangi alt pazarlar büyümekte, hangi alt pazarlar küçülmektedir? Neden? Örneğin kahve işinde, kişi başına düşen günlük tüketim 1962'deki 3,1 fincandan, 1993'te 1,7 fincanın altına düşmüştür. Maxwell House (Kraft), Hills Brothers (Nestlé) ve Folgers (Procter & Gamble) gibi büyük süpermarket markaları, bu küçülmeden zarar gördüyse de, özellikle (elektrikli kahve öğütücüleri ile kullanılan) çekirdek kahve, gurme markalar ve kafelerde sağlam büyüme ve sağlıklı kâr artışları olmuştur.[5]

Müşteri Motivasyonları

Müşteri analizinin amacı hangi fonksiyonel, duygusal ve kendini ifade etme faydalarının müşterileri markayı satın alma ve kullanmaya motive edeceğini belirlemektir. *Marka Değeri Yönetimi*'nin 6. Bölüm'ünde tanımlanan analiz metodu, stratejistlerin bu faydaları belirlemesine ve anlamasına yardımcı olur.

Kalitatif analiz genellikle ürünün sınıfı ile alakalı olabilecek duygusal ve kendini ifade etme faydalarını belirlemeye yöneliktir. Gerekli olan; derinlere inerek, müşteri için bariz olmayan ama marka seçimi ve kullanım deneyimini etkileyen alanları araştırmaktır.

Fonksiyonel faydaların değerlendirilmesi üç farklı soruyu içerir:

- Hangi fonksiyonel faydalar müşterilerle alakalıdır?
- Her bir fonksiyonel faydanın göreceli önemi nedir?
- Müşteriler fonksiyonel faydalara göre nasıl gruplandırılabilir? Faydalı segmentleri tanımlanabilir mi?

Stratejistler her zaman bir düzine faydayı içeren bir liste oluşturur (bazen elli veya daha fazla faydadan oluşan). Bundan sonraki görev, bu listeyi birkaç büyük motivasyon kategorisine (veya boyutuna) indirmek ve analiz edilen ürün sınıfı içerisindeki markalara karşı tavrı şekillendirmektir. Birçok ürün sınıfında bu tür boyutlardan iki, üç veya dört adet bulunmaktadır. Bunlar marka stratejisi seçeneklerini belirlemek için faydalıdır.

Örneğin, perakende araç yakıtı sektöründe iki boyut vardır: ürün faydaları (benzin katkıları, kalite) ve benzin istasyonu deneyimi (yardımcı olmak, etkinlik, tesis). Birçok hizmet, teknoloji ve dayanıklı mallar içeriklerinde çoğunlukla bir ürün boyutu, bir kurum ve hizmet boyutu ve fiyat/kalite boyutu bulunur.

Alkollü içecekler sektöründe, üç boyut bulunmaktadır: kişisel ödül ve rahatlama (yalnızken elde edilecek faydalar), kendini ifade etme faydaları (marka sosyal bir ortamda tüketildiğinde elde edilen) ve fiyat/kalite konumu. Gösterişli markalar kendini ifade etme faydalarına odaklanır ve yüksek fiyata sahiptirler; işinin ehli markalar kişisel ödül ve rahatlamaya odaklanır ve bunlar da yüksek fiyata sahiptir ve düşük fiyatlı markalar fiyat odaklı segmente odaklanır. Pazarın dengesi bu üç boyutun kombinasyonu ile konumlanır.

Başka bir amaç da belli bir marka için öne çıkarılabilecek benzersiz bir avantaj bulmaya çalışmaktır. Bu nedenle, ilk ATM veya kredi kartı ile ödeme sistemini kuran bir petrol firması, bir avantaj sağlayabilir. Çevreye duyarlı olmak da birçok rakibin diğer müşteri motivasyonlarına odaklanması nedeni ile bir petrol şirketinin farklılaşmasını sağlayabilir. IBM müşterilerin dizüstü bilgisayarlardan daha küçük, bütün bir klavyeye sahip bir bilgisayar arzusunu keşfetti ve Butterfly (Kelebek) adını verdiği katlanabilir bir tasarım ile bunu destekledi.

Segmentasyon

Pazar nasıl segmentlere ayrılır? Belli segmentler iletişim programlarına farklı tepkiler verebilir ve böylece farklı konumlandırma stratejilerinin ve

belki farklı kimlik uygulamalarının doğru olduğunu ispatlarlar. Bu nedenle otelcilik sektöründe Hilton; iş, lüks ve uygun fiyat segmentlerinde farklı konumlar edinmek isteyecektir.

Değerlendirmek için sınırsız sayıda segmentasyon planları bulunmaktadır. Ortalamada en faydalı olanları; aranan faydalara, fiyat duyarlılığına, marka bağlılığına ve uygulamaya göre segmentasyondur. Amaç hangi segmentlerin marka için en ilgi çekici ve marka kimliği geliştirme ile en alakalı hedefler olduğunu bulmaktır.

Karşılanmamış İhtiyaçlar

Değerlendirilmesi özellikle faydalı olan bir başka nokta da mevcut ürün teklifleri ile karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarıdır. Karşılanmamış ihtiyaçlar, stratejik olarak önemlidir çünkü pazarda atılım yapmak isteyen firmalara fırsatlar sunabilirler.

Black & Decker, altı aletten fazlasına sahip elli "kendin yap" kişisiyle bir toplantı yaparak karşılanmamış ihtiyaçlar ile ilgili derin bir anlayış sağladı.[6] Black & Decker Yöneticileri, katılımcıları evlerinde ziyaret etti ve aletlerin nasıl kullanıldığını ve yaşanan problemleri ve hüsranları ilk elden gözlemledi. Gözlemlenen problemlerden biri, kablosuz matkapların, iş bitmeden şarjlarının bitmesiydi. Çözüm bir saat içinde şarj olabilen takılıp çıkarılabilen bir pil setiydi. Bir talaş problemi, testere ve zımparalara ilave edilen ve küçük bir elektrik süpürgesi görevi yapan bir torba ile çözüldü. Güvenlik sorunlarını çözmek için testerelere otomatik bir frenleme sistemi ilave edildi. Bu gelişmeler Black & Decker'ın ciro ettiği orta fiyatlı ürün sınıfı Quantum'un çekirdek kimliğinin bir kısmını oluşturdu.

Rekabet Analizi

Rakip analizi büyük rakiplerin imaj/konumları ve güçleri ve savunmasız yönlerini araştırır. Amaç sadece mevcut gerçekliği değerlendirmek değil aynı zamanda gelecekte izlenecek yolu da değerlendirmektir.

Rakip Marka İmajı/Konumu

Kimlik belirlenmesinde temel bir girdi, müşterilerin özellikle de sağlanan faydalara göre rakip markaları, marka-müşteri ilişkilerini ve marka kişi-

liğini nasıl algıladıklarıdır. Müşterilerin bu konuları nasıl algıladıklarını bilmek, bir farklılaşma noktası geliştirmek için çok önemlidir. İki adet marka imajı veri kaynağı vardır; müşteri iletişimi ve rakip iletişimi.

Müşteriler rakip markaların mevcut marka imajları için en iyi kaynaktır. Marka imajı bilgisi, kalitatif araştırma (müşterilerin algıları ile ilgili konuştukları) veya kantitatif anketler yolu ile elde edilebilir. Her bir durumda, marka imajı pazar segmentinin bir fonksiyonu olabilir. Örnek olarak markayı kullanan kişilerin markayı algılamaları, markayı kullanmayan veya diğer markaları kullanan kişilere göre farklıdır.

Rakip markaların nasıl algılanmak istediklerini anlamak da önemlidir. Yıllık raporlar ve diğer stratejik planlar bazı anlayışlar sağlasa da, bir rakibin kimliği ile ilgili en iyi bilgi onun reklamları ve reklam planları verir. Rakip reklamların bir profili bilhassa açıklayıcıdır.

Rakiplerin Konumlarının Gruplandırılması

Bütün rakiplerin konumlarının dikkatli bir analizi çoğunlukla faydalı anlayışlar sağlar. Sektör, genellikle birkaç konumlandırma stratejisinin kullanımı ile sınırlanmıştır; o zaman yapılması gereken çalışma, reklamları benzer konumlandırma stratejilerine sahip firmaları aynı yere koyacak şekilde gruplandırmaktır. Her bir konumlandırma stratejisi, yeni bir şeyler sunsa bile mevcut yapıya uymalıdır.

Bir firma kendi konumlandırma stratejisini seçerken her bir grubun "heybetini" (veya rakip gücünü) değerlendirmeli ve bundan sonra bu gruplardan biri tarafından temsil edilen stratejiyi kullanmaya (veya gruba "katılmaya") ya da yeni bir şey denemeye karar vermelidir. Aşağıdaki durumlar hakimse bir konumlandırma yaklaşımından kaçınılmalıdır:

- Rakiplerin sayısı fazla ise.
- Rakipler tek tek pazar payı anlamında ve dağıtım nüfuzu açısından güçlü ise. (Baskın firmaların bulunduğu gruplardan kaçının.)
- Rakipler iyi konumlanmışsa. (Firmaların konumlarında sabit olduğu gruplardan kaçının veya en azından –bir yenilik veya düzeltme ilave ederek– bunu etkisizleştirmeye hazırlıklı olun.)

Örneğin hayat sigortası sektörü, 3. Bölüm'de anlatıldığı gibi üç metafor etrafında gruplandırılmıştır. Bunlardan biri örnekleri Kaya "the Rock" (Prudential), Kale "the Castle" (Fortis) ve Piramit "the Pyramid" (Tran-

samerica) olan güç metaforudur. İkincisi Fireman's Fund ve diğerleri tarafından kullanılan önceden planlama metaforudur. Üçüncü metafor ise Allstate (Good Hands "Emin Eller") ve State Farm (Good Neighbors "İyi Komşular") tarafından kullanılan "Biz önemsiyoruz ve her zaman yanınızda olacağız" temasıdır. Üçüncü grupta daha az firma bulunmaktadır ama güçlü ve yerleşmiş rakiplerdir.

Rakip İmajlarındaki Değişimler

Stratejik marka planlamasında önemli olan, rakip markaların sadece mevcut markalarını değerlendirmek değil aynı zamanda bu imajların geçmiş değişimlerini ve olası gelecek değişimlerini de değerlendirmektir. Bu tarz değişikliklerinin nedenlerinin incelenmesi, rekabet ortamı ile ilgili faydalı bilgiler sağlar. Örneğin BMW konumu "en iyi sürüş makinesi" (en lüks araba) etrafında gezinen bir arabaydı. 1990'da bu kavram kısmen 1980'lerin aşırılıklarının "yuppie" hayat tarzını lekelemesi nedeni ile sıkıntıya girdi. Bunun sonucunda BMW, daha ucuz modelleri piyasaya sürdü ve klasik BMW sürüş deneyiminin yanında değer ve güvenlik konularını vurgulayarak konumunu "yuppie"lik dışına çıkardı.

Rakiplerin Güçlü ve Savunmasız Yönleri

Rakipler ile ilgili bir başka bakış açısı güçlü yanları ve zayıfları incelemekten doğar. Değer önermesinde güçlü olan bir rakiple karşı karşıya gelmek risklidir; marka ve kimliği, konumu ve uygulaması olağanüstü olmalıdır. Hata payı çok küçüktür. Rakibin kalesinin iyi korunmadığı yerlerden saldırmak daha kolaydır.

Bu nedenle önem verilmesi gereken, rakiplerin savunmasız yönleridir. Örneğin Arco, kredi kartı kullanılmayan düşük fiyatlı benzin seçeneği olarak algılanmakta ve böylece fiyata hassas segmentin ilgisini çekmektedir. Arco kurumunun unsurları (insanları, sistemleri, programları ve kültürünü içeren) kaynağı olan Alaska ham petrolü gibi düşük maliyetli operasyonları desteklemektedir. Bu nedenle ortaya çıkan savunmasız yön, Arco benzin istasyonlarının görünüşü ve operasyonudur. Müşterilerin benzin almaya farklı bakmaları için (örneğin benzin istasyonu deneyimini değerlendirerek) ikna edebilen bir bir rakip, böylece Arco müşterilerini çekmek için bir avantaja sahip olabilir.

İçsel Analiz

Marka kimliğinin geliştirilmesi ile ilgili önemli bir girdi, markanın ve kurumun kendini dikkatlice analiz etmesidir. Değerlendirilmesi gereken noktalar aşağıda listelenmiştir:

- Mevcut marka imajı
- Marka mirası
- Markanın güçlü ve zayıf yönleri (markanın ismi altında neler sunulabileceği)
- Marka ve kurumun ruhu
- Diğer markalarla olan bağı

Her bir durumda marka; ürün, kurum, birey ve sembol olma bakış açılarından görülebilir.

Mevcut Marka İmajı

Mevcut marka imajının kendini analiz etmesi şu gibi soruların sorulmasını gerektirir: Firmanın markası nasıl algılanmaktadır? Hangi çağrışımlar markayla ilgilidir? Rakip markalardan nasıl farklılaşmaktadır? Müşteriler ne gibi faydalar aldıklarını hissetmektedir? Markanın bir kişiliği var mıdır? Varsa bu nedir? Maddi olmayan özellikler/faydalar nelerdir? Markanın bir kurum olarak varlığı var mıdır? Eğer varsa nedir? Marka hangi görsel betimlemeleri uyandırmaktadır? *Marka Değeri Yönetimi* kitabının 6. Bölüm'ü bu soruları cevaplandırmaktadır.

Marka imajını değerlendirirken, araştırma ve analizin ürün özelliklerinin ötesine geçip içerik, kullanıcı betimlemesi, kurumsal özellikler, marka kişiliği, marka-müşteri ilişkileri ve duygusal ve kendini ifade etme faydaları gibi çağrışımları incelemesini sağlamak faydalıdır. Sık yapılan bir hata, ürün özelliklerine ve fonksiyonel faydalara fazlasıyla odaklanmaktır.

Marka Mirası

Pazar algılarını bilmenin yanısıra marka geleneğini anlamak da önemlidir. Markanın öncüleri kimlerdir? Nasıl doğmuştur? İlk başladığındaki imajı nasıldı? Markanın ilk zamanlarında ne anlama geldiği bilgisi, kimliğin neleri içermesi gerektiği ile ilgili bir anlayış sağlar.

Marka geleneği analizi, aynı zamanda markanın gidişatının nasıl düzeltileceği ile ilgili bir stratejik anlayış yaratır. Birçok firma, geleneklerinden koptukları için sıkıntıya girmiştir ve geleneğe dönmek marka gücünün tekrar eski haline gelmesini sağlayabilir. Örneğim Palmolive, (palmiye ağaçlarının kökleri, zeytinyağı ve çölün gizemini temel alan) geleneğinin pazarda halen bir varlığı olduğunu ve hedefinden sapan markanın kendini yenilemesi için bir çözüm olduğunu fark etti.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Marka kimliği sürdürülebilir olmak için kurumsal güçlerle desteklenmelidir. Bazen bu güçlerin geliştirilmesi gerekir. Süreç, mevcut ürünün veya hizmetin ve arkasında yatan kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ile başlar: Nelerde iyiyiz ve nelerde yetersiziz? Hangi marka kimliğinin arzu edildiği ile kurumun eldeki kaynakları, becerileri ve öncelikleri ile nelere ulaşabileceği arasında bir ayrım olmalıdır. Pazar tarafından desteklenemeyecek bir kimlik geliştirmeye kalkışmak israftır.

HIDDEN VALLEY RANCH SOSU

Hidden Valley Ranch Sosu köklerinde, salata sosu müşterileri tarafından çok beğenilen ve onlar tarafından baharatları taze yoğurda ekleyerek evde hazırlamayı sağlayacak şekilde ambalajlamaya zorlanan bir çiftlik aşçısı vardır. Bu ambalajlı salata sosu, Hidden Valley Ranch ismi altında, sonunda bölgesel bir marka haline gelmiş ve yaklaşık 1 milyon dolara Clorox tarafından satın alınmıştır. Clorox bunu başarılı bir şekilde ulusallaştırmış ve şimdilerde 18 kadar çeşidi olan şişelenmiş halini üretmiştir.

Hidden Valley Ranch markası geleneklerini temel almıştır (taze ve doğal malzemelerden özel bir yerde hazırlanan orijinal salata sosu). Şekil 6-4'te görüldüğü gibi, televizyon reklamları ve logosu bereketli ve yeşil "saklı vadi" ve çiftliği resmetmektedir. Malzemeler ve özel bir yer ile olan çağrışımlar hem fonksiyonel fayda hem de alışılmışın dışında bir şey sunmanın getirdiği tatmin çağrışımlarını sağlamaktadır. Hidden Valley Ranch sosu müşteriler tarafından özel bir yer olan saklı vadiden gelen bir şey olarak görülmektedir. Bunun tam tersine Kraft sosları çoğunlukla fabrikada üretilen bir şey olarak görülmektedir. Hidden Valley marka özvarlığı Clorox'a, Kraft'tın hemen ardından ikinci sırada bir pazar payı ve yüksek fiyatlandırma sağlamıştır.

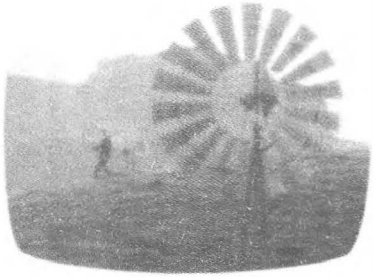
ŞEKİL 6-4

Hidden Valley Reklamı

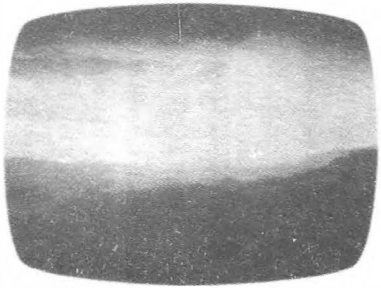
Şirket: Clorox
Ajans: Young & Rubicam SF

Hidden Valley Ranch®

Title: "Special Ingredient" :30
Comm'l No CXHV 0123
Date May 25 1990



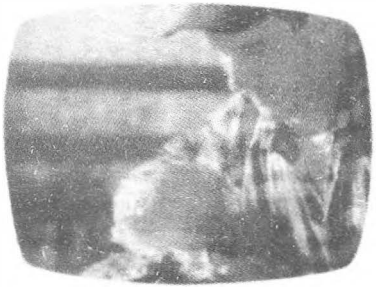
Müzik...



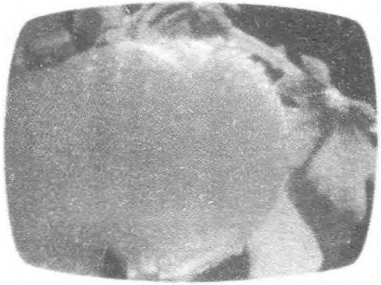
Sally Kallerman (Ses): Saklı Vadide biraz zaman geçirdiğinizde...



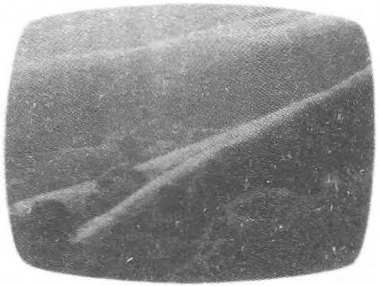
...fark ediyorsunuz ki...



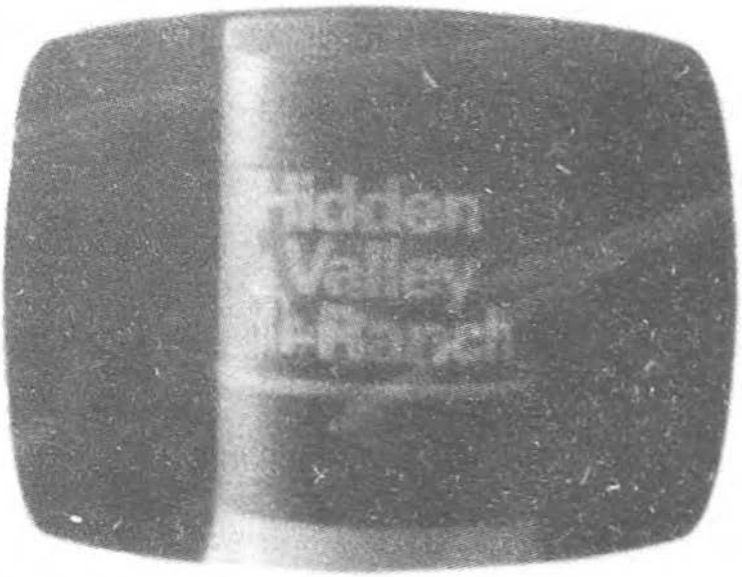
...mevsimin geçmesini aceleye getiremezsiniz...



...tazelik ile ilgili kandırmaca yapamazsınız...



ve Hidden Valley Ranch'ın yerine...



...hiçbir şey koyamazsınız...



...salatanıza...

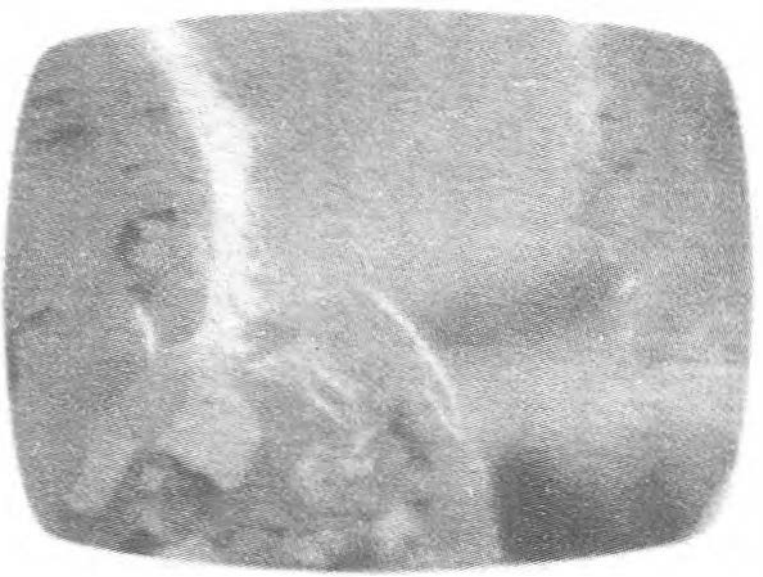


Hidden Valley Ranch...



Clorox ve Young & Rubicam San Fransico'nun izniyle yayımlanmıştır.





...vadi tazeliği tadını getiren
sosun yerine.



Hakikisi

Markanın Ruhu

Markanın ve kurumun ruhu nedir? Markanın vizyonu nedir? Hayali nedir? Birçok güçlü markanın işe karakter ve anlam kazandıran bir "ruhu" (markanın temel değerleri) vardır. Basit bir içgözlem yapmak zor olabilir ama bu aydınlatıcı bir şeydir.

Diğer Markalarla Olan Bağı

Marka konumu kararı, soyutlanma ile yapılamaz. Tıpkı basketbol oyuncularının performansının takımdaki rolleriyle tanımlandığı gibi –güçlü bir forvet (hem savunma yapmalı hem de rebound almalıdır) point guard'dan (iyi pas vermeli ve atak yapmalıdır) daha farklı bir şekilde değerlendirilir– bir markanın iyi tanımlanmış rolleri olmalı ve diğer markaların bulunduğu ortamda iyi görev yapmalıdır. Bu nedenle bir kimlik, bu rollere göre değerlendirilmelidir.

8. Bölüm'de, markalar arası ilişkiler araştırılmaktadır. Amaç sinerji ve netlik yaratacak bir dizi marka yaratmaktır. Marka rollerini anlamak analizin bir parçasıdır.

MARKA KİMLİĞİ: ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISI

Kurumsal değerler ve marka kimliği arasında ortak bir ilişki vardır. Kimlik, değerleri yansıtmalıdır. Kimlik, çalışanların kabul ettiği net bir görüşü temsil ettiğinde, aynı zamanda kurumun enerjisini artırır ve ona yol gösterir. Bu nedenle güçlü bir kimlik, kurumsal değerleri şekillendirebilir.

Her kurumun, çalışanlarının (ve perakendeciler ve tedarikçiler gibi diğer hisse sahiplerinin) bildiği ve önem verdiği bir kimliği olmalıdır. Aşağıdaki iki grup soru, marka stratejisi analizinin bir parçası olarak kullanılabilecek testi temsil eder.[7]

- Çalışanlar markanın neyi temsil ettiğini biliyor mu? Marka kimliğinin ne olduğunu düşünüyorlar? Markanın neyi temsil ettiği ile ilgili net ve ortak bir görüş var mı yoksa belirsizlik mi hakim?
- Çalışanlar marka kimliğini önemsiyorlar mı? Marka kimliğine duygusal bağlarla bağlılar mı? Gerçekten önemsiyorlar mı?

Cevaplar genellikle çok açıklayıcıdır. Güçlü ve net kimliklere sahip firmalar neredeyse her zaman çabuk cevaplar alır; çalışanları markanın ne olduğunu bilir ve aynı zamanda buna önem verir. Çalışanlar markanın ne olduğunu bile bilmiyorsa, bu durumu iyileştirmek gerekmektedir.

Stratejik Marka Analizi Safhaları

Stratejik marka analizi, birkaç mantıklı safhaya bölünebilir. İlk safhada, marka mevcut dahili bilgi kullanılarak analiz edilir: geçmişteki müşteri araştırması, pazar ve marka satış bilgileri ve modelleri, markanın tarihteki konumu ve bilinen rakip kimlik stratejileri. Bu safhada, kurum içinden marka ve pazarla ilgili bilgisi olanlar eldeki verilerle derinlemesine bir marka strateji analizi yürütmelidir. Sonuç, kimlik seçeneklerini tanımlanması ve belki de bazı konumlandırma ve uygulama yöntemleri olmasıdır.

İkinci safhada bilgi, çeşitli kaynaklar ve orijinal müşteri araştırmalarını içeren yöntemlerle elde edilebilir. Amaç, bilgi boşluklarını doldurmak ve markalaşma seçeneklerini araştırmaktır.

Üçüncü aşamada, hedef marka kimliği, değer önermesi, marka-müşteri ilişkisi ve marka konumu belirlenir. Bu safhada başka müşteri çalışmaları, test etmek ve düzeltmek için faydalı olabilir. Bu çalışmalar, uygulama taktikleri ve strateji seçeneklerini aydınlatabilir.

MARKA KİMLİĞİ VE KONUMUNUN GÜCÜ

İyi düşünülmüş ve uygulanmış bir marka kimliği ve konumu, sürdürülebilir bir avantaj kaynağı ve markanın yönetilmesi için bir araç sağlayarak firma için önemli bir varlık olabilir. Bundan sonraki bölümler, marka kimliği ve konumunun yapabileceği özel katkıları detaylandıracaktır (bkz. Şekil 6-5).

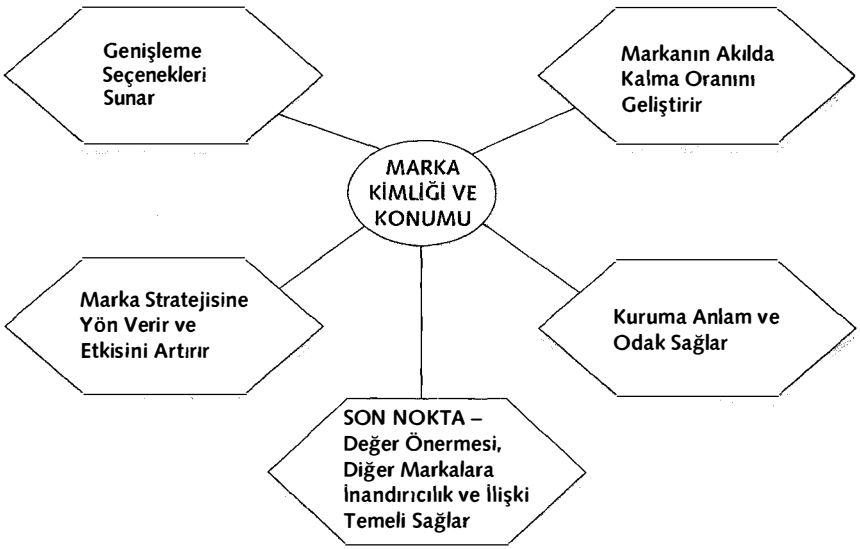
Marka Stratejisine Yön Verir ve Etkisini Artırır

Marka kimliği ve konumu, yalnızca müşterilerin marka ile ilgili bilgileri organize etmesine yardım etmez; aynı zamanda yöneticilerin marka stratejilerini sistematize etmesine yardımcı olur. Marka kimliği ve konumu ile yakından ilgilenen bir yönetici çabucak ve etkili bir şekilde uygun olan eylemleri seçebilir. Böyle bir yönetici firmanın reklam ajanslarının ve diğer pazarlama iletişimi firmalarının, marka kimliği ile aynı şekilde yakından ilgilenmesini sağlar.

1. Bölüm'de tartışıldığı gibi, markaları yaratmak ve yönetmek kısmen farklı organizasyonların işe dahil olması nedeni ile zordur. Promosyonlar, ambalaj, reklamlar, doğrudan pazarlama, etkinlik sponsorluğu, dükkan içi

ŞEKİL 6-5

Marka Kimliği ve Konumu Nasıl Değer Yaratır?



görseller, kanal yönetimi ve müşteri ilişkileri çoğunlukla farklı insanlar tarafından ele alınır. Net ve güçlü bir kimlik ve pozisyonun yokluğunda, tüm bu farklı fonksiyonlar arasında tutarlı bir mesaj sağlamak çok zordur.

Marka kimliği ve konumu yöneticilere aynı zamanda marka için yeni ve uygun pazarlama stratejileri yaratma konusunda yardımcı olur. Örneğin Mazda Miata, 1960'ların spor araba kimliğini yakalamak için yaratılmıştır. Bu kimlik Miata için potansiyel pazarlama stratejileri ve temaları ile ilgili beyin fırtınasına net ve renkli bir temel sağlar. Örneğin, yol tutuş ve performans ile ilgili çağrışımlar, ileri teknoloji ve güvenlikle ilgili çağrışımlara tercih edilebilir. Araba ve moda dergilerindeki basılı reklamlar, iş gazetelerine reklam vermekten daha uygundur. Marka için bir konuşmacı seçmek gerekirse, bir aile babasından veya genç spor kahramanındansa bir yarış arabası sürücüsü daha uygundur.

Genişleme Seçenekleri Sunar

Farklı bir et sosu olan A1 Steak Sauce (A1 Biftek Sosu) gibi bazı marka kimlikleri sınırlıdır. Yine de genel olarak marka kimliğini, ona bağlı çağ-

rışımlar ile zenginleştirmek; genişletme seçenekleri yaratabilir. Örneğin, eğer Keebler's sadece çikolatalı kurabiyelerle veya genel olarak kurabiyelerle bağdaştırılsaydı, öne çıkma potansiyeli sınırlı olurdu. Buna rağmen (biraz sihir ve eğlenceyi de dahil ederek evde fırın yemekleri yapma duygusu içeren) Keebler's'ın elf kimliği, markayı diğer fırın yemeklerine genişletme (ve belki de ev sihiri ve eğlencesinin fayda olarak algılanabileceği başka yiyeceklere de genişletme) serbestliği verir.

Markanın Hatırlanma Oranını Geliştirir

Güçlü ve tutarlı bir marka kimliği ve konumu, daha kolay hatırlanır. İlginç markalar, insanlarda da olduğu gibi sıkıcı markalardan daha kolay hatırlanır. Hiçbir kişiliği olmayan markalar hatırlanmayacaktır.

Buna ek olarak, birbiri ile tutarlı birden çok unsurun oluşturduğu nesneler daha kolay hatırlanır. Hafıza psikologlar tarafından birbirine bağlı noktaların oluşturduğu bir ağ olarak modellenmiştir. Bir nesne, onunla ilgili olan herhangi bir noktaya ulaşılarak hatırlanabilir. Bu nedenle McDonald's, Big Mac ve Ronald McDonald gibi çağrışımlarından herhangi biri ile akla gelmektedir. Birçok marka olduğu ve birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olması nedeni ile McDonald's, daha az noktayla bağlı noktası olan başka markaların yerine akla gelecektir.

Son olarak, tüketicilerin ürünleri güçlü bir sembole sahip olduğunda hatırladığını biliyoruz. Sembolün rolü, anlamlı olduğunda ve görsel bir imge ile çağrışım yaptığında daha güçlü olacaktır. Özetle, sembol zihin ağında kolayca ulaşılabilir bir nokta haline gelmektedir.

Kuruma Anlam ve Odak Sağlar

Kurum içinde güçlü bir kimlik ve konumun etkisi çoğunlukla görmezden gelinir. Marka kimliği ve konumu netse, çalışanlara (müşteri hizmetleri temsilcilerinden yeni ürün geliştiren kişilere kadar) eylemlerini merkezi stratejiye göre ölçmelerine yardımcı olur. Bu nedenle Ford'da "Kalite birinci işimizdir" dendiğinde harici olarak ve dahili olarak iletilen çekirdek kurumsal değerleri yansıtır.

Özetle, kimlik ve konum kendini doğrulayan kehanetlerdir. Eğer bir hizmet kalitesi kimliğiniz varsa, çalışanlar hizmetin kurum içinde önceliği

olduğunu ve dışarıdakiler tarafından beklendiğini fark ederler. Sonuç olarak işlerinde neyin üzerinde duracaklarını anlayacaklar ve kendilerini daha bağlı hissedeceklerdir.

Şüphesiz ki Saturn kimliği firmaya neyi temsil ettiğini ifade etmek için yardımcı olmuştur. Saturn çalışanları markalarının neyi temsil ettiğini biliyordu ve bunun gerçekleşmesini sağladı. Bunun tam tersine kimlik bir ruhtan yoksunsa, karmaşıksa veya yanlış iletildiyse, çalışanların bir yönelim veya amaca sahip olması ihtimali düşük olur.

Güçlü bir marka kimliği ve konumu aynı zamanda bir gurur ve amaç duygusu yaratarak çalışanları (ve hatta tedarikçileri ve dağıtım kanalı katılımcılarını) kısa dönem finansal performans amaçlarının çok ötesinde motive eder. Amoco'nun temiz benzini ve reklamlarındaki görsel imajlar ile sembolize edilen benzinde ürün saflığı kavramı, rafinerilerindeki yöneticilerin üretim sürecini ve çıkan ürünü agresif bir şekilde korumasına yardımcı olur.

Son Nokta: Rekabet Avantajı Sağlar

3. Bölüm'de geliştirilen ve Şekil 6-1'de sunulan marka kimliği planlama modeli; kimliğin değer önermesi, diğer markalar inandırıcılık ve müşteri ilişkilerine bir temel sunacağını öne sürer. Marka kimliği ve konumu bu fonksiyonların birinde veya birkaçında faaliyet gösterirken bir rekabet avantajı sunabilir.

Dahası, marka kimliğinin zenginliği (anlamlardan oluşan karmaşık ağı) markayı, rakiplerinden ayırabilir ve kopyalanması zor bir hale getirebilir. Örneğin, yeni bir dondurma üreticisinin Ben & Jerry'si doğrudan kopyalayarak bazı müşterilerini çalmaya çalıştığını varsayalım. Zor olan sadece ürünleri değil aynı zamanda Ben & Jerry's'in hayırseverlik kavramını, New England ustalığını, neşeli duruşu ve iyi kalitesini de içeren bir dizi çağrışımı kopyalamaktır.

Marka Kimliği, Konumu ve Uygulamasını Değiştirmek

Kimlik, konum ve uygulama geliştirirken merkezi bir değerlendirme daha önce işe yarayan bir şeyin ne zaman değiştirileceğini bilmektir. Aslında marka sadece bir kere yoktan var edilir; çoğunlukla kimlik, konum ve uy-

gulama hazırda bulunan bir marka "paketi" içeriği ile geliştirilir. Önümüzdeki bölüm, değişim konumu inceleyecektir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Müşteri analizinden ne ortaya çıkar? Rakip analizinden ne ortaya çıkar? Kendini analizden ne ortaya çıkar? Hangi müşteri trendleri, motivasyonları ve karşılanmamış istekler önemlidir? Müşteri motivasyonlarını özetleyen birkaç boyut söyleyiniz. Rakip imajları/kimliklerini özetleyen birkaç boyut söyleyiniz. Müşteri ve rakip boyutları farklı ise açıklayınız. Şu anda temsil edilmeyen ve potansiyel olarak etkin bir kimlik/konumun temeli olabilecek boyutlar var mıdır?
2. Çekirdek kimlik nedir? Marka kimliğindeki avantaj noktaları nelerdir? Marka kimliği nasıl marka imajından farklılık gösterir? Farklılıklar nasıl problem veya yükümlülük yaratır? Değiştirilebilirler mi ve değiştirilmeli midirler? Kimliğin hangi unsurları müşteriler ile uyumluluk gösterecektir? Kimliğin hangi unsurları markayı rakiplerinden farklılaştıracaktır?
3. Alternatif marka konumlandırma ifadeleri nelerdir? Bunları aşağıdaki sorulara göre değerlendiriniz. Marka konumu:
   - Müşteri ile uyumlu mu? Varlığını sürdürebilecek mi?
   - Markayı rakiplerinden farklılaştırıyor mu? Değer verilen şey ile ilgili daha iyi veya farklı bir şeyi temsil ediyor mu?
   - Marka kimliğini yansıtıyor mu ve onu öne çıkarıyor mu?
   - Uygulanabilir bir stratejiyi temsil ediyor mu?
   - Net bir vizyonu temsil ediyor mu? Kurum içerisindeki insanlar, net bir şekilde marka kimliğini ifade edebiliyor mu?
   - Mükemmel (veya en azından etkili) uygulama programlarının ortaya çıkmasını sağlayabilir mi?

7

ZAMAN İÇİNDE MARKA STRATEJİLERİ

Hareket etmek için dua etseydim, dualarım beni hareket ettirirdi:
Ama kutup yıldızı kadar yerimde sabitim,
Sabit olma ve dinlenme özelliğine
Gökkubbede kimsenin sahip olmadığı.

–William Shakespeare

Elli yıldan fazla bir zamandır, Jell-O tüketicilerine aynı dürüst yüzü göstermiştir. Onu sadece rafta bir ürün olmaktan daha büyük yapan; ale, çocuklar ve eğlence içeren bir sahnenin çağrışımını yapma becerisidir.

–Michael Miles, Philip Morris Companies

GENERAL ELECTRIC ÖYKÜSÜ

Thomas Edison 1876'da, bugünkü General Electric'in atası olan araştırma laboratuvarını kurdu. Bu laboratuvarın toplumu etkileyecek ve büyük bir şirketin temelini oluşturacak icatlar yapacağını hemen anlamıştı. Yenilik akımı olağanüstü ve sürekliydi: Büyük amaçlardan biri her 12 günde bir küçük bir buluş ve her altı ayda bir büyük buluş yapmaktı. Ampulü, film makinesini ve gramofonu icat eden adam, laboratuvarını en büyük icadı olarak değerlendiriyordu.

Edison'un ilk vizyonlarından biri de çiftliklere, evlere ve fabrikalara elektriğin gücünü ve rahatlığını ulaştıracak bütün bir sistem yaratmaktı. Elektrik üretim ve dağıtım sistemleri gelişmeden ampulün bir işe yaramayacağını fark etmişti. Getirdiği yenilikler arasında türbinli elektrik santralleri ve güç dağıtımında kullanılan malzemeler ve altyapılar vardı. Sistem ve parçaları marka ismi ile etiketlenmişti: General Electric.

1869'da, tanıdık GE ismi ve logosu yaratıldı. Firma ilk günlerinde bile müşterilerle kişisel ilişkiler kurması ile konumlanmıştı. İlk reklamlarda GE ismi kahince "bir arkadaşın isminin ilk harfleri" olarak adlandırılmıştı ve "elektriksel olarak daha iyi yaşamayı" sağlamak sözü ve sloganı o zamandan yerini bulmuştu.

1916'da bir sessiz reklam, evlerinde elektrikli dikiş makineleri, kuzineler, kahve makineleri ve tost makineleri kullanan müşterileri gösteriyordu. 1955'e gelindiğinde Ronald ve Nancy Reagan'ın modern gereçleri kullanarak "elektrik olarak daha iyi yaşarken" gösterildiği bir reklam filmi çekildi. GE gereçleri hayatı daha kolay ve eğlenceli bir hale getiriyor ve bu gereçleri ekonomik başarının bir sembolü olarak algılayan kişilere kendini ifade etme faydaları sağlıyordu. Aynı marka konumu kırk yıldan daha uzun süredir hayattaydı. Şekil 7-1'de ilk yıllardaki bir basılı reklam gösterilmiştir.

1960'larda General Electric çeşitlenerek (elektrik jeneratörü işinden gelen) türbin uzmanlığını jet motorları tasarlamak ve üretmek için kullanmaya başladı. Buna ek olarak, Buhran yıllarında ev gereçlerini finanse etmek için kurulan finansal hizmetler iş kolu çok büyüdü. Ampul teknolojisi medikal elektronik görüntüleme iş kolunun temeli olan CT tarayıcıların geliştirilmesini sağladı ve güç kablolarının yalıtımını geliştirme çalışmalarından doğan malzeme bilgisi yalıtım ve plastikler iş kolunun yaratılmasına yardımcı oldu. Bu geniş çeşitliliğin sonucu olarak, elektrik odaklı bir firma kavramı artık tamamen GE'yi temsil etmiyordu.

ŞEKİL 7-1

GE'nin ilk basılı reklamlarından



Hall of History Foundation, Schenectady, New York.

Slogandaki basit değişiklik yeni vizyonun planını çıkarmaya yardımcı oldu: (elektrik yerine) "Teknoloji ile daha iyi yaşam" slogan haline geldi. Yeni slogan General Electric'in geleneği ile uyumlu olan çağdaş bir temaya dönüşmesini sağladı. Buna rağmen, çalışmalar General Electric isminin elektrik ile çağrışım yaptığını ve nispeten eski moda ve dar olarak değerlendirildiğini gösteriyordu. Bu nedenle, General Electric ismini, GE isminin lehine olacak sert bir şekilde öneminin azaltılması yönünde bir karar alındı. Kalın harflerle yazılan yeni GE ismi, yüksek teknolojili, modern ve daha geniş kapsamlı olarak algılanıyordu.

Buna rağmen GE ismi tek başına firmanın şöhretli geçmişine güçlü bir bağ sağlamıyordu. Çözüm, klasik "ampul" logosunun içine GE yazılmış farklı bir şekliydi. Hem evrimi hem de güvenilir General Electric geleneğine bağları temsil eden yeni sembol, yeni bir isimle baştan başlamaktan çok daha iyiydi.

1970'lerdeki iki yeni tema ("İnsanlar için ilerleme" ve "İlerleme bizim en önemli ürünümüzdür") teknolojiden ziyade ilerlemeyi vurguluyordu. *İlerleme* terimi daha saldırgan ve çağdaş bir duruşun yanısıra GE'nin daha iyi yaşamaya olan katkısını çok büyük bir odak sağlıyordu. Yine de temel fikir, insanların halen GE teknolojisinden faydalanacağıydı. Bu nedenle firmanın stratejik hücumu hâlâ müşterilerin gözünden görülebiliyordu.

GE'nin artmakta olan türlü iş kolları önemli bir markalaşma problemi yarattı: GE ismi nereye kadar iş kollarının arkasındaki itici güç olacaktı, nereye kadar kimliğini ve müşteri satın alma kararlarını tanımlayan markanın arkasındaki itici güç olacaktı? Seçeneklerden biri her bir iş kolunun kendi kimliklerini geliştirmesi ve GE isminin (Hewlett-Packard ve Ford'un, HP LaserJet ve Ford Taurus için olduğu gibi) destekleyici marka statüsüne çekilmesiydi. Buna rağmen firma farklı iş kolu markalarının geliştirilmesinin dikkat dağıtıcı, zor ve maliyetli olduğuna karar verdi. Bundan çok farklı bir seçenek (GE kurum isminin yol gösterici ve yönetici marka olması) seçildi. GE kimliği, açıklayıcı isimlerinin GE'ye basit ve uygun bir şekilde ilave edildiği çok çeşitli olan iş kollarına katkıda bulunacaktı:

GE Aerospace
GE Information Systems
GE Medical Systems
GE Capital Services
GE Lighting
GE Appliances
GE Motors
GE Plastics

GE Transportation Systems
GE Electrical Distribution Control
GE Industrial & Power Systems

1970'lerin sonlarındaki bir imaj çalışması, bir problemi ortaya çıkardı. Bu çalışmaya katılan kişilerin önüne farklı insanların fotoğrafları konuldu ve GE marka ismini en iyi temsil edeni seçmeleri istendi. GE ile en çok bağdaştırılan kişi erkek, geri kafalıydı (evlere ve medikal görüntüleme sektörüne ürün satan bir firmanın görülmek isteyeceği bir imaj değildi). Bu nedenle GE, 1979'da yeni slogan "GE – hayata güzel şeyler katıyoruz" ile yeni bir kampanyaya başladı. Bu kampanya, GE ürünlerini kullanan kişilerin duygusal reklamlarını içeriyordu. Reklamlar daha iyi bir yaşam sunma geleneğine uygun olmalarına rağmen daha çağdaştı ve içerisinde kadın oyuncular vardı. Bundan sonraki imaj çalışması bu yeni yöntemin, imajı değiştirdiğini doğruladı: GE markası halen erkek egemen algılanmasına rağmen çok daha çağdaş olarak algılanıyordu.

GE'ye yıllar boyu yol gösteren dört ilke, başarısına katkıda bulunmuştur. İlki; kurumsal markanın neredeyse bütün ürünler üzerinde kullanılmasıdır. Bu nedenle, kurumsal marka müşterinin marka ile olan bağının itici gücü olmuştur. İkincisi; tek bir fikir (elektriksel olarak/teknoloji ile daha iyi bir yaşam) uzun bir süre çekirdek kimliği ve müşteri ile olan ilişkinin temelini oluşturmuştur. Üçüncüsü; odak ürünler yerine her zaman müşteri faydaları üzerinde olmuştur. Daha iyi yaşayan ve hayatlarındaki iyi şeylerden zevk alan müşterilerdir. Dördüncüsü; GE kimliği geleneğe bağlı kalarak evrimleşmiştir. Konumlandırma ve uygulama, özellikle de firmanın sembolü ve sloganının konumlandırılması ve uygulaması, bu evrim sürecinde önemli bir rol oynamıştır.

SMIRNOFF ÖYKÜSÜ

Rusça'da "değerli küçük su" anlamına gelen votkanın tarihi 12. yüzyıla uzanır. Pierre A. Smirnoff Company 19. yüzyılda kömür filtreleme tekniğini kullanarak istikrarlı bir ürün üreterek ve bunu renkli şişelerde pazarlayarak lider votka şirketi haline geldi. Firmanın 1886'da çarın tek tedarikçisi olarak ilan edilmesi, marka için prestij ve pazar başarısını garantilemiştir. 1914 devriminden sonra, kurucunun oğullarından biri olan Vladimir Smirnoff, markayı Polonya ve Fransa'da kurma çalışmalarında başarısız olmuştur. Sonunda işi markayı dünyaya yayan Heublein'e satmıştır.

Smirnoff ve votka genel olarak, Güney Karolaynalı bir satışçı 1930'larda onu viskiye alternatif olarak "tadı yok, kokusu yok" şeklinde pazarlamaya başlayıncaya kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde başarılı olmak için mücadele etmiştir. Smirnoff bundan sonra, Bloody Mary (domates suyu), screwdriver (portakal suyu), bullshot (bulyon), Black Russian (Kahlua ve krema), Moscow Mule (zencefilli gazoz), gimlet (misket limonu suyu) ve uzun soluklu film dizisinde James Bond tarafından (çalkalanmış, karıştırılmamış) meşhur edilen votka martini (vermut) gibi popüler kokteyl tarzı içkilerin yardımı ile Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yükselişine başlamıştır.

Smirnoff, Amerika Birleşik Devletleri'nde satış liderliğini yakalamasına ve elinde tutmasına rağmen votka kategorisindeki payı 1974'teki yüzde 22'nin üzerinden 1993'te yüzde 17'ye düşmüştür. Daha da kötüsü, bu zaman zarfında tüm alkollü içeceklerdeki kadar olmasa da votka tüketimi azalmaktaydı. Buna ek olarak Absolut 1960'ların ortalarından bu yana votka pazarında yüzde 7,5'lik bir pay elde etmiş; tat, kalite ve popülerlik gibi önemli imaj boyutlarında pazar liderliğine ulaşmış; kategori kullanıcıları arasında yardımsız hatırlanmada yüzde 50'yi yakalamış ve yüksek bir fiyat ile satılmaktadır. Bir başka yüksek fiyatlı marka olan ("Stoli" olarak bilinen) Stolichnaya, yüzde 3,3'lük bir pazar payı elde etmiştir.

Reklamlar, votka pazarında her zaman önemli bir unsur olmuştur. Özellikle de, Smirnoff'un Amerika Birleşik Devletleri'nde lider marka haline gelmesinde büyük rol oynamıştır. Buna rağmen Smirnoff'un reklamları zaman içerisinde tutarlı olmamıştır. 1953 ile 1994 yılları arasında her biri farklı tema ve görsel betimlemeye sahip 14 farklı reklam kampanyası düzenlenmiştir. Bu süre içinde en az beş farklı marka kişiliği ortaya çıkarılmıştır. Bu değişimlerden bazıları, konumlandırma stratejilerinde değişen uygulamaları, birçoğu da konumlar ve kimliklerdeki değişimleri temsil etmekteydi.

Smirnoff, değişen konumlar ve kimliklere uç bir örnek teşkil etmektedir. Bu şekilde olması ile, bu bölümde incelenecek bir dizi sorunu ortaya koymaktadır: Değişimin gerekçesi nedir? Hangi koşullarda değişim yapılır? Zamandan bağımsız etkin konumlandırma stratejisi nasıl yaratılabilir? Nasıl farkına varılabilir? Şekil 7-2, en yenisi de dahil olmak üzere Smirnoff reklam kampanyalarının dört örneğini ve 1953'ten beri tüm kampanya kronolojisini göstermektedir.

Smirnoff'un her bir kampanya değişikliği için gerekçeleri vardı. Örneğin "kendini ifade etme" kampanyası, Vietnam ve Woodstock yıllarındaki

kültürel değişime bir tepkiydi. "Akşam yemeği" kampanyası kullanımın genişletilmesi için bir fırsat sunuyordu. "Kalite/değer" teması gerilemeye karşı doğrudan bir tepkiydi ve "egemen votka" teması Absolut tarafından tehdit edilen üst sınıf konumu savunma çabasıydı. "Ev, onu bulduğunuz yerdir" kampanyası genişlemekte olan inziva segmentini hedef almaktaydı. "Katıksız heyecan" yaklaşımı güçlü bir görsel imaja sahip önemli bir rakip olan Absolut'ün altını oymak için yaratılmıştı.

Akla gelen soru, kampanyaların yarattığı motivasyonun tutarlı olmanın getirdiği avantajlarından vazgeçmeyi telafi edip etmediğiydi. İstikrarlı bir kampanyanın eklenerek artan etkisi, etkinlik ve verimlilik ilave edebilirdi. Buna rağmen sonu gelmez değişimler Smirnoff'un neyi temsil ettiğini ifade etmek için belirsizlik getiriyordu. Smirnoff kimliği; kişilik, görsel imajı, değer konumu ve müşteri ile olan ilişkileri bakımından karmaşık bir haldeydi.

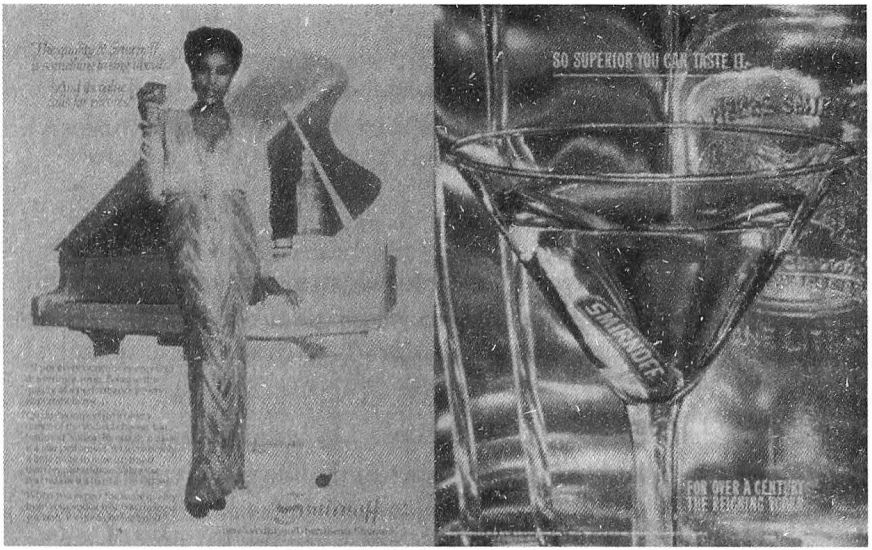
Daha istikrarlı bir kampanyanın daha etkili olabileceğini söylesek bile akla şöyle bir soru gelmektedir: Hangisi? Firma "Smirnoff tarzı" veya "Ev, onu bulabildiğiniz yerdir" kampanyalarında mı karar kılmalıydı yoksa "egemen votka" yaklaşımı gibi tutarlı ürün merkezli bir kampanyayı mı seçmeliydi? Hangisi daha fazla büyüklüğe ulaşırdı? Cevap kesin değildir. Elbette ki bu konuya araştırmalar yardımcı olacaktır ama muhtemelen yine de kesin bir cevaba ulaşılamayacaktır.

En yeni Smirnoff kampanyasının başarılı ve uzun ömürlü olması muhtemeldir. Dahası, bütün dünyada işe yaramak üzere tasarlanmıştır. Ülke yöneticileri kendi senaryolarını geliştirebilseler de, temel konum ve uygulama kavramı aynı olacaktır. Bu, Smirnoff için hatırı sayılır bir başarıdır.

Smirnoff, zaman içerisinde büyük ve sık değişimler geçirmiş tek firma değildir. Örneğin Nissan, sadece 1982'de Datsun olan ismini değiştirmekle kalmamış, daha da öncesinden beri birçok model değişikliği uygulamıştır. Daha iyi bir örnek de 1975 ve 1994 yılları arasında 17 adet reklam kampanyası ve beş ajans değiştiren Burger King'dir. Odak, ilk kampanyalardaki (müşterilerin hamburgerlerini kendilerine özel olarak sipariş verme imkanlarını vurgulayan) "Senin tarzında" temasından, alevde ızgara metoduna kaymıştır. 1986'da, çokça alay edilen "Herb'i ara" kampanyası, ilgi ve bilinirlik yaratmak için başlatılmıştı ama bunun yerine hisse düşüşüne neden oldu. MTV'den esinlenen (yakışıklı genç bir erkeğin "Burayı seviyorum" diye bağırdığı) "BK Tee Vee" kampanyası da dahil olmak üzere bunu takip eden altı çalışma düşüşü engelleyemedi.

ŞEKİL 7-2

Zaman İçerisinde Smirnoff



1946–53 *Nefessiz bırakmak.* İlk Smirnoff sloganı olan "Sizi nefessiz bırakır," Smirnoff'u votka martinilerdeki kalite göstergesi olan sekliğe göre konumlandırıyordu. Sloganın aynı zamanda gizli bir anlamı daha vardı; votka içen kişi nefesinin alkol kokması riskine girmezdi. 1940'ların reklamları sloganı, bir martini bardağının üstünde gösterirken, 1950'lerin reklamları kum, develer ve susamış insanları ile bir çöl manzarası gösteriyordu. Slogan 30 yıldan fazla bir süre, 1983'e kadar sekiz kampanya boyunca devam etti.

1954–65 *Çok yönlü, hazırcevap insanlar.* Smirnof'un ilk kişilik kampanyası çok yönlü medeni ve çoğunlukla (komedyenler Groucho Marx ve Phil Silvers gibi) meşhur insanların sıradışı ve çarpıcı fotoğraflarını içeriyordu. Örnek taze, hazırcevap ve zekiydi. Örneğin bir reklamda (en önde Woody Allen'ın olduğu) tahtadan maket bir atın üzerinde (Moskova) "mule party" oynayan altı meşhur insanı gösteriyordu.

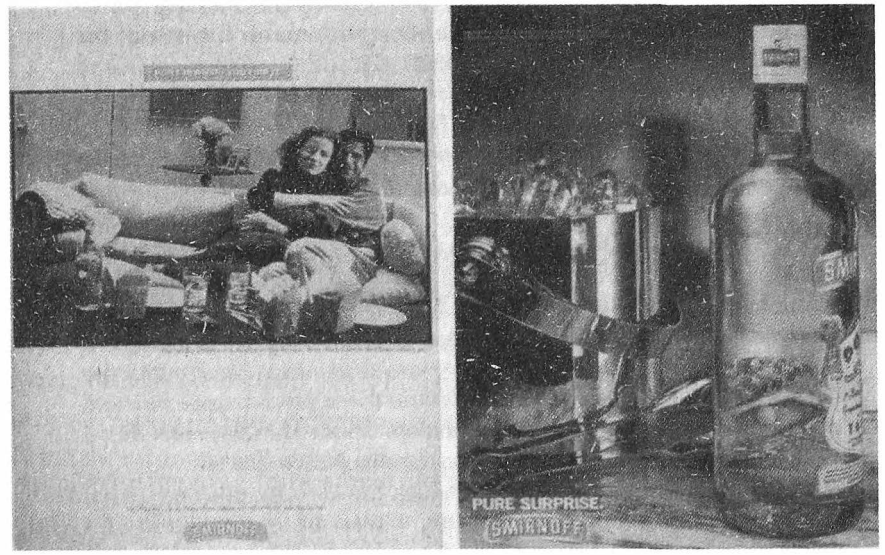
1964–65 *İçeceklerin çeşitliliği.* İlgi yaratmak ve kullanımı genişletmek için, bu kampanya yeni içecekler tanıttı. Bir reklam bir sürü malzemeler ve Smirnoff ile bir insanı gösteriyordu ve okuyucuya son zamanlarda bir Smirnoff içeceği keşfedip keşfetmediğini soruyordu.

1965–75 *Kendini ifade etme.* 1960'ların sonları (Vietnam ve Woodstock yılları) kalıpların dışına çıkmak isteyen insanları yarattı. Smirnoff "çeşitlilik" kampanyasını, rahatlayan genç çiftleri gösteren kendini ifade etmeye vurgu yapan yaşam tarzı kampanyası şeklinde genişletti.

1976–78 *Dışarıda yemek yeme.* Kullanım bağlamı öğünlere doğru değişti. Reklamlar Smirnoff'un Paris'te bir kafede, bir piknikte ve (Smirnoff'un aktığı fakat şaraba dokunulmayan) lüks bir restoranda kullanırken gösteriyordu.

1978–79 *Fotojenik yiyecekler.* Smirnoff, dikkat çekici, poster kalitesinde yiyecek fotoğrafları ile gösteriliyordu. Bir reklamda, en üstünde bir bardak dolusu Smirnoff'un olduğu bir yığın peyniri gösteriyordu.

1979 *Smirnoff tarzı.* "Smirnoff tarzı" sloganı ile hatırda kalan fakat ömrü kısa bir kişilik kampanyası, sıradışı açıkhava aktivitelerindeki (eski bir teknede balayı yapan, karda mangal yapan ve şambreller üzerinde otururken kokteyllerini yudumlayan) çiftlerin görüntülerini gösteriyordu.



1980 *Smirnoff tarzı üst sınıfa kayıyor.* Reklamlar spontan ve sıradışı tavırları göstermeye devam ediyordu ama bu kez çiftler daha üst sınıf ve sofistikeydi.

1981–83 *Değer/kalite.* Bu kampanyayla, tüketicilerin daha değer odaklı olmalarına neden olan 1981'deki ekonomik krize cevap verdi. Tipik bir reklam, "Votka var, Smirnoff var" sloganı ile ürünün kalitesi ve değeri üzerine yorum yapan bir ünlüyü (Broadway yapımcısı Dacid Merrick gibi) gösteriyordu.

1984–87 *Arkadaşlar Smirnoff'a değer.* Bu kampanyanın mesajı müşterilerin misafir ve arkadaşlarına servis etmekten gurur duyacakları lüks markaları tercih etmeleri gerektiğiydi. Eğlenen arkadaşların gösterildiği sıcak iç mekanlar sunuluyordu. "Sizi nefessiz bırakır" sloganı sonunda ortadan kalkmıştı.

1988–90 *Egemen votka.* Üst sınıf konuma akın yapmış olan Absolut ve diğerlerinin başarısına cevap olarak bu reklam dizisi Smirnoff votkanın gelenek ve gerçekliğini vurguluyordu. Dolu bir kokteyl bardağı resminin altında "Yüzyıldan fazladır egemen olan votka" cümlesi yer alıyordu.

1989–91 *Çağdaş kampanya.* Genç tüketiciler arasında ilgi yaratma girişiminde keskin görseller hazırcevap bir örnek ve Smirnoff etiketi gösteriyordu.

1991–93 *Ev onu bulduğunuz yerdir.* "Kabuğuna çekilme" veya evinizin sıcaklığı ve güvenliğini yaşamanın 1990'ların trendi olduğu söyleniyordu. Bu kampanya Hallmark veya Kodak'ın kullanacağı gibi aile, arkadaşlar ve sevgililerin samimi görüntülerini gösteriyordu.

1994 *Saf heyecan.* Lowe'un Londra ofisinde geliştirilen bu reklamlarda arka planda Smirnoff'un gösterildiği sahneler vardı. Sahnenin şişe içinden gösterilen kısmında rahatsız edici ve komik ama her zaman ilginç olan canlı bir fantezi dünyası gösteriliyordu. Bir penguen, smokin giyen ve partiye giden biri haline geliyordu. Sakin bir oda, sıkı bir partinin sonraki haline dönüyordu. Çekingen bir kadının artık bir dövmesi vardı. Şişeden görülen "gerçeklik" Smirnoff'un saflığının yansımasıydı. Olağan dünyadan uzaklaşma, kullanıcıların yeni ilişkilerin ve kendini ifade etmenin kullanıldığı başarılı bir sosyal ortam ile bağdaştırdığı deneyimi yansıtan eğlencenin ötesine geçerek bir heyecan duygusu yakalamayı savunuyordu.

Heublein, Inc.'in izni ile yayımlanmıştır.

KİMLİKLER, KONUMLAR VEYA UYGULAMALAR NEDEN DEĞİŞTİRİLMELİDİR?

Markaları zaman içerisinde yönetmek ile ilgili önemli bir sorun; bir kimliği, konumu ve uygulamayı (kısaca *kimlik/uygulama* olarak adlandırılacaktır) değiştirme kararıdır. Bu üçünden herhangi birini değiştirmek pahalı ve potansiyel olarak zarar vericidir. Kimlik değişimi daha temeldir ama konum ve uygulamadaki değişim yıkıcı olabilir.

Elbette ki kimliğin, konumun veya uygulamanın değiştirilmesi gereken bağlamlar vardır (aslında kusurlu ve etkisiz bir stratejinin sürdürülmesi bir felaket ile sonuçlanabilir). Aşağıdaki bölümde, değişim için beş esas özetlenmiştir.

Gerekçe 1: Kimlik/Uygulama Eksik Anlaşılmıştır

Yanlış anlaşılan veya hedeften sapan bir marka kimliği/uygulaması müşteri ilgisi, marka algısı, marka tutumu ve satış ile ölçülerek erkenden fark edilebilir. Hayalkırıklığı yaratan satışlar ve pazar payı trendleri özellikle güçlü sinyallerdir.

Bazen bir kimliğin, konumun veya uygulamanın kusurlu olduğu çok barizdir. Örneğin, AT&T'nin "i" (kişisel arama) programının katma değer yaratması ve müşteriler ile bir ilişki temeli yaratması bekleniyordu ama sadece karmaşa yaratabildi; bu nedenle bir yıldan az bir sürede iptal edildi. Smirnoff'un bazı kampanyalarının ("egemen votka" dizisi gibi) etkisiz olarak değerlendirilmiştir ve bu nedenle ömürler kısa olmuştur.

Gerekçe 2: Kimlik/Uygulamanın Modası Geçmiştir

Kimlik/uygulama işe yaramasına rağmen pazarlar durağan değildir ve markalar da zamandan bağımsız zaman kapsülleri içerisinde barınmıyordur. Bağlamlar değişebilir. Müşteri zevkleri ve şirket kültürleri evrim geçirebilir, teknoloji yeni zorluklar getirebilir ve rakipler pazara girerler ve çıkarlar. Aslında markanın bulunduğu ortamda temel paradigma değişimleri olabilir; sonuçta başarılı olan bir kimlik/ uygulama etkisiz hale gelebilir.

Örneğin Kentucky Fried Chicken markası (tavukları kendi özel baharat ve otları içeren formülü ile kızartan eski güneyli) Colonel Sanders'i te-

mel alan kimliği ile büyük bir başarı yakaladı. Ama 1980'lerin ortalarında sağlığa giderek artan bir şekilde önem veren müşteriler, Kentucky Fried Chicken'ı yüksek yağ ve kolesterol ile bağdaştırdı ve daha sağlıklı alternatifler sunan restoranlara gitmeye başladı. Kentucky Fried Chicken 1991'de tavuk şişi de menüsüne ekleyerek değişime ayak uydurmaya ve değer konumlandırmaya doğru yönelmeye karar verdi. Aynı zamanda kızarmış yiyecekler ile olan çağrışımları önlemek için ismini KFC olarak kısalttı.

Gerekçe 3: Kimlik/Uygulama Sınırlı Bir Pazara Hitap Etmektedir

Kimlik/uygulama işe yarıyor fakat sınırlı ve belki de küçülmekte olan bir pazara hitap ediyorsa daha geniş bir pazara ulaşmak için kimliği değiştirme ihtiyacı vardır. Johnson&Johnson'un bebe şampuanı her gün kullanılacak yumuşak bir şampuan arayan insanlar için yeniden tanımladığında yaptığı gibi bir marka başka bir segmente ulaşmak için yeniden konumlandırılabilir. Pazar aynı zamanda buzdolaplarındaki kokunun giderilmesi için Arm & Hammer tozunun kullanılması gibi yeni uygulamalar belirleyerek de genişletilebilir.

Gerekçe 4: Kimlik/Uygulama Çağdaş Değil

Bir marka kimliği, konu ile ilgili ve anlamlı olmasına rağmen eski moda ve sıkıcı görünebilir. General Electric'in durumunda, elektrik artık teknoloji ve yenilikçiliği temsil etmeyen güncel bir kavram olmuştu. GE'nin çözümü, elektriği isminden ve sloganından kaldırarak değer önermesini farklı bir şekilde ifade etmek olmuştu. Bu süreçte elektrik sistemleri kavramı ve bunun insanların hayatı üzerindeki etkileri (elbette ki GE'nin çekirdek kimlik unsuru) aşamalı olarak azaltılmıştır. ("Smirnoff tarzı" reklamları da içeren) Birçok Smirnoff reklamı markayı daha çağdaş yapma çabalarıdır. Bu bölümün son konusu kimliği daha çağdaş yapma ile ilgili yaklaşımları tartışacaktır.

Gerekçe 5: Kimlik/Uygulama Yorulmuştur

Zaman içerisinde tek bir kimlik/uygulamaya sahip olmanın başka bir problemi de, uygulamalar farklı şekillerde yapılmış olsa bile, tüketicilerin

bundan sıkılmasıdır. Bunun sonucunda, dikkat çekmede başarısız olabilir ve en sonunda da etkisini yitirir. Dahası, bir kimlik yıllar içinde aynı kaldığında bu kimliği sunma ile ilgili parlak fikirler zor bulunur bir hale gelir. Daha heyecan verici kimlikleri ve bunu iletmenin heyecan verici yollarına sahip olan rakipler bir avantaj kazanır. Elbette ki, Smirnoff yaratıcı ekibini az bir sınırlama altında bırakmak çok ilgi çekici reklamlarla sonuçlanmıştır.

Bir kimlik/uygulama değişimi haber değeri olan bir şeydir. Markasını başarılı bir şekilde yeniden konumlandıran bir firmanın manşetlere çıkarak markanın pazarlama bütçesini biraz genişletmesi muhtemeldir. Genel basının ilgisini çeken bazı pazarlama çalışmaları arasında Wendy's'in "Biftek nerede?" kampanyası, Pepsi'nin şarkıcı Madonna'nın oynadığı tartışmalı reklamı ve Isuzu'nun konuşmacı olarak yalan söyleyen bir araba satıcısını kullandığı reklamlar bulunmaktadır.

NEDEN TUTARLILIK (DOĞRU YAPILDIĞINDA) DAHA İYİDİR?

Tutarlılık Seçeneği

Zaman içerisinde değişim elbette ki kaçınılmazdır. Bir dizi markanın olağanüstü tutarlı kimlik/uygulama geçmişi vardır. Örnek olarak en uzun süreli marka stratejisine sahip olmaya aday Ivory sabunu ele alın. Çekirdek kimliği 1881'den beri ve "%99 44/100 saf" ve "Suda yüzer" ikiz sloganı ile desteklenmekte olan saflıktır.

Belki de en gözle görülür şekilde tutarlı strateji Marlboro'nunkidir. 1950'lerde tanıtılan ve 1960'larda yeniden tanımlanan Marlboro adamı, dünya çapında halen güçlü bir semboldür. Güçlü marka kişiliği (bağımsız, açıkhava yaşam tarzı, özgür ruhlu, çetin ve erkeksi) ve kovboy ve Marlboro kırsalı görsel imajı ile Marlboro pazarlama folklorunun bir parçası haline gelmiştir. Güçlü bir kimlik ve disiplinli uygulamanın da yardımı ile Marlboro, onu stratejisinden uzaklaştıracak bir adımı nadiren atmıştır.

Dayanıklı tüketici ürünleri sektöründeki en tutarlı marka stratejilerinden biri Maytag'ınkidir; "sağlamlık insanları" olarak tanımlanan konumu neredeyse 30 yıldır "kasabadaki en yalnız adam" kampanyası ile desteklenmektedir (bkz. Şekil 7-3). İlk olarak 1967'de yayınlanan kampanyada seçkin bir karakter oyuncusu olan Jesse White Maytag'ın neden bu kadar

güvenilir olduğunu açıklıyordu. Hikayesini anlatmaya Maytag tamircisi olması nedeni ile kimsenin onu aramadığını (bu yüzden kasabadaki en yalnız adam olduğunu) alaylı bir şekilde anlatarak başlıyordu. Kampanya başlangıcından beri çok az değişti; oyuncu ise sadece bir kere değişti: *WKRP in Cincinnati* televizyon dizisinde kanal müdürünü oynayan Gordon Jump, 1980'lerde rolü devraldı. Maytag'ın kampanyası gerçek hayattan bir karakterin rol aldığı en uzun ömürlü reklam kampanyasıydı.

Maytag kimliği, kalite ve güvenilirlik ile ilgili güçlü fonksiyonel faydalar ve bunun yanında duygusal faydalar (endişeden sıyrılma ve bazıları için çocukluğundaki yuvalarını hatırlatma) sağlar. Özellikle de fonksiyonel fayda müşteriler ile hem alakalı hem de onlar için önemlidir ve sabit bir gücü vardır (teknolojik değişim veya tüketici eğilimleri nedeni ile modası geçmemiştir). Maytag 1993'te Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da çamaşır makineleri, kurutucular ve bulaşık makinelerinde tercih edilen marka olarak sınıflandırılmıştır. Maytag, yoğun bir rekabetin ve çok sert kâr marjı baskısının olduğu bir sektörde rakipleri üzerinde bir fiyatla, egemenliğini sürdürmeye devam etmektedir.

Zaman içerisinde benzer şekilde tutarlı bir stratejiye sahip bir başka marka da Black Velvet Canadian viskidir. 1970'lerin başlarında Black Velvet hanımefendisi tanıtılmıştır: siyah geri planda siyah bir elbise giymiş göz alıcı bir sarışın ve "Kadife gibi" cümlesi. Farklı mankenlerin olduğu benzer reklamlar o zamandan beri yayınlanmakta ve Black Velvet kişiliği ve kimliğinin özünü oluşturmaktadır. Slogan 1980'lerin ortalarında "Kadife dokunuşu" olarak değiştirilse de merkezdeki görüntü aynı kalmıştır (bkz. Şekil 7-4). Black Velvet hanımefendisi "yumuşak ve içimi rahat" çekirdek kimliğini destekleyen güçlü bir görsel imaj sağlamakta ve aynı zamanda duygusal (rahatlamış, ödüllendirilmiş ve şehvetli hissetme) ve kendini ifade etme (üst sınıf bir markaya hizmet etme) faydalarına da katkıda bulunmaktadır.

Tutarlılığın Faydaları

Değişim bazen uygun ve hatta gerekliyse de amaç, konumu ve uygulaması devam edecek ve eski moda ve/veya yorgun bir hale gelmeyecek etkili bir kimlik yaratmaktır. Sonuç anlamın tutarlılığı ve her biri müthiş bir rekabet avantajı sağlayan konum, düşük maliyetli ve kimlik sembolüne sahip olmayı sağlayabilecek bir mesajdır.

ŞEKİL 7-3

LEO BURNETT COMPANY, INC.

MAYTAG COMPANY



1. Müzik...



2. (Dış Ses) Maytag tamircileri



3. en iyi aletlere sahiplerdir.



4. Ve bazen



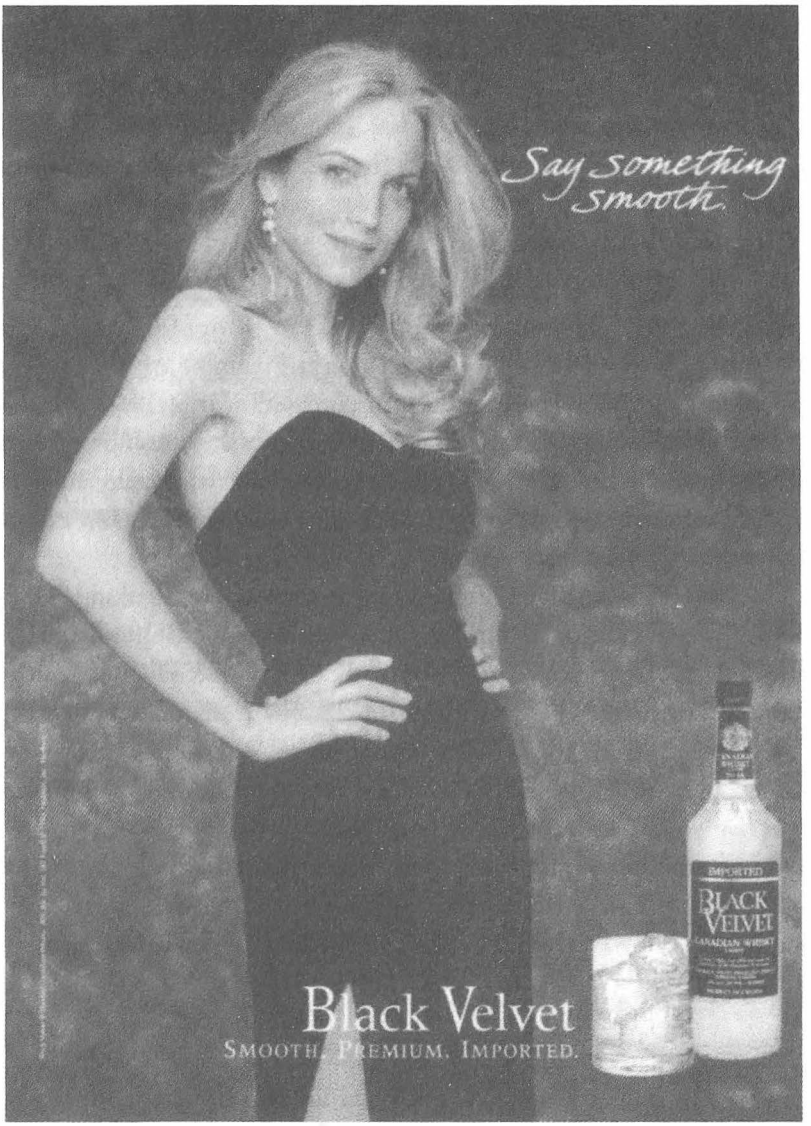
5. (Dış Ses) bunları kullanmak durumunda kalırlar.



6. Maytag Güvenilir insanlar

Leo Burnett, USA'in izniyle yayımlanmıştır.

ŞEKİL 7-4
Black Velvet



Grybauskas Beattrice'in izniyle yayımlanmıştır.

Konum Sahipliği

Tutarlı bir kimlik/uygulama bir konumun sanal sahipliğine yol açabilir. Rakiplerin yolu kesilir ve bu nedenle çoğunlukla daha az etkili olan başka yollara yönelirler. Örneğin, güvenilirlik boyutunda Maytag'ın konumunu gaspetmeye çalışan bir rakibe inanılmaz. Daha da kötüsü, bazıları tarafından bu rakibin iletişim çabaları Maytag'ınkilerle karıştırılabilir ve böylece Maytag'ın bedava reklamı yapılmış olabilir. Black Velvet benzer şekilde viski için şehvet/yumuşak boyutlarına ve Marlboro sigara için erkeksi konuma sahiptir. Rakiplerin kendilerini benzer konumlara koymaları durumunda inandırıcı olmaları zordur.

Kimlik Sembolü Sahipliği

Zaman içindeki kimlik/uygulama tutarlılığı, görsel bir imge, slogan, cıngıl, metafor veya konuşmacı olabilen etkili bir kimlik sembolüne sahip olma şansı sağlar. Böyle bir sembol marka kimliğinin daha kolay anlaşılmasını, hatırlanmasını ve marka ile ilişkilendirilmesini sağlar. Böylelikle konumun rekabet gücü daha da artırılır.

Maytag tamircisi ve Black Velvet hanımefendisi marka konumunu hızlı bir şekilde ve kolayca ileten sembollere iki örnektir. Diğer örnekler arasında United Airlines'ın (statü ve kalite hisleri ileten) tema müziği, McDonald's'ın (aile eğlencesi imgesini ileten) Ronald McDonald'ı, Spirit'in (detaylı teknolojiyi ima eden) iğne sabitleme görüntüsü ve Marlboro kırsalı vardır. Marlboro görseli öylesine tanınmıştır ki şirket bazen marka veya ambalaj ismi olmadan sadece "Marlboro kırsalı" sahnesi olan ilan panoları yerleştirmektedir. Benzer bir sahneyi kullanmaya kalkışan bir rakip sadece Marlboro kimliğini desteklemekle kalacaktır. Bu nedenle bir kimlik sembolü güçlüyse rakipler başka yollara yönelmelidir.

Buna ek olarak, basit ve konum ile uyumlu bir sembol marka ile yakından bağdaştırılan bir hale gelirse tüketici sıkılması tehlikesi azaltılır. Genç markaların dikkat çekmek ve bir konumla bağdaştırılmak için eğlendirmesi veya aşırı bir şey yapması gerekirken, başarılı olgun markaların çoğunlukla sadece mevcut çağrışımları tazelemesi yeterlidir. Örneğin Ronald McDonald bilgisayar oyunları oynarken ya da yenilenmiş bir kıyafet giyerken gösterilebilir.

Düşük Maliyetler

Güçlü bir marka sembolü ile desteklenen tutarlı bir marka stratejisi, iletişim programlarının uygulanmasında devasa bir maliyet avantajı ortaya çıkarabilir. Bütün markalar (özellikle de yeni olanları) bilinirlik yaratma ve bunu korumanın yanısıra bir imajı veya kişiliği yaratma ve destekleme problemi ile karşı karşıyadır. İletme, dikkat çekme ve algıları değiştirme görevleri, bilinen ve marka ile güçlü bir şekilde bağdaştırılan bir görsel imaj veya sloganı işaret etmeye indirgendiğinde daha ucuz olacaktır.

Maytag'ın bir rakibi olan General Electric'in Maytag'ı sağlamlık anlamında geçtiğine müşterileri ikna etmek istediğinde yükleneceği maliyeti düşünün. Maytag'ın bu boyutta biriktirdiği değeri düşünürsek, GE'nin Maytag'ın yaptığından çok daha fazla göz önünde olmaya para harcaması ve buna ek olarak dikkat çeken bir mesaja sahip olması ve bunların herhangi bir etkisi olması için umutlanması gerekirdi. O zaman bile, amaç hâlâ uygulanabilir olmazdı. Aslında Maytag'ın güçlü ününün ve sadık müşteri tabanının performans gibi diğer gereç özelliklerine de taşınması muhtemeldir.

Şimdi, Maytag'ın sağlamlık boyutunu yeni buzdolabı serisine eklemek olan yeni görevine gelelim. Maytag sadece yalnız tamircisinin buzdolabını tanıtan reklamının son birkaç saniyesinde görünmesini sağladı. Bu küçük görsel imajın maliyeti çok düşüktü ama çok şey anlatmıştı. Tamirciye şöyle bir göz atmak bütün izleyicilerin geçmiş sağlamlık çağrışımlarını geri getirmeye yetmişti.

Marlboro, Ivory veya Black Velvet'in bir rakibinin konumlarına sokulmaya çalıştığında yaşayacağı problem aynıdır. Marlboro kırsalının, berrak bir akıntıda yüzmekte olan bir kalıp sabunun veya Black Velvet hanımefendisinin görsel imajın gücünü ve etkinliğini düşünün. Yerleşmiş bir konum veya görsel imaja sahip olmayan bir rakibin gözle görülür bir darbe yapmak için beş kat daha fazla (belki de on veya daha fazla) para harcaması gerekecektir.

Dahası, kayda değmeyecek veya sadece modası geçecek bir kimliği yaratmada etkili olacak yeni kimlik yaratma çalışmaları harcanmaya müsaittir. Hiçbir kümülatif etkisi olmayacaktır. Tam tersine, uzun ömürlü bir kampanyayı destekleme ve güçlendirme çabası daha yaratıcı olacaktır.

Düşünmeye Bile Gerek Yok!

Düşünmeye bile gerek yoktur. Markanın kimliği, konumu, görsel imajı ve teması veya sloganı anlamında zaman içinde tutarlı olmak güçlü markaların açıkça en önemli yönüdür. Mantık ağır basmaktadır ve strateji basittir. Öyleyse neden herkes bunu yapmıyor? Neden bu kadar az Marlboro, Maytag, Black Velvet ve Ivory var? Neden problemler ortaya çıktığında panikleyen bu kadar çok firma var?

ZAMAN İÇİNDE TUTARLILIK: NEDEN ZORDUR?

Daha önce belirtildiği gibi, en az beş mantıklı gerekçe; kimlikte, konumda veya uygulamada değişimi uygun ve hatta gerekli kılmaktadır. Yine de bu gerçeklerin önünde ve arkasında yöneticileri değişime iten ve tutarlı bir kimlik sağlamaktan uzaklaştıran gerçek güçler vardır. Bu güçlerin (Şekil 7-5'te özetlenmiştir) farkında olmak bir firmaya, marka kimliği/uygulamasında yanlış belirlenmiş veya vakitsiz değişimleri önlemede yardımcı olur. Bu güçlerin ilk grubunu yöneticilerin markalar ile ilgili kararlarını etkileyen psikolojik etkenler; ikinci grubunu ise mevcut marka kimliği/uygulaması ile ilgili yanlış kanılar veya yanlış varsayımlar oluşturmaktadır.

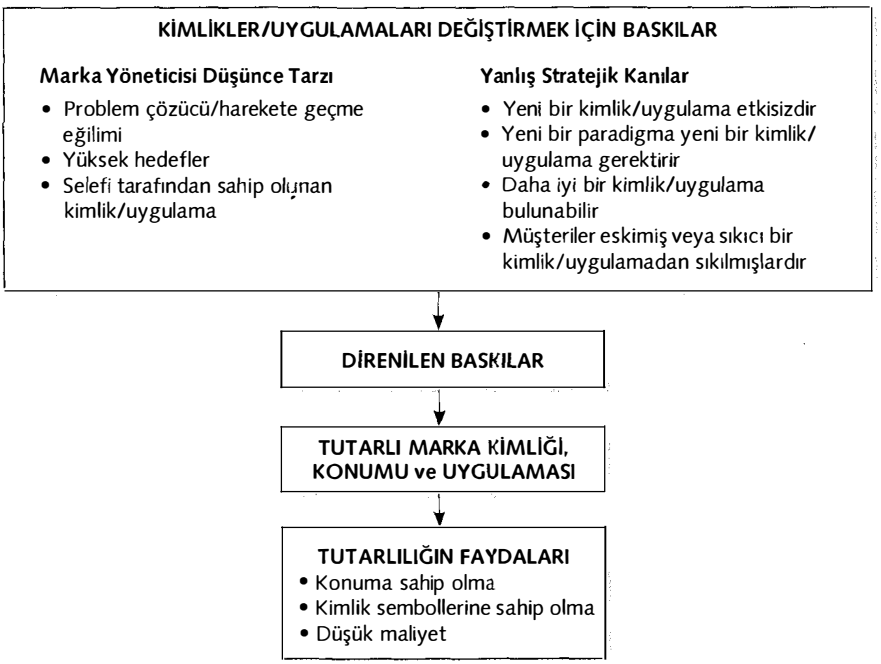
YÖNETİCİLERİN DÜŞÜNME TARZI

Problem Çözücü/Harekete Geçme Eğilimi

Markalardan sorumlu kişiler (marka yöneticisi yardımcılarından yetkili başkan yardımcılarına kadar) genellikle problemleri bulma ve çözme ve pazardaki trendleri tespit etme ve karşılık vermeyi vurgulama kültürüne sahip olan zeki ve yaratıcı kişilerdir. Her zaman çözülecek yeni problemler ve yeni trendler bulunmaktadır. Pazar payı, en iyi markaların en iyi zamanlarında bile, düşüş ve rekabet baskıları ile karşılaşırlar. Dağıtımda yeni trendler, müşteri motivasyonları ve sayısız yeni alan sürekli ortaya çıkmaktadır.

Agresif ve becerikli bir yönetici çoğunlukla kendisinin durumu düzelteceğine inanır ve bu da genellikle marka özvarlığının itici güçlerinden birini değiştirmek anlamına gelir. Değişim için ilk aday marka kimliği, konumu veya uygulamasıdır. Eğilim problem veya trendin derinine inme, teşhis etme ve harekete geçme ("harekete geçme" kısmı markayı zarar vermeye gitse bile) almaktır.

ŞEKİL 7-5
Kimlikler, Konumlar ve Uygulamaları Değiştirme Baskılarına Direnme



Yıllık planlama toplantısında markanın düz bir seyirde gitmekte olan satışlarını (tüm kategori düşüşte olsa bile) nasıl geliştireceği sorulan Black Velvet marka yöneticisini ele alalım. "Benden önceki beş marka yöneticisinin yaptığının aynısını yapmayı düşündüm" gibi bir cevap, marka özvarlığını büyüten ve koruyan optimal bir stratejiyi temsil edebilir ama etkileyici değildir veya daha da önemlisi eğlenceli değildir. "Markayı 12 ay içerisinde baştan aşağı yenileyecek büyük bir değişim planım var" hem daha profesyonel hem daha çok heyecan vericidir.

Yüksek Hedefler

Problem çözücü/harekete geçme eğilimi, genellikle markanın performansını geliştirmek için koyulan hedeflere eşlik eder. Yöneticilerin sadece bir önceki senenin başarısını yakalaması beklenmez; amaç özellikle satışlar ve kârlar anlamında her zaman daha iyisidir. Eğer markanın daha önceki per-

formansının geliştirilmesi bekleniyorsa, farklı bir şeyin yapılması gerektiği çok açıktır. Kimlik/uygulamayı değiştirmek seçeneklerden biridir.

Selef Tarafından Sahiplenilen Kimlik/Uygulama

Değişim baskısına, marka vizyonuna ve uygulamasına bağlı kişiler tarafından karşı konulabilir. Buna rağmen kimlik ve onun uygulamasının özellikle de marka uzun süredir faaliyetteyse (bazen çok önceden firmadan ayrılmış) başkaları tarafından geliştirilmesi muhtemeldir. Yeni ve geçici bir marka yöneticisi, sahiplenme duygusu hissetmez ve kimlik/uygulamada çok az bir müdahalede bulunur. Marka ve mesajının mevcut pazarlara cevap veremeyecek halde olduğu ve büyük bir gelişimin mümkün olduğu kanaatine ulaşmak bu nedenle kişisel olarak çok kolaydır.

YANLIŞ STRATEJİK KANILAR

Yeni Bir Kimlik/Uygulama Etkisizdir

Bazen bir kimlik/uygulamanın yerleşmesi zaman alır. Müşterilerin kavrama alışmaları ve uygulamanın düzeltilmesi gerekir. Marka kimliği bir televizyon şovundan farksız olarak yavaş başlar, büyüyen bir izlenme oranı gelişir ve ancak iki veya üç yıl sonra sevilen bir şov haline gelir. Seyircinin genişlemesi, karakterlerin uygun yerlerini bulması ve seyirciye aşina olması bu kadar zaman alabilir. Bu zaman zarfında şov kendi tarzını oturtana kadar karakterler veya unsurlar eklenebilir, çıkartılabilir veya değiştirilebilir.

Marka kimliklerinin ve bunların uygulamalarının da yerleşmesi zaman alabilir. Örneğin Marlboro, daha sonra kovboya dönüşen dövmeli haşin bir adamla başladı. Marlboro kırsalının ortaya çıkması zaman aldı. Daha yeni doğmuş Marlboro kimliğinin etkinliği hakkında bir karar vermek vakitsiz olabilirdi.

Bir de mükemmel bir kimlik/uygulamaya ulaşıldığı zaman fark edilmediği "perde tuzağı" bulunmaktadır. Mükemmellik hükmünü vermek herkesin düşündüğünden daha zordur. Yetkin kişilerin fikirleri farklılık gösterebilir çünkü kimlik/uygulama ile ilgili hükümlerini pazar hakkında farklı varsayımlarla vermektedirler. Araştırma sonuçları belirsiz olabilir çünkü çeşitli kıstaslar marka performansı ile alakalı olabilir ve her araştırma bunların hepsini ölçmeyebilir.

Yeni Bir Paradigma Yeni Bir Kimlik/Uygulama Gerektirir

Yöneticiler, içgüdüleri ve aldıkları eğitim nedeni ile pazarı trendler açısından incelemektedirler. Zor bir konu, hangi trendlerin pazardaki köklü bir değişimi temsil ettiğine karar vermektir. Tüketici zevklerindeki değişim devam edip büyüyecek midir ya da bu yalnızca geçici bir heves midir? Aromalı şaraplar (California Coolers gibi) ve berrak, şekerli karbonatlı içecekler (Clearly Canadian gibi) kendilerinden bekleneni veremeyen geçici heves ürünlerine örnektir. Kendileri ve kısa süren başarılarının ardındaki "güçler" kaybolup gitmişlerdir.

Bir paradigma değişimi doğru olarak tespit edilse bile, marka stratejisinin değişmesi gerektiği her zaman açık değildir. Büyük bir segment için uygun olmadığı bulunsa bile eski strateji, alternatiflerden daha iyi bir stratejiyi temsil edebilir. Örneğin, Weight Watchers Healthy Choice tarafından saldırıya uğradığında profesyonel ağırlık kontrol kimliğine bağlı kalmayı seçebilirdi. Bu "tutarlılık seçeneği" niş markaya düşme ile sonuçlanabilir ve bu da acı verici olmasına rağmen daha sağlıklı (ne var ki daha küçük) bir iş dalı ile sonuçlanabilirdi.

Buna ek olarak, yeni bir paradigma karşısında mevcut kimliği korumanın bir avantajı vardır. Yeni paradigmanın havası geçince kaybedilen müşteriler geri dönebilir ve eskinin yeniden canlanması söz konusu olur. Dahası, yenilenen kimliğin çok küçük, çok geç veya kötü uygulanmış olması nedeni ile başarısız olma riskinden kaçınılır.

Daha İyi Bir Kimlik/Uygulama Bulunabilir

Kimliği değiştirip değiştirmemeyi değerlendiren yöneticiler bazen mevcut strateji ve uygulama ile ilgili yeni teklif edilen alternatifinden çok daha fazla bilgiye sahip olunduğunu unuturlar. Bu nedenle mevcut stratejinin hataları ortadayken, denenmemiş teklif ile ilgili problemlerin tahmin edilmesi gerekmektedir ve çoğunlukla bilinen atasözünde olduğu gibi firmanın şu anda bulunduğu yerin dışındaki her yerde çimler biraz daha yeşil görünür. Bununla beraber alternatifler her zaman daha iyi olmak zorunda değildir ve en iyi ihtimalle aynı pazar payı ve kârlılık rakamları ile sonuçlanırlar.

Benzer bir tuzak, marka takımının sürekli olarak mükemmelliği ve performansta çarpıcı bir gelişme aradığı ama ikisine de ulaşma ihtimalinin

aslında çok düşük olduğu heves tuzağıdır. Bu, kaynakların boşu boşuna kullanılmasıdır. Asıl problem, kısmen bunları yaratacak insanların az bulunur olması ve bu tarz insanların gelişmesi için gereken ortamların daha da az bulunur olması nedeni ile "dahi" kimliklere ve uygulamalara ulaşmanın zor olmasıdır.

Müşteriler Eskimiş veya Sıkıcı bir Kimlik/ Uygulamadan Sıkılmışlardır

Bir kimlik veya uygulamadan sıkılan, müşteriler değil çoğunlukla markayı yöneten kişilerdir. İşin aslı içerideki insanlar uygulamadan sıkılabilir ve hatta ondan rahatsız olabilir (ve bir kere sıkıldılar mı, müşterilerin de aynı şekilde düşündüğünü varsayarlar). Birçok yönetici, markalarının reklamlarının tekrarını herhangi bir çalışma grubundan daha çok izler. Aslında bir tüketici yeni bir kampanya gördüğünde, marka ile çalışan insanlar bunu (veya alternatif bir versiyonunu) yüzlerce kez görmüşlerdir.

Reklam devi Ross Reeves bir defasında, pazardaki ikinci en iyi reklama sahip olması durumunda, her zaman kazanacağını iddia etmişti çünkü bu durumda rakip sıkılacak ve kendi reklamlarını değiştirecekti. Ajansının aynı reklamın gösterilmesine rağmen neden Anacin müşterisine bu kadar yüksek bir fatura çıkardığı sorulduğunda, müşterinin yöneticilerini reklamları değiştirmemeleri konusunda ikna etmenin pahalıya mal olduğunu söylemişti.

Sıkılma, strateji değiştirmek için bir neden olarak öne sürülüyorsa, marka yönetim takımı sıkılanların gerçekten de tüketiciler olduğunu belirlemek için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Ve şunu unutmayın ki müşteri sıkıntısı her zaman kötü bir şey değildir: Bayer'den Charmin'e markalar aynı tutarlı mesajla tüketicileri "sıkarak" çok verimli şirketler haline geldiler.

Bir konum veya kimliğin eskimesi ile belli bir uygulamanın eskimesini birbirinden ayırmak önemlidir. Uygulama, kimlik veya konumu değiştirmeden değiştirilebilir; Jell-O gibi markaların bunu nasıl yaptığına bu bölümün ilerleyen kısımlarında değineceğim.

Panik Atak

Değişim gerekli göründüğünde, en zor şey sakin kalmak ve analitik düşünmeye devam edebilmektir. Yukarıda tarif edilen baskılar ile değişimin

yarattığı çekime direnmek, özellikle de pazar bu değişimi talep eder görünürken ve satışlar düşerken zordur. Yine de (bazen paniği andıran) sert hareketler, uzun zamandır süre gelen bir kimliğin değiştirilmesi düşünülüyorsa çoğunlukla yapılması gerekenin tam zıttı olur.

Miller Lite vakası değişim ile ilgili önemli soruları gündeme getirir. Miller, içeceğini sadece bir diyet içeceği değil aynı zamanda lezzetli ve daha az şişkinlik veren (çok bira tüketen insanlar için mükemmel bira) bir içecek olarak konumlandırarak light-bira kategorisini keşfetti. Miller Lite, öncelikle emekli sporcuları konuşmacı olarak kullanarak erkeklerin oluşturduğu arkadaşlık ortamlarında (sadece erkeksiliği değil aynı zamanda espri ve sporu da içeren bir kimlik) güçlü bir imaj kazandı. Niyet, izleyiciye bu grubun bir parçası olarak kabul edildiğini hissettirmekti. Reklam karakterleri, izleyicilere mahrem fıkralar anlatıyor ve onları küçük görmüyordu. Miller Lite marka-müşteri ilişkisi kısmen bu atmosfer ile tanımlanıyordu.

Reklamlar ve etkinlikler ile desteklenen marka kimliği, 1970'lerden 1980'lere olağanüstü başarılı oldu fakat daha sonra payı düşmeye başladı (kabaca yüzde 12,5'ten yüzde 10'un altına). Coors Light ve Bud Light'ın gençleri (çok içki tüketen segmentin kalbi) çekme becerisi Miller Lite'in gelirlerindeki değişimin kısmi nedeniydi; orta yaşlı eski sporcuların kullanılması bu genç segmenti çekmede bir dezavantaja dönüşmüştü.

Sonuç olarak Miller Lite ajansını değiştirdi, klasik Miller Lite kampanyasını (ve onunla birlikte olan kimliği) çöpe attı ve bunları "Bu budur, o da odur" ("It's this and that's that") cümlesi çevresinde şekillendirdiği daha canlı ve eğlenceli reklamlarla değiştirdi. Tema, Miller Lite'ın ilk olduğunu ve bu nedenle de en iyisi olduğunu vurgulama niyetindeydi. Maalesef kampanya, yeni hedef kitlenin (Miller Lite ilk piyasaya sürüldüğünde içki içmeyen kitle) ilgisini çekmemişti.

Bu başarısızlık bazı soruları akla getirir. Miller Lite'ın düşüşüne neden olan nedir? Genç kitleyi çeken rakiplerin başarısı idiyse, bu Miller'ın onların yaptığını yapması gerektiği anlamına mı gelir? Miller Lite, uzun zamandır süre gelen kimliğinden vazgeçerken paniklemiş midir? Kendi marka özvarlığından vazgeçmiş midir? Mevcut müşteriler, "arkadaş"larının başka bir hedef pazara yönelmesinden rahatsız olmuşlar mıdır? (ve hatta buna sinirlenmişler veya kızmışlar mıdır?) Daha genç birisi için terk edildiklerini hissetmişler midir? Miller sadece eski kampanyası ile devam edip, pazar

payı kaybını kabullenmeli miydi? Pazar payı kaybı Miller Lite'ın kendi marka özvarlığından vazgeçmesi ile daha kötü bir hale gelebilir miydi?

Konuyla daha ilgili olarak, kimliği değiştirmeye alternatif şeyler var mıydı? Miller kampanyayı gençlerin ilgisini çekerken özünü yani erkeksilik, kabul görme ve eğlence temalarını koruyabilir miydi? Belki de voleybol sahası etrafında daha genç bir grup bardaki eski sporcuların yerini alabilirdi.

American Express (Amex olarak da bilinir) başka bir örnektir. "Üyeliğin avantajları vardır" sloganı üst sınıf çağrışımlar ve ayırt edici bir marka kişiliğini tanımlıyordu. Buna rağmen Amex yeşil kart, kısmen rakiplerinin saldırgan olması ve kısmen de perakendecilerin Amex masraflarının fazla olduğunu düşünmesi nedeni ile sonunda büyük bir iş hacmi kaybı yaşadı. Buna karşılık Amex, tarihi kimliği destekleyen reklamları, yeni bir ajansın düzenlediği ve farklı bağlamlara yerleştirilen devasa bir kartı içeren yeni bir kampanya ile değiştirdi.

Yine stratejideki bu (başarısız ve kısa süreli) değişiklik bazı soruları akla getirir. American Express panikledi mi? Marka, rakip yoğunluğu ve değişen pazar sıralamasının yarattığı pazar payı kaybında bile kendi değerini yükseltmeye devam etmeliydi mi? Değişim aslında satışların düşmesini hızlandırdı mı? Bu durumda, American Express'in yeni kampanyanın fişini çektiğini ve bir önceki ajansına geri döndüğünü biliyoruz.

Diğer markalar da süklüm püklüm uzun zaman önce iptal edilen sloganlara ve kimliklere döndüler. KFC'nin "Tavuğu doğru yapıyoruz" ve Seven-Up'un "Kola değil" (Uncola) sloganları uzun bir aradan sonra tekrar ortaya çıkan kimlik kavramları ve sloganlarına örnektir. Bunlar ve bunlara benzeyen örnekler, çekirdek kimliğin ve uygulamanın geliştirilmesinin çoğunlukla varsayılandan daha zor olduğunu ve mevcut durum alternatiflerinin ispatlarla iyi bir şekilde desteklenmesi gerektiğini ortaya koyar.

GENÇLİK PINARINI ARAYIŞ

Birçok marka için zor olan, çoğunlukla marka özvarlığının önemli bir unsuru olan mevcut kimliği değiştirmeden değişen koşullara cevap vermek veya marka kimliğini modernleştirmektir. Markayı güncelleştirmek, Campbell's, Kodak, Hallmark, General Electric, John Deere, Hewlett-

Packard, Quaker Oats, Chevrolet, Allstate, Jell-O ve AT&T gibi miras markaları için özellikle çok zordur.

Miras markaların (çoğunlukla kendi kategorilerindeki en yaşlı markadır) dürüst, hakiki, bütün, güvenilir, arkadaş canlısı, tanıdık, şefkatli ve alçakgönüllü olma gibi "Samimiyet" özellikleri bulunur. Bu tipteki tüketici markaları tüketicilerde, çocukluk deneyimleri veya belki de sahip olmak istedikleri ideal çocukluğu temel alan duygusal tepkiler yaratırlar. Hewlett-Packard ve GE gibi markalar güven ve saygı duyguları yaratır. Bu nedenle kimlik değerleri çok güçlü ve değerlidir. Ama bütün bu markaların karşılaştığı problem aynı zamanda sıkıcı, eski moda ve yorgun görünmeleridir. Birçoğunun daha çağdaş, taze ve enerjik bir hale gelmeleri gerekmektedir.

Miras markalar probleminin iki türü vardır. İlki; genç kuşaklara (çocuklar, gençler ve yirmili yaşların başında olanlar) ilgi çekici gelmeleri gereken Jell-O ve Levi's gibi tüketici markalarını içerir. Eski moda olarak algılanmak bu ürün kategorilerinin bazılarında ölümcül olabilir, çünkü rakiplerin ilerleyerek MTV kuşağına ulaşmak için daha az kimlik sınırları vardır. İkinci tür ise yüksek teknolojili ürünler veya dayanıklı mallar pazarlayan firmalar tarafından yaşanır. Bu firmalar, teknolojik olarak geri olarak algılanmanın büyük bir dezavantaj olduğu bağlamlarda kısmen yaşlı oldukları için çoğunlukla en son teknoloji değillermiş gibi görülürler.

Miller Lite'ın yapmaya yeltendiği gibi kimliği temelinden değiştirmek yeni bir ev inşa etmek için mevcut evi yıkmak gibidir. Böyle firmalar hiçbir sınırları olmadıklarını düşünür; mükemmel bir ev tasarlayabilirler. Daha ucuz bir alternatif ise halen uygulanabilir şeyleri kullanarak eski evde değişiklik yapmaktır. Değişiklik yapmanın bir yolu olan yeniden dekore etmek, kimliğin *evrimleşmesine* karşılık gelir. Başka bir yol ise eve ilaveler yapmak, bir odayı genişletmek veya bir oda veya kanat eklemektir. Bu ilave etme seçeneği marka kimliğini *büyütmeye* karşılık gelir.

Bir Kimliği Evrimleştirmek

Bir insan kilo verdiğinde veya bir hobisi ile ilgili saplantısı azaldığında, değişimi ancak zaman geçtikçe fark edilir. Benzer şekilde bir marka evrimleşerek daha modern bir hale gelirken tanıdık kalabilir. Bazen bir evrim sadece genişletilmiş kimliği içerebilir, ama bazen de çekirdek kimliğin

de evrimleşmesini gerektirir. Bir kimliğin daha çağdaş bir hale gelmesi için birçok yol vardır. Sembollerin, isimlerin, sloganların ve yeni ürünlerin kullanılması bu yollardandır.

Semboller

Bir sembol, güncelleştirilmediği sürece markanın geçmişte saplanıp kalmasını sağlayan bir çapa olabilir. Bu nedenle Pillsbury hamur çocuk, Betty Crocker, Aunt Jemima, Virginia Slims ve Charlie kadını gibi ve hatta Morton Salt kızının mevcut moda ve özellikler ile uyumlu bir hale gelmek için değişmesi gibi, zaman içinde canlanmış ve daha aktif hale gelmiştir. Prudential taşı, benzer şekilde daha çağdaş bir yönelimin sinyalini vermek için daha soyut bir sunuma evrimleşmiştir. Bütün bu vakalarda, sembolün anlamı değişmemiş ve hatta her zaman sembolün markanın geleneğini temsil etmeye devam edeceği umulmuştur.

İsim

Modası geçmiş bir marka isminin, markanın evrimleşen kimliğini daha iyi yansıtabilmek için değiştirilmesi gerekebilir. Örneğin Federal Express, ismini "Federal" kısmının vurgusunu azaltmak için FedEx olarak değiştirmiştir. "Federal", bir gecede teslimat yeni bir olguyken istikrar ve güvenilirliği ifade ederken, şimdi ordu ve bürokrasi ile ilgili görünebilirdi ayrıca daha da kötüsü Federal Express Birleşik Devletler Posta Servisi Express posta ile de karıştırılabilirdi.[1] FedEx ismi daha moderndir ve aslında değiştirilmeden önce müşteriler arasında Federal Express için bir "lakap" olarak kullanılmaktaydı. Bununla beraber değiştirilen logo daha büyüktü ve daha kalın ve daha modern harf karakterlerine sahipti ve yeni isimle birlikte FedEx'in yenilikçi küresel lider kimliği ile daha uyumluydu.

Sloganlar

General Electric'in hikayesi evrimleşen bir kimlikte sloganların oynadığı rolü örneklemektedir. Etkili bir sloganın marka kimliğinin özünü yakalama gücü vardır ve marka isminden daha kolay bir şekilde değiştirilebilir, yerine yeni bir slogan bulunabilir ve büyütülebilir. GE sloganlarındaki *elektriği teknolojiyle* (ve daha sonra *ilerlemeyle*) değiştirdi ve her bir durumda markaya daha modern bir bakış açısı kazandırdı. Son olarak, duygusal-

lık unsuru ile "hayata güzel şeyler getirir" sloganı kullanılmaya başlandı. Bütün bu temalar GE'nin insanların hayatlarını kolaylaştıran teknoloji temelli yenilikler geliştiren bir şirket olduğu temel kavramı ile tutarlıydı. Bu temalar aynı zamanda, şirketin zaman içinde elektrikten ayrılarak teknoloji ve yenilikçilik üzerine daha geniş bir odağa sahip olacak şekilde evrimleşmesini de sağladı.

Yeni Ürünler

Quaker Oats, sıkıcı markalardaki son nokta olan kendisini güncellemek için yeni ürünler ve çağdaş trendler kullandı. Şirketin Quaker adamı ve meşhur mavi silindirik ambalajı ile hatırlanan sıcak yulaf ezmesi birkaç güce sahipti: eski moda ama besleyici bir kişilik, dürüst olma ve sağlıklı malzemeler kullanma imajı ve olumlu çocukluk deneyimleri ile bağlantı. Buna rağmen marka, pahalı, tatsız ve otoriter şekilde de algılanıyordu. Quaker, geleneği kaybetmeden modern olmak için (tadı iyileştirmek için baharatlar ve tatlandırıcılar katılmış) tek seferlik mikrodalgaya girebilen yulaf ezmesi kupaları ve yeni Oat Squares ve Quaker Toasted Oatmeal kahvaltı gevreklerini piyasaya sürdü. Bu yeni ürünler hem eksiklikleri giderdi hem de markaya canlılık kattı.

Başka bir yeni ürün hikayesi de Jell-O'dan Jigglers'tır. Yaklaşık yüz yaşında olan Jell-O güçlü çocuk/eğlence çağrışımlarına sahiptir. Bunun yanında bir de (Jell-O'yu annelerin çocuklarıyla paylaştığı özel bir şey yapan) anne/aile çağrışımlarına da sahiptir. Probem Jell-O'nun 1980'lerin sonunda MTV kuşağı tarafından güncel olarak değerlendirilmemesi sonucunda satışlarının yarıya düşmesiydi. Kullanıcılara elde tutulabilen bir tatlı yaparak yaratıcı deneyimler yaşatan Jigglers, Jell-O markasını canlandırırken çocuk/eğlence/anne/aile değerine de mükemmel bir şekilde uyum sağladı. Ürün (Jigglers'ı ilginç parçalar halinde kesmeyi sağlayan küçük bir makas içeren) bir promosyonla piyasaya sürülmüştü ve beş milyondan fazla tepki almıştı.

Kimliği Büyütmek

İkinci bir seçenek mevcut kimliği değiştirmeden, genişletilmiş veya çekirdek kimlik unsurları ilave ederek büyütmektir. Farklı özellikler veya kişilik özellikleri, yeni pazar segmentleri, yeni kullanıcı betimlemeleri,

ürün genişletmeleri ve yeni duygusal faydalar gibi sonsuz sayıda boyut ilave edilebilir. Birkaç örnekle açıklayalım.

Kullanıcı Betimlemesi İlave Etmek

Levi Strauss televizyon reklamlarında, etkinlik promosyonlarında ve dayanıklı kotlar içerisinde elleriyle çalışan madenciler ve çiftçileri temel alan marka kişiliğinden çok farklı bir şekilde şehirli ve şık kullanıcı betimlemesi kullanarak genç kuşağa ulaştı (5. Bölüm'deki kullanıcı betimlemesi ve marka kişiliği tartışmasını hatırlayın). 5. Bölüm'de belirtildiği gibi markanın karşı karşıya kaldığı sorun, miras çağrışımlarının ve çekirdek kimliğin yok olup gitmemesidir.

DuPont, kurumsal imajını değiştirmek için seneler boyu süren başarısız denemelerinden sonra, kullanıcı betimlemesini ustaca kullanarak başarılı oldu. Reklamlar DuPont teknolojisiyle üretilmiş yapay bir uzvu kullanan bir basketbol oyuncusunu gösteriyordu. Yenilikçiliği çok kişisel ve duygusal bir şekilde ileten bu çağrışım, DuPont'un kimliğini oldukça büyütmüştür.

Ürün Genişletmeleri

Bir markayı başka bir ürün kategorisine sokmak, sadece bu ürün kategorisine ait çağrışımlar ekleyerek değil o kategori ile alakalı özellikler de ekleyerek kimliği büyütebilir. Örneğin Contadina, hakiki İtalyan geleneği ve çağrışımlarına sahip güçlü bir konserve markasıydı. Nestlé bu markayı dondurulmuş makarna ve soslar kategorisine soktuğunda sonuç, canlanmış bir kimlik ve Nestlé'nin Contadina'yı artık stratejik markalarından biri olarak saymasına neden olan sağlıklı bir büyümeydi.

Duygusal Fayda İlave Etmek

Taster's Choice, günümüzün hareketli dünyasında uygun fiyatlı ve lezzetli ürünler sunmakla bağdaştırılmaktadır (ilk reklamlarda, genç bayanın eşini kahveyi yeni öğüttüğüne inandırmasını sağlayan kahraman bir markaydı). Buna rağmen markaya 1990'da, bir erkek ve bir kadının tanışmalarını ve birbirlerinden hoşlanmalarının anlatıldığı pembe dizi şeklindeki reklamlarla başka bir kimlik boyutu daha ilave edildi. Çift, Taster's Choice'un çekirdek kimliğini kişileştirse de (faal genç profesyoneller için uygun fi-

yatlı ama lezzetli kahve) bunu daha çağdaş bir şekilde (önceki yıllardaki seyircilerin müstehcen bulabilecekleri cinsellik içeren bir gerilim ile) yaptı. Sonuç, kalite sinyalinin yanında yeni doğan bu ilişkiyi saran duygular ile bir çağrışım oldu. (Taster's Choice'un kalitesi çiftin ilk etkileşimi ve daha sonraki buluşmaları için bir motivasyon kaynağı oldu). Taster's Choice nispeten daha durağan bir kategoride pazar payının üç yıl içinde yüzde 3'ten fazla büyüdüğüne tanık oldu.

Alt Markaların Kullanılması

Büyüme özellikle de yeni bir ürün sınıfı veya özgün yeni bir pazarı içeriyorsa, çoğunlukla bir alt markanın yeni boyutu kurması gerekir. Örneğin Andre Agassi tarafından ciro edilen Canon Rebel, nispeten olgun bir markaya gençlik ve enerji sağlamıştır. Alt markaların bu bağlamda kullanılması bir sonraki bölümde tartışılmıştır.

Geleneksel Kimliğe Bağlar Sağlamak

Uzun zamandan beri var olan bir kimlik sert bir şekilde ve/veya zorla değiştirilirse, geleneksel kimliğin yok olma veya daha az etkili olma riski oluşur. O zaman akla gelen soru nasıl geleneksel kimliği pekiştirmeye devam ederek değişim yapılabileceği olacaktır.

Semboller

Coca-Cola, kampanyanın tek bir yaratıcı kavram ve cıngıl kullanan "tek görüntü, tek ses" kalıbını kıran reklamları yaratması için Hollywood'un en iyi yaratıcı yeteneğine gitti. 28 yeni reklam, her bir segment için çağdaş bir stil sağlıyordu; aslında bazı reklamları MTV kliplerinden ayırt etmek zordu. Bu yeni ve güçlü kimlik bildirisini Coca-Cola'nın geleneğine bağlamak için reklamlar aynı zamanda Coca-Cola şişe ikonunu geri getirdi. Elbette ki, Coca-Cola'nın uzun geçmişi ile aşina olmayan gençlere ikonun anlamını iletmesi gibi bir problemi vardı.

Dayanıklı mallar sektöründe RCA, yeni bir yenilikçilik ve teknoloji yönelimi yaratmaya çalışıyordu. Bunu yapmanın yolu bir dizi yeni ürün (projeksiyon ev sinema sistemi gibi) ve "Eğlenceyi bir daha değiştiriyoruz" cümlesiyle bir reklam kampanyasıydı. Markanın geleneğine bağlar sağlamak için RCA Nipper'ı (yüzyılın başındaki RCA ikonunda gramafon

dinleyen köpek) geri getirdi ve yeni RCA'yı temsil etmesi için yavru bir köpek olan Chipper'ı tanıttı. Bir reklamda iki köpek bir eğlence sistemini izlerken görülüyordu. Bu semboller sadece markayı geçmişine bağlamakla kalmadı önemli bir farklılaşma noktası da sağladı.

Yenilikçilik Geleneği

Bir havayolu teknolojileri şirketi olan Collins Radio, yenilikçilik hikayesini firmanın geçmişi ve geleneği bağlamında anlatmaktadır. Hikaye 1925'te henüz genç olan kurucu Al Collins'in kutup kaşifleri ile iletişim için tek teknolojiyi geliştirmesi ile başlar. Sekiz yıl sonra Amiral Byrd, Collins'in radyo teçhizatını Kuzey Kutbuna yaptığı tarihi seferinde yanına alır. 1950'de Collins Radio radyo yön bulma sistemlerini geliştirir ve 1963'teki uzay yolculuğu Collins'in radyo teçhizatına emanettir. Reklamlarda bu yeniliklere hatıra pulları ile görsel olarak dokundurulmaktadır. Firmanın teknolojinin en son noktasında olduğunu vurgulamak sadece geleneği bir bağ oluşturmakla kalmaz aynı zamanda yenilikçilik/en son teknoloji konumunu da destekler.

Özvarlık İnşa Etmek

Bir markanın amacı değeri olan ve zaman içinde kullanılabilen bir özvarlık yaratmak olmalıdır. Bu nedenle mevcut marka kimliği, altında yatan değerden vazgeçmeden veya bunu azaltmadan evrimleşme veya büyütülme için bir temel teşkil edebilir. Değişimin değeri, her zaman tutarlılığın değeri ve zor kazanılan geleneğin gücü ile dengelenmelidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Önemli markalarınız için marka kimlikleri, konumları ve uygulamalarının tarihlerini yaratınız. İlk konumlandırma çalışmaları ile temsil edildiği şekliyle markanın mirası/geleneği nedir? O zamandan beri neler değişmiştir? Zaman içinde ne aynı kalmıştır? Değişimler etkili olmuş mudur? Şimdi aynısını büyük rakip markalarınız için yapınız. Hangi rakipleriniz en uzun süreli konum, semboller ve görsel imajlara sahiptir? Bu, onlar için işe yaramış mıdır?
2. Kurum içinde değişime karşı önyargılar var mıdır? Neden? Bu önyargılar nasıl azaltılabilir veya etkisizleştirilebilir?

3. Mevcut konumu ve uygulamasını değerlendiriniz. İyi anlaşılmışlar mıdır? Bunlar için mükemmel diyebilir misiniz? Etkili diyebilir misiniz? Hâlâ görevlerini yerine getirmektedirler mi yoksa yorulmuşlar mıdır? Çağdaşlar mıdır? Bütün hedef pazarlar için görevlerini yapmaktalar mıdır?
4. Marka, mevcut konum ve uygulama temel kuvvetlerini etkilemeden nasıl daha enerjik hale getirilebilir ve güncelleştirilebilir? Çağdaş kalmasını sağlamak için markayı evrimleştirmenin yolları var mıdır?

8
MARKA SİSTEMLERİNİ YÖNETMEK

Bütün doğası gereği, kısımdan önce gelir.

–Aristo

Markalar kümesi bir aile gibidir; her birinin bir role ve diğerleri ile ilişkiye ihtiyacı vardır.

–Jeffrey Sinclair, Marka Stratejisti

MARKA SİSTEMLERİNE DOĞRU

Çok da uzun olmayan bir süre önce, birçok markanın farklı ürünler ve hizmetleri temsil eden tekli semboller olduğu zamanlar vardı. Hewlett-Packard (HP) test gereçlerini, Miller özel bir birayı, Cadillac belli bir arabayı ve AT&T telefon hizmetini temsil ediyordu.

Bugün durum bundan çok farklıdır. Kitle pazarlarının bölünmesi, kimlik değişimleri isteyen çoklu müşteri bağlamlarını yarattı: Örneğin yaşlı tüketiciler Lexus'ta genç tüketicilere göre farklı bir şey arıyorlardı. Firmalar bazen markalarını kesin olarak alakalı olmayan ürün alanlarına genişletmişlerdir. Birçok firma karmaşık ilişkileri içeren markaların şaşırtıcı kombinasyonlarına sahiptir.

Sonuç olarak şirketler, kendilerini çoğunlukla farklı durumlarda farklı marka kimliklerini çeşitli kitleler için yönetmeye çabalarken bulurlar. Örneğin Hewlett-Packard sadece HP ana markasını çeşitli ürünler ve pazarlar için yönetmek değil, aynı zamanda yazıcılar (örneğin LaserJet, DeskJet ve DesignJet), yazılım (HP VidJet Pro), test gereçleri (TestJet), donanım özellikleri (LaserJet'in Çözünürlük Geliştirme) ve birçok bağlamda birbirleriyle ilişkili markaların karmaşık bir kümesini de yönetmek zorundadır. Bugünün Miller birası müşterileri Miller Lite, Miller Geniune Draft, Miller Geniune Draft Lite ve Miller Super Dry gibi markalar arasından seçin yapmak zorundadır. Cadillac (Tutuş Kontrolü, Hıza Duyarlı Süspansiyon, Zebrano ağacı, Cabriolet tavan ve daha fazlası gibi markalanmış özellikler hakkına bir şey söylemeden) Seville STS, Eldorade Touring Coupe, Fleetwood Sixty Special, Allante, DeVille ve Brougham modelleri vardır. AT&T'nin yönetmek ve koordine etmek için 1.500 civarında markası vardır.

Markaların ve ürünlerin bir kurum içinde bu kadar çoğalması çeşitli kaygı ve zorluklar doğurmaktadır. Ayrı bir marka oluşturmak ne zaman doğrudur? Birbiriyle örtüşen bağlamlardaki markalar kümesi sinerji yaratmak için nasıl çalışır? Kesişen markaların birbirlerine zarar vermesi nasıl önlenir? Karmaşa unsuru nasıl azaltılabilir? Marka karmaşası aynı zamanda bir markanın oynaması gereken farklı ve koordine edilmesi gereken rolleri olacağı anlamına gelir. Bu nedenle Pillsbury bir bağlamda ürün grubu markası, başka bir bağlamda destek veren marka ve başka birinde ise kurum markasıdır. Riskler nelerdir? Son olarak, mevcut ve gelecekteki

markalar, alt markalar, stratejik marklar ve benzerleri koordine edilmelidir. Bu kolay bir iş değildir.

Marka Sisteminin Hedefleri

Karmaşık bir ortamda markaları yönetmede önemli nokta, bunları sadece birbirinden ayrı oyuncular değil birbirleriyle çalışması ve birbirini desteklemesi gereken bir marka sistemi olarak değerlendirmektir. Marka sistemi, yeni ürünler ve markalar için bir fırlatma rampası ve sistemdeki tüm markalar için bir temel olarak görev yapabilir. Ama sistemin gelişmesi için her bir markası ile çift taraflı ilişkisi olması gerekir; sistemin onları desteklediği kadar onlar da sistemi desteklemedir.

Marka sistemi koşullarında düşünmek, kaynak ayırmaya da yardımcı olur çünkü bir markanın diğer markalara yardımcı olmanın yanında kendi değer önermelerini yaratarak değer yarattığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle bir sistem perspektifi tüm sistemin marka yatırımından faydalanıp faydalanmayacağı sorusunu da ortaya koyar.

Sistemin hedefleri her bir marka kimliğinden kalitatif olarak farklıdır. Sistemin hedefleri aşağıdakileri içerir:

- *Sinerji yaratmak için benzerliklerden faydalanmak.* Markalar kümesinin birbirleriyle alakası marka ismi (Weight Watchers veya Kraft) veya kısmi ismi (Hewlett-Packard Jet sesi gibi) ile olabilir, ama yine de farklı kimliklere sahip olabilirler çünkü farklı markalar ve pazarlar söz konusudur. Zorluk, artırılmış marka etkisi veya azaltılmış uygulama şeklinde sinerji yaratmak için benzerliklerden faydalanmaktır.
- *Marka kimliği hasarını azaltmak.* Farklı bağlamlardaki ve rollerdeki marka kimliklerinin arasındaki fark, bir markanın altını oyma potansiyeline sahiptir. Zorluk, istenmeyen böyle sonuçlardan kaçınmak için sistemi yönetmektir.
- *Marka tekliflerinde netliğe ulaşmak.* Bir sistemin amacı, ürün teklifleri arasındaki karmaşayı azaltmak ve netliğe ulaşmak olmalıdır.
- *Değişime ve adaptasyona olanak sağlamak.* Sistem, değişimlerin zamanında ve etkin bir şekilde oluşması için sürecin yönetilmesine yardımcı olabilir.
- *Kaynak ayırmak.* Her bir marka rolü kaynağa ihtiyaç duyar. Marka yatırım kararları çoğunlukla marka ile alakalı işlerin dar görüşlü

analizleri temel alınarak yapılır ve bu nedenle bir markanın sistemdeki diğer markalar üzerine olan etkisi ihmal eder ve gelecekteki marka rollerini değerlendirmede başarısız olur.

ŞEKİL 8-1
Marka Hiyerarşileri

KURUMSAL MARKA	General Motors	Nestlé	HP
SINIF MARKASI	Chevrolet	Carnation	HP Jet Markası
ÜRÜN GRUBU MARKASI	Chevrolet Lumina	Carnation Instant Breakfast	LaserJet IV
ALT MARKA	Chevrolet Lumina Sports Coupe	Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate	LaserJet IV SE
MARKALANMIŞ ÖZELLİK/BİLEŞEN/ HİZMET	Mr. Goodwrench Servis Sistemi	NaturaSweet	Çözüm Üretme Geliştirme

MARKA HİYERARŞİLERİ

Şekil 8-1'de gösterildiği gibi, sistem içerisindeki markalar genellikle doğal bir hiyerarşi oluştururlar. Hiyerarşinin her bir seviyesindeki markaların, sistemde oynayacağı belirli bir rolü vardır ve (bu bölümün ilerleyen kısımlarında ve 9. Bölüm'de açıklanacağı gibi) bir seviyedeki markaların çoğunlukla diğer seviyelerdeki markalar ile önemli ilişkileri vardır.

Hiyerarşinin tepesinde, ürün veya hizmet tekliflerinin arkasındaki kurumu tanımlayan *kurumsal marka* vardır. Örneğin General Motors kurumsal markası; GM otomobillerini üreten, insanları, programları, sistemleri, değerleri ve kültürü de içeren bir kurumu temsil eder. Nestlé ve Hewlett-Packard da kurumları temsil eder. *Sınıf markası* çeşitli ürün sınıflarını kapsayan bir markadır. Bu nedenle GM, Nestlé ve Hewlett-Packard gibi kurumsal markaların kendileri de sınıf markalarıdır. Buna ek olarak, GM'in Chevrolet markası kamyonetler, kamyonlar ve arabaları kapsayan bir markadır. Nestlé'nin Carnation markası hazır kahvaltı, yoğunlaştırılmış süt ve bebe mamalarını kapsayan; HP'nin Jet markası DeskJet, LaserJet, OfficeJet, FaxJet ve DesignJet gibi ürünleri kapsayan bir marka ismidir.

Eğer mevcutsa, sınıf markasının arkasında, *ürün grubu markası* vardır. Bu markalar, kurumun belli ürünleri ile bağdaştırılan markalardır: örneğin, Chevrolet Lumina, Carnation Instant Breakfast ve HP LaserJet IV. Basit ürün markaları, LaserJet IV SE, Carnation Instant Breakfeast Swiss Chocolate ve Chevrolet Lumina Sports Coupe'da olduğu gibi *alt markalar* ile düzenlenebilir. İkinci ve üçüncü seviye alt markalar ürün teklifini daha da özetleyebilir. Son olarak bir marka, ürün özelliklerinin veya ürün ile bağdaştırılan hizmetlerin markalanması ile daha da ayrıntılı olarak tanımlanabilir. Böylelikle Chevrolet Mr. Goodwrench servis sistemini sunabilir, Carnation NaturaSweet'i ve LaserJet Resolution Enhancement'ı kullanabilir.

Marka Rollerini Anlamak

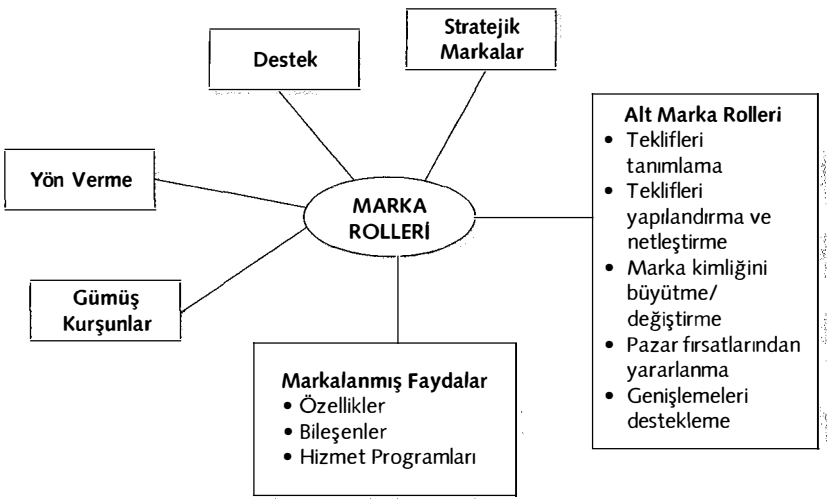
Marka sistemini yönetmenin ilk aşaması, marka portföyündeki her markanın envanterini çıkarmaktır. Her bir marka kimliği 3., 4., 5. ve 6. Bölümlerde taslağı sunulan yapı kullanılarak ölçülmelidir. Bu bölümde ve 9. Bölüm'de odak, tek tek markalardan, sistemdeki markalar arasındaki ilişkiye ve her bir markanın farklı bağlamlarda oynayabileceği rollere kayacaktır. Bu rolleri ve ilişkileri anlamak, sistemin yapısını ve nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceğini anlamanın en önemli yoludur.

Şekil 8-2, markaların bir sistemde oynayabileceği rollere genel bir bakış sağlamaktadır; bu roller marka genişletmelerinin anlatıldığı bu bölümde ve 9. Bölüm'de tartışılacaktır. Bölüm aynı zamanda marka sistemlerinin geliştirilmesindeki önemli bir sorunu da tartışacaktır: Markaların ideal sayısı kaçtır? Hangi noktada sayıları karmaşa yaratacak hale gelir ve hangi noktada her birine düşen iletişim kaynakları çok küçük olur? Marka ismini öne çıkarmak için; dikey ve yatay genişletmeler ve sınıf markaları, kategori markaları ve ortak markalama kullanma gibi çeşitli yollar 9. Bölüm'de tartışılacaktır.

YÖN VEREN MARKA ROLLERİ

Yön veren marka, satınalma kararını verdiren markadır; kimliği müşterinin satın alma olayından ilk olarak neyi almayı beklediğini temsil eder.

ŞEKİL 8-2
Marka Rolleri



Yön veren marka rolü oynayan marka, satınalma kararının ve kullanım deneyiminin merkezinde yer alan değer önermesini temsil eder. Örneğin, müşteriler Gillette Sensor traş bıçakları ile Sensor ismi yolu ile temsil edilen teknoloji ve performansı satın almaktadır. Sonuç olarak, Sensor yön veren markadır, bunun ismi ve sembolünün ambalajın üzerinde, perakende rafında ve kullanıcının zihninde güçlü bir kimliği ve net bir görünürlüğü olmalıdır. Pillsbury Microwave Popcorn için, kurum ismi (Pillsbury) yön veren markadır çünkü bu, teklif edilen değer önermesini (Pillsbury kaliteli mikrodalga ürünleri üretmektedir) temsil ederken, "Microwave Popcorn" sadece jenerik bir tanımlayıcıdır. Bunun tam tersine General Mills Popsecret için "Popsecret" ismi, yön veren markadır çünkü bu ürün tarafından teklif edilen birincil değer önermesini (daha üstün performanslı gizli bir formül) temsil ederken General Mills sadece bir destektir.

Şimdi BMW 700 serisini veya Lexus 300'ü düşünelim. Birçok müşteri için BMW ve Lexus yön veren markadır çünkü bu kişiler belli bir model yerine BMW veya Lexus tarafından temsil edilen değer önermesini satın almaktadırlar. Buna rağmen Ford Taurus ve Mazda Miata için ikili yön veren marka olabilir. Örneğin Taurus ve Miata isimleri ve imgelerinin, satın alma kararı ve kullanım deneyimini tanımlamada Ford ve Mazda

isimlerinden daha fazla etkileri olabilir ama Ford ve Mazda da aktif rol oynayabilir. Böyle durumlarda her bir markanın göreceli etkisini öğrenmek önemlidir; örneğin marka stratejisi Taurus'u yön veren marka yapmaksa ve müşteriler arabayı Ford kimliği nedeni ile satın alıyorlarsa bu, Taurus iletişim programının etkisiz olduğunu ortaya koyar.

İkili yön veren markalar, eğer markalar farklı şirketlere aitse karışıklığa neden olabilir. Intel Inside kampanyasında (1. Bölüm'de anlatılmıştı), Compaq Intel'in yön veren marka olmaya başladığını ve bu nedenle Compaq isminin önüne geçmeye başladığını hissetti. Compaq, sonuç olarak maliyeti ve riski büyük olmasına rağmen Intel Inside programından çekildi. Compaq, bilgisayarları ile yön veren marka olduğundan emin olmak istiyordu.

Markanın yön verme rolü oynama derecesi, hem markaya gerekecek yatırımı hem de marka kimliğinin doğasını etkileyecektir. Birincil yön verme rolüne sahip bir markanın kimliği gerçek müşteri tepkisi yaratmalıdır yoksa üstlendiği rolün en önemli görevini yerine getiremez.

DESTEK OLMA ROLÜ

Bir marka destek olma rolünde, yön veren markanın iddialarına destek ve inandırıcılık sağlar. Kurumsal bir marka çoğunlukla insanları, kültürü, değerleri ve programları olan bir kurumu temsil ettiği için yön veren bir markayı desteklemeye uygundur ve böylelikle çoğu zaman bir destek olma rolü oynar.

Örneğin General Mills, Cheerios için bir destekleyicidir; Gillette, Sensor traş bıçakları için, HP, LaserJet yazıcı serisi için bir destek markadır. Bu destek markaların görevi ilk görevi müşterilere ürünlerin vaat edilen fonksiyonel faydaları sağlayacağı konusunda güvence vermektir çünkü markanın arkasındaki şirket sadece güçlü bir ürünle bağdaştırılacak önemli ve başarılı bir kurumdur. Destek olma belli uzmanlık alanlarında özel bir inandırıcılığa (gıda ürünlerinde Betty Crocker veya küçük motorlarda Honda gibi) veya daha geniş bir etkiye sahip olabilir (GE gibi).

Bu güvence, ürünün yeni ve test edilmemiş olması durumunda özellikle önemlidir. Aslında destekleyici bir marka, bazen bu ilk desteğini verdikten sonra yok olabilir. Örneğin Dockers markası ilk çıktığında, Levi's destek rolü üstlenerek hem perakendecilere hem de müşterilere güven sağladı.

Levi's ismi genç, haşin, şehirli, erkeksi ve kot anlamına gelirken, Dockers farklı bir kesim ve tarz arayan orta yaşlı erkeği hedef aldı. Levi's kullanıcı betimlemesinin Dockers ile etkisinin azalması ve tam tersi olarak Levi's imajının Dockers'ın nispeten daha moda kıyafetlere geçmesini engellemesi gibi gerçek bir risk vardı. Dockers güçlendikçe, Levi's desteğini kaldırmak mantıklı bir hale geldi.

Yine de destekçi marka, markanın sonraki hayat döngüsünde bir rol oynayabilir. Sensor'un destekçisi olan Gillette; rakip bir eylem, markayı zorladığında inandırıcılık görevini yerine getirir. Sensor kullanmakla başka bir markaya geçmek arasında aktif olarak değerlendirme yapan müşteriler için bu değerlendirme anı, Gillette isminin sağladığı ekstra güç etrafında dönebilir. Öyle bile olsa, hâlâ yön veren marka olan Sensor, müşterileri kazanma ve elinde tutma gibi büyük bir rolü oynayan taraf olmalıdır.

Hewlett-Packard test gereçleri gibi dayanıklı ve endüstriyel ürünler için bir destekleyici, güçlü bir şirketin markayı servis ve yedek parça ile desteklediği sinyalini verir. Bir ürüne büyük miktarda para ve zaman ayıran bir müşteri, markanın ardında kaynaklar ve vaatler olduğunu bilmek ister. Destekçi marka, bu sinyali verir.

Bir marka, aynı anda ürün tarafından sağlanan değer önermesini ve bir kurumun desteğini temsil ediyorsa, hem destekleyici hem de yön veren rolü oynayabilir. Örneğin, HP Digital Voltmeter gibi bir test gereci için HP (kurum olan), destekleyici rolü oynamakta ve HP (ürün olan) yön veren marka rolünü oynamaktadır. Benzer şekilde, GE jet motorları için GE (ürün olan) yön veren ve (kurum olarak) destekleyicidir.

Markalar Arası Köprü Kurma Stratejileri

Markalar arası köprü kurmayı,, bir destekleyici markanın başlangıçta kullanıldığı ama daha sonra ürünün iyiliği için kaybolup gittiği Levi's Dockers vakası örneklemektedir.[1] Belki de Dockers vakasında bir imaj uyumsuzluğu vardır veya belki de bir alt marka, ana markaya bağlanmadığı zaman daha büyük potansiyele sahip olur. Cup-A-Soup (Lipton's), Twinkies (Hostess) ve Intensive Care (Vaseline), yön veren markanın yalnız başına kalacak kadar güçlendiği zaman, destekleyici markanın iptal edildiği veya vurgusunun azaltıldığı markalara örnektir.

DESTEKLEYİCİ MARKALARIN KULLANIMI

İki araştırmacı, İngiltere'deki iki büyük market zincirinin en iyi 20 tedarikçisinin her birinin en iyi 20 markasını inceledi.[2] Dört yüz markanın marka stratejilerini dört kategori altında topladı. İlk iki kategori (vakaların yüzde 48'i), bir yön veren markayı içeriyordu ama destek veren marka içermiyordu. Geri kalan iki kategori (vakaların yüzde 52'si) bir destekleyici marka rolü içeriyordu.

- *Kurumsal* (veya yan kuruluş veya bölüm) baskın (yön veren) marka isimleri vakaların yüzde 16'nın oluşturuyordu. Örnekler arasında Shell Oil ve Heinz Ketchup bulunuyordu.
- Tek bir marka ismini kullanan *marka baskın* isimler, vakaların yüzde 32'sini oluşturuyordu. Procter & Gamble ve Mars temel olarak bu stratejiyi kullanmaktadır.
- Yön veren bir markanın bir kurum (veya yan kuruluş veya bölüm) ismi tarafından desteklenen markalar vakaların yüzde 14'ünü oluşturuyordu. Unilever ve 3M bu stratejiyi kullanmaktadır.
- İki isme de önemin verildiği *ikili markalar* vakaların yüzde 38'inde vardı. Örnekler arasında Cadbury'nin Dairy Milk Chocolate ve Friskies Gourmet A La Carte ürünleri bulunuyordu.

STRATEJİK MARKALAR

Bütün markaları desteklemek ve büyütmek cezbedici bir şeydir. Buna rağmen böyle bir politika, gerçekten güçlü markaların yaratılma ve sürdürülme şansını azaltır. Bunun yerine, kaynaklar çoğunlukla verimsiz bir şekilde problemli markalara ayrılır. Bu nedenle stratejik bir zorunluluk, yatırımların markaları yatırım adayları, sağıcılar ve stratejik markalar olarak sınıflandırılarak yapılmasıdır.

Yatırım adayı, zayıf marka konumu ile çirkin bir pazarla karşı karşıya kalan veya firmanın gelecek vizyonuna uymayan bir markadır. Pazarı çok kalabalık, daralmış bir kâra sahip ve düz veya azalan bir satış tabanına sahip olabilir ya da marka farklılaşma noktalarından yoksun ve kazanan bir strateji yaratmak için ciddi bir yatırıma ihtiyaç duyuyor olabilir. Dağıtımda değişim gibi markanın konumunun daha da kötü olmasına neden olabilecek sektör dinamiklerinin oluşması beklenebilir. Son olarak marka, firmanın gelecekte almak isteyeceği yöne uygun olmayabilir. Bu gibi durumlarda, markayı satma veya iptal etme seçenekleri değerlendirilmelidir.

Sağıcı marka, yorgun ama gerçek güçlere sahip bir markadır. Mantıklı bir kâr payını destekleyecek çekirdek müşteri temeline sahip olabilir. Marka minimum destekle yoluna devam edebildiği için diğer markaları finansal açıdan desteklemek için pozitif bir nakit akışı sağlayabilir.

Stratejik marka kurumun gelecek performansı için önemli olan bir markadır. Bir markanın stratejik olarak değerlendirilmesi için iki neden vardır. İlki, markanın gelecekte anlamlı miktarda bir satış ve kâr temsil etmesidir. Belki de şu anda bile büyük ve baskın bir markadır (bazen mega marka olarak adlandırılır) ve konumunun aynı kalması veya genişletmesi öngörülmektedir. Belki de şu anda küçük bir markadır ama büyük bir marka haline geleceği öngörülmektedir.

İkincisi, marka diğer iş kolları veya firmanın gelecekteki vizyonu için bir *önemli bir araçtır.* Örneğin IBM OS/2'yi satış potansiyeli nedeni ile değil, IBM bilgisayar serisi işletim platformu kontrol yeteneğinin geleceğini temsil etmesi nedeni ile stratejik marka olarak görmektedir. Eğer başka bir platform (Microsoft'un Windows 95'i gibi) standart haline gelirse, IBM donanım ve uygulama yazılım işinde daha zayıf bir güç haline gelecektir. Oldsmobile için Aurora, kısmen Oldsmobile isminin yenilenmesini temsil ettiği için stratejiktir. Oldsmobile başarılı olacaksa, Aurora başarılı olmalıdır. Mariott Onur Konuğu Ödülü markalı programı, (sık ziyaret için bir teşvik içermektedir) Mariott için stratejiktir çünkü geleceğin otel sektöründe önemli bir farklılaşmayı temsil etmektedir.

Kurum, stratejik markanın misyonunu gerçekleştirmek için hangi kaynaklar gerekiyorsa kullanmalıdır. Bir markayı stratejik olarak etiketlemek, problemli markaların satışları ve kâr hedefleri tehlikede olduğunda, bu markaya verilen destekten ödün verilmeyeceği anlamına gelir.

ALT MARKA ROLLERİ

Alt marka, ürün grubunun bir kısmını marka sisteminden ayıran bir markadır. Örneğin Buick Roadmaster alt markasını, belli bir modeli (özellikleri ve kişiliği de dahil olmak üzere) Riviera gibi diğer modelden ayırt etmek için kullanır. Her ikisi de Buick'tir ve her ikisi de Buick isminin şemsiyesi altındadır ama her biri farklı ürünlerdir.

Alt marka, yön veren veya tanımlayıcı marka olabilir. Örneğin General

Mills Popsecret'da alt marka yön veren rolündeyken, Pillsbury Microwave Popcorn'da alt marka bir tanımlayıcı marka ismidir.

Birbiriyle tutarlı ve etkili bir marka sistemi geliştirmek için alt markanın rolünü bilmek ve her bir bağlamdaki rolleri tanımlamak çok önemlidir. Derin bir alt marka stratejisinin çeşitli yönleri vardır. Birincisi; alt marka ana markanın kimliği ile uyumlu olmalı ve onu desteklemelidir. İkincisi, alt marka aşağıdaki görevlerden birini veya daha fazlasını gerçekleştirerek bir değer katmalıdır:

- Teklifleri tanımlama
- Teklifleri yapılandırma ve netleştirme
- Marka kimliğini büyütme/değiştirme
- Pazar fırsatlarından yararlanma
- Ana markayı niteleyerek veya değiştirerek yatay ve dikey genişletme stratejilerini kolaylaştırma

Alt marka, kurmak için çok küçük yatırım gerektirerek veya kendi gelişimi için gerekli kaynakları sağlayacak kadar büyük bir iş alanına sahip olarak aynı zamanda maliyet yönünden de uygulanabilir olmalıdır. Yukarıdaki ilk üç alt marka rolü ilerleyen bölümlerde tartışılacaktır. Son rol yani yatay ve dikey genişletmeleri desteklemek 9. Bölüm'de anlatılacaktır.

Teklifleri Tanımlamak

Tanımlayıcı rolünü üstlenen marka ürün sınıfını, bir özelliği, bir hedef segmenti veya markanın bir fonksiyonunu iletir; bu nedenle yön veren marka olarak kurulmaz. Oral-B Tooth and Gum Care Toothpaste ve Oral-B Anti-Plaque Rinse vakalarında, tanımlayıcı markalar ("Tooth and Gum Care Toothpaste" ve "Anti-Plaque Rinse") ürünün fonksiyonunu bildirmektedir. İki Oral-B ürünü farklı olmasına (ve farklı çağrışımlar ve değer önermelerine sahip olmalarına) rağmen Oral-B satın alma kararına hükmeden ve her iki ürün için de kullanım deneyimini tanımlayan yön veren markadır.

Tanımlayıcı markanın avantajı; alt markanın, dikkati yön veren markadan uzaklaştırmaması veya onun anlamını azaltmamasıdır. Örneğin Hidden Valley Low Fat Dressing (Hidden Valley Düşük Yağlı Salata Sosu) markasındaki "Low Fat" (Düşük Yağlı) tanımlayıcı ismi, Hidden Valley

marka ismini küçültmemektedir. Marka, reklamlardan ve düşük yağlı ürün serisindeki varlıktan faydalanmaktadır. Eğer Hidden Valley düşük yağlı ürün grubuna kendi marka ismini vermiş olsaydı ("Take Heart" ismi ile yapmaya çalıştığı ve U.S. Food and Drug Administration'ın bunun bir sağlık iddiasında bulunması nedeni ile itirazı etmesi nedeni ile felaketle sonuçlanması gibi), yeni isim düşük yağlı ürün grubunu soslardan başka kategorilere genişletme için kullanılabilirdi ama o zaman Hidden Valley isminin rolü bir destek veren markaya indirgenirdi.

Yine de bir markanın tanımlayıcı marka olması, bir yön veren marka olmayacağı anlamına gelmez. Levi's Loose (Bol), markanın ana özelliği ve fonksiyonlarını tanımlayan bir markadır. Ama aynı zamanda kendi çapında önemli bir markadır ve özellikle de özellikleri ve kullanıcı betimlemesi ile Levi's'tan farklıdır. Sonuç olarak, Loose'un kendi kimliği ile bir yön veren marka haline gelmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki tanımlayıcı alt markaları ele alalım:

Purina köpek maması: Dog Chow, Dog Chow Little Bits, Hi-Pro, Fit & Trim, Puppy Chow ve Puppy Chow Chewy Morsels. Purina'nın yön verme veya destek olma düzeyi farklıdır: Puppy Chow ve Dog Chow alt markaları için daha çok bir destekleyici, Hi-Pro ve Fit & Trim için daha bariz bir yön veren rolü oynar. İki seviye alt markanın olduğuna dikkat edin (örneğin Puppy Chow ve Puppy Chow Chewy Morsels). Tanımlayıcı alt markaların kullanıcı faydalarını (örneğin Fit & Trim) veya ürün özelliklerini (Chewy Morsels) tanımladığına da dikkat edin.

GE ampulleri: Soft White, 3-way, Reading Lite, Crystal Clear, Long Life, Energy Choice, Party Bulb (renkli ampuller) ve Bug Lite.

Crest diş macunu: Tartar Control Crest, Tartar Control Crest with Fresh Mint Gel, Crest with Baking Soda ve Sparkle Crest for Kids.

PertPlus şampuan: Göz yakmayan PertPlus for Kids, Dandruff Control PertPlus, permalı veya boyalı saçlar için PertPlus. Her bir ürünün kuru, normal ve yağlı saç için versiyonları vardı. Bu durumda alt marka bir yapı sunmaktadır; müşteri ilk olarak bir alt marka seçer (Dandruff Control gibi) ve daha sonra kuru, normal veya yağlı versiyonunu seçer.

GE mikrodalga fırınları: GE Space Saver (mutfak tezgahı altına monte

edilir), GE DualWave (mikrodalganın içinde iki raf vardır) ve GE Carousel (dönen bir yemek kısmı vardır). Alt marka ürün özelliklerini tanımlamaktadır.

Segmentleri Belirler

Tanımlayıcı alt marka, ürünlerin bir segment tarafından aranan fonksiyonel ve duygusal faydaları sağladığını öne sürerek segmentleri belirler. Birey bundan sonra uygun tercihi yapabilir. Örneğin, Microsoft Office ve Microsoft Home yazılım paketlerinin isimleri iş ve kişisel bilgisayar kullanıcı segmentlerini açıklar.

Ön Ekler ve Son Ekler

Şirketler alt markaları birbirine bağlamak için ön ekleri ve son ekleri kullanarak tanımlayıcı markalar seti yaratabilir. McDonalds ürünlerini, McChicken Sandwich, Egg McMuffin ve McLean Deluxe'te olduğu gibi "Mc" ön ekini ekleyerek alt marka haline getirir. HP "Jet" son ekini LaserJet, DeskJet ve DesignJet yazıcılarında olduğu gibi alt markalar yaratmakta kullanmıştır.

Seçenekleri Yapılandırma ve Netleştirme

Firmalar yeni ürünler veya hizmetler yarattığında, bunu ya mevcut pazarlarındaki kötü hizmet alan nişin isteklerini karşılamak için ya da firmaları tarafından henüz hizmet verilmemiş nişe ulaşmak için yaparlar. Maalesef firma ne kadar fazla ürün sunarsa, müşterilerin kafası o kadar karışır. Eğer marka kimliği ile tutarsız bir ortamda görülürse, müşteriler markanın neyi temsil ettiğinin belirsiz olduğunu düşünür. Dahası marka farklı fonksiyonel ve duygusal faydalar sunmak için yeni bir nişe sunulduğunda, müşterilerin beklentilerinin karşılanmaması ve tatminsizlik oluşması muhtemeldir.

Alt markalar, müşterilerin kafasının karışması ve marka gücünün azalması minimumda tutularak bir marka adı altında farklı ürünler sunmak veya yeni pazarlara hizmet etmek için bir yöntemdir. Bir alt marka, müşteriye yeni bir seçenek sunar ve aynı zamanda seçeneği markaya göre konumlandıran bir yapı yaratır. Müşteri (1) yeni ürünün marka sistemine uygun olduğu ve marka kimliğinin en azından bazı yönlerine sahip olduğunu

(2) yeni ürünün marka sistemindeki diğer ürünlerden önemli boyutlarda farklı olduğunu anlar.

Forte Otelleri

İngiltere'deki Forte Otelleri Grubu vakasını ele alalım. Yıllar boyunca, Thrusthouse Forte İngiltere'de çeşitli marka isimleri altında çalışan bir dizi otel satın aldı. Oteller bir grup olarak temelden lükse geniş bir konaklama yelpazesini yansıtıyordu. Sonuç olarak Forte'yi bir bağlamda deneyimleyen müşterilerin beklentileri başka bir bağlamda karşılanamıyordu. Bazı müşteriler bekledikleri hoş şeylerin yokluğu nedeni ile hayalkırıklığı yaşıyordu ve diğerleri de fiyat beklediklerinden çok yüksek çıktığında şoke oluyorlardı. Net sonuç hem karmaşa hem de tatminsizlikti.

Forte 1989'da her biri Forte otel markası altında beş ayrı alt marka geliştirme kararı aldı:

- Forte Travellodge – Ana yolları üzerinde yol kenarında bulunan ve basit ve modern odalar sunan ucuz oteller
- Forte Posthouse – Uygun fiyatla rahat odalar, iyi restoranlar ve toplantı merkezleri sunan kolay ulaşılabilir üç yıldızlı modern oteller
- Forte Crest – Avrupa çapında büyük şehir merkezlerinde bulunan ve kişisel hizmette uzmanlaşmış yüksek kaliteli modern iş otelleri
- Forte Heritage – Konfor, kişisel konukseverlik ve karakter kombinasyonuna sahip bir dizi geleneksel İngiliz hanı
- Forte Grand – Konfor, tarz ve hizmette geleneksel Avrupa standartlarını sunan birinci sınıf uluslararası oteller

Bunlara ek olarak Forte ismi Londra'daki Hyde Park ve Paris'teki George V gibi portföydeki seçkin otellere eklenmişti.

Alt marka yaratma stratejisi çeşitli ürünlere netlik ve amaç kazandırdı. Her yeni marka anlam ve kişiliğe sahip bir kimlik yarattı; kıyaslandığında eski markalar zayıf ve karmaşıktı. Hizmet sektörü yönetiminde en önemli unsurlardan biri olan beklentiler; şimdi müşterilerin daha az hayalkırıklığı yaşayacağı ve kafasının karışacağı şekilde yönetiliyordu.

Bu strateji aynı zamanda rekabetçi otel sektöründe potansiyel olarak çok kritik olan ek hizmetlerin satılması ve rezervasyon sistemlerini destekleyebilecek Forte markasının da gelişmesine yol açtı. Müşteriler inandı-

rıcılık sinyalleri aradığı ve alt gruptaki otellerde hizmette tutarlılık talep ettiği için bu marka aynı zamanda bir ciranta rolü de oynayabilir.

Çağrışımları Değiştirerek Kimliği Büyütme/Değiştirme

Alt marka yaratmanın üçüncü bir rolü de yeni bir ürün pazarında rekabet etmek için gerekli olan çağrışımları yaratmaktır. Yeni iş alanının analizi, çoğunlukla yeni bir marka yaratmanın caydırıcı derecede pahalı olduğunu gösterir. Buna rağmen sık sık, çağrışımları istenen avantajı sunmakta başarısız olduğu için mevcut marka yeni bir içerik için yetersizdir, aslında bu çağrışımlar bir yükümlülük bile getirebilir. Dahası, markayı yeni bir içeriğe genişletmek, markanın mevcut ürün sınıfı veya özellik çağrışımlarının anlamını hafifletme riskini de taşır.

Bu ikilem için pratik bir çözüm bir alt marka kullanmaktır. Bir alt marka iyi çalışırsa, ana markadan tanıdık bir ismin güvenini ve diğer soyut ve kişilik boyutlarını alabilir. Alt marka çağrışımlar ilave etmek için büyük bir özgürlük sağlar ve ana markanın anlamını hafifletme riskini de azaltır. Özetle içeride yaratılmış bir yan marka veya ikili marka vardır.

Yeni Bir Kavramı veya Hedefi Destekleme

Sure deodorantı Procter & Gamble tarafından hem erkek hem de kadın kitleye pazarlanmaktadır ve kategorisinde aktif bir rakiptir. P&G Sure ismini erkeklere özel bir deodorantı pazarlamak için kullanmak istediğinde bir alt marka (Sure ProStick) kullanıldı. ProStick ismi yeni ürünle erkek çağrışımlarını Sure markasının cinsiyet anlamında nötr çağrışımlarını zedelemeden büyütmeye yardımcı oldu. Bu sırada Sure markası kategoride yerleşmiş bir isim sağladı.

Mevcut Çağrışımları Güçlendirme/Koruma

Smucker's reçelleri her zaman yüksek kalite ve ev yapımı lezzet anlamına gelmiştir. Ne var ki; "Yüzde 100 meyve" iddiası bu ürün kategorisinde bir kalite işareti haline gelmiştir ve rakipler bu iddiayı Smucker's'a karşı kullanmaktadır. Smucker's kısmen yüksek konumunu korumak için "Tadabileceğiniz taze meyveye en yakın şey" olarak tanımladığı Smucker's Simply Fruit adı ile yeni bir seri piyasaya sürdü. Smucker's'ın kendi yüzde 100 meyve ürününü çıkarması, kimliğini büyüterek markanın kalite ko-

numunu somutlaştırdı ve rakiplerin bu pazar nişini kullanma kabiliyetini azalttı.

Güçlü Bir Çağrışımı Yumuşatmak

Apple, Harley-Davidson veya Saturn gibi güçlü bir marka genellikle net, açıkça belirtilen bir kimliğe ve kişiliğe sahiptir. Ne gariptir ki bu güçler marka yeni ürün alanları veya yeni pazarlara genişletmek istediğinde bir yükümlülük haline gelir. Örneğin Kleenex gibi bir marka, bir ürün sınıfı ile öylesine güçlü çağrışımlara sahiptir ki diğer ürün sınıflarına genişletme kabiliyeti düşüktür. Bir alt marka, markaya kabuğundan sıyrılma konusunda yardımcı olabilir.

Apple vakasını ele alalım. Başlangıcından beri bir Apple bilgisayarın en büyük varlığı eğlenceli kişiliği ve kullanıcı dostu olmasıdır. Apple Machintosh (eğlenceli ve günlük bir ruh halinin uygun olduğu) ev veya okul için veya (sıradışı insanların yaratıcı olmaları gereken) özel reklam veya tasarım durumları için düşünülmüştür. Fiziksel olarak bile Machintosh iş dünyasına uymayacak gibi duruyordu. Sonuç olarak Apple on yıl boyunca o zamanlar IBM görünüşü ve kullanımdan memnun olan iş dünyasında ciddiye alınmak için çabaladı. Apple için kısmi bir çözüm, daha çok iş bilgisayarı gibi görünmesi için tasarlanan Mac Quadra serisi bilgisayarları yaratmaktı. Mac Quadra çağrışımları güçlü Apple kişiliğini zayıflatarak iş ortamları ve uygulamalarında daha kabul edilebilir bir hale getirdi.

Değiştiren ve Değişen Kavramlar

C.W. Park, Sung Youl Jun ve Allan Shocker değiştiren (Kellogg's, Kellogg's Corn Flakes'te değiştiren) ve değiştirilen (Corn Flakes, Kellogg's Corn Flakes'te değiştirilmiştir) markaları karşılaştırarak alt markaların nasıl uygulandığı konusunda bir anlayış sağlamışlardır[3] (bkz. Şekil 8-3). (düşük kalori ve uygun fiyatı ifade eden) Slim-Fast ve (iyi lezzet, zenginlik ve lüksü ifade eden) Godiva markalarının hem değiştiren hem de değiştirilen rollerinde karşılaştırarak, değiştiren ve değiştirilen markaların özelliklerinin ve bunlara karşı olan tavrın bileşim markayı etkilediğini, değiştirilen markanın özelliklerinin (algılanan özellik önemi ve özellik performans sıralaması anlamında) değiştiren markanın özelliklerinden daha fazla etkisi olduğunu bulmuşlardır. (Bu nedenle, bir "apartman köpeği" ilk olarak bir

köpek olarak ama apartman yaşamına uygun bir köpek olarak algılanacaktır.) (Slim-Fast'ın değiştirilen kavram olduğu) Godiva'nın Slim-Fast kek karışımı için, düşük kalori özelliği; (Slim-Fast'ın değiştiren olduğu) Slim-Fast'ın Godiva kek karışımından önem ve performans anlamında daha üst sıralarda değerlendirilmiştir; bunun tam tersi de zenginlik ve lüks özellikleri için geçerli olmuştur.

ŞEKİL 8-3
Değiştiren Olarak Alt Markanın Rolü

BİLEŞİM TERİMİ	DEĞİŞTİREN	DEĞİŞTİRİLEN KAVRAM
Apartman köpeği	Apartman	Köpek
Evcil taş	Evcil	Taş
Godiva'dan Slim-Fast kek karışımı	Godiva	Slim-Fast kek karışımı
Slim-Fast'tan Godiva kek karışımı	Slim Fast	Godiva kek karışımı
Kellogg'dan Healthy Choice	Kellogg's	Healthy Choice

Buna ek olarak, değiştirilen markanın hafızada daha baskın kavram olduğunu ve bu nedenle bileşenden değiştiren markaya göre daha fazla etkilendiğini buldular. (Bu nedenle evcil taş kavramı insanların taş ile ilgili düşüncelerini evcil hayvanlar ile ilgili düşüncelerinden daha fazla etkileyebilir.) Godiva'dan Slim Fast bileşim markası özellikleri, değiştiren Godiva'ya doğru değil, (lezzet ve lükste daha yüksek sıralarda olan) Slim-Fast diyet ürünlerine doğru yükseltmiştir. Daha az ilgi çeken bir değiştiren, Chunky'den Slim-Fast kullanıldığında, Chunky değiştireni benzer şekilde bileşimden daha az etkilenmiştir. Bu nedenle bir değiştirenden (ve bu nedenle bir destek verenden), bileşim markayı daha az riske atması ve ondan daha az fayda görmesi beklenebilir.

Pazar Fırsatlarını Kullanma

Alt marka yaratma stratejisi, bir firmayı pazarda oluşan fırsatları hızlı bir şekilde belirleme ve hızlı bir şekilde cevap vermeyi vurgulayan bir yönetim stratejisi olan *stratejik fırsatçılığa* yönelmesini sağlayabilir.[4] Oluşan bir niş tespit edildiğinde, o segment için özel olarak tasarlanmış bir alt marka

geliştirilebilir (çoğunlukla küçük bir yatırımla). Eğer bu segment büyürse, alt marka uzun süreli bir işin temelini oluşturabilir: eğer kısa bir ömrü olursa, alt markanın çekirdek markayı riske atmadan kaybolup gitmesine izin verilebilir. Alt marka yaratma stratejisi tarafından desteklenen stratejik fırsatçılık, bir firmaya dinamik ve belirsiz bir ortamda esnek ve çabuk olmanın bir yolunu sunar.

Evcil hayvan mamalarında Ralston Purina, tahıl gevreğinde General Mills, dergicilikte Ziff Communications ve ayakkabıda Nike gibi firmalar, stratejik fırsatçılığı temsil eden marka politikaları uygulamaktadırlar. Diğer evcil hayvan maması firmaları markalarını zaman içinde destekleyip büyütürken, Ralston niş segmentlerin ilgisini çekecek trendler ve sunuşları takip eder. Bu nedenle Deli-Cat, Kitt'n Kaboodle ve Mature gibi markaları vardır. Tahıl gevreğinde General Mills, mevcut lezzeti ve trendi takip etmek için Triangles, Oatmeal Crisp ve Cinnamon Toast gibi markalar piyasaya sürmüştür. Bilgisayar dergilerinde Ziff, *PC Magazine*'nin yanısıra bilgisayar dergileri grubunda dahil olacak ev bilgisayar pazarı için iki derginin de online versiyonlarını çıkararak fırsatları kullanmıştır.

Stratejik fırsatçılıkta başarılı bir firma olan Nike, her yıl 30 kadar spor dalı için yüzlerce ayakkabı çıkartmaktadır. Ürün tasarımı ve müşteri araştırmalarındaki becerisini uygulayarak segmentleri belirlemekte ve karşılık olarak alt markalar geliştirmektedir. Bu strateji, hem yenilikçi ürünler hem de sporcu destekçilerde oluşturulan güçlü duygusal bağların geliştirilmesi ile desteklenmektedir. Yeni ürünler hedef segmentle öylesine uyumlu olmaktadır ki, müşteriler Nike'ın onlara dokunduğunu hissetmektedirler. Sporda destek verme anlık inandırıcılık ve marka kişiliği sağlamaktadır. Bu nedenle, örneğin basketbolda Nike'ın sadece Air Jordan'ı değil (Michael Jordan) Force'u (David Robinson ve Charles Barkley) ve Flight'ı (Scottie Pippen) da vardır.

Dikey ve Yatay Genişlemeleri Desteklemek

Alt markanın, hem yatay (markanın farklı ürün sınıflarında kullanılması) hem de dikey (markanın kaliteye göre yukarı ve aşağı genişletilmesi) genişletmeleri desteklemedeki rolü, marka ismini öne çıkarmaya odaklanan 9. Bölüm'de tartışılacaktır.

MARKALAŞMANIN FAYDALARI

Birçok markanın karşılaştığı bir problem, farklılaşmadan, inandırıcılıktan veya hatırda kalma özelliğinden yoksun olmasından dolayı kimliklerinin iletilmesinin zor olmasıdır. Bunun çözümü, müşteri faydaları sağlayan markalaşma özellikleri, bileşenleri veya hizmet programları olabilir.

Bir Özelliği Markalamak

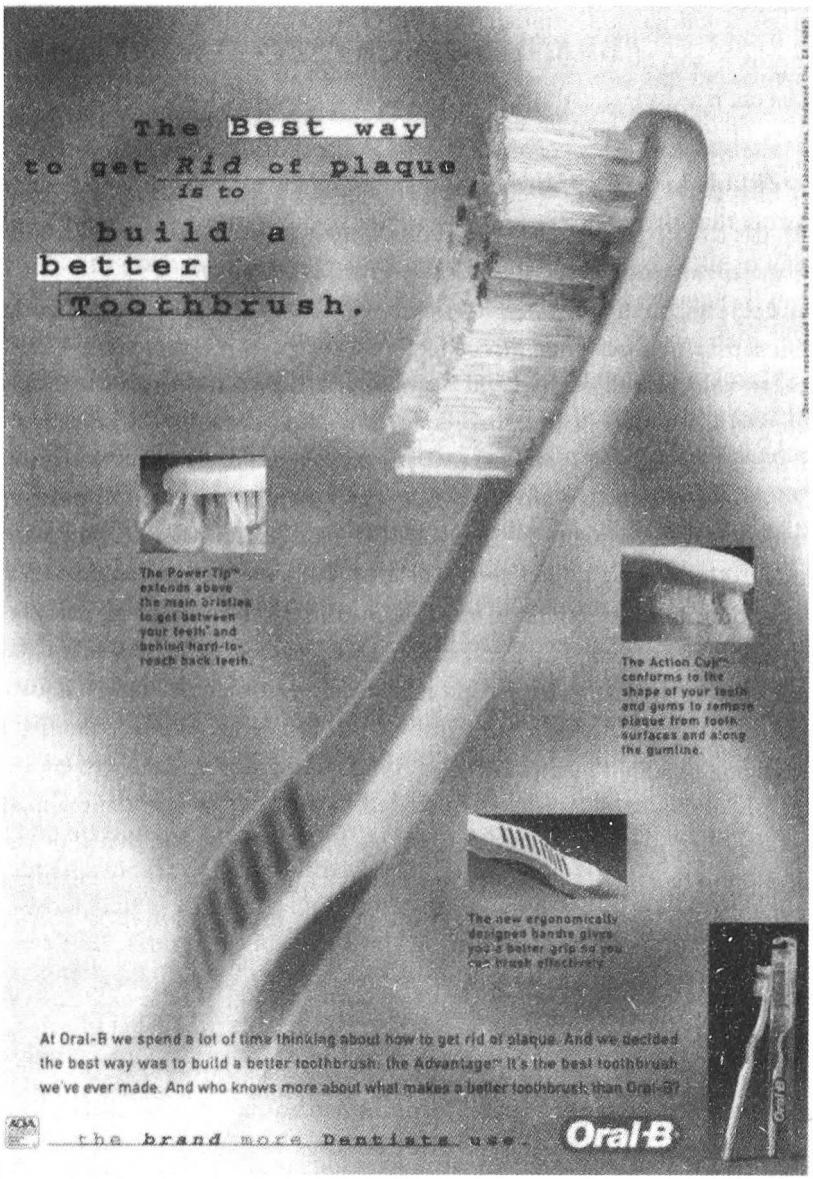
Oral-B, diş fırçası pazarında "Daha çok diş hekiminin kullandığı" marka olarak uzun zamandır üst sıralardadır. Ama bu konumu 1990'ların ilk yıllarında Johnson & Johnson'ın Reach diş fırçası ve pazara yeni giren iki yeni firma (Colgate'dan Precision ve Procter & Gamble'dan Crest) tarafından saldırıya uğradı. Uykuda olan bir kategori birden hareketli bir hale geldi. Oral-B buna tanımlayıcı bir isim verdiği yeni bir ürünle cevap verdi: Advantage Plaque Remover diş fırçası. Eşsiz tasarımının iki özelliği de markalanmıştı (fırçanın ucundaki Power Trip kıllar ve diş ve diş eti çizgisi ile uyumlu olan Action Cup şekli). Oral-B daha önceden fırça eskidiğinde renk değiştiren Indicator kıllarını markalamıştı. Şekil 8-4 markalanmış özelliklerin Oral-B konumunda oynadığı rolleri göstermektedir.

Yeni veya geliştirilmiş bir ürün tasarlarken, markanın uzmanlaşmasını sağlayan bir ya da daha fazla tasarım özelliği olmalıdır. Görev, genellikle bu özellikleri iletmektir. Problem, bu özelliklerin tasarımcılar için ne kadar önemli olurlarsa olsun, hedef kitlede büyük bir ilgi eksikliği olması ihtimalidir. İletişim bunları gösterse bile, kulağa tipik bir övme olarak gelebilir ve bu nedenle inandırıcı olmayabilirler. Action Cup gibi bir isim, çeşitli detaylı özelliklerden birini netleştirmenin bir yoludur ve anlamayı, kabul etmeyi ve hatırlamayı kolaylaştırır.

AT&T iyileştirilmiş ses kalitesini geliştirdiğinde bunu "Your True Voice" ("Gerçek Sesiniz") olarak etiketledi. Bu özelliğin markalaştırılması başarılı bir şekilde iletilmesi için kritikti. Daha sonra True terimini, (AT&T uzun mesafe servislerinde 25 dolar harcanması durumunda yüzde 20 indirim sağlayan) AT&T True USA Savings ve (aylık 3 dolar ücretle müşterilerin seçtiği bir ülkedeki herhangi bir numarayı ucuz dakika ücreti ile aramayı sağlayan) AT&T TrueWorld Savings gibi servislerle öne çıkardılar.

ŞEKİL 8-4

Oral-B Markalaştırılmış Özellikler



Oral-B USA'in izniyle yayımlanmıştır.

Her iki program da MCI programlarına (sırasıyla Friends and Family ve Friends around the World) tepki olarak yaratılmıştı. True USA Savings ve ilgili programlar AT&T'nin azalmakta olan pazar payını tersine çevirmeyi başardı. Bir özelliği markalama eylemi, o özelliğin farklılaştırma ve değer ekleme becerisini artırır ve ona inandırıcılık kazandırır. Carpenter, Glazier ve Nakamoto'nun yaptığı bir araştırmada markalanmış bir özelliğin (bir kaban için "Alpine Class", makarna için "Authentic Milanese" ve kompakt disk çalarlar için "Studio Designed" gibi) kapsamı müşterilerin yüksek fiyatlı markaları tercihini ciddi bir şekilde etkilemiştir.[5] Katılımcılar, markalanmış özelliklerden dolayı yüksek fiyatı haklı görmüşlerdi. Katılımcılar, özelliklerin seçimleri ile alakalı olmadığı iması verildiğinde bile bu etkinin oluşması hayret vericidir.

Bir Bileşeni Markalamak

Yeni özellikleri markalaştırmaya benzer bir yaklaşım da bir bileşeni veya malzemeyi markalaştırmak, ya da daha genel olarak yerleşmiş bir marka ismi olan bir bileşeni veya malzemeyi görünür hale getirmektir. Böylelikle Kellogg's Pop-Tarts'ın satışları, Smucker's meyve dolgusu ilave edildiğinde hızla yükselmiştir. Diğer örnekler arasında Ben & Jerry'nin Health Bar Crunch Ice Cream, Nestlé'nin Lite Ice Cream Bars with NutraSweet, Pillsbury'nin Chocolate Deluxe Brownies with Nestlé Syrup, Chicken of the Seat'nın Kraft'ın baharatlarını kattığı yemek paketleri ve "Intel Inside" ile Gateway bilgisayarları bulunmaktadır. Sunkist ve Ocean Spray de içerik malzemesi olarak geniş bir kullanım alanı bulmaktadır.

Bileşim markaları sadece gıda ürünleri ile sınırlı değildir. Örnek olarak Timberland botlarının, Gore-Tex kumaşından iç yüzey ve Cordura naylon özellikleri bulunmaktadır. Bu markalı bileşenler Timberland'ın botlarının su geçirmez ve çok hafif oldukları konusundaki iddialarına inandırıcılık sağlar. Buna karşın Timberland'ın en iyi malzemeler kullanıldığı için botlarının su geçirmez ve çok hafif oldukları konusunda reklam yapması daha az farklılaştırıcı ve ikna edici olurdu.

Markalanmış bir bileşen eklemek, müşterilerin bu bileşenle ilgili mevcut çağrışımları olması nedeni ile farklılaşma noktası sağlayabilir. Bu nedenle, Hershey'in çikolata lokmaları Betty Crocker kek karışımlarında yer aldığında, müşteriler Hershey'in geliştirmek için yıllar harcadığı çikolata

çağrışımlarını otomatik olarak yaparlar. Buna ek olarak, Hershey çikolatasının algılanan kalitesi nispeten yüksekse, bunun Betty Crocker ürünlerinin algılanan kalitesini yükseltme potansiyeli de vardır.

Markalaştırılmış bir bileşen yine de müşterilerin onu beklentilerinden üstün olarak algılamaları durumunda bir değer katar. Research International tarafından yürütülen bir çalışmada, içinde üstün kalite markalı çikolata parçaları olmayan ve olan markalı kurabiyeler müşteriler tarafından değerlendirilmişlerdir. Markalı çikolata parçacıkları Nabisco'ya ve Keebler'a daha yüksek bir fiyata (veya aynı fiyatla daha yüksek bir pazar payı) ulaşmalarını sağlamıştır ama aynı şeyi Pepperidge Farm için sağlamamıştır. Bunun nedeni Pepperidge Farm malzemeleri için müşteri beklentilerinin zaten çok yüksek olması ve markalı bileşenin herhangi bir katma değer sağlamamış (ama zarar da vermemiş) olmasıdır. Bir bileşeni markalamak hem çekirdek marka hem de bileşen markası için bazı maliyet faydaları sağlar. Maliyetteki azalma iki kurum için de olur çünkü üretim ve reklam maliyetleri genellikle ikisi tarafından karşılanır. Sonuç olarak, her ikisi de daha düşük maliyetle daha çok görünürlükten faydalanır.

Bir Hizmet Programını Markalamak

Bir hizmeti markalamak, marka gücünü yaratmak için çoğunlukla görmezden gelinen bir yoldur. Hyatt, iş için seyahat eden müşterileri için aşağıdaki çeşitli hizmetlerini markalaştırmıştır:

- *Hyatt Business Plan* – Odanızda çalışma alanı, telefon ve faks cihazına ve katınızda fotokopi cihazlarına, yazıcılara ve iş gereçlerine ulaşım sağlar
- *Hyatt Gold Passport* – Müşterilerin seyahat ödüllerinde kullanmak üzere puan kazanmalarını sağlar
- *Touch and Go* – 800'lü (ücretsiz) bir numaradan otomatik giriş
- *Regency Club* – Özel hizmetlerin sunulduğu bir kata ulaşım
- *Meeting Connection* – Toplantılarını planlayan bir takım

Hyatt bu beş programı sloganı "sizin hızlandırmak için elimizden gelenin en iyisini yapıyoruz" olan ve *Business Portfolio* adı verilen bir sınıf markasında birleştirmiştir. Bu, iş için seyahat eden müşterilerle Hyatt arasında bir ilişki için bir odak noktası sağlar.

Bir hizmeti markalaştırmak, bu hizmet bir kuruma satılıyorsa özellikle etkili olabilir. Bu nedenle Levi-Link, Levi Strauss'u perakende müşterilerine bağlayacak bir dizi hizmeti markalaştırmaktadır. Levi-Link markası bu hizmetlere daha fazla bir bağlılık, görünürlük ve etki vermektedir.

GÜMÜŞ KURŞUNLAR

Gümüş kurşun, ana markanın marka imajını değiştirmek veya desteklemek için kullanılan bir alt marka veya markalanmış bir faydadır. Bu terim ilk olarak, yüksek teknoloji dünyasında kurumsal marka isimleri imajlarının en önemli ürünlerden etkilendiğini fark eden Regis McKenna tarafından uydurulmuştur. Regis bu tür ürünleri gümüş kurşunlar olarak adlandırsa da buradaki odak markalar üzerindedir.

Markalar arasında gümüş kurşunların bulunması çok da zor değildir. Sony Walkman, Sony için merkezde bulunan yenilikçi minyatürleştirme kimliğini desteklemektedir. Mazda Miata, Dodge Viper, Ford Taurus ve Mercedes 206 ana markaları için gümüş kurşun rolü oynamaktadırlar. Örneğin Miata, Mazda'nın algılanmasını etkileyen güçlü ve sportif bir kişilik yaratmış; Taurus ise Ford'un yenilikçi arabalar tasarlayıp üretebileceğini göstermiştir. Olgunlaşmış Japon bira pazarında çarpıcı bir başarıya imza atan Asahi Dry (4. Bölüm'de bahsedilmiştir), yorgun, sendeleyen ve yenilen bir firma olan Asahi'yi; heyecanlı, yenilikçi ve başarılı bir firmaya dönüştürmüştür.

Elmetrelerinde büyük bir isim olan John Fluke, büyük bir Avrupalı firmanın osiloskop gamını satın aldığında yeni bir iş alanına girmişti. Sonuçta ortaya çıkan marka problemi, Fluke imajını elmetrelerine ilave olarak osiloskop anlamına gelmesi için nasıl değiştirileceğiydi. Yeni bir ürün (Oscillometer adı verilen ve elde tutulan bir osiloskop) Fluke marka kimliğini büyütmek için bir araç oldu. Fluke için en önemli nokta Oscillometer'ın gümüş kurşun rolünü fark etmek ve sunumunu ve iletişim programını buna göre yapmak oldu.

Bir gümüş kurşunun kendi iş alanını desteklemek dışına çıkan bir rolü olması nedeniyle reklamlar ve/veya ürün geliştirme bütçesi şeklinde ekstra kaynak ayrılmasını hak eder. Firmaların en alt çizgi tuzağının farkında olmalıdır (bir alt markanın en alt çizgisinde masrafını çıkarması becerisi temel alınarak yapılan yatırımların yerinde olup olmadığını kontrol etme eğilimi).

SAN JOSE SHARKS

San Jose şehri, çoğunlukla bozulmakta olan ve karmaşık bir şehir merkezine sahip ve San Francisco'nun gölgesinde kalmış bir banliyo olarak algılanmaktadır. Aslında gerçekte, San Jose çabalamaktadır. Gelişen ve yetkin bir şehir yönetiminin desteği ile, şehir merkezini bir dizi yeni otel, toplantı merkezi ve her şehrin kıskanacağı yeni bir stadyum ile yenilemiştir.

Şehir için zor olan, San Jose yeni gerçekliğini ve vaatlerini, toplantılar için yer değiştiren fuar organizatörleri ve firmalara iletmektir. Bu noktada sahneye birinci ligteki profesyonel hockey takımı olan San Jose Sharks çıkmaktadır. Sharks, San Jose'yi "birinci lig şehri" yaparak şehir için reklamlara harcanan milyonlarca doların yapamadığını yapmaktadır. Bu nedenle Sharks, San Jose'nin gümüş kurşunudur.

San Jose Sharks'ın tüm oyunlarındaki biletler tükenmektedir ve takım ilk üç yılında zar zor oyun kazanmasına rağmen sezon biletleri için bekleme listeleri oluşmuştur. Dahası Sharks hediyelik eşyaları Kuzey Amerika'da satılmaktadır ve diğer tüm hockey takımlarının ve diğer spor dallarındaki profesyonel francheiselarının bir çoğunun hediyelik eşya satışlarını geride bırakmaktadır. Bunun bir nedeni takımın çarpıcı logosu (Şekil 8-5'te gösterilmiştir, hockey sopasını ısıran bir köpekbalığını göstermektedir) ve atak, eğlenceli kişiliğidir. Sharks'ın başarısının göze çarpan kısmı; fuarları, turistleri ve hatta büyük iş operasyonlarını San Jose'ye çekmedeki etkisidir. Şehrin imajını gözle görülür bir biçimde değiştirmiştir.

ŞEKİl 8-5
San Jose Sharks Logosu



San Jose Sharks'ın izniyle yayımlanmıştır.

Eğer Oscillometer'in rolü John Fluke imajını etkilemekse, Oscillometer satışları ve kârları ile yatırımı haklı çıkarmayan ekstra kaynaklar, marka sistemindeki rolü nedeni ile karşılanmaktadır. Bu nedenle gümüş kurşunları tanımlamak çok önemli hale gelir.

Gümüş Kurşunlar Olarak Markalanmış Faydalar

Markalanmış bir fayda (özellik, bileşen veya hizmet), bağlı olduğu marka imajını destekleyerek aynı zamanda gümüş kurşun rolü oynayabilir. Böylece fonksiyonel faydanın iletilmesini sağlamaktan çok daha fazlasını yapar.

Action Cup ve Indicator kıllar, Oral-B ürünlerinin sağladığı son teknolojiyi pekiştirerek Oral-B diş fırçaları ve Oral-B markası için gümüş kurşun rolü oynarlar. AT'&T'nin True markası, AT&T'nin önemli olan yenilikçilik imajını pekiştirir. İş için seyahat eden kişiler için tasarlanan otel odası "Çalışan oda", bunu beraber geliştiren Mariott, AT&T ve Steelcase için gümüş kurşun rolü oynamaktadır.

Büyük bir sağlık koruma organizasyonu (SKO) örgütünü verim, vurgulayan ama hastaları için insani hevesten yoksun kişiliksiz bir bürokrasi olarak gören üyeleri ve müstakbel üyeleri arasındaki imaj bir probleme karşılık vermek için gümüş kurşunları kullanabilir. Bu algı, kısmen yarı otomatik randevu sistemi (doktorun sekreteri yerine) ve hasta ile her zamanki doktoru yerine doktorlardan oluşan bir ekip tarafından aynı gün içerisinde hizmet verilmesi sağlanan bir sistemden dolayı olmaktadır.

İmaj problemine, kısmen süregelen programları markalaştırarak ve bütün marka kimliğini etkilemek için bunları gümüş kurşunlar olarak kullanarak karşılık verilebilir. Örneğin, SKO örgütünün aynı gün içinde randevu veren sistemine (Acil Bakım gibi) bir marka ismi ve SKO'nun aynı gün içinde bir doktorla kişisel olarak bağlantı kurma isteğine verdiği hızlı tepkiyi vurgulayan bir kimlik ("Sizin için varız") verilebilir. Markaya açık ve renkli bir sembol (örneğin bir baykuş karikatürü) ve markanın HMO imajını etkileme kabiliyetini artırmak için arkadaşça bir kişilik verilebilir.

Benzer şekilde, kalp hastası olma riskine sahip yaşlı insanların düzenli olarak toplandığı bir programa bir marka ismi (KalpKulubü gibi) ve bu grubun aldığı ilgi ve desteği yansıtan bir kişilik verilebilir (kalp şeklinde

bir çift neşeli karakter gibi). Bir sembol, program tarafından yaratılan desteği ve duyguları temsil edebilir. Bu markalar ve belki de diğerleri HMO'nun kimliğini değiştirmek için gerekli olan gümüş kurşunlar olabilir.

KAÇ TANE MARKA?

General Motors sadece Buick için yedi (Roadmaster, Park Avenue, Riviera, Century, Skylark, Regal ve LeSabre) olmak üzere 33 tane marka ismine sahiptir. BMW ve Mercedes sadece birer tane marka ismine sahiptir; modelleri numaralar ile belirtilmektedir (BMW 300 serisi gibi). Buick'in çok fazla markası mı vardır? BMW'ninki çok az mıdır? Doğru miktar nedir?

Yeni bir markayı çıkartıp çıkartmamak, markanın yaratacağı değer ile çıkartacağı masraf arasında karşılaştırmalı bir ölçüm yapmayı gerektirir. Tanımlayıcı ve bileşen/özellik markaları gibi bazı marka rolleri için, markanın yerleşmesi için küçük bir yatırım yeterlidir çünkü ismin kendisi yeterince iletim yapmaktadır. Diğer durumlarda, maliyet ve risk yüksektir ve sağlam bir geri dönüş beklenmektedir. Aşağıda sunulan dört soru sorunları şekillendirmeye yardımcı olur.

1. Marka Yeni Bir İsmi Hak Edecek Kadar Farklı Mı?

Yeni bir isim genellikle ürünün daha önce çıkanların bir başka bir biçimi olmadığı sinyali verilmesi gerekli olduğunda verilir. 1980'lerin iki alt markasını ele alalım: Ford Taurus ve Mazda Miata. Hem Taurus hem de Miata yeni tasarımlardı ve ikisi de önceki destekçi firmalar tarafından oluşturulan çağrışımlardan bir ayrılmayı temsil ediyorlardı. (2. Bölüm'de anlatılan) Saturn de, geçmişten ayrılmayı temsil eden yeni bir markanın nasıl yeni bir ismi hak ettiğini gösteriyordu.

Bunun tam tersine, Oldsmobile 1992'de yeni görünmek istediğinde, o da yeni bir marka ismi almayı düşündü; ama ortada yeni bir araba yoktu. Yeni bir ürün olmadan yeni bir isim yaratmak zaman kaybı ve hatta bir şaka olabilirdi. Marka kötü bir durumdaydı ama yeni bir isim kendi başına çözüm değildi. Ama sonunda 1994'te Oldsmobile ailesi uygun bir yeni isimle (Aurora) yeni bir araç çıkardı.

2. Yeni Bir İsim Gerçekten de Değer Katar Mı?

Bazı firmaların mevcut çekirdek markalardan tam olarak yararlanamaması nedeni ile, sonunda desteklemek ve yönetmek için çok fazla markaları olur. Bu problemle uğraşan firmalardan biri de 3M'di. 3M'in merkezden bağımsız ve girişimci organizasyonu, isimlerin çoğalmasını destekliyordu. Her bir yeni ürün grubu sadece kendi ürününü ifade edecek bir isim istiyordu; sonuç her yıl doğan bir dizi markaydı. Bu isim sorununu çözmek için, yüksek mevkideki yöneticilerden oluşan bir komite düzenli olarak toplanmaya başladı ve yeni isimleri onayladı. Aldıkları bu önlem yeni isimleri çok aza indirdi. Değerlendirilen bir kriter, yeni marka isminin, mevcut tanımlayıcı marka ismi çiftine (3M veya Scotch) gerçekten bir değer katmasıydı.

Kurum ismini de içeren yerleşmiş marka isimleri, çoğunlukla tanımlayıcı alt marka isimleri kullanılarak genişletilebilir. GE, bunu uygulayan firmalara bir örnektir (GE Jet Engines gibi). Benzer şekilde Hewlett-Packard da test gereçleri serisinin büyük çoğunluğunu HP kurum ismine ilave edilmiş tanımlayıcı alt markalarla tanımlamaktadır.

3. Mevcut Bir Marka Yeni Bir Üründe Kullanılırsa Riske Atılmış Olur Mu?

Bu soru, 3M'de kullanılan ikinci kriteri yansıtmaktadır. Eğer mevcut bir markanın kullanılması, bu markanın çekirdek kimliğine veya algılanan kalitesine zarar verme veya bunu karmaşıklaştırma riskini oluşturuyorsa, yeni bir markanın kullanılması gündeme gelir. Suntory'nin, alkolsüz içecekler, biralar ve viskiyi içeren bir dizi ürünün üzerinde ismi bulunmaktadır ve bu isim etkinlik sponsorlukları ve reklamlarla daha geniş bir şekilde desteklenmektedir. Buna rağmen, Suntory ismini korumaktadır. Firma ilk olarak kızarmış tavuk, hamburger ve pizza sunan büyük bir fast-food zincirine isim verdiğinde, bu zincirin Suntory ismini taşıyacak kadar yüksek kalitede olmadığına karar verildi.

4. İş Alanı Yeni Marka İsmini Destekleyecek Mi?

Üçüncü bir 3M kriteri de yeni iş alanının gerekli olan marka yaratma yatırımını destekleyecek kadar büyük olmasıdır. Buna ek olarak, yatırım yapmaya değmesi için markanın, isminin başarılı bir şekilde yerleşeceği kadar uzun süre hayatına devam etmesi ile ilgili bir beklenti olmalıdır. Bir

markaya yerleştirmek ve onu korumanın masraflı olduğu ve bu masraflar her zaman küçük görüldüğü kesindir.

MARKALAŞMA STRATEJİSİNE DOĞRU

Bugün birçok kurumda marka ve marka genişletmeleri bolluğu ve inanılmaz sayıda iç içe geçen ve çoğunlukla tutarsız marka rolleri bulunmaktadır. Daha da kötüsü bir markanın bir bağlamda stratejisi olsa bile, diğer marka bağlamları ve rollerini kontrol eden bir strateji çoğunlukla yoktur (veya acınacak kadar yetersizdir). Markaların ve rollerinin nasıl uyuştuğu ile ilgili bir kavram yoktur. Veya gelecek için bir plan yoktur; marka genişletmeleri dizisi markaların başarılarını ve nihai algılarını ve aralarındaki ilişkileri etkileyecek olmasına rağmen, her marka kararı ayrı ayrı yapılmaktadır. Müşterilerin ortaya çıkacak karmaşa ile başa çıkmalarını sağlayacak bir kavramsal yapının yokluğu da söz konusudur.

Bir dizi markayı bir marka sistemi olarak görmek etkili ve verimli bir markalaşma stratejisinin yaratılmasını sağlar. Markalar tecrit içinde yaşamazlar, tam tersine sistemdeki diğer markalar ile alakalıdırlar. Markanın önemli bir rolü, sistemdeki diğer markaların desteklenmesine yardımcı olmak ve karmaşa yaratmaktan veya tutarsız bir kimlik kullanmaktan kaçınmaktır. Bu işin püf noktası, sinerji ve netlik yaratmak ve birbiriyle çelişen mesajlardan kaçınmaktır. Bir sonraki bölümde, sistem bakış açısının değerlendirildiğinden emin olmak için bir metodoloji tanıtılacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Markalarınızın envanterini çıkarınız. Marka hiyerarşisini oluşturunuz. Her bir marka kimliği için, farklı marka bağlamlarını (farklı ürünler ve farklı pazarlar) inceleyiniz. Marka hangisinde yön veren, hangisinde destekleyici? Bir karmaşa ve tutarsızlık riski var mı? Bununla ilgili ne yapılabilir? Markalar birbirleriyle nasıl alakalı? Hangileri diğerlerini desteklemelidir? Hangisinin karmaşa yaratma potansiyeli vardır?
2. Markaların tekliflerinde bir karmaşa var mı? Alt markalar yaratma bunu çözebilir mi? Marka kimliklerinin tam olarak uyumlu olmadığı bağlamlar var mı? Marka kimliğini değiştirecek bir alt marka

yardımcı olur muydu? Alt markalar, markanın oluşan pazar fırsatlarına daha hızlı tepki vermesi konusunda yardımcı olabilir mi?

3. Markalar için gümüş kurşunlar nelerdir? Bir özelliği, bileşeni ve hizmet programını markalaştırmak mı; markalanmış bir özellik, bileşen veya hizmet programından gümüş kurşun olarak faydalanmak mı faydalı olur?
4. Mevcut veya potansiyel büyüklükleri dolayısı ile önemli olan veya diğer önemli markaların geleceklerini etkileyecek stratejik markalar var mı?
5. Çok mu fazla marka var? Çok mu az marka var? Yeni bir markanın ilave edilmesine karar vermek için kriter nedir?

9
MARKAYA AVANTAJ SAĞLAMAK

Dünyadaki mükemmel şey nerede olduğumuz değil, ne yöne hareket ettiğimizdir.

–Oliver Wendell Holmes

Bic, işini sadece tükenmez kalemler olarak değil "kullan-at" olarak da tanımladı. Clariol, işini saç bakımı sunan nesneler olarak tanımladı. Sunkist genişletmesini portakal tadı çağrışımı olan ürünlerle sınırladı.

–Edward Tauberi, marka stratejisti

HEALTHY CHOICE ÖYKÜSÜ

ConAgra, bir dizi markalanmış ürünü pazarlayan bağımsız büyük operasyon şirketlerinden oluşmuş bir şirkettir. Bu şirketler arasında Armour-Swift Eckrich, Beatrice Cheese, ConAgra Frozen Foods, ConAgra Poultry Company, Golden Valley Microwave Foods ve Hunt-Wesson bulunmaktadır. Ürünler raf ömrü uzun etler, kümes hayvanı etleri ve deniz mahsüllerini kapsamaktadır. Ana markalar arasında Hunt's Wesson, Manwich, Peter Pan, Orville Redenbacher, Act II, Swiss Miss, La Choy, Healthy Choice, Banquet, Morton, Patio, Country Skillet, Chun King, Kid Cuisine, Armour, Swift Premium, Eckrich, Butterball, Country Line, Treasure Cave, Miss Wisconsin, Reddi-Wipp, Singleton ve Taste'O Sea bulunmaktadır.[1]

ConAgra'nın başkanı Mike Harper 1985'te kalp krizi geçirdi ve beslenme alışkanlıklarını değiştirmek durumunda kaldı. Birçok işlenmiş gıdanın (ConAgra'nın ürettikleri dahil olmak üzere) yağ ve sodyum içeriğinin yüksek olduğu ve bu nedenle kalp hastalığını dikkate alan kişiler tarafından tercih edilmesinin akıllıca olmadığını öğrendiğinde çok şaşırdı. Süpermarketlerdeki kalp sağlığı açısından uygun gıda seçenekleri sınırlıydı. Buna uygun olan özel gıdaların da lezzetleri kötüydü.

Tüketiciler, kısmen risk unsurlarına duyarlı olmadıkları için, kısmen de markaların yağ ve sodyum içerikleri ambalajlar üzerinde küçük yazılarla iletildiği için bununla ilgilenmiyordu. Risk unsurları ile ilgili bilgi giderek yayılıyordu ve bununla ilgilenen segment giderek büyüyordu. Maalesef işlenmiş gıda endüstrisi henüz mesajı alamamıştı.

Mike Harper'ın bu uyanışının bir sonucu olarak, ConAgra "Temeller üzerine inşa ediyoruz" ("We build on basics") olan misyonunu "İnsanları daha iyi doyuruyoruz" ("Feeding people better") olarak değiştirdi ve kendini, daha besleyici sağlıklı tüketici ürünleri pazarlamaya adadı. Bu stratejinin temeli, ilk olarak ConAgra Frozen Foods tarafından Healthy Choice Frozen Dinners markasının tanıtılması ile 1987'de atıldı. Markanın amacı yağ içeriğini minimuma indirmek ve kolesterol ve sodyum gibi istenmeyen diğer bileşenlerin seviyesini de kontrol etmekti. Bununla birlikte ürünler, diğer ulusal markalarla rekabet edecek kadar lezzetli olmak zorundaydı. Çekirdek kimlik, lezzet ve iyi beslenmeydi.

Daha çok kilo kontrolü markaları olarak konumlanan Weight Watchers ve Stouffer's Lean Cuisine ürünlerini satın alanlar, hedef kitleyi temsil

ediyordu çünkü şimdiye kadar kilo kontrolü ile ilgilenen kişilerin çoğu genel sağlık ile ilgilenen bireylerdi. Healthy Choice bu büyük ve büyümekte olan alt segmentin ilgisini çekti (bkz. Şekil 9-1).

Healthy Choice Frozen Food Line (Healthy Choice Donmuş Gıda Ürünleri) birkaç nedenden dolayı başarılı olmuştu. İlki; ürünlerin lezzet yönünden bir eksiği yoktu; bu önemli boyutta en azından rakiplerle karşılaştırı-

ŞEKİL 9-1
Healthy Choice İlanı



ConAgra Frozen Foods'un izniyle yayımlanmıştır.

lacak kadar iyilerdi. İkincisi; yerleşmiş ürün gamları nedeni ile ConAgra Frozen Foods'un dağıtım kanallarına ulaşımı vardı ve bu nedenle süpermarketlerin yeni ürünlerini taşıyacağından emindi. Üçüncüsü, zamanlama doğruydu: Healthy Choice tam da sağlık ve kalp riski unsurlarıyla ilgilenen segment küçük bir segmentten büyük bir ana pazar haline gelmeye başladığında ortaya çıktı. Dördüncüsü, Healthy Choice'un rakipleri daha farklı ve dar bir konum ile (kilo kontrolü) ilgilenmekteydi ve kısmen önceki başarılarından dolayı cevap vermekte yavaş kaldılar. Weight Watchers özellikle pazarı başka yönlere çekerek franchise'ının altını oymaya niyetli değildi.

Healthy Choice ortaya çıktıktan kısa bir süre sonra, Stouffer's Right Course ve LeMenu Light Style gibi alt markalarla misilleme yaptı. Ama her birinin konumlandırma problemleri vardı. Right Course alt markası Stouffer's'a bağlıydı ve büyük oranda Stouffer's müşterileri tarafından ilgi görüyordu. LeMenu Light Style, Weight Watchers'ı hedef almıştı ve Healthy Choice ile rekabet edebilecek kadar iyi konumlandırılmamıştı; daha sonra LeMenu Healthy olarak yeniden piyasaya çıkarıldı. Bunların tam tersine Healthy Choice geniş bir pazarın ilgisini çekecek güçlü bir konum geliştirebilecek yeni bir markaydı.

Daha sonra rakipler tarafından Kraft Budget Gourmet Hearty & Healthy, Tyson Healthy Portion ve (sonunda 1992'nin ortalarında) Weight Watchers Smart Ones gibi diğer alt markalar piyasaya sürüldü. Sonradan gelen bu markalar, yerleşmiş Health Choice segmentinin üyelerini ikna etme gibi bir zorlukla karşı karşıyaydılar. Healthy Choice bu sırada akşam yemeği ve başlangıçlar ürün gamlarını Fiesta Chicken Fajitas, Country Glazed Chicken ve Cheese French Bread Pizza gibi ürünlerle geliştirmeye ve genişletmeye devam ediyordu.

Bir markanın kendini genişletme gücü, çekirdek marka kimliğinin değer önermesi ve ilişki temeli anlamında bu kimlikle ilişkilendirilebilecek ürün grubunun genişliğine bağlıdır. Healthy Choice'un lezzet ve beslenme çekirdek kimliği dondurulmuş gıda alanı ile ilişkili değildi ama dükkanda iyi duruyordu. Bu durumda çekirdek kimlik, güçlü bir sınıf markasına temel sağlayacak kadar genişti.

Bu nedenle diğer ConAgra firmaları, Healthy Choice markasını ve kimliğini uygulayabilecekleri ürün alanları aramaya başladılar. Hiçbir güçlü sağlıklı kalp boyutu içeren markanın olmadığı ürün sınıfları ilk adaylardı.

Korkmuş rakipler, marka tekliflerini ve marka önermelerini zayıf yönleri olup olmadığını görmek için gözden geçirdiler; cevap çoğunlukla evetti. Telaşla çıkarılan yeni ürünler, (çoğunlukla Lite, Fresh, Healthy, Right Choice veya Fat Free gibi alt markalarını kullanan) Healthy Choice'a cevap vermeye veya ondan önce davranmaya yeltendi. Güçlü kimliği ve diğer gıda kategorilerindeki varlığı ile Healthy Choice, diğerleri "sağlıklı" bir alt marka geliştirse bile çok heybetliydi.

Healthy Choice perakendede tahmini satışı 1989'daki 30 milyon dolar, 1991'deki 471 milyon dolar ve 1993'teki 858 milyon dolardan, 1995'te 1.275 milyon dolara çıkmıştır.[2] Marka, çorbalar (Healthy Choice çorba serisi 1992'de *Progressive Grocer* dergisi tarafından yılın ürünü olarak seçilmiştir), dondurmalar (light dondurmada en çok satan ulusal marka) ve şarküteri ürünleri dahil olmak üzere üç yüzden fazla ürün üzerinde görünmektedir.

Healthy Choice, geniş bir ürün grubuna değer katan bir marka kimliğine örnektir. 1980'lerde Weight Watchers en başarılı yeni gam markalarından biriyken, 1990'larda bu unvanı Healthy Choice almıştır.

KINGSFORD MANGAL KÖMÜRÜ ÖYKÜSÜ

Clorox'un ana markalarından biri 300 milyon dolarlık mangal kömürü pazarında yaklaşık yüzde 60 pazar payıyla hüküm süren Kingsford Mangal Kömürü'dür. Kingsford'un çekirdek kimliği kaliteli mangal kömürü iken (kalite ve performans tüm Clorox markalarının kimliklerinin bir parçasıdır) genişletilmiş kimliği, mangal ve yaz eğlencesini içermektedir. Pazardaki üst sınıf marka olarak Kingsford bazen market markalarının iki katına ulaşan bir fiyatla sunulmaktadır. Kingsford torbasına sahip olmak bazı kullanıcılar için o kadar prestijli bir şeydir ki boş torbaları diğer market markalarının ürünleri ile doldurmaktadırlar (tıpkı bazı insanların kuyumcudan aldıkları takıları Tiffany kutusuna koyması gibi). Kingsford zaman içinde çeşitli ürün genişletmeleri ile ismini öne çıkarmıştır. Bu süreçte, Kingsford'un ne zaman destekçi marka olarak kullanılacağı ve ne zaman yön veren marka olacağı yönünde bazı markalaşma sorunları ortaya çıkmıştır.

Clorox 1980'de Kingsford'u yön veren marka yerine destekçi olarak kullandığı Match-Light kolay tutuşan mangal kömürünü piyasaya sürdü.

Amaç, Match-Light'ın başarısız olması durumunda Kingsford'a biraz mesafe sağlamaktı. Match-Light birketi kontrollü miktarda çakmaz gazı ile muamele edildiğinden, çabuk alev alıyor, çabuk ısınıyor ve normal zamanın yarısı kadar bir zamanda pişirmek için hazır hale geliyordu. Marka aslında başarılı oldu ve şimdi dönüp bakıldığında görülüyor ki; eğer tanımlayıcı bir alt marka kullanılmış olsaydı (Kingsford Instant Light gibi), Kingsford Match-Light'ın başarısı ile müşterinin gözünde görünürlük ve daha itibar kazanabilirdi. Dahası Kingsford ürün grubu daha fazla netlik kazanabilirdi.

1986'da Kingsford with Mesquite Briquettes, Kingsford BBQ Bag Briquettes'ın ardından (1 kg'lık tek kullanımlık torba) piyasaya sürüldü. Her iki ürün de Kingsford'u yön veren marka olarak kullandı. Yine Kingsford'u bir destekleyici marka yerine yön veren marka olarak kullanan Kingsford Charcoal Lighter 1989'da piyasaya çıktı. Bir tüketici araştırması ilginç bir şekilde, birçok insanın henüz piyasaya sürülmeden önce Kingsford Charcoal Lighter'ı satın aldıklarını düşündüğünü buldu. 1992'de Kingsford Pro-Charcoal Grill piyasaya sürüldü; bu ürünün kısa ömrü Clorox'un mangal alanında dağıtım gücünün eksikliğini yansıtıyordu.

Yerleşmiş bir mangal sosu markası (yöresel bir üst sınıf marka olan KC Masterpiece) 1986'da Clorox tarafından satın alınıp ve ulusallaştırıldığında, bir başka markalaşma sorunu ortaya çıktı: Kingsford KC Masterpiece için bir destek veren marka olmak sureti ile daha fazla görünürlük kazanmalı ve mangal deneyimi için kaliteli bir ürün konumunu güçlendirmeli midir? Elbette ki, Kingsford kategori için uygundu ve kalite çağrışımları sağlayabilirdi ve destek veren marka olmak Kingsford ismine daha fazla görünürlük sağlayabilirdi. Ama, Kingsford'un kurumsal marka kişiliğinin; güçlü, halk tipi KC Masterpiece kişiliği üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı şeklinde algılandı.

Odaklanmasının çekirdek işi olan mangal kömürü işinde kalmasını sağlayan ve kalite konumunu koruyan Kingsford, şimdilerde mevcut ürünlerden daha hızlı alev alan ve daha uzun süre yanan bir briket geliştirdi. Geliştirilmiş üründe her bir briket üzerine K harfi basıldı. Böylelikle Kingsford briketi diğerlerinden rahatlıkla ayırt edilebilecek ve marka ismini üzerinde taşımanın (güçlü bir simgedir) canlılığını yaşayacaktır.

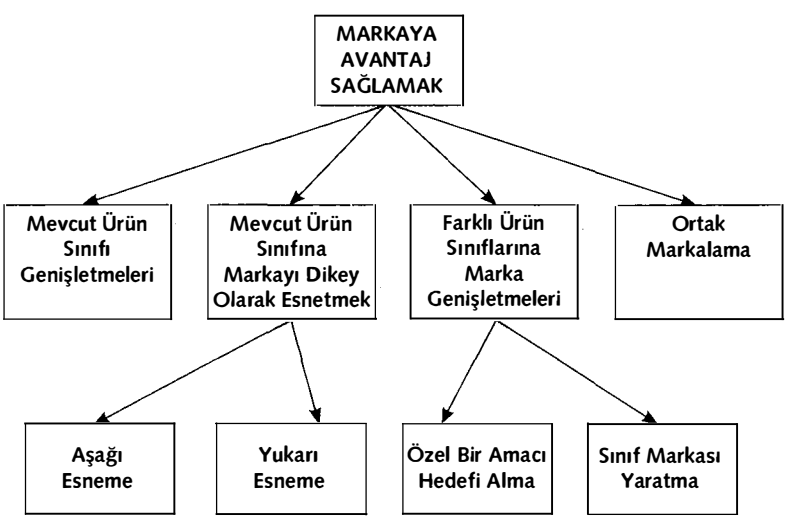
Kingsford disiplinli markaya bir örnektir. Çeşitli ürün genişletmeleri olmasına rağmen ürün, kimliğinden sapmamıştır.

MARKAYA AVANTAJ SAĞLAMAK

Stratejik başarı için bir püf noktası, varlıklar yaratmak ve onlara avantaj sağlamaktır. Bir marka; bilinirliği, algılanan kalitesi, çağrışımları ve müşteri sadakati ile genellikle bir firmanın sahip olabileceği en güçlü varlıktır. O zaman akla gelen stratejik soru, bir markanın daha büyük ve güçlü iş varlıkları yaratmak için nasıl hareket ettirileceğidir.

Şekil 9-2, bunu yapmak için çeşitli yollar öne sürmektedir. En kolay yol, mevcut ürün sınıfı içerisinde genişletmeler yaratmaktır. Markayı mevcut ürün sınıfı içerisinde aşağı ya da yukarı hareket ettirmek stratejik olarak gerekli olan ama bazı riskler içeren başka bir yoldur. Marka genişletmeleri (yani markayı başka ürün sınıflarına genişletmek) onu hareket ettirmenin en son yoludur. Şekil 9-2'nin savunduğu gibi, marka genişletmeleri özel bir amacı temel alarak veya sınıf markası yaratma stratejilerinin yönlendirmesi ile yapılabilir. Ortak markalama başka bir hareket seçeneğidir.

ŞEKİL 9-2
Avantaj Sağlamak



ÜRÜN GRUBU GENİŞLETMELERİ

Ürün grubu genişletmesi, ürünün aynı ürün sınıfı içerisindeki yeni bir versiyonudur. Yeni tatlar, yeni ambalaj seçenekleri ve boyutların hepsi ürün grubu genişletmesidir. Hacimde artma sağlamadan maliyetleri artırabilir ve markayı daha az odaklanmış ve iletilmesi zor bir hale getirebilirler.[3] Buna rağmen ürün grubu genişletmeleri, kullanıcı tabanının genişletilmesini, çeşitliliğin artmasını, markanın canlanmasını, yenilikçiliğin yönetilmesini ve rakiplerin önünün kesilmesini veya kısıtlanmasını sağlar.

Kullanici Tabanini Genişletmek

Markaya sadık müşteriler bir markayı kendi özel ihtiyaçlarına hizmet eder şekilde görebilir (örneğin, Gatorade'in tadı ilgilerini çekebilir). Buna karşın bu özel ihtiyaçları olmayan müşteriler markanın onlar için olmadığını düşünebilir. Bu nedenle güçlü bir marka, sadakati büyütebilir ama bazılarını dışarıda bırakma yoluyla. Ürün grubu genişletmesi, markanın çekiciliğini genişleterek bu engelin üstesinden gelebilir. Örneğin Cheerios sağlık odaklı bir kahvaltılık öğe olarak görülmektedir ama Honey Nut Cheerios tatlandırılmış kahvaltılık gevrekler tercih edenlere ulaşmaktadır. Birçok gıda ürünü üreticisi, ürünlerinin düşük yağlı versiyonlarını çıkartarak sağlıkla ilgilenen tüketiciler için var olan bir engeli yıkmışlardır.

Bir ürün grubu aynı zamanda bir ürüne fonksiyonel bir fayda ekleyerek de genişletilebilir: örneğin, bir arabanın üstü açılabilen bir versiyonu, margarin için sıkılabilen bir şişe veya bir fast-food restoranının ulaşılabilecek bir yerde açılması gibi. İlave edilen bu faydalarla marka yeni müşterileri çekme konumuna gelir. Hedefini bulmuş bir ürün grubu genişletmesinin sonucu, yeni ama rakip tekliflere karşı koyan sadık bir segment olabilir.

Çeşitlilik Sağlamak

Ürün grubu genişletmesi aynı zamanda sadık kullanıcıların marka değiştirmeden çeşitlilikten yararlanmalarını sağlar. Örneğin, Healthy Choice donmuş-yemek sınıfına yeni giren ürünler müşterilerin, markaya sadık kalarak günlük yemek yeme alışkanlıklarını değiştirmelerini sağlar. Crest'in sodalı bir versiyonu, müşterilere yeni bir marka almadan diş macunu çılgınlığını denemeleri için bir şans vermiştir.

Markayı Canlandırmak

Ürün grubu genişletmesi markayı canlandırabilir, daha alakalı, ilginç ve görünür bir hale getirebilir. Böyle yaparak bir farklılaşma temeli yaratabilir, iletişim çalışmalarını daha etkin bir hale getirebilir ve satışları artırabilir. Durağan (ama sağlıklı) bir markayı yeniden canlandıran Hidden Valley Honey Dijon Ranch salata sosunu ele alalım. Yeni ve eski müşterilerin Hidden Valley kullanmak için ek bir nedeni oldu ve reklamları giderek etkisini artırmaya başladı çünkü rapor edilecek "haberler" vardı. Honey Dijon sosu galip geldi ve sadece satışları artırmakla kalmadı aynı zamanda tüm Hidden Valley salata sosları için ilgi yarattı. Diet Coke da benzer şekilde Coca-Cola imajına gençlik, canlılık ve görünürlük ekledi. Genel olarak, ürün grubu genişletmeleri (özellikle de müşterilerin ilgisini çekecek ürünler ilave ediyorlarsa) marka özvarlığını ciddi bir şekilde güçlendirecek bir enerji yaratacaklardır.

Gerçek Yenilikçiliği Yönetmek

Ürün grubu genişletmeleri, rekabet avantajı sağlayacak bir araç olabilen ürün yenilikleri için belirgin bir kanal sağlarlar. Ürün yenilikleri farklılaşma yaratabilir, markanın değer önermesini yükseltebilir, kullanım bağlamlarını genişletebilir ve rakiplerin önünü kesebilir. Bir marka yönetim organizasyonunda net bir çıkış yoksa, yaratıcı düşünce tıkanır. Bunun tam tersine, marka yönetim ekibinin üyeleri markalarının yenilikçi ürün sınıfı genişletmelerine açık olduklarını biliyorlarsa, ekip üyelerinin çıtayı yükseltmesi muhtemeldir.

Tüketicilere yeni faydalar getirmek için Kimberly Clark bayan hijyen ürünler hattı, daha küçük olan Ultra Slims'i ve daha emici olan Supremes'i piyasaya sürdü. Glade Aerosols Fresheners işe aerosollerle başladı ve katı formlar (sürekli ferahlık için), mandallılar (araba için) ve daha estetik ambalajlar eklediler. Bir ürün sınıfı genişletmesi seçeneği olmasaydı bu yenilikler yaratılamazdı.

Rakiplerin Önünü Kesmek veya Kısıtlamak

Ürün grubu genişletmesi, firmaya değer sağlamak için finansal olarak çok etkili olmak zorunda değildir. Özellikle de lider markalar için ürün grubu

genişletmeleri, yüksek oranda geri dönüş sağlamasalar da stratejik olarak zahmete değerdir. General Motors, Xerox ve diğerleri, Japon firmalarına kendi pazarlarına ayak basma izni verdiklerinde dehşet sonuçlar doğdu çünkü bu seviyede bir potansiyel dönüşü Amerikan firmalarının finansal kriterlerini karşılamadı. Ürün sınıfı genişletmeleri böyle rekabetçi hareketleri doğurabilir. Bunu düşündüğümüzde, Tide ve Crest'in bitmeyecek gibi gözüken genişletmeleri bir anlam kazanır.

MARKAYI AŞAĞI HAREKET ETTİRMEK

Araba lastiklerinden, kıyafetlere ve bilgisayarlara günümüz pazarları giderek artan bir şekilde değer odaklı olmaktadır. Her geçen gün daha çok müşteri prestijli ve lüks markalardan, kabul edilebilir kalite ve özelliklere sahip daha düşük maliyetli markalara yönelmektedir. Firmalar bu trendle savaşmak (veya bundan faydalanmak, hangisini tercih ederseniz) geleneksel marka-ürün ambalajlarının daha düşük özellikli versiyonlarını sunmaktadır. Değere yönelen bu müşteri trendinin arkasında ne var? Ve firmalar markalarını zayıflatmadan daha düşük özellikli versiyonlar sunan bir marka stratejisine nasıl adapte olabilirler?

Yön Veren Güçler

Değer ve fiyata karşı bu artan hassasiyetin arkasındaki bir güç, yeni rakipler ve oldukça durağan pazarların kombinasyonu ile yaratılan fazla kapasitedir. Yeni rakipler, kısmen diğer ürün sınıflarına genişletilen markalardan, diğer pazarlardan gelen markalardan ve yeni veya yeniden canlandırılmış ve şu anda kalite yönünden rekabet edebilecek mağaza markalarından gelmektedir. Çoğunlukla yenilikçilik ve belirgin değer önermelerinden yoksun benzer ürünler sunmalarından dolayı yeni gelenler ve üçüncü veya dördüncü sırada mücadele veren markalar ürün yerine fiyat promosyonları ve satış etkinliklerini vurgulamaya zorlanırlar. Sonuç olarak, müşteriler markaların çok da farklı olmadığını düşünmeye başlar; marka sadakati sarsılır ve müşteriler özellikler ve fiyata odaklanır. Markaya eski yüksek fiyatları vermek isteyen müşterilerin sayısı giderek azalınca, fiyat seviyelerini koruyanların pazar payı (bazen hızlı bir şekilde) düşmeye başlar.

İkinci bir yönetici güç ise daha düşük maliyet yapısı bulunan, daha saldırgan bir fiyat rekabetine giren ve kendi markalı ürünlerini serbestçe kullanan yeni kanalların yarattığı perakende ortamıdır. Home Depot, Circuit City ve Tower Records gibi yeni özelleşmiş süper depo-mağazalar; satın alma güçlerini, belli bir ürün kategorisi ile ilgilenen tüketiciler için kullanmaktadır. Price Club gibi depo tipi mağaza kulüpleri, yiyecekten bilgisayara kadar değişen kategorilerdeki önemli unsurlardır. Çoğunlukla katılımcılara hatırı sayılır maliyet azaltma sağlayan doğrudan pazarlama, geçtiğimiz on yılda patlama yaşamıştır. Örneğin Dell ve Gateway, bilgisayar dergileri ve kataloglardaki ilanlar aracılığıyla doğrudan satış yaparak en iyi beş oyuncunun arasına girmişlerdir. Müşteriler, gerekli olduğu nadir zamanlarda üçüncü şirketlerden alınan hizmet organizasyonları ile desteklenen teknik personel tarafından desteklenmektedir. IBM ve Compaq'ın fiyatlarının üçte ikisine satış yaparak, bu lider firmaları strateji değiştirmeye zorlamış ve bilgisayar pazarlamacılığını sonsuza kadar değiştirmişlerdir.

Üçüncü bir yönetici güç, teknolojik değişimdir. Yeni teknolojiden dolayı bir ürün için yeni bir pazar oluşabilir; örnekler arasında kullanat traş bıçakları ve tek kullanımlık 35 mm'lik fotoğraf makineleri vardır. Teknolojik değişim aynı zamanda maliyet yapısını da etkileyebilir; daha basit ve ucuz markalar ortaya çıktıkça yeni fiyat noktaları doğar. Bu durum gıda işleyici aletlerde ortaya çıkınca, Cuisinart'ın yeniliği yakalamadaki beceriksizliği, Black & Decker ve diğerlerinin öne geçmesini sağlamıştır.

Bu güçler, büyük paradigma değişimlerini temsil eder. Eski varsayımlar geçerliliğini yitirir ve alt kademelerdeki katılımcılar için çok büyük baskı vardır. Örneğin, John Deere tam hizmet veren galerilerde satılmakta olan bir çim traktörü vardır. Bu kanaldaki fiyat noktaları sarsılmamasına rağmen, pazarın büyük ve halen büyümekte olan bir kısmına Home Depot gibi hacimli perakendeciler hizmet etmektedir. Bu yeni kanal, ürünü John Deere'nin satılmasını söylediği fiyatın yarısına satmaktadır. Bu nedenle John Deere ya bu yeni kanala katılmanın bir yolunu bulmalı ya da azalan bir pazar payını kabul etmelidir. John Deere ve diğer birçok firmanın yaşadığı problem, bu geçişin markanın birikmiş marka özvarlığına zarar vermeden nasıl yapılacağıdır.

Aşağı Hareket Kolaydır; Markayı Korumak Zordur

Dağ bisikletçileri bilirler ki; aşağı inmek yukarı çıkmaktan kolay olmasına karşın, yokuşla başa çıkma gibi bir zorluk yaratır. Dağ bisikletçileri gibi markalar da aşağı kolay hareket eder (bazen yanlışlıkla) ve dibe doğru inmenin getirdiği bazı problemler ve zorlukların olduğunu görürler. En büyük zorluk, markanın zarar görmesinden kaçınmaktır, özellikle de algılanan kalite çağrışımları açısından.

Problem, aşağı hareket etmenin marka ile ilgili algıları belki de başka herhangi bir yönetim seçeneğinden daha fazla etkilemesidir. Psikologlar, insanların olumsuz bilgiden olumlu bilgiye göre çok daha fazla etkilendikleri gerçeğini ortaya koymuşlardır. Örneğin, bir insanla ilgili ilk olumsuz bilgi, bundan sonraki olumlu bilgiye karşı çok dirençli iken iyi bir ilk izlenim sonraki olumsuz etkileşimlerle değişebilir. Olumsuz siyasi reklamlar, bu prensibi işlerken görebileceğimiz örneklerdir.

Daha geleneksel pazarlama araştırma bağlamlarında benzer sonuçlar bulunmuştur. Örneğin Motley ve Reddy tüketicilere Saks (prestijli bir büyük mağaza) ve Kmart (bir indirim mağazası) için yeniden konumlandırma bildirisi sundu.[4] Bildiriler mağazayı ya çok üst sınıf ya da çok alt sınıf ya da ikisinin arası olarak tanımladı. Sonuçlar gösterdi ki; Kmart'a karşı olan tavırlar mağaza çok üst sınıf olarak tarif edildiği bildiri ile değişmedi. Bunun tam tersine Saks'a karşı olan tavırlar hem alt sınıf tasviri hem de arada tarif edilen tasvirle değişti. Bununla ilgili bir çalışmada Arndt kulaktan kulağa yayılan olumsuz bilgilerin satın alma niyetleri üzerinde kulaktan kulağa yayılan olumlu bilgilere göre iki kat etkili olduğunu buldu.[5]

Aşağı Hareket, Marka için Ölümcül Olmak Zorunda Değildir

Aşağı doğru hareketin her zaman çok riskli olduğu düşünülmemelidir. Yeni ürün alt marka kullanımı veya diğer yöntemlerle ana markadan farklılaştırılabilirse, risk azaltılabilir. Sony'nin bazı ürünler (televizyon ve walkman gibi) ile üst sınıfta ve diğerleri ile (ses ürünleri) alt fiyat noktasında çalışma becerisi, tüketicilerin algılarını bölümlere ayırabildiğini ortaya koyar. Tüketici ürünlerini içeren laboratuvar çalışmalarının da ortaya koyduğu kanıtlar da insanların ana marka düşük kalite seviyelerini yansıtsa veya kalite problemleri olsa bile, genişletmeleri ana markalardan ayırabildiğini ispatlamaktadır.

Örneğin, Keller ve Aaker, bir patates cipsi markasının algılanan kalitesinin, dondurma veya kurabiye ürünlerine yapılan genişletmeden, bu genişletme lezzeti ve yapısı nedeni ile kabul görmeyen şekilde tanımlansa bile etkilenmediğini bulmuştur.[6] Benzer şekilde Romeo, bir meyve suyu markasının şerbete genişletmesini içeren bir çalışmada *Consumer Reports* tarafından olumsuz bir değerlendirmeye maruz kalan şerbetin (meyve suyu markasına karşı olan algıların bir ürün sınıfı genişletmesi ile ilgili olumsuz raporlardan etkilenmesine rağmen) meyve suyu markasının algılanan kalitesine zarar vermediğini bulmuştur.[7] Başka bir çalışmada Bhat ve Zimmer, Sony ve Bic'in düşük fiyat/kalite noktalarına genişletmesinin ana markaya karşı olan tavırları etkilemeyeceğini bulmuştur.[8]

Marka riskini azaltmanın en önemli yolu, yeni bağlamı orijinal kategoriden ayırt etmektir. Loken ve John, bir şampuan markasının değersiz bir kağıt mendil ürününe genişletmesinin şampuanın algılanan kalitesini, sadece katılımcılara genişletmenin markanın bir temsilcisi olup olmadığı sorulduğu takdirde etkilemediğini bulmuşlardır.[9] Bu, müşterilerin marka kimliğini iki ürün sınıfına bölebileceği ama bunun için yardıma ihtiyaçları olduğu anlamına gelmektedir. Genişletme uzak bir alandaysa (örneğin Coca-Cola'dan kıyafetlere), olumsuz kalite izlenimlerinin iletilmesi riski azaltılır; elbette ki markanın yeni bağlamda olumlu hiçbir katkıda bulunmaması ve hatta müşterileri rahatsız etme riski her zaman vardır.

Bir marka gerçekten de değerini ve özellikle de algılanan kalitesini korumalıdır. Son olarak, marka bazı riskler alabilir. Güçlü bir marka kendini çabuk toparlayabilir ve bazı genişletme zorluklarına dayanabilir, özellikle de genişletme ile arasında birkaç basamak varsa. O zaman akla gelen soru, aradaki ayrılık miktarının en iyi ne kadar olduğudur? Markayı korumaya devam ederken işe yarayacak olan şey nedir?

Tek Başına Duran Bir Markanın Riski

Tamamen yeni bir markanın yaratılması farklılaşma ve çekirdek markanın korunması ile sonuçlanmasına rağmen bu yine de başarıyı garantilemez. IBM, posta siparişi firmaları ile rekabet etmek üzere kendi ayrı kurumuna sahip böyle bir marka yarattı; Ambra. Markanın ürünleri Asya menşeliydi ve Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde pazarlanıyordu. Ambra doğumundan iki yıldan az bir süre sonra kapatıldı. Şimdi geriye bakıldığında görülüyor ki; IBM, Birleşik Devletler ve Avrupa'daki en güçlü isimlerden

biri olan kendi ismini kullanmanın bir yolunu bulmalıydı. Ambra vakasının gösterdiği gibi, inandırıcılığa sahip herhangi seviyedeki yeni bir marka yaratmak en zor şeydir.

Fiyatı Düşürmek ve Kalite Algılarının Aynı Kalmasını Sağlamak

Markayı aşağı hareket ettirmenin belki de en doğrudan yolu fiyatını düşürmektir. Marlboro, Budweiser ve Pampers marka değerlerin fiyat odaklı rakipler ve güçlü perakendecilere karşı yüksek bir fiyatı desteklemeyeceğini fark eden markalar arasındadır. Bu nedenle ürünlerini daha rekabetçi olmaları için "değerine göre fiyatlandırmışlardır." Yine de, müşteriler yüksek fiyatlı markaları sorgulamaya başlasalar da asıl gerçek, fiyat noktasının halen bir konumlandırma aracı olduğudur. Hızlı bir fiyat düşüşü müşterilere (şüphelenecekleri gibi) markanın diğer markalardan farklı olmadığını ve bu nedenle ortalama kalitede olduğu sinyalini verir.

Eğer marka farklı veya daha iyi ürün sağlama anlamında bütün inandırıcılığını kaybetmişse, fiyat düşürmek risksiz bir stratidir. Örneğin, Schlitz satışlarının 17 milyon fıçıdan 1 milyon fıçının altına indiğini gördüğünde, düşük fiyatla ve fiyat markası kategorisinde sağlam bir konumda bağdaştırılarak kaybedeceği bir şey kalmamıştı.

Yine de birçok marka, pazarın üst kısmında değerli bir pazar segmentini elinde tutmaktadır. Dahası yeni rakipleri ile maliyet etkinliğine gelmelerini engelleyecek üst sınıf kalite veya özellikler sunmaktadırlar. Eğer bu markalar aşağı hareket etmek isterse, bazı kalite farklılaşmarını ellerinde tutmaları önemlidir. O zaman zorluk, markayı düşük kaliteli fiyat markası olarak yeniden konumlandırmadan yeni fiyat noktasında kabet etmeye başlamak olacaktır.

Kalite konumunu elinde tutarken fiyat ayarlaması yapanın önemli bir noktası, perakendecileri ve müşterileri değişimin farklı bir kalite seviyesini yansıtmadığına ikna etmektir. Örneğin Procter & Gamble, yeni bir iş şekli olarak "her gün düşük fiyat" programı bağlamda fiyatlarını düşürdü. Firma; müşteri ve ticaret promosyonlarının, perakendeciler için kanal verimsizliklerine ve müşteri için karışıklık ve sıkıntı neden olduğunu vurguladı. Her gün düşük fiyat uygulayarak, P&G perakendecilerin dağıtmak (ürünü anlaşma ile almak, ülke içinde nakletmek) aylar boyun-

ca depoda tutmak) ve daha sonra teslim edilmek üzere satınalma (ticaret anlaşmasından yararlanmak için envanter için satın alma) gibi maliyetli uygulamalar için olan teşviki azalttı. Yeni fiyatlandırma politikası aynı zamanda sipariş, depolama ve lojistik sistemlerindeki maliyetleri de azalttı. Sonuç olarak, fiyat düşüşleri birbirine bağlı daha büyük bir sistemin bir parçası olarak algılandı.

Bunun tam tersi olan, Marlboro'nun düşen pazar payı karşısında en çok satan ürünün fiyatını aniden düşürme hareketini ele alalım. Bu hareket, stratejik olarak akıllıca olabilir ama bazı müşteriler ve perakendeciler (ve hissedarlar) tarafından bir panik tepkisi olarak algılanmıştır ve bu nedenle markanın değerine gölge düşürmüştür. Ani fiyat düşüşü P&G'nin yaptığı gibi mantıklı stratejik açıklama ile desteklenmemiş ve bu nedenle tüketiciler ve perakendeciler, düşüşü açıklamak için kendi mantıklarını kullanmışlardır. Elbette ki, Marlboro markası o kadar oturmuş ve o kadar güçlüdür ki, buna zarar vermek zordur. Fiyat düşüşünün pazar payı azalmasını tersine çevirmesi, markanın güçlü olduğu ama fiyatının yüksek kaldığının bir işaretidir.

Alt Markaların Kullanılması

Kodak'ın Funtime filmi gibi alt markaların, ana markanın pazarın yüksek sahalarındaki değerini tehlikeye atmadan alçak kısımlarından giriş yapma potansiyeli vardır. Buna karşın, daha düşük bir fiyat noktasında üst sınıf marka ismini kullanan alt markalar ilave etmeyle ilgili iki problem vardır. İlki, satın almacıların daha ucuz versiyona geçmeleri sonucunda muhtemel bir pay çalmadır; ikincisi ise markayı aşağı doğru genişletmenin marka ismini lekeleme riskidir.

Alt markanın görevi, bu riskleri düşük sınıf alt markayı ana markadan ayırarak azaltmaktır. Aaker ve Markey bir çalışmada Kleenex'in bir tuvalet kağıdı genişletmesini ve Snapple Fruit Drinks'in düşük kalorili portakal suyu ürününü inceledi.[10] Her iki vakada da değersiz genişletme (sert ve kaba bir tuvalet kağıdı ve sulandırılmış bir portakal suyu) bir alt marka kullanılmadığı sürece ana markaya olan tavırları etkiledi. Alt marka, ana markanın genişletmenin kötü performansından ayrı tutulmasını sağladı.

Bilgisayarlarda IBM, Compaq ve hatta Dell, üst sınıf posta siparişi dörtlüsü, pazarın kalbi haline gelmiş düşük fiyatlı bir noktaya giriş yap-

mak için alt markaları kullanmaktadırlar. Compaq Prolinea bilgisayarları, IBM ValuePoint serisi ve Dell Dimension serisi; onları ucuz markalı diğer tekliflerden ayıran alt markalardır. Elbette ki halen kendi ürününden pay çalma uygulanmaktadır; aynı destekleyici ismi ile daha düşük fiyatlı bilgisayarı almak caziptir ve şüphesiz orijinal markayı alacak kişilerin ilgisini çekecektir. Dahası ekonomi serisi ile diğer serilerin arasındaki ayrım bazen netliğini kaybeder. Buna karşın alt marka, kendi üzerinde konumlanan serilerin özellikleri ve kalitesine sahip olmadığının sinyalini verir. Dahası, üst sınıf markadan alt markaya geçenlerin başka bir üreticinin değer markası tarafından çekilme ihtimalleri vardır; bu nedenle kendi ürününden pay çalmak olarak görünen şey aslında stratejik marka korumadır.

Bunun tersi Gap mağazaları, kendi ürününden pay çalma ve imaj hafifletme problemleri yüzünden bir alt markadan çekilmiştir. Gap 1993'te, değer odaklı müşterileri Gap'a benzer kıyafetleri yüzde 20 ila 30 ucuza sunarak hedef alan rakiplerle karşı karşıya kaldı. Gap bu tehditle savaşmak için, rekabetçi fiyatlarla geniş bir ürün yelpazesi sunan ve Gap Warehouse adı verilen depo tarzı outlet mağazalarını test etti. Problem, buralarda satılan ürünlerin Gap mağazalarında satılan ürünlere çok benzemesiydi. Sonuç olarak, bir yıl sonra ismi Old Navy Clothing Co olarak değiştirilmesine, Gap'ın daha az belirgin bir destekleyici rolü oynamasına ve zaman içerisinde de bu rolün kaybolmasına karar verildi.

Genişletme kalitatif olarak ana markadan farklıysa, marka için olan risk çok daha düşük olur. Örneğin Gillette, erkek traş bıçaklarında her zaman kalite ve yenilikçilik anlamına gelmiştir. Büyümekte olan kullan-at traş bıçakları pazarında bir konumun önemli olduğuna inanan Gillette, Gillette Good News serisini yarattı. Alt markanın daha genç ve light olan kişiliği, maskülen/maço Gillette kişiliğine tezat oluşturdu ve kullan-at markayı serinin geri kalanından ayırmada önemli bir rol oynadı. Gillette Good News kullan-at markanın kullan-at kategorisinde üst sınıf bir katılımcı olması Gillette markasının algılanan kalitesine verilecek potansiyel zararı azalttı.

Değer Konumlandırması İçin Tanımlayıcı Alt Markalar

Bir alt markanın ismi ve logosu onun düşük seviyeli bir ürün olduğuna işaret edebilir. IBM ValuePoint *değer* (*value*) kelimesini içererek, IBM serisine düşük seviye bir ilave olduğunu ortaya koyar. Stanley'in Professional (pro-

fesyonel) ve Thrifty (tutumlu) alt marka isimleri iki seriyi de net bir şekilde konumlandırır. Masterlock'un "Lockers and Bikes" serisi (hafif kilitler) ve "Sheds and Gates" kilitleri bulunmaktadır. Fender'in 1.500 ila 3.000 dolara satılan yüksek kalite elektrogitarlar ve 199 dolara satılan "Starter" elektrogitar serisi vardır. Bir marka aynı zamanda kalite/değer çizgisinde nerede olduğunu net bir şekilde belirtmek için bir dizi numara da kullanabilir. Örneğin, 100 serisi 90 ve 70 serisinden kalitatif olarak daha iyi ve büyük olabilir.

Kimlik Genişler mi?

Endişe edilen bir konu, markanın dikey olarak genişleyebilecek bir kimliğe sahip olup olmadığı ya da düşük sınıftaki yeni katılımcılarla bu kimlikten taviz verilip verilmeyeceğidir. BMW'nin 300 serisi (en küçük ve en ucuz olanı), 500 serisi ve 700 serisi farklı boyutları ve fiyat noktalarını yansıtır. Buna rağmen her birinin kimliği aynıdır; "en iyi sürüş makinesi". Sürüşü uyumlu ve eğlenceli bir araba, her fiyat noktasında iş yapar.

Bunun tam tersine Mercedes'in kimliği kısmen prestij ve lüks üzerine kuruludur. Bu nedenle 30.000 dolardan daha az fiyata sahip olan Mercedes 190, Mercedes'in zenginler için bir statü arabası olma kimliği ile yaratacağı potansiyel tutarsızlıktan dolayı problem yaratmaktadır. Mercedes kimliğini, statü yerine kaliteye odaklanmak için yeniden tanımladığında, 190 alt markası daha uyumlu bir hale geldi ve Mercedes franchise'nı daha genç müşterilere genişletmek için bir yol açtı.

Farklı Bir Kişilik Yaratmak: Ebeveyn-Çocuk İlişkisi

Bir marka aşağı hareket ettiğinde oluşacak kimlik problemlerinden dolayı, yeni ve düşük fiyatlı ürünü farklılaştırmak için alt markanın kimliğini kullanmak yerinde olacaktır. Bu ürüne, orijinal markadan farklı olarak güçlü bir kişilik verilirse kanibalizasyon ve imajı kirletme riskleri azaltılır.

Aile ilişkileri müşteriler için çok tanıdık olması nedeniyle, bu ilişki farklı ama birbiriyle alakalı marka kişilikleri yaratmak için açık ve zengin bir fırsat sağlar. Alt marka, daha iyi bir versiyona parası yetmeyecek veya bunu takdir edemeyecek orijinal markanın (anne veya baba) bir (erkek veya kız) çocuğudur. Veya lüks kaliteden çok, iyi fiyatı takdir eden orijinal markanın torunudur.

Dürüst, şefkatli, çalışkan, küçük kasabalı karakterlerine sahip bir ebeveyn markayı ele alalım; John Deere, Chevrolet veya Kodak. Bu markanın çocuğu (muhtemelen John Deere Jr. olarak isimlendirilecektir) aynı özelliklere sahip olabilir nihayetinde babasının oğlu.

Buna rağmen çocuk, babasından çeşitli yönlerden farklı da olabilir. Belki de daha basit ve daha ucuz seçenekler ilgisini çekmektedir; zaman içinde para biriktirirken yükselmek istemektedir. Diğer özellikler kısmen ürün sınıfına bağlıdır. Genç ve dinç bir erkek çocuk bir motosiklet veya bisiklet için uygun olabilir. Ciddi, inek öğrenci tipli bir erkek çocuk, çim biçme makinaları veya kamyonlar için güven verici olabilir. Kıyafetler için, belki de Jolly Green Giant "Little Sprout" karakterine benzeyen doğal ve birlikte zaman geçirmek için eğlenceli bir çocuğa sahip olmak daha iyidir. Bir spor araba veya dağcılık serisi için, çocuk biraz daha umursamaz ve hayatı uçlarda yaşayan unsurlara sahip olabilir. Her bir durumda çocuğun kişiliği ana markadan farklılaşmak için bir yön ve markanın geleneğine uyumlu bağları korurken hedef pazarla bağ kurmayı sağlar.

Alt Markayı Ayırt Etmek

Ürünün kendisi alt markayı ana markadan ayırmak için bir yoldur. Eğer ürün, özellikleri, uygulama alanları ve kullanıcıları anlamında farklı ise, çekirdek markanın girdiği risk azalır. Örneğin Mariott'dan Courtyard, Mariott'un kendisinden çok farklıdır; daha az hizmet ve farklı bir otel deneyimi sunmaktadır. Gillette Good News, Sensor ve diğer Gillette serisinden çok farklı bir üründür. Nieman gibi bir perakendeci alt kaliteye yönelseydi, iki tür dükkan renk düzeni, ortam, arkada çalan müzik ve içerideki kıyafetlerin tarzının yanısıra hizmet yelpazesi ile ayırt edilebilirdi.

Bir ürünün, önemli ürün özelliklerinin görünür olmaması nedeni ile ayırt edilmesi zorsa, problem daha zorludur. Bu Kodak Funtime Film, Kodak Funsaver fotoğraf makinesi veya IBM ValuePoint serisi için (en azından birçok deneyimsiz bilgisayar kullanıcısı için) geçerlidir. Bu gibi durumlarda farklı kişiler yaratmak ve yeni marka ile bağdaştırılan sembolleri yönetmek önemli hale gelir. Farklı bir logo ve renk, gerekli ayrımın yapılmasını sağlayabilir.

Farklı bir pazara yönelmek sadece bir farklılaşma noktası sağlamakla kalmaz imajı lekeleyen riskleri de azaltır çünkü ana markanın müşterilerinin, yeni teklife maruz kalma ihtimali azalır. Örneğin üst sınıf bir sağlık zincirinin alt sınıf teklifi, genç müşteriler (yirmili ya da otuzlu yaşlardakiler) için olabilir veya büyük şehirleri ana markaya bırakarak küçük şehir pazarına yönelebilir.

Ana marka aynı zamanda bir alt marka ile arasındaki farkların altını çizecek şekilde de yönetilebilir. Örneğin bir elaletleri serisi güncellenerek bir alt marka ismi verilebilir ("ProChoice" gibi) ve aynı zamanda mütevazi bir alt marka ("Home Master") piyasaya sürülebilir. Özetle taktik, markayı aynı anda yukarı ya da aşağı hareket ettirmektir. Alt seviyedeki Gillette Good News alt markası kısmen başarılıdır çünkü traş bıçaklarının geri kalanı Gillette Sensor tarafından konumlandırılmıştır (ve böylelikle üst seviyededir). Gillette Good News'i Gillette Sensor'dan ayırmak, Gillette'i başka alt markalarından ayırmaktan daha kolaydır.

Alternatif olarak, ana markanın el aletleri serisi aynı kalabilir ama ProChoice serisi daha düşük seviyeli HomeMaster serisi ile aynı anda piyasaya sürülebilir. Sonuçta, daha düşük alt markanın isim lekeleme etkisinin, daha yüksek markanın bağlam etkisi tarafından desteklendiği üç seviye oluşur.

MARKAYI YUKARI TAŞIMAK

Bir marka imrenilen ölçek ekonomisi perakende gücü ile satış hacmi ve pazar payında lider olabilir. Market rafında, depoda ve müşterinin zihnindedir. Yine de fiyatı, perakendeciler ve müşteriler ve özellikle de fiyat markaları ve mağaza markaları tarafından sıkılmıştır.

Bu bağlamda, çoğunlukla pazarın en üst kısmında çekici bir büyüme segmenti ortaya çıkar. Bu segment çok daha yüksek kârları destekler ve aynı zamanda yorulmuş bir kategori için ilgi ve gelişmeler sağlar. Mikro bira fabrikaları (Anchor Steam gibi), tasarım kahveler, üst sınıf sular, lüks spor arabalar ve uzmanlık dergileri, fiyata duyarlılığı daha büyük olan pazar merkezinden fiyata az duyarlı olan hedef nişleri temsil etmektedir. Markalar, zalim kâr baskılarından kurtulmak için "yukarı hareket ederek" bu büyüme ve canlanmadan nasıl faydalanabilir?

Yeni Bir Marka Kullanmak

Mevcut marka ismi bir engel teşkil etmeye başladığında, uygulanabilir tek alternatif tek başına duracak bir markanın yaratılmasıdır. Örneğin Black & Decker yapı uzmanları için bir alet serisi yarattığında, hedef kitlenin Black & Decker gereçleri ile ilgilenmeyeceği (ve hatta bunlardan rahatsız olacağı) düşüncesi hakimdi çünkü Black & Decker "kendin-yap" kişileri ile çağrışımları vardı. Bu nedenle DeWalt markası yaratıldı. DeWalt, performans anlamında Black & Decker'dan üstündü, (Black & Decker'ın yeşiline karşın) parlak sarıydı ve Black & Decker ana markadan hiç bahsetmiyordu.

Benzer mantık, Honda'nın Acura, Toyota'nın Lexus ve Nissan'ın Infiniti'sinin doğmasına neden olmuştur. Her bir durumda, (prestij, yol tutuş ve konfor yerine ekonomi ve sadeliğin sinyalini veren) çekirdek marka, yeni ürünün üst sınıfta konumlanmasını engelleme potansiyeline sahipti.

Ne var ki; yeni bir markayı başarılı bir şekilde piyasaya sürme seçeneği, özellikle de amaç akıllarda ve raflarda üçüncü veya dördüncü marka olmaksa, bu ya çok maliyetlidir ya da uygulanabilir değildir. Başka bir seçenek, üst sınıf bir yeni ürün yaratmak için mevcut markanın bir alt markasını kullanmaktır.

Alt Markanın Rolü

Pazarın üst sınıfına girmek için Coors Gold veya Holiday Inn Crowne Plaza gibi bir alt marka kullanmanın bazı dezavantajları vardır. İlki, yeni marka ismi için görünürlük ve çağrışımlar yaratma masraflarından kaçınır. Holiday Inn'i üst sınıf bir otel veya Coors'u süper kaliteli bir birayla bağdaştırmak yeni bir marka yaratmaktan potansiyel olarak daha kolaydır. İkincisi, markanın uygulanabilir varlığı bir değer önermesi yaratabilir. Bu nedenle Holiday Inn Crowne Plaza müşterileri Holiday Inn rezervasyon sistemine 800'lü bir numaradan ulaşabileceklerini bilir ve Coors Gold müşterileri biralarının göğüs kanseri ile savaşan Coors programı High Priority ile bağlantılı olduğunu bilir. Üçüncüsü, alt marka çekirdek marka isimleri olan Holiday Inn ve Coors'un algılanan kalitelerinde bir yükselme sağlayabilir.

Yukarı hareket ederken, aşağı hareket ederkenki kadar olmasa da, çekirdek markaya zarar verme riski vardır. Yüksek kalite versiyonun diğer-

lerine oranla çekirdek markayı daha önce algılandığından daha sıradan bir şekilde görünmesini sağlama olasılığı vardır. Örneğin, Coors, Coors Gold çıktığından beri eskisi kadar ilgi çekici değildir. Coors kullanıcısı Coors'un en iyisi olduğuna inanmıyor olabilir. Ama aslında çok daha ciddi bir risk, çekirdek markanın prestijine tam anlamıyla ulaşması için üst kalite markayı tutmasıdır. Örneğin, Holiday Inn'in güçlü olan tanıdık ve mütevazi imajı Crowne Plaza alt markası, pazarın üst kısmında rekabet etmeye çalıştığında çok büyük bir engel haline geldi. Sonuç olarak, ana firma Holiday Inn bağlantısını koparmaya Crowne Plaza'nın kendi başına devam etmesine karar verdi.

Üst kalite marka en kötü durumda, başına talih kuşu konarak soyluluk takılarını elde eden ve lüks gösterişinde bulunan bir kişi gibi alay konusu olur. Ernest and Julio Gallo Verietals (Gallo ismini üst sınıf şaraplara taşıma çabası) bazı tüketiciler üzerinde bu etkiyi yapsa da böyle bir ürünün Gallo için neden mantıklı olduğu bu bölümün ilerleyen kısımlarında açıklanmıştır. Bu riskleri azaltmanın en önemli yolu alt markayı, marka şemsiyesi altındaki diğer tekliflerden farklı yapmaktır.

Alt Markayı Ayırmak

Alt markayı yukarı hareket için kullanmada en temel problem, markanın üst sınıfta inandırıcılıktan yoksun olmasıdır. Orta sınıf bir markanın sponsorluğu altında olan bir alt marka, üst sınıf bir pazarın standartlarını yakalamada nasıl inandırıcı bir iddiada bulunulabilir? Bunu başarmanın bir yolu, üst sınıflarda alt markanın becerisini gösterecek bir gümüş kurşuna sahip olmaktır (örneğin New York veya Londra'da görünür bir mükemmel örnek). Başka bir yol da, çekirdek markanın çizgisini net bir şekilde ayırmaktır.

20 milyonu aşkın kendin-yap tüketicisi için geliştirilen Black & Decker'ın Quantum serisi, üst sınıf bir markayı çekirdek markadan net bir şekilde ayırmaya iyi bir örnektir. Black & Decker bu ayrımı kısmen bir basın bülteni (ShopTalk), bir telefon tavsiye programı (Power Source) ve çeşitli gümüş kurşun ürünleri (özel tasarlanmış bir emiş sistemi bulunan kanalsız bir matkap gibi) ile başarmıştır. Quantum aynı zamanda Black & Decker'ın metalik yeşil rengine zıt (gümüş rengi üzerine sarı baskılar) bir renk kullanmıştır.

Üst sınıfta olan bir alt marka, "özel seri", "üst kalite", "profesyonel", "altın" (Coors Gold, Kodak Gold, Kodak Royal Gold) veya "platinyum" gibi belirleyiciler kullanır. Şarap evleri, yüksek kaliteyi belirtmek için "özel rezerv" veya "mahzen rezervi" veya "sınırlı seri" gibi terimler kullanır; hava yollarının "uzman sınıf" ve "kırmızı halı kulubü" vardır. Böyle bir taktik net bir şekilde yükselmenin sinyalini verebilir ama tanımlayıcı bir isim, alt markanın kendine özgü bir kimlik geliştirmesini zorlaştırabilir. Gurme kahvelerinde MJB'den Euroroast, Maxwell House Private Collection ve Folgers Gourmet Singles'tan daha başarılı olmuştur çünkü muhtemelen MJB alt markası ana markadan diğerlerine göre daha uzaktır. Euroroast üst sınıf kaliteyi ifade etmenin yanında ilgi ve inandırıcılık katan Avrupa çağrışımlarına sahiptir.

Kimlik Genişleyecek mi?

Önemli bir sorun, markanın yukarı doğru genişleyip genişleyemeyeceğidir. Kimlikleri üst sınıf bir giriş ile uyumsuz olan markalar, yukarı doğru hareket etmekte daha fazla zorlanacaklardır. Örneğin çeşitli tatlardaki Rice-A-Roni günlük yemeklerde kullanılmaktadır; aslında çoğunlukla ana yemek kısmındadır. Rica-A-Roni Savory Classic ile üst sınıfa hareket etme çabası başarılı olmamıştır. (Müşteriler Rice-A-Roni'nin havalı bir akşam yemeğinde sunulacak bir şey olmadığını hissetmişlerdir.)

Bunun tam tersi olarak Uncle Ben'in pirinci basit ve ağırbaşlı bir üründür ama havalı tariflerde kullanılabilir. Bu nedenle Rice Alfredo Homestyle pilavını ve Herbal pirinç ograteni içeren Uncle Ben's Country Inn pirinç yemekleri başarılı olmuştur. Country Inn alt markası tariflerin en iyi hanlardan esinlendiğini ve ilginç kasaba restoranları ile hatırlanan bir akrabayı bile önerebileceği anlamına gelir. Uncle Ben's ismi kendisi üst sınıf olmasa da, üst sınıf bir ortam veya tarifle uyumlu değildir ve bu yüzden Rice-A-Roni'den daha az bir engel teşkil etmektedir.

Aşağı Doğru Bir İyileşme için Üst Sınıf Bir Ürün Girişi

Markanın bir üst sınıf versiyonunu yaratmadaki başka bir motivasyon da orijinal marka kimliğini olumlu bir şekilde etkilemektir. Üst sınıf bir çekirdek markanın kimliğini iyileştirerek sağladığı yardıma *aşağı doğru*

iyileştirme denir. Böyle durumlarda yeni markanın potansiyel kârlılığı ikinci derecede öneme sahip olabilir veya hiç önemli olmayabilir. Dikkatlice yönetilmiş aşağı doğru iyileştirmeye, Gallo şarapları örnek olarak gösterilebilir.

Gallo ismi, şarap işinde baskın bir güçtü (hâlâ da öyledir). En fazla üretim hacmine sahip ürün grubu Glen Ellen gibi markaların rekabet içinde olduğu Gallo "sürahi şarabı" ticari markasıdır. Rakipler, kendilerini Gallo kalitesinin hemen üstünde konumlandırarak Gallo'nun büyük nişine giriyorlardı. Gallo'nun kendini koruması için çok zor olsa da biraz yükselmesi gerekiyordu.

Gallo'nun geleneksel ürünlerinden çok daha yüksek kalite sunan üst sınıf mantarlı şaraplar Ernest and Julio Gallo Varietals bu görevi gerçekleştirecek araçlardı. Gallo'nun sürahi şarabının ünü varken firma neden üst sınıfta rekabet etmeye çabalayan bir ürüne ismini vermeye çabalıyordu? Üst sınıf şarabın Gallo ismi ile inandırıcılık kaybetme riski neden kabul ediliyordu?

Cevap: Aşağı doğru iyileştirme. Genişletmenin ana hedefi, üst sınıftaki tüketiciler yerine hiçbir zaman Gallo Varietal satın almamış bile olsa çekirdek Gallo tüketicisi olabilirdi. Üst sınıf bir ürün, firmaya Gallo kalite hikayesini farklı bir açıdan anlatma fırsatı verdi. Zaman içinde ve yeterli iletişim desteğiyle bu yeni bakış açısının tüm Gallo kalite algısı üzerinde bir etkisi olması muhtemeldir ve alt sınıfta rekabet etme anlamındaki avantajlar, bir markayı üst sınıfta pazarlamak için gerekli harcamalara değdiğini gösterebilir. Yoğun reklam desteği ve dağıtım gücü sayesinde, üst sınıf ürün sonunda kârlı bir hale geldi ama alt markanın gerçek amacının yanında bir ikramiye olarak görüldü.

Başka bir taktik de üst sınıf bir marka yaratıp çekirdek markanın kimliğini iyileştirmek için buna çekirdek marka ismini eklemektir. Örneğin, Coleman lider bir kamp gereçleri markası olmasına rağmen, yıllardır "ağır ve hantal" olma imajıyla bağdaştırılmaktadır.[11] Coleman, sırt çantası ekipmanları ile pazarda yukarı hareket etmeye yeltendiğinde bu çağrışım dirence katkıda bulundu. Bu nedenle Coleman, ana markanın çağrışımlarına sahip olmaması nedeni ile kısmen daha bağımsız Peak 1 markasını yarattı. Birkaç yıl sonra Coleman ismi Peak 1'e eklendiğinde, yeni serinin ünü çoktan yerleşmişti; Coleman ismi artık bir sorun değildi ve aslında bir katkıda

bile bulunuyordu (özellikle de yeni alıcılar için). Dahası ve daha önemlisi, Peak 1 çağrışımları Coleman'ın kimliğini iyileştirdi.

MARKA GENİŞLETMESİ KARARLARI

Genişletmeleri olan bir markayı öne çıkarmanın başka bir yolu, onu başka bir ürün kategorisine girmek ve avantaj yaratmak için kullanmaktır. Bir marka genişletmesi kararı ile iyi, kötü ve çirkin konular, (bir önceki kitabım *Marka Değeri Yönetimi*'nde özetlendiği gibi) aşağıda verilmiştir.

İyi. Marka çağrışımları, algılanan kalite ve bilinirlik/var olma genişletmeye yardımcı olur.

Daha iyi. Genişletme markanın çağrışımlarını ve farkındalığını destekler.

Kötü. İsim, genişletmeye değer katmaz ve hatta olumsuz çağrışımlar yaratır.

Çirkin. Çekirdek marka genişletmeden ismi zarar görür veya anlamının etkisi azalır veya marka franchise'ı kendi ürününden pay çalma kurbanı olur.

Daha çirkin. Başka bir marka ismi geliştirme fırsatı elden kaçar.

Bu analiz, bir markayı başka bir ürün grubuna genişletme kararında özel bir amaç olduğunu varsayar. Markayı genişletme üzerine başka bir bakış açısı aşağıda sunulmuştur.

SINIF MARKALARI YARATMAK

1990'lar, birçok firmanın faaliyetlerine çok farklı bakmasını sağlayan marka kavramını yaşamıştır. *Sınıf markası* ürün sınıfları arasında görevini yapan bir kimlik yaratır. Sınıf markası aynı zamanda müşterilerin, ürünlerin arasındaki (müşterilerin gözden kaçırdığı) ilişkiyi görmesine yardımcı olan ürün sınıfları arasında köprü kuran bir sembol olarak da düşünülebilir. Sınıf markaları böylece müşterilerin mevcut kategorilendirme yapılarını kırarak markaları yeni yollarla genişletebilir. Sınıf markası bazen *mega marka* olarak da adlandırılabilir ama mega marka terimi aynı zamanda ürün sınıflarına yayılmayan pazar payı yüksek güçlü bir marka (Budweiser veya Coca-Cola gibi) için de kullanılabilir.

SINIF MARKALARINA KARŞI MARKA GENİŞLETMELERİ

1980'ler marka genişletmeleri çağıydı: Güçlü bir marka tanımlanır ve uyacağı ürün sınıfları için bir arayış başlardı. Bir gerekçe, firmanın varlıklarını yeni iş alanlarına uygulayarak kullanmak; bir diğer gerekçe de maliyeti ve böyle alanlara girme riskini azaltmaktı. Bu nedenle genişletme kararları aşamalı olarak alınmaktaydı. Marka ismi para artırmak, risk azaltmak ve satış ve kârlılığı artırmak için nasıl kullanılabilirdi? Şekil 9-3'ün ortaya koyduğu gibi, kapsam sadece tek bir ürün sınıfıydı ve bakış açısı kısa vadeliydi.

Bir sınıf markası, marka stratejisine aşamalı değil bütünsel olarak bakar. Amaç faaliyetin temeli olan ve gerçek bir rekabet avantajına sahip güçlü bir marka varlığı yaratmaktır.

ŞEKİL 9-3
Sınıf Markaları

	MARKA GENİŞLETMESİ	SINIF MARKALARI
KARAR ODAĞI	Aşamalı	Stratejik
KARAR KAPSAMI	Ürün sınıfı	Ürün sınıfı grupları
SÜRE	Kısa vadeli	Uzun vadeli

Bir sınıf markasının çekirdeği, markanın sahip olacağı nihai kimliğin bir vizyonunu ve markanın destekleyici olarak veya yön veren marka olarak destekleyeceği ürün sınıflarını geliştirmektir. Marka genişletme kararı büyük oranda mevcut marka imajı tarafından yönetilirken, sınıf marka vizyonu gelecek için marka için farklı bir kimlik içerebilir.

Sınıf Markasının Kapsamı

Önemli bir karar, mevcut marka imajına karşın marka kimliği veya vizyonu ile uyumlu ürünleri seçmektir. Bir firma elbette ki iş alanını seçerken ürün yapma kabiliyetini, rekabetin şiddetini ve fiyat baskılarını ve pazar trendlerini sınamalıdır. Ne var ki; markalaşmaya göre iki tanesi öne çıkmaktadır:

1. Marka kimliğinin, ele alınan ürün sınıfında bir ilişki için temel veya değer önermesi sağlaması gerekmektedir.
2. Ürünün, kimliğe uyması ve onu desteklemesi gerekmektedir.

Ürün Grubu Kimlikleri

Sınıf markası, tanımı gereği çeşitli ürün gamlarına uygulanacaktır. Bu ürün gamlarının her biri, genellikle temel marka kimliğinin büyütülmesi olan kendi ürün grubu kimliğine sahiptir. Bir ürün sınıfı ortamında rekabet etmek ilave çağrışımları gerektirir. Bu nedenle, Healthy Choice besleyici, yağ ve sodyum açısından düşük ve lezzetli olan gıdayı temel alan net bir kimliği varken, Healthy Choice Generous Servings kimliği ilave dondurulmuş gıda ve porsiyon büyüklüğünde boyutlara sahiptir. Calvin Klein sınıf markası modayı New York kişiliği ile bağdaştırır; buna rağmen ürün grubu kimlikleri tutarsız olmaksızın birbirinden ayrıdır. Parfüm cinsellik ve başkaldırıyı vurgularken, takım elbiseler ve gözlük ürünleri daha muhafazakardır.

Dinamik Bir Vizyon

Bir sınıf markası stratejisi dinamik bir marka vizyonu gerektirir: Nihai marka kimliği nedir? Marka bu kimliğe doğru nasıl evrimleşmeli? Planın önemli bir kısmı, ürün sınıflarına hangi sırayla girildiği markanın evrimleşme kabiliyetini etkileyebileceği için hangi sırayla girilmesi gerektiğini belirlemektir. Örneğin Gillette bir traş ürünü olan ama traş bıçağı olmayan Gillette Foamy'i piyasaya sürdüğünde sadece traş bıçağı anlamına geliyordu. Traş bıçaklarıyla yakından alakalı olan bir ürün olan Foamy traş kremi daha sonradan Gillette Series markası ile piyasaya sürülen erkek traş serisi için bir köprüydü. Bu seri daha geniş bir imaj için yolu açan Foamy ürünü olmasaydı Gillette için zorlu bir genişletme olabilirdi.

Ağız bakımı kategorisi, marka kimliği evrimine bir örnek olarak gösterilebilir. Bu kategorideki şirketler çürükleri önlemek için dişleri temizlemenin tek görev olmadığını anladılar. Bunun yerine diş macunu ve diş bakımındaki ilerlemeler sayesinde müşteriler sağlıklı dişlerin yanında diş etlerine de önem vererek ağız sağlığının bütününe odaklanmaktadırlar. Bunun sonucunda büyük diş macunu şirketleri Crest ve Colgate, diş fırçalarına ve diğer ağız sağlığı ürünlerine (diş ipi gibi) genişlediler ve diş fır-

çalarıyla tanınan Oral-B çok geniş bir ağız sağlığı ürünleri serisi geliştirdi. Eski marka kimliklerinin yeni ortamda bir değer önermesi sağlamak için genişletilmesi gerekiyordu; diş macunu ve diş fırçası için işe yarayan kimlikler ağız sağlığı kategorisinde başarılı olmak için çok dar kalmışlardı.

Neden Sınıf Markaları?

Sınıf markalarının faydalı olmaları için çeşitli nedenler vardır. Stratejik olarak sınıf markası kavramı stratejiye uyumluluk ve yapı sağlar. Bir iş stratejisinin özü iki soru sormaktır: (1) Hangi iş alanları (ürün-pazarları) dahil edilecektir? Ve (2) bu iş alanlarında hangi rekabet avantajları olacaktır? Weight Watchers, Ford, Disney, Oral-B ve American Express gibi sınıf markaları her iki soruya da cevap vermektedir.

İkinci bir motivasyon kaynağı ekonomidir. Bir ekonomist, sınıf markasının klasik kapsam ekonomileri sağladığını (yani, marka ismini korumanın sabit maliyetinin farklı iş alanlarına yayılabileceğini) gözlemleyebilir. Bir iş stratejisti sınıf markasının sinerji yarattığını görebilir. Bir iş grubu, parçalarının toplamından daha büyüktür çünkü birinde yapılacak bir yatırım diğerlerine yardımcı olacaktır. Her iki bakış açısı da aynı potansiyelde maliyet verimliliği yakalamaktadır. Buna ek olarak, sınıf markasının bilinirliği ve kimliği yeni ürün çalışmalarında maliyetleri ve riskleri düşürebilir.

Bir marka yaratma ve onu desteklemek modern çağda çok pahalıdır, özellikle de yüksek reklam ve promosyon masrafları ile. Sınıf markaları ile rekabet eden tek başına bir marka, ölçek ekonomilerinin yokluğundan dolayı büyük bir dezavantaj olabilir (yine de iyi konumlandırılmış marka elbette ki başarılı olabilir).

Sınıf markalarının üçüncü bir avantajı, çoklu ürün sınıfları ile bağdaştırılmanın görünürlük sağlayabilmesi ve müşterilere, firmanın farklı bağlamlarda başarılı olma kabiliyetine sahip olduğu konusunda güvence verebilmesidir. Dacin ve Smith, marka ile alakalı ürün sınıfları sayısının etkisini araştırdı.[12] Çalışmadaki ürün sınıflarının sayısı ya üç (küçük mutfak gereçleri, otomatik garaj kapısı sistemleri ve bahçe için el gereçleri) ya da yediydi (bu üçü ve saç kurutma makineleri, küçük el aletleri, halı süpürme makineleri ve telesekreterler). Bu markanın bir genişletmesini değerlendirirken (spor saatlerine veya ütülere), marka ile bağlantılı daha

fazla sayıdaki ürün sınıfı, genişletmenin değerlendirilmesini ve bu değerlendirmedeki tüketici güvenini iyileştirmiştir.

Kraft'daki Sınıf Markaları

Kraft/General Foods'taki sınıf markaları örnekleri arasında Philadelphia (Regular, Herb, Salmon, Dip & Sauce ve diğerleri), Kraft Slices (normal, çeşnili ve diğerleri) ve Kraft Mayonnaise (Real, Yogurt, Mayoliva ve diğerleri) ve Avrupa markası Miracoli (kutu yemekler, soslar, lüks yemekler) bulunmaktadır.[13] Her birinin tüm ürün grubunda hüküm süren (büyük oranda orijinal ürün ortamından alınan) marka kimliği bulunmaktadır. Bu kimlik, kullanıcı seçimini ve ürün sınıfları arasında memnuniyeti etkileyecek bir değer önermesi ve kişiliği içermektedir. Bu kimliğin güçlü ve alakalı olması ve aynı zamanda farklı bağlamlarda başarılı olacak kadar esnek olması gereklidir.

Miracoli'nin çekirdek marka kimliği, hakiki İtalyan tadı ve baharatların ve bitkilerin özel bir karışımıdır. Bu kimlik; tüm reklamlar, ambalaj ve ürün grubunda uygulanmaktadır. Örneğin her bir ürün grubu için olan reklamlarda tutarlı bir kişiliği ve inandırıcılığı olan aynı İtalyan ev hanımı gösterilmektedir.

Philadelphia'nın marka kimliği kalitenin altın standartıdır (pahalı ama buna değecek olan lezzetli bir ziyafet). Her bir ürün grubu bu kimliği büyütür. Örneğin Philadelphia Light, ünlü Philadelphia lezzetinde taze ve hafif krem peyniridir.

Honda: Çoklu Kimlikler Yaratmak

Honda ilginç bir sınıf markasıdır çünkü ürün gamları hatırı sayılır bir genişlemeyi temsil etmektedir. Honda küçük motorlardaki ekonomi, işçilik ve uzmanlıkla ilgili ününe güvenerek çim biçme ve bahçe makinelerine genişleyebilirdi. Ne var ki Honda ismini otomobillere vermek (başarılı olsa bile) riskliydi.

Honda, markasını nasıl genişletebildi? İlk olarak, tamamen farklı ürünler arasında bile yetkinlik, verimlilik, daha az arıza ve iyi motorlar gibi çağrışımları içeren ortak bir kimliği vardı. İkincisi, otomobilleri mükemmel yapılmıştı; üstün ürünler söz konusu olduğunda genişlemek daha kolaydır. Üçüncüsü, Honda'nın otomobil markasına yatıracak büyük kay-

nakları vardı ve büyük bir bütçe çoğunlukla problemlerin üzerini örter (Coca-Cola'nın "Yeni Coca-Cola"dan toparlanmasını düşünün). Son olarak; ürün grubu kimlikleri güçlü ve belirgindi. Özetle, birçok tüketici iki farklı Honda markası algılamaktadır; biri otomobiller, diğeri de küçük motorlu ürünler. Honda dendiğinde tüketicilerin hangi ürün sınıfını düşündüğü önemli değildir, önemli olan ürün sınıfından bahsedildiğinde Honda ve uygun çağrışımların akla gelmesidir.

Hangi Ürünler? Ne Kadar Geniş?

Sınıf markaları geliştirirken en önemli görevlerden biri; markanın öne çıkabileceği, değer önermesine katkıda bulunabileceği veya marka ve müşteri arasındaki ilişkiyi iyileştirebileceği ürün sınıflarını tanımlamaktır. Deneyimli bir marka genişletme araştırmacısı olan Ed Tauberi, olası müşterilere teklif edilen genişletme kavramı ile ilgili şu soruların sorulması gerektiğini savunuyor: Bu marka rakiplerinden nasıl farklı olacak? Nasıl değer sağlayacak? Eğer müşteriler bu soruları cevaplayamıyorsa, başarı ihtimali düşük demektir.

Markanın değer katacağı ürün sınıflarının seçimi marka kimliğine bağlı olacaktır. Örneğin özellik çağrışımları, sadece belirli bağlamlarda başarılı olacaktır. Broniarczyk ve Alba'nın yapmış olduğu bir çalışmaya göre, Close-Up'un ağız gargarası ve nefes ferahlatan şekerlerle başarılı olacak bir ferah nefes çağrışımına sahipti ama bu çağrışım diş ipi ve diş fırçaları için daha az etkili olacaktı.[14] Bunun tam tersine, diş koruma çağrışımları nedeni ile Crest dişi ipi ve diş fırçaları ile çalışmakta ana gargara ve nefes ferahlatan şekerlerde daha az çalışmaktadır. Algılanan kalite yüksekse daha fazla serbestlik olur. Aaker ve Keller, yüksek bir algılanan kalite seviyesinin, markanın daha uzun yol gitmesini sağladığını göstermiştir.[15]

Bir markayı algılanan uzmanlık alanının dışına genişletmek riskli olabilir. Park, McCarty ve Milberg yaptıkları bir araştırmada, Timex'in otomatik garaj kapılarına ve erkek parfümlerine farazi genişlemesinin Timex üzerine olumsuz etkisi olduğunu, buna karşın piller, hesap makineleri, yüzükler ve bileklikler gibi daha yakın kategorilere yapılan genişletmelerin bu olumsuz etkiyi yapmadıklarını bulmuşlardır.[16] Araştırmacılar aynı zamanda Rolex'in otomatik kapılar, piller ve hesap makineleri gibi

fonksiyon odaklı ürünlere genişletmelerin markaya zarar vereceğini ama prestijli ürünlere yapılan genişletmelerin markaya yardımcı olacağını bulmuşlardır.

Bir markanın kimliği ürün özelliklerinin ötesine geçerek kurumsal özellikler, marka kişiliği ve (genel olarak) daha soyut özelliklere ulaştığında, marka daha da uzağa gidebilir. Kimlikler için bazı temeller –prestij (Rolex), moda (Vuarnet) ve sağlık (Healthy Choice)– belli ürün sınıfları ile bağdaştırılmaz ve belli bir ürüne bağlanmış özelliklerden daha fazla gölgeleyicidirler.

Tasarım kıyafetlerle başlayan ama şimdi sadece her türlü kıyafeti değil (iç çamaşırı, kotlar ve erkek takım elbiseleri) parfüm ve gözlüğe de uzanmış olan Calvin Klein'ı düşünün. Braun, elektrikli traş makineleri, masa saatleri ve yiyecek işleyiciler, el mikserleri, kahve makineleri ve saç şekillendirme aletlerini de içeren ev gereçleri ile bağdaştırılmaktadır. İşe kısa çizgi filmler yaparak başlayan Disney, şimdilerde uzun metrajlı film prodüksiyonları, çocuk parkları, kıyafetler, oyuncak dükkanları, bir hokey takımı ve turistik gemi seyahatleri ile güçlü bir şekilde bağdaştırılmaktadır.

Bu sınıf markalarının genişletilebilirliği, bazı rakiplerinin sınırlı erişimi dikkate alındığında özellikle kayda değerdir. Takım elbise üreticisi Brooks Brothers, bir parfüm veya çorap serisi pazarlasaydı? Cuisinart mutfak gereçleri markası, elektrikli traş bıçağı üzerinde olsaydı? Montreal Canadiends hokey takımı ismini bir oyun parkı veya film şirketine vermek isteseydi? Bazı sınıf markalarının rakiplerinin ötesinde genişletme kabiliyetleri, kimliklerinin gelişmesi ve evrimleşmesine izin verilmesiyle fazlasıyla alakalıdır.

Mantıklı bir marka kapsamı bir ürün kategorisidir; *kategori markası,* kek karışımları gibi bir ürün kategorisini temsil eden bir sınıf markasıdır. Kategori markalarının, öksüz markalar yani kategori kuzenleri tarafından desteklenmeyen markalar (Nestlé'nin fırında pişirme bölümündeki tek ürünü Nestlé Morsels gibi) üzerinde; giderek artmakta olan bir avantajı vardır. Bilişim teknolojilerinden faydalanan perakendeciler tek tek ürünleri yönetmektense bütün kategorileri yönetmektedirler. Stoklama, fiyatlandırma ve promosyon kararları bu nedenle giderek artan şekilde kategori seviyesinde yapılmaktadır. Sonuç olarak, perakendeciler kategori markaları ile uğraşmayı etkili ve stratejik olarak daha uyumlu bulmaktadır.

ORTAK MARKALAMA

Bir marka genişletme yolu ile değil aynı zamanda başka bir ürün sınıfına girerek ortak markalama yolu ile de öne çıkartılabilir.

Ürün Bileşimi Markaları

Ortak markalamanın bir formu, başka bir marka içerisinde markalanmış bir ürün bileşimi haline gelmektir. Örneğin Hershey's, kek veya kurabiye karışımlarına genişlemekte zorlanabilir çünkü böyle ürünler farklı üretim süreçleri gerektirir ve tüketicilerin Hershey'in bu alanlarda yüksek kalitede ürünler sunma kabiliyetini sorgulayabilirler. Buna rağmen Hershey küçük bir riskle Betty Crocker kek karışımları içinde markalanmış bir bileşen olabilir. Marka isminin gücü böylece Hershey'in yeni bir iş alanına girmesine gerek kalmadan kullanılabilecektir. Böyle bir ortak markalama, daha az riskle genişletmenin birçok avantajını sağlar.

Bir ürün bileşimi ortak markası olmak marka genişletmelerinin bir başka faydasını da sağlar: Markanın daha fazla göz önünde olması. KC Masterpiece mangal sosu, büyük bir cips firması KC Masterpiece tadında patates cipsini piyasaya sürdüğünde görünürlük ve inandırıcılık anlamında büyük bir yükselme yaşadı. KC Masterpiece üreticileri bunu gerçekleştirmek için gerekli Ar-Ge'yi yapmaktan ve tat veren bileşimi sağlamaktan memnundular. Intel, Nutrasweet ve diğerleri, diğer üreticileri markalarının ve logolarını ambalajlar ve reklamlarda göstermelerini sağlayarak görünürlük sağlamışlardır.

Bileşik Markalar

Ortak markalamanın bir başka formu iyileştirilmiş tüketici faydası veya düşük maliyet sağlamak için iki markanın bir araya getirilmesi olan *bileşik markaya* sahip olmaktır. Örneğin General Mills'in Yoplait yan kuruluşu, Trix markasını çocuklara yönelik bir ürün olan Trix Toplait yoğurdunu piyasaya sürmek için kullanmıştır. Yeni ürün için, Trix kahvaltı gevreği reklamlarına harcanmış olan 12 ila 15 milyon dolara ilave olarak bir televizyon reklamı harcaması yapılmadı; şirket Trix'in yüksek bilinirlik seviyesi ve çocuklar arasındaki kimliğini sermayeleştirdi.

Kredi kartı sektöründe MasterCard pazarı bölmek ve arzuladığı nişi hedef almak için saldırgan bir ortak markalama kullandı. (AT&T arama

kartı ile birleştirilen) AT&T Universal Card ve (kullanıcıların GM arabalarında indirim almalarını sağlayan) GM kartı son derece başarılı olmuştur. AT&T gibi bir MasterCard ortak markası görünürlük kazanmanın yanında müşterilere ulaşılabilirlik şeklinde katma değer sağlar. AT&T ve GM kartları müşteriler ile bir ilişki bağı kurar çünkü GM arabalarını almak ve AT&T'yi uzun mesafe aramalarda kullanmak için teşvik eder.

Healthy Choice'un Kellogg's ile birleşerek sağlık boyutunda en iyi lezzete ve iyi bir konuma sahip "Healthy Choice from Kellogg's" gevreğini yaratmıştır. "Multi tanecikli" ve "multi tanecikli kareler" gibi tanımlayıcı alt markalar kullanan gevrekler; vitaminler (beta karoten de dahil), lifler, lezzet için light tatlandırıcılar içermekte ve hiç yağ içermemektedirler. Healthy Choice logosunun olduğu farklı yeşil bir ambalaj kullanmaktadırlar. Bu ortaklık Healthy Choice'a Kellogg's'un destekçiliğini ve gevrek kategorisinde daha kolay ulaşım sağlamaktadır. Kellogg's, yeni ürünlerin markasının dükkandaki nüfuzuna katkıda bulunacak yüksek satış potansiyelinden ve yenilikçi gevrek tedarikçisi olarak kimliğine yapacağı katkı-

MARKA SİSTEMİ DENETLEMESİ

1. *Stratejik markalar.* Stratejik markalar nedir (stratejik olarak önemli olan ve hak ettiklerinden daha fazla kaynak ayrılması gereken markalar)? Buradaki kritik yön, şu anda satışları az olan ama gelecekte önemli satış ve kâr katkıları haline gelecek markaları ve ilgili oldukları iş kolu önemli bir kâr yaratan bir iş kolu olmasa da önemli koz olan markaları (markalı hizmetler gibi) tanımlamaktır.
2. *Destek markalar.* Hangi markalar destekleyici rolü oynamaktadır? Hangi yolla değer katmaktadırlar? Kimlikleri bu rol için uygun mudur? Destekçi markanın geri çekilmesini ve hatta bağının kesilmesini gerektiren vakalar var mıdır? Bir destekçinin ilave edilmesi veya vurgulanmasını gerektiren başka içerikler var mıdır?
3. *Markalanmış faydalar: hizmetler/özellikler/içerikler.* Hangi hizmetler, özellikler veya içerikler markalanmalıdır (veya zaten markalanmışlarsa olması gerekenden az faydalanılmaktadır)? Bunları markalamak nasıl bir katma değer sağlar?
4. *Gümüş kurşunlar.* Hangi markalar veya markalanmış faydalar gümüş kurşun rolü oynamaktadır veya oynayabilir? Bunlardan düzgün bir şekilde faydalanılmakta mıdır? İlave gümüş kurşunlara ihtiyaç var mıdır?

5. *Sınıf markaları.* Sınıf markalarını tanımlayınız. Marka kimlikleri her içerikte başarılı mıdır? Sınıf markalarının gelecekte hangi ürünleri içereceği ile ilgili bir plan var mıdır? Hangi markalar firmanın gelecekteki sınıf markaları olmalıdır? Bu sınıf markalarının marka kimlikleri nedir? Hangi ürünleri içereceği anlamında sınıf markasının vizyonu nedir? Sınıf markası hangi markalar için destekleyici rolü oynayacaktır?
6. *Ortak markalama.* Ortak olma veya ortak markalama yapma fırsatları var mıdır? Hangi tür ortaklar kimliğinizin sınırlarını azaltmaya yardımcı olur? Hangileri kimliği iyileştirir? Her bir durumda değiştiren marka mı değişen marka mı olmak daha uygundur?
7. *Genişletme seçenekleri.* Yatay genişletme için iyi bir aday olacak bir marka var mıdır? Neden? Hangi kimlik unsurları avantaj noktaları sağlar?
8. *Dikey genişletme.* Yukarı veya aşağı hareket ettirilmesi gereken markayı tanımlayınız. Bir strateji geliştiriniz. Bir alt marka faydalı olur muydu?
9. *Alt markalarla netleştirmek.* Tekliflerin karmaşık ve beklenti problemlerine yol açan bir durumu tanımlayınız. Alt markalar veya alt alt markalar beklentileri netleştirmek veya yönetmek için kullanılabilir mi?
10. *Kaç adet marka?* Çok fazla mı marka var? Çok az mı marka var? Yeni bir marka ilave etmede hangi kriterler yol göstermelidir?

sından faydalanmaktadır. Kellogg's aynı zamanda Healthy Choice ismi ve güvenilirliği olmadığı için başarısız olduğu bir ürün kavramında, ikinci bir şans elde etmiştir.

Ortak Markalamanın Sinerjisi

Ortak markalama, sinerji için klasik bir arayıştır. İki marka, marka yaratma bütçesini ve yeni bir ürünün piyasaya çıkarmadaki riski beraber paylaşır. Dahası ortaklığa, birleştiklerinde farklılaşma noktası yaratabilecek çağrışımları da getirebilirler. Problem doğru uyumu bulmak ve birlikte çalışan, farklı sistemler ve kültüre sahip iki kurumun uygulama problemlerini çözmektir.

MARKA SİSTEMLERİ DENETLEMESİ

8. ve 9. Bölüm marka sistemi bakışını sunmuştu. Gerçek, markaların çok nadir birbirlerinden izole bir şekilde çalışmakta olduklarıdır. Aksine mar-

kalar kümesi bir sistemi oluşturur. Zor olan, sinerjiye ve netliğe ulaşmak ve her bir markanın potansiyelini tam olarak geliştirmek ve bunlardan faydalanmak için marka sistemini yönetmektir. Bu yönetim sürecinin başlangıç noktası marka sistemi denetlemesi yürütmektir (kutucuğa bakınız). Denetleme marka sistemi kavramlarını ve daha önce tartışılan ilişkileri gözden geçirmeyi sağlar.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Marka yukarı doğru mu aşağı doğru mu hareket ettirilmelidir? Neden? Riskler nelerdir? Hedefleri gerçekleştirmenin alternatif yolları nelerdir?
2. Hangi ürün grubu genişletme seçenekleri vardır? Bir ürün grubu genişletmesi programı için hangi görevler vardır?
3. Aday sınıf markalarını tanımlayınız. Her birinin avantajları ve dezavantajları nelerdir? Firmanın gelecekteki sınıf markasını tanımlayınız. Bu sınıf markalarının kimlikleri nelerdir? Hangi ürünleri içereceği anlamında sınıf markasının vizyonu nedir (destekçi marka olarak ve yön veren marka olarak)? Sınıf markasının şemsiyesi altındaki ürün grubu markalarının kimlikleri nelerdir?
4. Ortak olma veya ortak markalama yapma fırsatları var mıdır? Hangi tür ortaklar kimliğinizin sınırlarını azaltmaya yardımcı olur? Hangileri kimliği iyileştirir? Her bir durumda değiştiren marka mı değişen marka mı olmak daha uygundur?

10
ÜRÜNLER VE PAZARLAR ARASINDA MARKA ÖZVARLIĞINI ÖLÇMEK

Çoğunlukla belirsiz olan doğru soruya yaklaşık cevap vermek, her zaman kesinlik kazandırılabilecek yanlış soruya kesin cevap vermekten çok daha iyidir.

–John Tukey, istatistikçi

Marka, ürünü müşterilerine bağlayan bir dizi farklılaştırıcı vaatler toplamıdır.

–Stuart Agres, Young & Rubicam

Hangi markalar sadece bir ürün kategorisinde değil ürün kategorileri arasında gerçekten güçlüdür? Bir markayı güçlü yapan şey nedir? Bunlar çok temel sorulardır. Bunlara cevap vermek için marka özvarlığını ve tek tek markaları ve içeriklerini anlamak gerekmektedir ve bunları cevaplandırmak, güçlü markalar yaratmak ve zaman içinde güçlerini takip etmek konusunda bir anlayış sağlar.

Ürün kategorileri arasında marka gücünü ölçmek için üç çalışma, aşağıda tartışılacaktır. Odak (1) kullanılan ölçümler ve gerekçeleri ve (2) ölçme çalışmalarından doğan sabit anlayış ve hipotezler üzerinde olacaktır. İleride tartışılacağı gibi, kategoriler arasında marka özvarlığının ölçümü çeşitli ürün alanlarında faaliyet gösteren firmalar için kullanışlı bir araçtır ve aynı zamanda markaya özel takip sisteminin geliştirilmesi için bir anlayış ve başlangıç noktası sağlar. Bu üç ölçüm çalışmasından (ve marka özvarlığı ve marka kimliği kavramlarının daha önce ortaya koyduğu) elde edilen, marka özvarlığının on ölçümünden oluşan ve markaları kategoriler arasında ölçmek için kullanılacak bir set, Marka Özvarlığı Onlusu tanıtılacaktır.

YOUNG & RUBICAM'IN MARKA VARLIĞI DEĞERLEMESİ

Marka özvarlığının ürünler arasında ölçülmesi için en istekli çalışma, 24 ülkede 450 küresel markadan ve 8 binden fazla yerel markanın marka özvarlığını ölçmüş olan global büyük bir reklam ajansı Young & Rubicam'ın (Y&R) Marka Varlığı Değerlemesi (Brand Asset Valuator) adı verilen çalışmasıdır. Her bir marka, marka kişilik ölçeklerine ilave olarak aşağıdaki dört ölçüm setini içeren 32 soruluk bir anket kullanılarak incelenmiştir:

1. *Farklılaşma* – Markanın pazarda ne kadar farklı olduğunu ölçer.
2. *Uygunluk* – Markanın anket katılımcısı ile kişisel bir alakası olup olmadığını ölçer. Bu marka kişi için anlamlı mıdır? Kişisel olarak uygun mudur?
3. *İtibar* – Markanın saygıyla karşılanıp karşılanmadığını ve sınıfında en iyi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğini ölçer. Algılanan kalite ve markanın popülerliğinin artma derecesi ile yakından alakalıdır.
4. *Bilgi* – Markanın neyi temsil ettiğine dair bilginin ölçümü.

ŞEKİL 10-1

Her Y&R Marka Varlığı Değerlemesi Boyutları için En iyi Amerikalı Firmalar

FARKLILAŞMA	UYGUNLUK	MARKA GÜCÜ	İTİBAR	BİLGİ	MARKA ÖNEMİ
Disney	AT&T	A-1	Band-Aid	Campbell's	Campbell's
Dr Pepper	Band-Aid	CNN	Campbell's	Coca-Cola	Coca-Cola
Ferrari	Campbell's	Disney	Hallmark	Heinz	Crest
Grey Poupon	Hallmark	Dr Pepper	Heinz	Hershey's	Hallmark
Jaguar	Heinz	Grey Poupon	Hershey's	Jell-O	Heinz
Porsche	Kodak	Häagen-Dazs	Kodak	Kellogg's	Hershey's
Rolls-Royce	Kraft	Hallmark	Phil. Cream	Kodak	Jell-O
Sharper Image	Reynold's Wrap	PBS	Reynold's Wrap	McDonald's	Kellogg's
Snapple	U.S. Postal	"60 Minutes"	Rubbermaid	Pepsi-Cola	Kodak
Victoria's Secret	United States	United States	United States	U.S. Postal	Kraft

Not: Markalar alfabetik sırayla listelenmiştir.

Not: Marka Gücü, Farklılaşma ile Uygunluğun çarpımıdır;
Marka Önemi, İtibar ile Bilginin çarpımıdır.

de bazı önemli dinamikleri yönettiğini ortaya koymuştur. Farklılaşmadaki değişimlerin gözlemlenmesi üzere zaman içinde ölçümler elde etmek için elbette ki daha kesin yargılara ihtiyaç vardır.

İkinci sırada *uygunluk* bulunmaktadır. Bir marka kayda değer bir segment ile alakalı olmadığı sürece, geniş bir müşteri tabanını çekemez. Ferrari ve Jaguar farklılaşmada üst sıralardadır ama uygunluk anlamında çok alt sıralardadır; sadece birkaç kişi bir adet satın almayı düşündü çünkü bu arabalar günlük kullanıma uygun değillerdi ya da çok pahalılardı. Uygunluk ile bir ürünün eve girmesi arasında güçlü bir çağrışım vardır (markayı evine satın alanların oranı). Örneğin Kodak, yüksek uygunluk ve pazar nüfuzuna sahipken rakipleri Agfa ve Fuji hatırı sayılır derecede düşük uygunluk ve nüfuza sahiptir. Genel olarak küçük markalar uygunluk ve nüfuzda düşüktürler. AT&T, Band-Aid ve Campell's gibi uygunlukta en üstteki firmaların nüfuzları yüksektir.

Marka gücü, farklılaşma ile uygunluğun çarpımıdır. Buradaki mantık, bir markanın güçlü olması için her ikisine de sahip olması gerektiğidir. Dahası, ikisinden de yüksek notlar almak kolay değildir, bir boyutta yüksek olan firmaların çok azı ikincisinde de yüksektir. Farklılaşma ve uygunluk anlamında en iyi on firmadan ne kadar azının, marka gücünde ilk on sırada olduğunu gözlemleyiniz. Büyümekte olan firmalar ve Hallmark ve Disney gibi güçlü ve yerleşmiş markalar, marka gücünde yüksek sıralardadır.

İTİBAR x BİLGİ = MARKA ÖNEMİ

İtibar ve bilgi hiyerarşiyi tamamlar ve *marka önemi* yapısını oluşturmak için bir araya gelirler. *İtibar* algılanan kaliteyi büyüme veya popülerlikteki azalma ile birleştirir. Genel olarak itibar algılanan kaliteyi temel alır. Ama, popülerlikteki artış veya azalmanın itibarı etkilediği markalar da vardır. Dahası, algılanan popülerliğin itibardaki büyük değişkenliği algılanan kaliteden daha iyi açıkladığı (Japonya gibi) bazı ülkeler vardır.

Bilgi müşterilerin sadece markadan haberdar olduklarını değil, aynı zamanda markanın neyi temsil ettiğini bildikleri anlamına gelir. Young & Rubicam, bilginin (markayı gerçek anlamda anlamanın) marka yaratma çabalarının zirvesi olduğunu varsayar. Bilgi, bilinirlikten farklı olarak, sadece teşhirle yaratılamaz, müşterilerin marka ile kurdukları gerçek yakınlıktan doğar.

İtibar ve Bilginin Karşılaştırılması. Bir markanın itibarını bilgisiyle karşılaştırmak çoğunlukla bazı önemli anlayışlar gerektirir. Örneğin, bazı markalar itibar boyutunda bilgiden daha yüksektedirler. Bu, markanın neyi temsil ettiğini nispeten daha az insanın anladığını, ama bunu anlayanların ona saygı duyduğu anlamına gelir. Bu durumdaki bir marka, bilgiyi genişletmenin bir yolunu bulduğu takdirde, (yararlanılıp yararlanmayacağı muallakta olan) açığa çıkmamış potansiyelin olması muhtemeldir. Bilgiden daha çok itibara sahip olan markalar arasında Fisher-Price, Crayola, National Geographic, WD-40 ve 3M bulunmaktadır.

Bunun tam tersine, bir marka bilgide yüksek itibarda düşük olabilir. Bunun anlamı markanın neyi temsil ettiğini daha fazla insanın bildiği ama çok az insanın buna saygı duyduğudur. Exxon, National Rifle Association ve MTV, bilgide itibardan daha üst sıralardadır ve bu birçok sigara ve alkol markası için de geçerlidir. Bu tarz firmalar genellikle nüfuz kaybeden firmalardır veya marka ile ilgili uç fikirlere sahip bir pazara hizmet etmektedirler.

Yüksek Öneme Sahip Markaların Özellikleri. Y&R Marka Değerlemesi, Y&R'ın kardeş şirketi olan ve marka özvarlığını ülkeler arasında ölçen Landor Associates'in marka ölçüm çalışmalarını takip etmektedir. Sadece önem boyutlarının (bilgi ve itibar) ölçülmüş olmasına rağmen, bu firmanın araştırmalarından çıkan gözlemler öğreticidir.[1] Yapılan bir gözlem; Campbell's, Coca-Cola, Hallmark ve Kodak gibi yüksek önemdeki markaların hatırı sayılır derecede uzun ömürlü oldukları ve zengin bir gelenek ve kimliğe sahip olduklarıdır. Buna rağmen Y&R'in yaptığı çalışma, Doritos (1996'dan beri) ve Sesame Street (1969'dan beri) gibi genç markaların da, marka genişletmeleri ile yeniden canlandırılan Ocean Sprey'in yaptığı gibi, öneme (ve marka gücüne) eriştiklerini göstermektedir.

Landor araştırmaları, markaların öneminin ülkelere ve segmentlere göre değiştiğini göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yüksek öneme sahip markalar, ambalajlı ürünler olurken, Avrupa ve Japonya'da araba markaları daha yüksek öneme sahiptir; Japonya'da perakendeciler de yüksek sıralardadır. Segmentlere göre McDonald's 18-29 yaş grubundan diğer segmentlerdekinden çok daha yüksek sıralardadır. L'Oréal, New Freedom ve Sure & Natural gibi markalar kadınlar arasında yüksek sıraları alırken, Playboy, Motorcraft ve Louisville Slugger erkekler arasında yük-

sek sıralardadır. Toyota, ithal araba satın alanlar arasında yüksek **öneme** sahiptir.

GÜÇ AĞI

Bundan başka tanı bilgisi, Şekil 10-3'te gösterilen *güç ağı* adı verilen güce-göre-önem teşhis yapısından elde edilebilir. Her iki boyutta da yüksek sıralarda olan markalar (sağ üst kutuda) korunacak ve yararlanılacak en üst değere sahiptir. Sol alttaki kutuda, genellikle yeni başlamakta olan markalar bulunmaktadır; ama burada çok uzun süre kalan bir markanın uzun vadede başarılı olması ihtimali düşüktür.

ŞEKİL 10-3
Y&R Güç Ağı: Öneme Karşı Güç

Marka Önemi (Bilgi ve İtibar) Düşük	Yüksek	Marka Önemi (Farklılaşma & Uygunluk)
Dove Chocolates Teddy Grahams Snapple Swatch Molson	Disney Sesame Street Doritos Sony Ocean Spray	Yüksek
QVC TAG Hauer Starbucks Timberland	Oldsmobile Bayer Wesson Ramada	Düşük

Y&R varsayımına göre, sol üst kutuda bulunan markalar ya güçlü niş markalar ya da önemlerini artırarak (özellikle de bilgi) büyüme fırsatına sahip markalardır. Bunun tam tersine sağ alt kutuda yorgun ama hâlâ biraz itibar ve bilgiye sahip markalar vardır. Markaların üçte ikisi, itibarda bilgide olduklarından daha düşük sıradadırlar ve yüzde 90'ı farklılaşmada uygunluktan daha düşük sıraları almaktadır. Marka güçlerini kaybettiklerinden dolayı, batmaktadırlar.

TOTAL RESEARCH'ÜN EQUITREND'İ

Total Research tarafından geliştirilen EquiTrend, Y&R Marka Varlığı Değerlemesi ölçümlerine bazı ince noktalarda tezat oluşturmaktadır. Daha

cimri olan EquiTrend, bir dizi basit ama güçlü soruları temel alır. EquiTrend, Y&R ile karşılaştırıldığında kapsam anlamında daha sınırlı olmasına rağmen, zaman içinde marka özvarlığının dinamikleri ve etkilerini yargılama kabiliyetini artıran veriler geliştirmiştir. 2.000 kişinin katıldığı her yıl yapılan anketinde, 133 Amerikalı marka ile başlamıştır ve 1995'te 700 marka ve 100 kategoriye ulaşmıştır.

EquiTrend, üç marka özvarlığı ölçümünü temel alır. Bunlardan ilki, marka ile ilgili fikri olan katılımcıların yüzdesini gösteren *dikkati çekme*dir. Böylelikle, tıpkı Y&R bilgi ölçümünde olduğu gibi, bilinirlik, tanınma ve hatırlanma gibi daha geleneksel kavramların ötesine geçip katılımcıların fikirleri söylemeleri istenir.

İkincisi, kısmen Total Resarch tarafından markayı beğenme, güven, övünme ve tavsiye etme isteği ile kuvvetli bir şekilde bağdaştırıldığının bulunması nedeni ile EquiTrend'in özünü oluşturan *algılanan kalite*dir. Bu marka hakkında fikri bulunan kişiler arasında özellikle ortalama kalitede değerlendirmesidir. Kalite, "mükemmel"den "kabul edilemez"e kadar değişen 11 puanlı bir ölçek ile ölçülmektedir.

Üçüncüsü markanın, onu en sık kullanan tüketiciler arasında gördüğü ortalama kalite değerlendirmesi olan *kullanıcı tatmini*dir. Markanın kullanıcı tabanındaki marka gücünü ölçer: örneğin MTV (5,2 puan ile) algılanan kalitede 100. sıradaki markadır ama kullanıcı grubu arasında (9,3 puan ile) 2. sıradaki markadır. Toyota benzer şekilde, algılanan kalitede (ortalama 6,7 puanla) 62. sıradaki marka ama kullanıcı tatmininde (9,19 puanla) dördüncüdür. Esté Lauder kullanıcı tatmininde (9,1 ile) 5. sıradaydı ama algılanan kalitede (7,0 ile) 38. sıradaydı. Kullanıcı tatmininin ölçümündeki bir problem, Mercedes gibi markaların çok az kişi tarafından kullanılmış olması nedeni ile kullanıcı tatmini için ulusal bir örneklemenin yetersiz olmasıdır.

Bu üç olçüm, EquiTrend marka özvarlığı notunda birleştirilmiştir. En iyi markaların zaman içindeki incelenmesi (Şekil 10-4'e bakınız) en üst kısımda olağanüstü bir tutarlılık göstermiştir: elbette ki EquiTrend verileri sınırlı olduğundan birçok Amerika Birleşik Devletleri firması dahil edilmemiştir.

Genellemek zor olsa bile, en iyi firmaların (yukarıda listelenenler ve AT&T, IBM, Levi's ve Lego gibi diğerleri) incelenmesinden çeşitli varsayımlar çıkarılabilir. Bunlardan ilki, EquiTrend kişilik verilerinden yola

çıkarak Kodak, Hallmark, Fisher-Price, AT&T ve Lego gibi birçok firmanın bütün, sıcakkanlı ve şefkatli bir kişilikle bağdaştırıldığıdır. İkinci olarak, bu firmaların birçoğunun net kimlikleri vardır: örneğin Levi's, on dokuzuncu yüzyıl California'sında madenciler tarafından giyilen bir ürün olma geleneğine ve modern kullanıcı betimlemesini temel alan güçlü bir kimliğe sahiptir. Üçüncü olarak, ileri teknoloji üst seviye fiyat konumundan, Mercedes, IBM ve AT&T gibi firmaların yararlandığıdır.

ŞEKİL 10-4
EquiTrend En İyi Markaların Tutarlılığı

MARKA	ANKETE KATILAN FİRMALAR ARASINDAKİ SIRALAMASI					
	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Kodak Film	1	3	3	2	2	3
Disney World	2	1	1	1	1	-
Mercedes	3	5	8	8	3	2
Disneyland	4	2	1	1	1	-
Hallmark	5	4	4	4	5	6
Fisher-Price	6	6	5	5	6	5

Algılanan Kalite ve Fiyat

EquiTrend verilerinin incelenmesi, 1. Bölüm'de belirtilen PIMS çalışmalarını destekler şekilde algılanan kalitenin üst seviye fiyatla bağdaştırıldığını göstermiştir.[2] Örneğin, Kodak, Mercedes, Levi's ve Hallmark gibi üst seviye fiyatlı markaların, Fuji Film, Buick otomobilleri, Lee kotları ve American Greetings kartlarına göre algılanan kalite avantajları bulunmaktadır. Bu ilişki şüphesiz iki taraflı bir akışı temel alır: Güçlü marka üst seviye fiyata hakim olur bir yüksek seviyede fiyat, kalite işaretidir. Algılanan kalite yaratıldıktan (veya yaratılabildikten) sonra fiyatı yükseltmek sadece kârı artırmakla kalmaz, algıların da iyileşmesine yardımcı olur.

Algılanan Kalite ve Kullanım

Algılanan kalite aynı zamanda kullanımı etkilemek için de gösterilir. EquiTrend veri tabanından ilginç bir gözlem; markayı en sık kullanan tüketici-

lerin oranı ile markanın algılanan kalite sıralaması arasında bir ilişki olduğudur; bir markaya kalite anlamında 10 puan veren tüketicilerin yüzde 39'u aynı zamanda markanın en sık kullandıkları marka olduğunu da söylemiştir. Şekil 10-5'te görüldüğü gibi, algılanan kalite sıralaması düşünce, kullanım da düşmektedir. Elbette ki bu ilişki, yüksek değerli pazarlar için geçersizdir. Örneğin, Mercedes-Benz'e 10 puan veren tüketicilerin sadece yüzde 2'si bunlardan birini sıklıkla kullanmaktadır (buna rağmen, bir Mercedes kullanan kişilerin yüzde 80'den fazlası bu kadar yüksek puan vermiştir.)

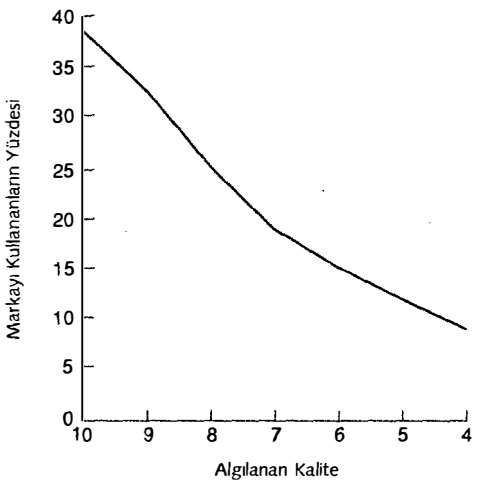
Marka Özvarlığı ve Fiyat Esnekliklerİ

EquiTrend veri tabanı, iki ayrı ambalajlı ürün sınıfı için tüketici araştırmalarını temel alan fiyat esnekliklerine göre (birleşik analiz kullanarak) sıralanmıştır.[3] Her içerikte, yüzde 10 fiyat artışından etkilenen satış düşüşleri, kalitesi iyi olarak değerlendirilen bir marka için kalitesi çok yüksek olarak değerlendirilen markadan daha yüksek olmuştur.

Hisse Senedİ Getİrİlerİ

Merak uyandıran bir başka şey, (1. Bölüm'de açıklanan) EquiTrend tarafından ölçülen marka özvarlığındaki değişim ile hisse senedi getirisi arasında-

ŞEKİL 10-5
Özvarlık/Satış İlişkisi



ki ilişkidir. Marka özvarlığı; hisse senedi getirisi ile bağdaştırılan (örneğin Kodak, IBM, AT&T, Exxon, Goodyear ve Coca-Cola) 34 EquiTrend markası arasında, hisse senedi hareketleri ile ilgisi olduğu bilinen muhasebe değeri olan yatırım getirisi üzerinde yaptığı etkinin aynısını hisse senedi getirisi üzerinde yapmıştır. Bu ilişki, reklam harcamalarını ve bilinirliğin aynı tutulması durumunda bile gözlenmiştir.

INTERBRAND'İN EN GÖZDE MARKALAR ÖLÇÜMÜ

İngiltere merkezli bir marka danışma şirketi olan Interbrand, dünyadaki en güçlü markaları tanımlamak için çok farklı bir yaklaşım kullanmıştır. Öznel olarak seçilmiş bir dizi kriterden oluşmakta ve markaların iş beklentilerin, markanın pazar ortamını ve de tüketici algılarını içermektedir. 500 marka yedi kriter temel alınarak değerlendirilmiştir:

1. *Liderlik.* Pazar sektöründe lider olan bir marka, ikinci, üçüncü ve dördüncü sıradaki markalardan daha istikrarlı ve güçlüdür. Bu kriter, iletişim ve dağıtımda ilk sıradaki markalar için ölçek ekonomisini ve daha alt sıralardaki markaların dağıtımını sağlamakta ve fiyat erozyonundan kaçınmaktaki problemlerini yansıtmaktadır.
2. *İstikrar.* Kimlikleri pazarın özüne (ve hatta kültürüne) işlemiş olan uzun ömürlü markalar bilhassa güçlü ve değerlidirler.
3. *Pazar.* Büyümekte olan veya daha sabit fiyat seviyelerine sahip ve başarılı firmaların kârlı olabileceği bir fiyat yapısına sahip olan pazarlardaki markalar daha değerlidir. Donmuş gıda ve tüketici elektroniğinin bazı alanları gibi pazarlar, zayıflatan fiyat rekabeti ile öylesine kuşatılmışlardır ki; bir firmanın kârlı olma ihtimali çok düşüktür.
4. *Uluslararası.* Uluslararası olan markalar, ulusal veya bölgesel markalardan kısmen ölçek ekonomilerinden dolayı daha değerlidir. Daha genel olarak, markanın pazar kapsamı ne kadar büyükse, o kadar değerlidir; ulusal bir marka, bölgesel bir markadan daha değerlidir.
5. *Eğilim.* Markanın satış anlamında uzun vadeli eğiliminin, gelecekteki muhtemel müşterileri yansıtması beklenebilir. Sağlıklı ve büyüyen bir marka, güncel ve tüketicilerle alakalı kalacağını belirtir.
6. *Destek.* Sürekli yatırım odaklı ve destek almış firmalar, bunları almamış firmalar göre daha güçlü olarak değerlendirilirler. Yine de, desteğin kalitesi desteğin seviyesi ile birlikte değerlendirilmelidir.

7. *Koruma.* Bir markanın yasal ticari marka korumasının gücü ve genişliği, markanın gücü için kritiktir.

Interbrand bu kriterleri temel alarak, 1990 yılındaki dünyanın en iyi firmalarını aşağıdaki şekilde belirledi:

1. Coca-Cola
2. Kellogg's
3. McDonald's
4. Kodak
5. Marlboro
6. IBM
7. American Express
8. Sony
9. Mercedes-Benz
10. Nescafé

Interbrand'ın (tüketici odaklıya karşı) iş odaklı kriter açısı, kısmen markaya finansal bir değer koymaya bir adım daha yakın olduğu için daha faydalıdır; aslında Interbrand bu marka sıralamasını kazançlara uygulanacak bir çarpan belirlemek için kullanmaktadır. Ne var ki, kriterler ve marka değerlendirmesinin öznelliği, boyutların savunulmasını zor kılmakta ve sonuçta ortaya çıkan ölçümlerin güvenilirliğini etkilemektedir.

Bu boyutta yansıtılan varsayımlara itiraz etmek kolaydır. Örneğin küçük niş markalar sözde lider markalardan daha kârlı olabilir. Yaşlı markalar marka değerlerini kaybedebilir. Bir pazarın kârları yaratma veya koruma kabiliyetini yansıtmak zordur. Yerel bir markanın müşterilerle ilişki kurmak anlamında avantajı vardır ve bu nedenle ciddi koordinasyon problemleri ile uğraşmak zorunda olan uluslararası bir markadan daha kârlı olabilir. Satışlardaki büyüme, özellikle kârdan feragât edilerek kazanıldıysa, sağlıklı olmayabilir. Dahası, Interbrand sistemi, markanın diğer ürün sınıflarına genişletmelerini destekleme potansiyelini değerlendirmez. Marka desteği etkisiz olabilir; reklama para harcamak etkili marka yaratma çalışmalarına işaret eder. Ticari marka koruması gerekli olmasına rağmen, kendi başına bir marka değeri yaratmaz.

MARKA ÖZVARLIĞI ÜRÜNLER VE PAZARLAR ARASINDA NEDEN ÖLÇÜLMELİDİR?

Güçlü bir marka ismi nedir? Kodak, American Express, Mercedes, Ford veya IBM? Bir marka neden zayıf veya güçlüdür? Marka gücü neden zaman

içinde değişmektedir? Neden? Marka gücü neden ülkeden ülkeye ve pazardan pazara değişmektedir? Neden?

Bu tür sorular etkileyici ve aynı zamanda pratiktir. Birçok firma, eğer marka özvarlığını ölçüyorsa, ölçümlerini anlık ürün sınıfı ve ilgilenilen pazar ile sınırlar. Bakış açısını birden çok ürün sınıfı ve pazarı kapsayacak şekilde genişletmek, aşağıdaki nedenlerden dolayı kayda değer bir pratik değere sahiptir:

1. *En iyiye göre kıyaslama.* Yöneticiler çoğunlukla, konumlandırma alternatiflerinin kategoride daha önce yapılanlarla sınırlı olduklarına inanır. Bazılarıyla ortak özelliklere ve sorunlara sahip olunan diğer kategorilerdeki markaların ele alınması, yeni kimlik seçeneklerini ortaya koyabilir. Dahası, kimlik uygulama programları değerlendirildiğinde, faydalı bir kıyaslama, benzer kimlik amaçları olan diğer markalar olacaktır. Bu nedenle, algılanan kaliteye göre, finansal hizmet sektöründeki bir firma Disney'i rakiplerinden daha iyi bir kıyas noktası olarak değerlendirebilir. Kıyaslama yapmak maliyet geliştirme çalışmalarında yaygındır, neden markalamada da yapılmasın?
2. *Marka yaratma ile ilgili içgörüler.* Ürün sınıfları ve pazarlar arasında marka özvarlığı ölçümü etkili marka yaratmak ve marka yönetmek için içgörüler ve temel prensipler yaratmak için bir fırsat sunar. Ford'un algılanan kalitesini yükselttiğini gözlemlemek ve bunu nasıl yaptığını analiz etmek Boing ve Maytag için programlar ortaya koyabilir. Modelleri izleyen veya onlardan uzaklaşan markaların teşhisi, benzer içeriklerle karşı karşıya gelen diğerlerine yol gösterebilir. Bilinirliği ve farklılaşması yüksek kalırken algılanan kalitesi düşen bir marka, aynı durumdaki diğer markaların probleme nasıl yaklaştıklarına bakabilir. Önemli yapıların özellikle de zaman içinde birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını anlamak fikir verici olabilir.
3. *Marka portföyünü yönetme araçları.* Birçok kurum, çeşitli pazarlar ve ülkeler için çeşitli markalar sunar. Bu markalar birbirinden ayrı ve bağımsız olarak veya özel bir amaç için yönetilirse, markalar arasındaki toplam kaynak ayrımı doğru olarak yapılamayabilir. Örneğin Grand Metropolitan gibi bir firma, J&B, Bailey's, Smirnoff, Pillsbury, Green Giant, Häagen-Dazs ve Burger King'i de içeren dünya

çapında birçok firmaya sahiptir. Eğer Grand Met bu markalara birbirleriyle bağlantılı bir portföy gibi davranmazsa, ayrı ayrı markaların faydası için verilen stratejik kararlar sonunda firmanın toplam performansına zarar verebilir.

MARKA ÖZVARLIĞI ONLUSU

İyi yönetim, iyi ölçümle başlar; bir portföyü yönetmenin en önemli noktası ortak ölçüm setidir. Elbette ki iyi geliştirilmiş ve kabul edilmiş finansal ölçümler, (satış rakamları, maliyet analizleri, kâr ve varlıkların geri dönüşleri gibi) genellikle marka amaçları ve performans ölçümlerinde baskın olur. Problem, bu ölçümlerin kısa vadeli olmalarıdır; bu nedenle en yakın finansal sonuçları veren, ilgi çekici bir yatırım teklifi olarak tanımlanır. Sistem kendi kendini sürdürebilir çünkü bu boyutlarda başarılı olan işletmeler ve yöneticiler daha fazla kaynak çeker. Maalesef böyle bir sistemi yaratmanın en iyi yolu, şimdiki zaman periyodunda masrafını çıkarmayacak marka yaratma aktivitelerini keserek markayı aç bırakmaktır.

Bu nedenle yapılacak iş, marka finansal ölçümleri marka varlığı ölçümleri ile tamamlayan güvenilir ve hassas marka gücü ölçümleri geliştirmektir. Marka amaçları ve programları her iki ölçüm çeşidi tarafından yönlendirilirse, teşvik yapısı daha dengeli hale gelir ve marka yaratma aktivitelerini savunmak ve aklamak daha kolay hale gelir. Buna ek olarak, kısa vadeli finansal stratejilerin marka varlıklarını aşındırma potansiyeli daha fark edilir hale gelir.

Ürün sınıfları arka planında özvarlığın ölçülmesi için yukarıdaki üç çalışma ve 1. Bölüm'de sunulan değer yapısını temel alan genel ölçüm seti burada sunulacak ve Marka Özvarlığı Onlusu olarak adlandırılacaktır. Daha sonra, bunları tek bir marka özvarlığı ölçümünde birleştiren yaklaşımlar ve bu yapıyı belli bir markanın değerini takip etme problemine adapte etme sorunu tartışılacaktır. Güvenlilirliği deneysel kanıtlara ve takip kaydına dayalı olan Marka Özvarlığı Onlusu, bir başlangıç noktası olabilir.

Ölçüm Kriteri

Marka özvarlığını ürünler ve pazarlar arasında değerlendirme ve takip etmede hangi ölçümler en etkilidir? Marka Özvarlığı Onlusu'nu şekillendirirken dört kriterden yola çıkılmıştır. Bunlardan ilki, ölçümlerin ölçülen

yapıyı (yani marka özvarlığını) yansıtması gerektiğidir. Marka özvarlığının kavramlaştırılması ve yapısı, ölçüm setinin geliştirilmesine yol göstermelidir. Amaçlardan biri, marka özvarlığının bilinirlik, algılanan kalite, sadakat ve çağrışımları içeren tüm kapsamıyla bağlantı kurmak olmalıdır. Ölçümler özellikle markanın varlık değerini yansıtmalı ve rakipler tarafından kolay kopyalanamayacak sürdürülebilir avantajlara odaklanmalıdır. Bunlar pazarlama karması tanımlayıcıları veya reklam bütçesi seviyeleri gibi taktiklerin göstergesi olmamalıdır. Taktikler kolay kopyalanabilir ve varlıkları yansıtmazlar.

İkincisi, ölçümler pazarı gerçekten yönlendiren yapıyı yansıtmalıdır. Marka özvarlığı yöneticileri, ölçümlerdeki hareketlerin en sonunda fiyatları, satışları ve kârları değiştireceğini anlamalıdır.

Üçüncüsü, seçilen ölçümler hassas olmalıdır: marka özvarlığı değiştiğinde, ölçümler bu değişimi tespit etmelidir. Örneğin, marka özvarlığı taktiksel hatalar veya rakiplerin hareketleri yüzünden düşerse, ölçümler buna duyarlı olmalıdır. Eğer marka özvarlığının bir unsuru sabitse, ölçüm bu sabitliği yansıtmalıdır ve markanın gerçek değeri çatlak sesler tarafından maskelenmemelidir.

Son olarak markalar, ürün kategorileri ve pazarlar arasında uygulanabilecek ölçümler geliştirilmelidir. Bu tür marka özvarlığı ölçüleri, tek bir markayı yönetmek için kullanılan ve fonksiyonel faydaların ve marka kişiliklerinin özel ölçümlerinin daha markaya has olduğu ölçümlerden daha genel olacaktır. Elbette ki, başarısı ispatlanmış ve test edilmiş genel ölçümler, belli bir marka için ölçümler geliştiren kişilere bir yapı sağlayabilir ve yol gösterebilir. Aslında, ürün/pazar içerikleri arasında ölçüm için seçilen metot, en azından markaları belki de tamamlayıcı markaya özel ölçümlerle tek tek takip etme potansiyeline sahip olmalıdır.

Ölçüm Setini Düzenlemek için Araştırmaları Kullanmak

Marka Özvarlığı Onlusu, her içerikte optimum ölçüm setini temsil etmek zorunda değildir. İçeriklere ve eldeki görevlere uyması için değişiklik yapmak gerekli olacaktır. Örneğin, Grand Met'in yiyecek ve içecek işi, Hewlett-Packard'ın yüksek teknoloji ürün grubundan daha farklı ölçümlere ihtiyaç duyabilir. Dahası, bir firma diğer firmadan daha detaylı (ya

da daha kısa) bir set isteyebilir çünkü etkilenmiş kararın kapsamı farklı olacaktır.

Devam etmenin mantıklı yolu, burada sunulan gibi kapsamlı bir set ile başlamak ve belki de bunu ilave ölçümlerle tamamlamaktır. Setin en son halini seçerken, iki tür araştırma yol gösterir. İlki kantitatif olmalıdır. Ölçümler zaman içinde bir dizi markaya uygulanmalıdır; daha sonra istatistiki modeller hangi ölçümlerin ilgilenilen nesnel değişkenleri (marka ile alakalı algılanan tercihli yüksek fiyat, markaya karşı tavrı veya satın alma niyetleri gibi) yönettiğini belirlemek için kullanılabilir. Marka özvarlığı ölçümleri ve bu nesnel değişkenler arasındaki ilişkinin gücü, daha sonrasında aday ölçümleri önceliklerine göre sıralamak için bir temel sağlayacaktır.

Allstate, bu tür kantitatif araştırmalar kullanan firmalara bir örnektir. Marka ile alakalı algılanan tercihli yüksek fiyatı etkileyen marka özvarlığı unsurunun belirlenmesi için yapılan bir çalışmada, müşterilere rakibi geçmelerini sağlamak için rakibin ne kadar bir indirim yapması gerektiği sorulmuştur. Markanın müşterisi olmayan kişilere Allstate'in ne kadar para kazancı sağladığında Allstate'e geçiş yapacakları sorulmuştur. Araştırmacılar daha sonra Allstate ile alakalı algıları, hizmetleri, acenteleri ve marka kişiliğini de içeren marka özvarlığı ile alakalı konuları incelemiştir. Gözlemlenen stratejisini hangi değişkenlerin etkilediğini belirlemek için istatistiksel analiz kullanılmıştır. Bu değişkenler daha sonra Allstate'in marka özvarlığını zaman içinde ölçmek için başlıca adaylar olmuştur.

İkinci bir araştırma yaklaşımı, tercihli yüksek fiyat ölçümlerinde büyük olumlu ve olumsuz değişimleri tanımlayan detaylı vaka çalışmaları geliştirmektir. Her bir vaka çalışması marka özvarlığındaki değişimlerin nedenlerini belirlemeye çalışacaktır. Vaka çalışmaları oluşturmak, marka özvarlığını etkileyen değişkenleri ortaya koyabilir ve hem ölçümler hem de tüm süreçle ilgili güvenilirlik sağlayabilir.

Marka Özvarlığı Onlusu

Yukarıda sunulan dört kriter temel alınarak on ölçüm seçilmiştir. Bu değişkenleri belirlerken, Y&R, Total Research, Interbrand ve diğerlerinin ölçüm çalışmalarından yararlanılmıştır.

Aday ölçümler, beş kategoride gruplandırılmış ve Şekil 10-6'da özetlenmiştir. İlk dört kategori, marka özvarlığının dört boyutunda marka ile ilgili müşteri algılarını (sadakat, algılanan kalite, çağrışımlar ve bilinirlik) temsil etmektedir. Beşinci grup, doğrudan müşteriler yerine pazar bazlı ölçümlerden elde edilen bilgileri temsil eden pazar davranış ölçümlerini içeren iki seti içermektedir.

SADAKAT ÖLÇÜMLERİ

Sadakat, marka özvarlığının çekirdek boyutudur. Sadık bir müşteri tabanı; giriş bariyeri, muhtemel tercihli yüksek fiyat, rakiplerin yeniliklerine cevap verme zamanı ve zararlı fiyat rekabetine karşı siperi temsil eder. Sadakat, kriter değişken olarak kullanılmak için konu ile yeterince alakalıdır (yani, diğer muhtemel ölçümleri değerlendirmek için bir temel olabilir). Eğer müşteri ilişkisinin kalbine yönelik marka özvarlığı potları olursa, bunlar sadakati etkilemelidir. Genellikle ilk olarak çekirdeğinize zarar verirsiniz çünkü bu kişiler marka ile en bağlantılı olan ve ona değer veren kişilerdir.

ŞEKİL 10-6
Marka Özvarlığı Onlusu

Sadakat Ölçümleri
1. Tercihli Yüksek Fiyat
2. Tatmin/Sadakat

Algılanan Kalite/Liderlik Ölçümleri
3. Algılanan Kalite
4. Liderlik/Popülerlik

Çağrışımlar/Farklılaşma Ölçümleri
5. Algılanan Değer
6. Marka Kişiliği
7. Kurumsal Çağrışımlar

Bilinirlik Ölçümleri
8. Marka Bilinirliği

Pazar Davranışı Ölçümleri
9. Pazar Payı
10. Pazar Fiyatı ve Dağıtım Gücü

1. Tercihli Yüksek Fiyat

Sadakatin temel işareti, müşterilerin benzer veya daha az fayda sunan bir markayla karşılaştırıldığında marka için ödemek isteyeceği miktardır. Örneğin, bir tüketici Bloomingdales's yerine Sak's'tan alışveriş yapmak için yüzde 10 daha fazla veya Pepsi yerine Coca-Cola için yüzde 15 daha fazla ödemeye razı olabilir. Buna marka sadakatine bağlı *tercihli yüksek fiyat* denir ve karşılaştırılmada yer alan iki markaya bağlı olarak yüksek veya düşük, pozitif veya negatif olabilir.

Eğer bir marka yüksek fiyatlı bir markayla kıyaslanıyorsa, markayla alakalı tercihli yüksek fiyat negatif olabilir. Örneğin, Kmart müşterilerinin Macy's'e göre yüzde 20 fiyat avantajı beklediklerini ve Kmart'daki fiyat avantajı bu miktardan daha az ise Macy's'den alışveriş yapacaklarını farz edelim. Bu negatif yüksek fiyat, fiyatlar aslında yüzde 25 daha düşük olduğunda Kmart için sağlam bir marka özvarlığı yansıtır.

Tercihli yüksek fiyatı ölçerken veya herhangi bir marka değer ölçümünde, pazarı sadakate göre segmentlere ayırmak faydalıdır. Örneğin, pazar referans alınan markanın sadık müşterileri, marka değiştirenler ve müşteri olmayanlar şeklinde bölünebilir. Elbette ki her bir grup, referans markanın değeri üzerine farklı bakış açılarına sahip olacaktır. Sadakat gruplarını toplamak daha az hassas bir ölçüm sağlayacak ve marka değer profilinin stratejik uygulamasını gölgeleyecektir.

Tercihli yüksek fiyat ölçümü, net bir şekilde tanımlanması gereken bir rakibe veya bir dizi rakibe göre tanımlanır. Genellikle ölçüm için bir dizi rakip tercih edilir çünkü tek bir rakibin değeri düşerken diğer rakiplerinki sabit kalabilir. Böyle bir durumda, sadece değeri düşen rakibi kıyas noktası olarak kullanmak markanın sağlığı ile ilgili yanlış bir bakış açısı yaratır.

Tercihli yüksek fiyat, basitçe müşterilere marka için ne kadar daha fazla ödemeye razı olduklarını sorarak belirlenebilir. (Buna *dolar metrik* adı verilir.) Örneğin, bir müşteriye "Bir Honda Accord yerine Toyota Camry satın almak için ne kadar daha fazla öderdiniz?" diye sorulabilir.

Ne var ki, tercihli yüksek fiyatın daha hassas ve güvenilir ölçümü, birleşik analiz veya taviz analizi kullanarak elde edilebilir. Bu gelişmiş pazar araştırma yaklaşımı, tüketicilere bir dizi basit seçenek sunar ve daha sonra bu seçenekler beraber analiz edilerek farklı boyutların tüketiciler için öne-

mi belirlenir. Örneğin, tüketicilere ilk olarak "14.000 dolara bir Toyota Corolla mı, 13.000 dolara bir Honda Civic mi, 12.500 dolara bir Saturn mü yoksa 12.000 dolara bir Chrysler Neon tercih edersiniz?" diye sorulabilir. Saturn seçilirse süreç tekrarlanır ama bu sefer Saturn'ün fiyatı 13.000 dolar olarak belirtilir. Bu sefer Civic seçilirse, bir sonraki sette Civic'in fiyatı 13.500 dolar olarak belirlenir. Markanın değeri böyle bir araştırma ile ortaya çıkar.

Marka Özvarlığının En İyi Ölçümü

Tercihli yüksek fiyat eldeki en iyi marka özvarlığı ölçümü olabilir çünkü müşterilerin sadakatini en alakalı şekilde yakalar. Eğer sadıklarsa, mantık olarak bir tercihli yüksek fiyat ödemeye razı olmaları gerekmektedir; eğer daha fazla ödemeye razı değillerse, sadakat seviyesi düşüktür. Aslında yukarıda belirtildiği gibi, Allstate'in kendi marka özvarlığının önemli yönetici noktalarını tanımlamak için yaptığı çalışma, tercihli yüksek fiyatı neyin etkilediği üzerine odaklanmıştır.

Bir markanın yaklaşık finansal değerini elde etme gibi doğal bir arzu vardır. Markanın değerini bilmek, marka yaratma yatırımlarını kalibre etmeye yarar ve değerdeki değişim, pazarlama programlarının değerlendirilmesine yardımcı olur. Artı fiyatın kullanışlı bir yönü, marka özvarlığının yaklaşık olarak belirlenmesi için bir temel oluşturabilmesidir (mevcut müşterilere bağlı artı fiyat çarpı birim satışlar).

Elbette ki dağıtım kanalı gerçeklikleri, tercihli yüksek fiyatın pazardaki marka fiyatını etkilemesine engel olabilir. Birçok müşteri Coca-Cola satın almak için yüzde 10 daha fazla ödemeye razı iken, fiyata hassas segment ve agresif perakendeciler bu yüksek fiyatın süpermarkette nakte dönmesini mümkün kılmazlar. Yine de, tercihli yüksek fiyatı temel alan bir marka özvarlığı tahmini yararlı olabilir.

Intel, tercihli yüksek fiyatını takip eden firmalardan biridir. Her hafta, bilgisayar dükkanlarındaki anketçiler müşterilere, içinde Intel olmayan ("Intel Inside") kişisel bir bilgisayar satın almaları için ne kadar indirim gerektiğini sormaktadırlar. Sonuç olarak, Intel pazarlama programlarının değerlendirilmesi ve markanın genel sağlığının kontrol edilmesi için kullanılabilecek tercihli yüksek fiyatını sürekli olarak ölçmüş olur.

Problemler/Önlemler

Tercihli yüksek fiyatla ilgili bir problem, sadece bir rakibe veya bir dizi rakibe göre tanımlanmış olmasıdır. Birçok markanın bulunduğu bir pazarda, çeşitli tercihli yüksek fiyat ölçümlerine ihtiyaç olacaktır ve o zaman bile önemli ve büyümekte olan bir rakip gözden kaçabilir. Örneğin Compaq, Dell ve Gateway gibi diğerleri çok daha düşük bir fiyat noktasında gedik açarken IBM'i referans noktası olarak almıştır. Bu nedenle zamana bağlı olarak değişen fiyatı, marka özvarlığının, giderek büyüyen bir şekilde şişirilmiş değerlendirmesini yansıtmaktadır.

Bir markanın farklı pazarlarda farklı rakipleri var olduğunda bir yorum problemi ortaya çıkar. Örneğin, Budweiser bir bölgede başka herhangi bir yerde varlığı olmayan güçlü bir yerel marka ile karşılaşabilirken başka bir bölgede mikro bira fabrikaları önemli olabilir. Budweiser'in gücünü bu bölgelerde kıyaslamak için, bileşik bir ölçüme (örneğin, lider mağaza markasına, lider bölge markasına ve lider ulusal markaya göre bulunmuş tercihli yüksek fiyatların ortalamalarına) ihtiyaç vardır.

Dahası, fiyat farkının konu ile çok da alakalı olmadığı pazarlar vardır çünkü yasal sınırlamalar (örneğin, Japon hükümeti uzun zamandan beri bira fiyatlarını kontrol etmektedir) veya pazar güçleri böyle farkların oluşmasını zorlaştırır. Böyle içeriklerde, tercihli yüksek fiyat kavramı daha az anlamlı hale gelir. Bu pazarlarda önemli olan, yaygın fiyatla müşteri kazanma kabiliyeti ve satın alma niyetlerinin bir parça ölçümü daha anlamlı olur.

2. Müşteri Tatmini/Sadakat

Tatmin (veya beğenme) müşterilerin markaya bağlı kalma isteğinin doğrudan bir ölçümüdür. Tatminin ölçülmesinde geçtiğimiz on yılda muazzam ilerlemeler kaydedilmiştir. İşin aslı, yepyeni bir tatmin ölçüm sektörü gelişmiştir. Tatminin doğrudan ölçümü, belki de ürünü veya hizmeti geçen sene kullanmış olarak tanımlanan mevcut müşterilere uygulanabilir. Referans, son kullanım deneyimi veya basitçe müşterinin gözünden kullanım deneyimi olabilir:

- Tatmin oldunuz mu?
- Bu marka ile olan deneyiminizden memnun musunuz?

- Ürün veya hizmet beklentilerinizi karşılıyor mu?
- Bir sonraki fırsatta markayı satın alır mıydınız?
- Ürünü veya hizmeti başkalarına tavsiye eder miydiniz?
- Ürünün veya hizmetin kullanılması ile ilgili problemler veya sıkıntılar oldu mu?

Tatmin, sadakatin çoğunlukla kullanım deneyimlerinin kümülatif sonucu olduğu hizmet sektöründe (araba kiralama firmaları, oteller veya bankalar gibi) özellikle güçlü bir ölçümdür.

Tatmin, sadakat ile ilgili doğrudan sorular sorarak da ölçülebilir. Sadakat nispeten basit ve ulaşılabilir bir kavramdır; insanlar aileye, arkadaşlara, firmalara ve markalara olan sadakati anlar. Sadakat ile ilgili doğrudan sorular (Bu markaya sadık mısınız? Çoğunlukla fiyata göre mi satın alırsınız?) pazarı sadık kullanıcılar, fiyat takipçileri ve ikisinin arasındakiler (1. Bölüm'de anlatıldığı gibi) şeklinde segmentlere ayırmayı sağlar. Başka bir ölçüm türü de, marka sayısı anlamında sadakat düzeyi olabilir. Burada müşterilere kendilerini bir, iki, üç veya daha fazla markaya sadık hissedip hissetmedikleri veya bütün markaları aşağı yukarı aynı görüp görmedikleri sorulur. Söz konusu markaya sadık olan veya bunu tercih ettiği iki ya da üç markanın arasına sokan müşterilerin yüzdesi anlamlı bir istatistik oluşturur.

Problemler/Önlemler

Tatmin ölçümlerinin önemli bir sınırlaması, müşteri olmayan kişilere uygulanamamasıdır. Bu nedenle, müşteri tabanının dışında marka özvarlığının ölçümü gerçekte sağlanamamaktadır.

Başka bir zorluk da sadık ve (sürekli marka) değiştiren grupların birleşiminden sağlanan tatminin, duyarsız ve yorumlanması zor bir hale gelmesidir. Bu nedenle, sadakat ölçümlerini sadakat segment tarafından geliştirmek çoğunlukla gereklidir.

ALGILANAN KALİTE VE LİDERLİK ÖLÇÜMLERİ

Bu bölümde, algılanan kalite ölçümü *liderlik* adı verilen ilgili bir değişkenle büyütülecektir. Algılanan kalite ve liderliğin bir özeti olarak itibarın rolü de gözden geçirilecektir.

3. Algılanan Kalite

Algılanan kalite, marka özvarlığının önemli boyutlarından biridir. 1. Bölüm'de bahsedildiği gibi, ROI ve hisse getirilerini doğrudan etkilediği istatistiki modeller kullanılarak gösterilmiştir. Dahası, spesifik fonksiyonel fayda değişkenlerini de içeren diğer marka kimliği ölçümleri ile yakından alakalıdır. Bu nedenle algılanan kalite, marka kimliğinin daha spesifik diğer unsurlarının yerine geçen bir değişken görevi görür. Algılanan kalite aynı zamanda ürün sınıfları arasında uygulanabilirlik gibi önemli bir özelliğe de sahiptir. Elbette ki yüksek kalite bankalar, yüksek kalitede biralardan farklı bir anlama gelir ama puanlardaki bağıl farkı takip etmek anlamlıdır.

Algılanan kalite, aşağıdaki gibi ölçeklerle ölçülebilir:

- Yüksek kaliteye karşı bayağı kalite
- Kategorideki en iyiye karşı kategorideki en kötü
- Tutarlı kaliteye karşı tutarsız kalite
- En yüksek kaliteye karşı ortalama kalite veya düşük kalite

Problemler/Önlemler

Algılanan kalite ürün odaklı bir yapıdan oluşur. Örneğin, müşteri tüm otomobilleri veya küçük arabaları (Saturn veya Dodge Neon gibi) karşılaştırıyorsa farklıdır. Katılımcıya uygun bakış açısının sinyalini vererek yardımcı olmak faydalı olabilir. Ne var ki böyle yapmak, sonuçların yorumlanmasına bir katman daha zorluk ilave eder.

Burada da sadakat segmentleri ile ilgili bir sorun bulunmaktadır. Sadık segment, (sürekli marka) değiştiren segment ve diğer markaya sadık segment için algılanan kalitenin yorumlanması farklı olabilir. Örneğin, değiştiren segment için algılanan kalite markanın kabul edilebilir olup olmadığını yansıtabilir. Analize değiştirenleri de dahil etmek, sonuçları daha az duyarlı ve daha az bilgilendirici hale sokar.

Algılanan kalite, bazı içeriklerde önemli bir itici güç olmayabilir. Özellikle de konu ile alakalı olaylara duyarlı olmayabilir. Bu kaygı, liderlik değişkeninin değerlendirilmesine yol açar.

4. Liderlik ve Popülerlik

Algılanan kalite ölçümü, özellikle rakiplerin yeniliklerine karşı duyarlı-

lıktan yoksundur. Örnek olarak Crest'in lider diş macunu olarak güçlü konumunun temelinde markanın, American Dental Association tarafından uzun süredir destek verilmesi vardır. Buna rağmen Arm & Hammer gibi rakipler karbonatlı diş macununu ve yenilikçi ambalajı piyasaya sürdüklerinde Crest'in müşteri tabanında gerçek bir "çürük" oluşturmuşlardır. Sonuçta Crest'in algılanan kalitesi değişmemiş olsa bile, marka özvarlığı zarar görmüştür. Gerekli olan, algılanan kalite yapısına pazar dinamiklerine bağlantı kuracak bir ilavedir.

Böyle bir yapı *liderlik* olarak adlandırılabilir. Liderliğin üç boyutu bulunmaktadır. İlki, "bir numara" sendromunu kısmen yansıtmaktadır. Buradaki mantık şudur: Markayı satışta lider yapmaya yetecek kadar fazla müşteri, marka kavramına inanıyorsa, marka buna layık olmalıdır. İkincisi, liderlik insanların çoğunluğun arasında olmak istemeleri ve akıntıya kürek çekerken rahatsız olmaları gerçeğini yansıtarak müşteri kabul dinamiklerine bağlantı kurar. Marka giderek daha popüler mi olmaktadır? Kullanılması "moda" olan bir ürün olarak mı görülmektedir? Onu güncel olarak kullanan insanlar popüler trendlerin bir parçası mıdır? Üçüncüsü, liderlik aynı zamanda bir ürün sınıfındaki yenilikçiliğe de bağlantı kurar; yani bir markanın teknolojik olarak ilerleyip ilerlemediğine.

Bu nedenle liderlik, markanın aşağıdakilerden hangisi olduğunu soran ölçeklerle ölçülebilir:

- Kategori lideri
- Giderek daha popüler olan
- Yenilikçiliği nedeni ile saygı gören

Daha önce belirtildiği gibi, Y&R itibar yapısını oluşturmak için popülerlikteki artışı algılanan kaliteye eşlik eden bir ölçüm olarak kullanmıştır. Dahası, Interbrand sistemindeki marka gücünün sekiz boyutundan biri liderlik olarak adlandırılmıştır; liderlik bu sistemde satış tabanının bağıl boyutu ile ölçülmektedir. Interbrand ağırlıklı şemasında, liderlik en yüksek ağırlığa sahiptir (100 üzerinden 25).

Problemler/Önlemler

Liderliğin pazar payı, popülerlik ve yenilikçilik boyutlarına sahip olması gerçeği, basit bir yapı olmadığı anlamına gelir. Dahası, sadakat, algılanan

kalite ve bilinirlik gibi diğer boyutlar gibi iyi belgelendirilmemiş ve araştırılmamıştır. Bu nedenle ilgiyi hak edecek kadar önemli olduğuyla ilgili çok az kanıt vardır.

İTİBAR –ALGILANAN KALİTE İLE LİDERLİĞİ BİRLEŞTİRMEK

Y&R modelini takip ederek, algılanan kalite ve liderliği itibar boyutunda birleştirmek mümkündür. Önerme; liderliğin dahil edilmesi, itibar denilen ve kaliteden daha fazla anlama sahip bir yapı yaratmasıdır.

ÇAĞRIŞIMLAR/FARKLILAŞMA ÖLÇÜMLERİ

Marka özvarlığının önemli çağrışımlar bileşeni problemlidir çünkü söz konusu birçok imaj boyutu genellikle ürün sınıfına ve ürüne özgüdür. O zaman buradaki zorluk, ürün sınıfları arasında görev yapacak ölçümler yaratmaktır.

Çağrışımların ölçümü, 3. Bölüm'de anlatılan marka özvarlığı ile ilgili üç farklı bakış açısı kullanılarak yapılandırılabilir: ürün olarak marka (değer), birey olarak marka (marka kişiliği) ve kurum olarak marka (kurumsal çağrışımlar).

5. DEĞER

Marka kimliğinin bir rolü, bir değer önermesi yaratmaktır. Genellikle bir fonksiyonel fayda içeren değer önermesi, birçok ürün sınıfındaki markalar için temel bir şeydir. Eğer marka değer yaratamıyorsa, genellikle rakiplerden gelecek saldırılara karşı savunmasız olur. Değer ölçümü, markanın bu değer önermesini yaratmadaki başarısının bir göstergesidir. Fonksiyonel faydalar yerine değere odaklanarak, ürün sınıfları arasında uygulanabilecek bir ölçüm yaratılır.

Marka özvarlığı aşağıdakilerle ölçülebilir:

- Markanın bedeline karşılık iyi değer ortaya koyup koymadığı
- Bu markayı diğerlerine tercih etmek için bir neden olup olmadığı

Problemler/Önlemler

Diğerleri gibi bu ölçüm de müşteri bakış açısı olarak kullanılan bir marka takımına karşı duyarlıdır. Konu ile alakalı bir takım, "kabul edilebilir

markalar arasında" veya "rekabet ettiği markalar arasında" gibi ifadeler kullanılarak oluşturulabilir.

Bu değer boyutundaki önemli bir sorun, gerçekten de algılanan kaliteden farklı bir yapıyı temsil edip etmediğidir; en nihayetinde değer en azından bazı içeriklerde algılanan kalitenin fiyata bölünmüş hali olarak değerlendirilmektedir. Bu konudaki bazı kanıtlar EquiTrend veri tabanını temel alan bir çalışmayla Total Research'ten gelmektedir. Total Research, ortalama olarak algılanan kalitenin algılanan değerdeki değişimlerin yüzde 80'ini açıklandığı sonucuna ulaşmıştır. Birçok marka için algılanan kalite, satın alma geçmişinin değere göre daha iyi bir göstergesidir. AT&T ve MCI'ın aşağıda gösterilen derecelendirmelerini inceleyiniz:

	KALİTE	DEĞER
AT&T	8,0	7,5
MCI	5,4	5,5
Fark	2,6	2

Kalite ve değer MCI için aynıyken, AT&T'de makul bir fark vardır. Sonuç olarak, algılanan kalite veya algılanan değer bir ölçü olarak kullanılırsa aynı sonuca (AT&T'nin MCI'dan daha yüksek puan alması) ulaşılmaktadır.

Ne var ki Total Research algılanan değerin aşağıdakileri de içeren bazı markalar için algılanan kaliteden daha önemli olduğu sonucuna vardı:

- Düşük fiyatlı olarak konumlandırılan Southwest ve Continental Air
- Değer odaklı müşteriler için piyasaya sürülmüş The Discover Card
- Mağaza markalarının saldırısındaki Tylenol
- Çok fonksiyonel cazibesi bulunan Rubbermaid

Dahası, Y&R'ın araştırması değer ve algılanan kalitenin, müşteri güçlerinin çok farklı boyutlarını yansıttığını öne sürmektedir. Algılanan kalite ve (daha genel olarak) itibar, prestij ve markaya duyulan saygı ile alakalıdır. Bunun tam tersine değer, fonksiyonel faydalar ve markayı satın alma ve kullanmanın uygulanabilir yararı ile alakalıdır. Bu mantık, algılanan kalite ile birleştirilebildiği bazı vakalar olmasına rağmen değerin ayrı bir boyut olarak hariç tutulmasını öne sürer.

6. Marka Kişiliği

Çağrışım/farklılaşmanın ikinci bir boyutu marka kişiliğidir. Bazı markalar için marka kişiliği, markanın duygusal ve kendini ifade etme faydalarıyla bir bağ kurmasının yanında marka-müşteri ilişkileri ve farklılaşma için bir temel sağlar. Bu özellikle, çok küçük fiziksel farkları olan markalar ve markanın müşteri ile ilgili gözle görülür bir ifade sunabileceği sosyal ortamlarda tüketilen markalar için geçerlidir. Örneğin, tüketicilerin sadece küçük bir oranı en üst sıradaki dört lider brendiyi ayırt edebilmekte ve tat testine katılanlardan hiçbiri kahve ile karıştırıldığında (Avrupa'da önemli bir uygulama) aralarındaki farkı anlayabilmektedir. Ne var ki, brendilerin kişilikleri vardır, sosyal ortamlarda sunulurlar ve onu sunan ve içen kişiler ile ilgili beyanatta bulunurlar. Bu bağlamda, marka kişiliği hayati öneme sahiptir.

Bir marka kişiliği, markaya özgü bir dizi spesifik boyut içerir. Örneğin bir Charlie parfümü için coşku boyutu önemli olabilirken bir kovboy kişiliği alakasız olabilir. Bu nedenle, coşku boyutu ile ilgili biraz detay yerinde olurken haşinlik boyutları ihmal edilebilir.

Marka kişiliğini ürünler arasında değerlendirirken bir seçenek, (5. Bölüm'de tartışılan) Büyük Beşli gibi bir kişilik yelpazesini ölçmektir. Buna rağmen takip amaçlı olarak, (her biri çeşitli kalemlere sahip) Marka Özvarlığı Onlusu zaten kullanışsızdır. Gerekli olan şey, güçlü bir kişiliğin varlığını yansıtacak ama ürüne özel olmayan bazı ölçümlerdir. Aday ölçekler aşağıdakileri içerebilir:

- Bu markanın bir kişiliği var mıdır?
- Bu marka ilgi çekici midir?
- Bu markayı kullanacak insan tipi ile ilgili net bir fikrim var.
- Bu marka zengin bir geçmişe sahip.

Son iki kalem, marka kişiliğinin çoğunlukla marka kimliği boyutu ile alakalı olan kullanıcı betimlemesi ve marka geleneğini yansıtmaktadır.

Problemler/Önlemler

Elbette ki bütün markalar kişilik markaları değildir. Kişiliği marka gücünün genel bir göstergesi olarak kullanmak, bazı markalar özellikle de kendilerini öncelikli olarak fonksiyonel fayda ve değere göre konumlandırdık-

ları için karmaşa olacaktır. Bu nedenle gerekli olan şey, Marka Özvarlığı Onlusu'nu akıllıca kullanmak ve içerikle alakalı olmayan boyutları dahil etmekten kaçınmaktır.

Marka kişiliğinin ve bunun ölçümlerinin marka özvarlığındaki değişimlere duyarlı olup olmadığı ile ilgili sorular sorulmaktadır. Marka kişiliği aşırı durağan olabilir ve bu nedenle pazarın hareketliliğini yansıtmayabilir.

7. Kurumsal Çağrışımlar

Marka kimliğinin bir başka boyutu da başka bir farklılaşma gücü olabilen kurum olarak markadır. Bu, özellikle markalar özelliklerine göre benzer olduğunda, kurumlar göz önünde olduğunda (dayanıklı mallar veya hizmet sektöründeki gibi) veya kurumsal bir marka söz konusu olduğunda önemli bir unsurdur.

Kurum olarak markayla bağlantı kurmak için, aşağıdakiler gibi ölçekler değerlendirilebilir:

- Bu marka, güvenebileceğim bir kurum tarafından yaratılmıştır.
- X markasının organizasyonu takdir ediyorum.
- X markasının kurumu ile iş yapmaktan gurur duyardım (veya memnun olurdum).

Problemler/Önlemler

Birey olarak markada olduğu gibi kurum olarak marka da bütün markalar için geçerli değildir ve alakasız bir ölçüm yanlış yorumlanabilir. Kurumsal çağrışımların ölçülmesi de duyarlılıktan yoksundur çünkü kurum imajını değiştirmek zordur.

Farklılaşma: Marka Çağrışımları Ölçümünün Özeti

Marka çağrışımlarının üç farklı ölçümü, markanın rakiplerinden nasıl farklılaşması gerektiği ile ilgili çeşitli boyutlarla bağlantılıdır. Farklılaşma bir markanın nihai özelliğidir. Bir marka farklı olarak algılanmıyorsa, tercihli yüksek fiyat uygulamak veya çekici bir kârı destekleyecek bir fiyatta tutunması zor olacaktır. Bu nedenle, üç marka çağrışımı ölçümünü, markanın farklılaşma sağlama kabiliyetinin işareti olan tek bir takım ile değiştirmek veya takviye etmek bir seçenek olur.

Ölçümler aşağıdakileri içerebilir:

- Bu marka diğer markalardan farklıdır.
- Bu marka temel olarak diğer markaların aynısıdır.

BİLİNİRLİK ÖLÇÜMLERİ

8. Marka Bilinirliği

Bilinirlik, markanın müşterilerin zihnindeki varlığını yansıtır. Bazı kategoriler için itici bir güç olabilir ve genellikle marka özvarlığında önemli bir rol oynar. Bilinirlik ölçümleri, kısmen markanın segmentlere erişme kapsamını yansıtabilir. Bilinirliği artırmak, markanın pazar erişimini genişletmenin bir yoludur. Bilinirlik, 1. Bölüm'deki tartışmanın değindiği gibi, algıları ve tavırları da etkileyebilir.

Marka bilinirliği, marka ile ilgili müşterilerin zihnindeki bilgiyi ve markanın göze çarpmasını yansıtır. Bilinirlik, aşağıdakileri de içeren farklı seviyelerde ölçülebilir:

- Tanınma ("Buick Roadmaster'i duydunuz mu?")
- Hatırlanma ("Hangi araba markalarını hatırlayabiliyorsunuz?")
- Mezarlık istatistiği (markayı tanıyanların hatırlama seviyesi)
- İlk akla gelen (hatırlama safhasında ilk söylenen marka)
- Marka baskınlığı (hatırlanan tek marka)
- Marka aşinalığı (marka tanıdıktır)
- Marka bilgisi veya göze çarpması (marka ile ilgili bir fikriniz vardır)

Mezarlık istatistikleri (markayı tanıyanların hatırlama seviyesi) 1. Bölüm'de tanıtılan mezarlık kavramını temel almıştır. Güçlü bir niş marka ile (yüksek tanınma ve hatırlanma seviyesine sahip ama sadece niş segmentte) yorulmuş bir markayı (unutulmaya yüz tutmuş ama hâlâ tanınmakta olan) ayırt etmek için tasarlanmıştır. Güçlü niş marka, mezarlık istatistiğinde başarılı olabilir ve yüksek tanınma ama düşük hatırlanma oranına sahip "mezarlık" markaları tanımlanabilir. Mezarlık istatistiğinin dinamikleri gelecek pazar eğilimleri için bir kehanet olabilir.

Problemler/Önlemler

Çok çeşitli bilinirlik seviyeleri vardır ve kullanmak için uygun olan ürün-

lere ve ürün sınıflarına göre değişecektir; bu da kıyaslamayı zorlaştıracaktır. Bazı markalar için (örneğin yazılım sektöründeki), tanınma önemli olurken, diğer kategorilerde (otomobiller gibi) tanınma ölçümleri, yeni markalar hariç bütün markalar için yüksek olacaktır. Bazı markalar (A1, Dixie Cups veya Kleenex gibi) kategorilerinde öylesine üstün olacaklardır ki duyarlılık yaratmak için baskınlık ölçümünün kullanılmasına ihtiyaç duyacaklardır.

Hatırlanmanın ölçümü çoğunlukla daha zahmetlidir çünkü bu ölçüm yapılmadığı takdirde ölçekleri içerecek olan yapılandırılmış bir ankete, maliyet ilave eder ve onu karmaşıklaştırır. Elbette ki mezarlık istatistiği, tıpkı bazı içeriklerde potansiyel olarak alakalı olan başka ölçümler gibi kısmen hatırlanmayı temel alır. Hatırlanmayı işe dahil etmeden daha fazla duyarlılık kazanmanın bir yolu, marka bilgisi ve göze çarpma değişkenlerini kullanmaktır. Bu yaklaşım Y&R ve Total Research çalışmalarında kısmen hatırlanma sorularından kaçınmak için kullanılmaktadır.

Yalnız başına bir marka isminin farkında olmak, bir sembol veya görsel öğeye bağlı bir ismin farkında olmak kadar önemli olmayabilir. Birçok marka için (Wells Fargo Bank, Pillsbury ve Transamerica gibi) isim bilinirliği markanın sembollerine ve görsel imajlarına aşina olmaktan ayrı tutulamaz. Hatta, bilinirlik seviyeleri bu tarz semboller ve imajlar ipucu olarak verildiğinde önemli ölçüde artmıştır ve genel olarak bilinirlik yaratma çoğunlukla yakın olarak bunları içerir.

Bu nedenle marka ismi bilinirliğini ölçmenin ötesine geçip, semboller ve görsel imajların bilinirliğinin ölçülmesi faydalı olur. Ölçüm, markadan bahsedildiğinde (eğer geliyorsa) akla ne geldiğinin sorulduğu açık uçlu soruları temel olarak alabilir. Başka bir yol ise, katılımcılara bir dizi görsel imaj gösterip, hangilerini tanıdıklarını sormaktır. Elbette ki açık uçlu sorular ve uyaran teşhiri, bunların olmaması durumunda daha basit bir anket aracı olması bağlamında biraz daha karmaşıktır.

PAZAR DAVRANIŞI ÖLÇÜMLERİ

Marka Özvarlığı Onlusu'nun ilk sekiz kümesinin hepsi, pahalı, zahmetli, zaman alan ve uygulanması ve yorumlanması zor olabilecek müşteri anketini içerir. Muhtemel bir istisna, tarayıcı panel kaynaklarından alınan tekrar alım verileri ile de ölçülebilecek marka sadakati olabilir. Aşağıda

tartışılanlar da dahil olmak üzere başka veri kaynakları kullanarak markayı takip etmek faydalıdır.

9. Pazar Payı

Pazar payı (ve/veya satışlar) ile ölçülen marka performansı, çoğunlukla markanın müşteriler arasındaki durumunun geçerli ve hassas bir yansımasını sağlar. Markanın müşterilerin zihninde nispeten bir avantajı varsa, pazar payı artmalı veya en azından azalmamalıdır. Bunun tam tersine, rakipler marka değerlerini artırdıklarında, satışları buna karşılık vermelidir. Bu bağlamda pazar payı marka özvarlığının özet bir ölçümüdür.

Pazar payı (ve/veya satışlar) verilerinin her zaman müsait ve doğru olma gibi bir avantajı vardır. Alt pazarlarla ilgili bilgi çoğunlukla veri tabanının bir parçasıdır. Firmalar bu rakamları çoğunlukla süreç içinde takip eder; müşteri anketi (ve buna bağlı maliyetler, yorumlama güçlükleri ve gecikmeler) gerekli değildir.

Problemler/Önlemler

Ne var ki; pazar payı ile de ilgili ölçüm problemleri bulunmaktadır. Ürün sınıfı ve rakip kümesi tanımlanmalıdır ve bu bazen kolay bir şey değildir. Mağaza markaları da dahil edilmeli midir? Ya farklı bir fiyat noktasındaki markaları? İlgili rakip küme küçük arabalar mıdır, lüks olmayan arabalar mıdır, ithal arabalar mıdır yoksa tüm arabalar mıdır? Miller Lite tüm biralarla mı, tüm üst sınıf biralarla mı yoksa tüm light biralarla mı karşılaştırılmalıdır? Dahası, ilgili rakip küme değişebilir ve bu da yorumlama problemleri yaratabilir.

En büyük problem, pazar payı göstergelerinin marka özvarlığının altını oyan kısa vadeli stratejilere duyarlı olmasıdır. Fiyatla marka değiştirenleri, markanın uzun vadeli değerinden ödün veren promosyonlar ve fiyat pazarlıkları ile ikna ederek pazar payı elde edilebilir. Marka eğer marka yaratma aktivitelerinden kısarsa veya etkisiz veya olumsuz marka yaratma çalışmaları yaratırsa da pazar payı olumlu bir şekilde tepki verebilir.

Bu problemler pazar payı, pazar fiyat seviyeleri ve dağıtım kapsamını da içeren marka özvarlığı ölçümleri setinden sadece bir tanesi olduğunda en aza iner.

10. Pazar Fiyatı ve Dağıtım Gücü

Pazar payı, azalan fiyatlar veya fiyat promosyonları sonucunda arttığında özellikle yanıltıcı bir marka özvarlığı ölçüsü olabilir. Bu nedenle, markanın satıldığı nispi pazar fiyatını ölçmek önemlidir. Bunu yapmak için, nispi satış hacimlerine göre ağırlıklandırılmış markanın farklı çeşitlerinin fiyatlarını elde etmek gereklidir. Nispi pazar fiyatı, markanın o ayda satıldığı ortalama fiyatın tüm markaların ortalama fiyatına bölümü olarak tanımlanabilir.

Pazar payı veya satış verileri de dağıtım kapsamına göre aşırı hassastır. Büyük bir mağazanın kazanılması veya kaybedilmesi veya farklı bir coğrafi bölgeye taşınmak, satışları muazzam derecede etkileyebilir. Bu nedenle, dağıtım kapsamındaki bir değişimi temel alan marka özvarlığını, markanın algılanan kalitesi veya kimliğinin güçlendirilmesi ile yaratılmış marka özvarlığından ayırt etmek önemlidir. O zaman marka gücünün bir başka ölçüsü, aşağıdakilerden biri ile ölçülebilecek dağıtım kapsamıdır:

- Markayı satan mağazaların yüzdesi
- Markaya ulaşabilen insanların yüzdesi

Problemler/Önlemler

Fiyat seviyesi istatistikleri yaratmak, farklı kanallar, marka tekliflerinin farklı biçimleri ve karmaşık bir rakip kümesinin olduğu bir pazarda zordur. Standart bir pazar sepeti, kavramlaştırılması kolay bir şey değildir. Dahası, bira veya şarap gibi ürünler için, bu konuyu gölgeleyen gümrük vergileri, vergiler ve perakende poliçeleri bulunmaktadır.

Dağıtım kapsamının da benzer veri toplama ve yorumlama problemleri vardır. Birçok markanın türlü çeşitleri ve boyları ve bazen de çeşitli ürün sınıfları bulunmaktadır; dağıtım kapsamı ölçümleri bu tür karışıklıkları çözmek zorundadır. Dahası, toptancılar kullanılıyorsa, perakende dağıtım verilerine ulaşmak pahalı olabilir.

MARKA ÖZVARLIĞININ TEK BİR DEĞERİNE DOĞRU

Marka Özvarlığı Onlusu'na bağlantı kurmak, açıkça düzinelerce ölçüm gerektirmektedir (bkz. Şekil 10-7). Her birinin potansiyel teşhis değeri olmasına rağmen, bu kadar çok ölçümden faydalanılması kullanışsızdır.

Raporlama ve takip etme amacı ile, tek bir ölçüme veya en fazla dört ölçümden oluşan bir takıma sahip olmak faydalı ve kullanışlı olurdu. Birçok markadan her birinin düzinelerce pazarda izlendiğini düşünürsek, altta yatan ölçümlerin incelenmesinin gerekip gerekmediğini işaret eden özet bir ölçüme ihtiyaç vardır.

Bir ya da daha fazla özet ölçüm yaratmak, dört konuyu kapsar.

ŞEKİL 10-7
Marka Özvarlığını Ürünler/Pazarlar Arasında Ölçmek

SADAKAT

1. Tercihli Yüksek Fiyat
   - Nabisco, 17 onsluk ambalajda çikolata parçacıklı kurabiye 2,16 olarak fiyatlandırılmıştır. Nabisco yerine, Pepperidge Farın satın almak için ne kadar ekstra para ödemeye razı olurdunuz?
   - Y Markasının bedeli X Markasına göre yüzde ____ olursa markamı değiştiririm.
   - 16 onsluk ambalajda çikolata parçacıklı kurabiye için 2,16 dolara Nabisco'yu mu; 2,29 dolara Pepperidge Farm'ı mı tercih ederdiniz?

2. Tatmin/Sadakat (markayı kullananlar arasında)
   - Son kullanım deneyimimi değerlendirerek, (tatmin olmadığımı, tatmin olduğunu, memnun olduğumu) söyleyebilirim.
   - Marka son kullanım deneyimimde beklentilerimi karşıladı.
   - Markayı bir sonraki fırsatta satın alır mıydınız?
   - Ürünü veya hizmeti başka kişilere tavsiye eder miydiniz?
   - Marka satın aldığım ve kullandığım (tek marka, iki markadan biri, üç markadan biri, üçten çok markadan biri).

ALGILANAN KALİTE/LİDERLİK

3. Algılanan Kalite

   Alternatif markalarla karşılaştırıldığında, bu marka;
   - Çok yüksek kalitede
   - Tutarlı şekilde yüksek kalitede
   - (En iyisi, en iyilerden birisi, en kötülerden birisi, en kötüsü)

4. Liderlik/Popülerlik
   - Popülerliği artıyor
   - Kategorisinde lider marka
   - Yenilikçiliği ile saygı görmekte

İtibar

Alternatif markalarla karşılaştırıldığında;

- Bana göre bu markanın itibarı yüksek
- Bu markaya çok saygı duyuyorum

ÇAĞRIŞIMLAR/FARKLILAŞMA

5. Algılanan Değer
   - Markanın bedeline göre değeri iyidir.
   - Bu markayı diğerlerine tercih etmemin bir nedeni var.

6. Kişilik
   - Bu markanın bir kişiliği var.
   - Bu marka ilgi çekicidir.
   - Bu markayı kullanan insan tipi ile ilgili net fikirlerim var.
   - Bu markanın zengin bir tarihi var.

7. Kurum
   - Bu, güvenebileceğim bir markadır.
   - X Markasının organizasyonuna güveniyorum.
   - X Markası organizasyonu ile iş yapmaktan gurur duyardım.

Farklılaşma

- Bu marka diğer markalardan farklıdır.
- Bu marka temelde diğer markaların aynısıdır.

BİLİNİRLİK

8. Marka bilinirliği
   - Bu ürün sınıfındaki markaları söyleyiniz.
   - Bu markayı duydunuz mu?
   - Bu marka ile ilgili biri fikriniz var mı?
   - Bu markaya aşina mısınız?

PAZAR DAVRANIŞI

9. Pazar Payı
   - Kullanım anketleri veya şirketleşme verilerini temel alan pazar payı

10. Fiyat ve Dağıtım Kapsamı
    - Nispi pazar fiyatı –markanın ay boyunca satıldığı fiyatın ortalamasının bütün markaların ortalama fiyatına bölünmüş hali.
    - Markayı sunan mağazaların yüzdesi
    - Markaya ulaşabilen insanların yüzdesi

İlki, marka özvarlığı ölçüm sistemine temel olacak yapılar nelerdir ve nasıl ölçülmeliler? Şekil 10-6'da, müşteri algılarını temel alan sekiz ölçüm yapısı, marka özvarlığının dört boyutu altında düzenlenerek ortaya konmuştur: sadakat, algılanan kalite, kimlik ve bilinirlik. Bu yapıların kaçının temel ölçüm seti içerisinde olması gerektiği ile ilgili bir karara varılması gerekmektedir. Dört mü, sekiz mi yoksa ikisi arasında bir şey mi olmalıdır? Dahası, bu yapıların her biri için, altında yatan işaretler nasıl birleştirilmelidir? Pazar davranış ölçümleri de işe dahil edilmeli midir?

İkincisi, marka özvarlığının özet tek bir ölçümünü geliştirmek için yapılar üzerine hangi ağırlıklar verilmelidir? Marka özvarlığının çeşitli boyutlarının nispi önemi nedir? Bu ağırlıklar olması beklendiği kadar kritik değildir çünkü son sayı nadir olarak ağırlık planına duyarlı olacaktır. Bu nedenle tüm boyutları eşit olarak ağırlıklandırmak, iyi bir karardır. Altta yatan ölçümler de böylelikle teşhis için müsait olacaktır.

Üçüncüsü, yapılar nasıl birleştirilecektir? Basit bir ağırlıklı ortalama veya daha karmaşık bir formül mü kullanılacaktır? Total Research, bileşenlerden biri olarak yokluklarının ölümcül olacağı bilinirlik ile algılanan kalitenin çarpımını kullanmıştır.

Dördüncüsü, karşılaştırma kümesinde hangi rakipler bulunacaktır? Küçük ama büyümekte olan bir rakip önemli olabilir ama standart bir analizde görmezden gelinebilir. Farklı pazarlar, özellikle de farklı ülkeleri içeriyorsa, farklı rakip kümelerine sahip olabilir. Rakipler ile kıyaslama nasıl raporlanacaktır? Bir oranın yorumlanması kolay olabilir ama payda değerinin değişimlerine çok hassas olabilir.

Özetle, söz konusu marka veya marka takımı ile en alakalı marka özvarlığı modeli yaratılmalıdır. Kullanılabilecek iki yaklaşım bulunmaktadır. İlki, bu işle alakalı yöneticiler bu dört konuya cevap veren bir dizi alıştırmaya katılabilir. İkincisi, marka özvarlığı boyutu ile ilgili veriler; tercihli yüksek fiyat, pazar payı veya kârlılık gibi önemli hedeflerin itici gücü olan unsurları belirlemek için kullanılabilir. Bunu yapan Allstate çalışması ana hedef olarak tercihli yüksek fiyatı kullanmıştır.

Pazarlar Arasında Ölçümler Yaratmak

Başka bir konu da anket araçlarının pazarlar arasında (örneğin ülkeler arasında) aynı olup olmayacağıdır. Her bir pazarın, yorumlamaya yardımcı

olduğu, konusunda bir geçmişi olan test edilmiş bir aracı olabilir. Kısmen lüzumsuz ve hedeften sapan bir araç ilave etmek hem para hem de "inandırıcılık" anlamında çok maliyetli olabilir.

Çözüm, her bir pazarın yönetim takımını, ana yapılar için (sadakat, algılanan kalite/liderlik, çağrışım/farklılaşma, bilinirlik ve pazar davranışı) bir ölçüm yaratmak veya adapte etmeye zorlamaktır. Her bir ölçüm için, hem ilgili rakip seti ile hem de geçmiş ile karşılaştırılmak üzere bir puan raporlanabilir. Pazarlar arasında bu puanlamaları karşılaştırırken, geçmişteki değişimler ve bir rakip setine göre nispi performans dikkate alınmalıdır. Kesin araçların farklı olması gerçeği, özellikle de araçların her halükarda bir pazara adapte edilmesi gerektiğinden çok da önemli değildir.

ÖLÇÜMLERİ MARKANIN İÇERİĞİNE ADAPTE ETMEK

Bir marka içeriğinde takip çalışması gerektiğinde, Şekil 10-6'da özetlenen on ölçüm iyi bir başlangıç sağlayacaktır. Ne var ki ölçüm seti, aşağıdaki gibi markaya özel bilgileri içermek için adapte edilmelidir:

1. Farklı marka özvarlığı bileşenlerinin markaya göre nispi önemi.
2. Marka kimliği, değer önermesi ve marka konumu.

Marka özvarlığı yapısının analizi esas alınacaktır. Dört boyutun her birinde marka özvarlığı için önemli şeyler nelerdir? Tanınma mı, hatırlanma mı veya ilk olarak bilinme mi en çok alakalıdır? Marka sadakatinin bağıl önemi nedir? Amaç yeni müşteriler kazanmaksa, marka sadakati daha az önemli olabilir. Sadakat yapısı altında, alışılagelmiş müşterilerin göstergesi bir segmenti yönetmek için önemli olurken müdahilliğin seviyesi başka bir segment için önemli olabilir.

Marka kimliği, değer önermesi ve marka konumu da genellikle merkezdedir. Eğer marka konumu netse ve görevini yapıyorsa, iletişim programı için özellikle de geliştirilmesi gereken bölgelerde neyin esas olduğunu gösterir. Marka kimliği ve değer önermesi, düşüşlerden kaçınılması gereken boyutları ortaya koyacaktır.

Genellikle bütünlük ve maliyet artı uygulanabilirlik arasında bir denge olacaktır. 40 veya 50 kalemlik bir envanter faydalı teşhisler sağlayacaktır.

Akıllıca seçilen birkaçı bile markanın sağlığı hakkında faydalı göstergeler sağlayacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Bu bölümün başında tanımlanan üç marka özvarlığı ölçme çalışmasının güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirin.
2. Marka Özvarlığı Onlusu'nun hangi kalemi markanızın marka özvarlığı ölçümüne en uygundur? Kıyaslama yapılacak markaların tanımlanmasında hangisi en çok yardımcı olur? Hangi markalar marka özvarlığının bazı yönlerinde uzmanlaşmıştır?
3. Kendi markanız ve sektörünüz anlamında marka özvarlığının boyutlarını nasıl ağırlıklandırırsınız? Kıyaslama yapmak için başka hangi markaları kullanırdınız? Markanızın bağıl performansını nasıl raporlardınız? Farklı ülkelerde faaliyet gösteriyorsanız (veya pazarlarda), her pazarda aynı marka karşılaştırma setini kullanmak arzulanabilir/uygulanabilir midir? Eğer değilse, ne önerirsiniz?
4. Markanız için bir marka özvarlığı ölçümü aracı geliştirin.

11
MARKA YARATMA İÇİN ORGANİZE OLMA

Düşmanımızla karşılaştık, düşmanımız biziz.

–Pogo

Uzun vadeli marka özvarlığı ve büyüme, kapsamlı bir pazarlama programının tüm unsurlarını başarı ile kaynaştırma ve uygulama kabiliyetimize bağlıdır.

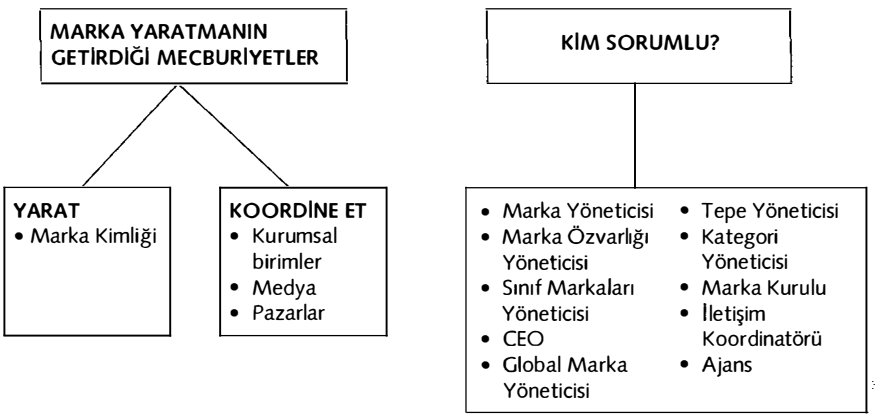
–Timm F. Crull, Nestlé Eski Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su

MARKA YARATMANIN GETİRDİĞİ MECBURİYETLER

Marka yaratmak, hatırı sayılır kurumsal zorluklar yaratan stratejik ve taktiksel mecburiyetleri içinde barındırır. Eskinin kurumsal şemalarının değiştirilmesi gerekmektedir; gelecek on yıldaki başarılı marka yaratma şirketleri, yeni yapılar ve sistemler bulacaktır.

Bu bölüm, marka stratejistlerinin karşılaştığı kurumsal mecburiyetleri (bkz. Şekil 11-1), bu mecburiyetlere karşılık vermek için kurumun nasıl adapte edilebileceğini ve bu süreçte reklam ajansının görevini ortaya koymaktadır.

ŞEKİL 11-1
Markayı Yönetmek



STRATEJİK MECBURİYET: BİR MARKA KİMLİĞİNE SAHİP OLMAK

Temel mecburiyet, taktiksel programların geliştirilmesi ve koordinasyonuna yol gösterecek bir marka kimliğine sahip olmaktır. Bu kimlik, iyi tanımlanmış bir temele sahip olmalı ve değer önermesi ve/veya marka ilişkisine bir temel yaratmalıdır. Marka kimliğini özelleştirmek için, kısmen kimsenin bu görevden sorumlu olmaması nedeniyle çoğunlukla çok az bir çaba sarf edilir. Marka yaratan organizasyonun bir görevi de bir kişinin bundan sorumlu olmasını ve bir kimliğin yaratılmasını sağlamaktır.

Marka kimliğinin, hedefini bulan ve destekleyici iletişim ile tutarsız ve destekleyici olmayan iletişimi ayırt etmeye yardımcı olması için yeterince zengin ve iyi tanımlanmış olması gerekir. Eğer kimlik, karmaşık veya tamamlanmamış ise, doğru rehberlik yapamaz (tüm iletişim programları tutarlı gibi görünür).

Gerekli olan bir başka şey ise, markanın gelecek kimliğinin ve rollerinin (örneğin, destekleyici, tanımlayıcı veya yönetici) bir vizyonudur. Maalesef, birçok kurum marka odaklı olmak yerine ürün odaklıdır. Bu, markanın geleceğinin ürün geliştiren kişilerin daha önce yaptıkları tarafından belirleneceği anlamına gelir. Örneğin General Mills'te Ar-Ge bölümü yeni gıda işleme teknolojilerinden yararlanan yeni bir ürün geliştirebilir. Ürün geliştirildikten sonra, bir marka ismine ihtiyaç vardır; anlık eğilim; yerleşmiş bir General Mills ismi (Betty Crocker, the Big G veya Bisquick gibi) kullanmaktır. Böyle bir karara rehberlik edecek bir marka vizyonu yoksa, kimlik zaman içinde ek kararların onu keşfedilmemiş sulara itmesi sonucunda akıntıda sürüklenecektir. Bunun sonucu, karmaşık ve anlamsız bir marka veya asıl işinden ayrılmış bir marka olacaktır.

Kurum İçinde Koordinasyon

Birçok firmada, bir marka birden çok iş birimi tarafından paylaşılır. Örneğin Hewlett-Packard'da HP markası ve Jet serileri (DeskJet, LaserJet ve diğerleri) gibi alt markalar, her birinin kendi stratejisi, müşteri grubu ve hedefleri olan çok farklı iş birimleri tarafından paylaşılmaktadır. Birçok bölüm, General Electric, Suntory ve Goodyear markalarını paylaşmaktadır. Böyle durumlarda kurumsal mecburiyet, bütün iş birimleri arasında ortak ve koordineli marka stratejisini uygulayacak bir mekanizma yaratmaktır. Eğer böyle bir mekanizma olmazsa, marka kimliğinin tutarsız şekilde uygulanması ihtimali yüksektir. Sonuç müşterilerin kafasının karışması ve sinerji yaratmak için fırsatları kaçırmak olur.

Mecralar Arasında Koordinasyon

Başka bir mecburiyet de, marka yaratmayı etkinlik sponsorluğu, kulüpler ve kullanım programları, doğrudan tepki pazarlaması, halkla ilişkiler, tanıtımlar, promosyonlar, etkinlik mağazaları, ambalaj ve tasarımı içeren çe-

şitli mecra seçenekleri arasında koordine edecek bir mekanizma yaratmak tır. Bir zamanlar, marka yaratma sadece medya reklamları ile yapılıyordu ve koordinasyon problemleri ufaktı veya böyle problemler yoktu. Reklam ajansı çoğunlukla baskın taraftı. Günümüzde, etkili marka yaratma, belli tür medya veya iletişim türlerinde uzmanlaşan bireylerin oluşturduğu birçok kurumu kapsamayı gerektirmektedir. Bu kişilerin ve kurumların her biri kendine özgü bir bakış açısına ve hedeflere sahip olacaktır. Bu da, "kaptan" ajansta da kalsa müşteri firmada da olsa, bu kişileri aynı marka kimliğine yöneltmeyi (aslında bu kimliği anlamayı bile) zorlu bir görev haline getirecektir.

Dahası, bütün medya programları marka kimliği ile tutarlı olmayacaktır. Zor olan, söz konusu ölçüm sistemi harcama ve külfete neden olsa bile, tutarsızlıkları tanımlayacak bir ölçüm sistemlerine sahip olmaktır. Buna ek olarak kurum, istekli olan programlar markaya diğer ölçülerde yardımcı oluyor görünse bile tutarsız olanları sonlandırma kabiliyeti olan bir bireyi yetkilendirmelidir.

Pazarlar Arasında Koordinasyon

Bir marka, (ürünler veya segmentler tarafından tanımlanan) birden çok pazarda faaliyette ise, son bir mecburiyet, her pazarın kendine has özelliklerine göre ayarlanacak kadar esnek kalarak, sinerji ve ölçek ekonomileri yaratmak için strateji ve taktikleri bu pazarlarda koordine etmektir. Bu görev genellikle marka yaratımını etkileyen (reklam, satışlar, pazar araştırması ve diğerleri gibi) birçok fonksiyonel alanlar ile karmaşıklaşmıştır.

KURUMU MARKA YARATMA İÇİN ADAPTE ETMEK

Yeniden yapılandırma, düzleştirme, toplam kalite kontrolü, toplam maliyet kontrolü, müşteri odaklılık, yenilikçiliğin takibi ve diğer alanlarda kurumlara birçok talep gelmektedir. Bu taleplerin varlığında, kurum için bir zorluk marka yaratmayı öncelikler listesine alabilmektir. Başka bir zorluk ise, kurumu marka yaratma mecburiyetleri ile uğraşabilecek şekilde adapte etmektir.

Kurumsal Kültür

Güçlü markalar yaratmada başarılı markaların genellikle açıkça tanımlanmış değerler, normlar ve kurumsal sembolleri içeren güçlü bir marka yaratma kültürleri vardır. Marka yaratma bu firmalarda kabul edilebilir bir şeydir: En üst düzey yönetim, markayı görünür şekilde destekler ve markayı riske atan aksiyonlar süreç içinde sorgulanır.

Prosedürler ve yapılardan daha fazla bir şey olan kurum kültürü, sonuçta sürdürülebilir avantaja ulaşmayı yönetir. Marka yaratma kurumsal bir öncelik haline gelmedikçe, kurum için zorlu markalaşma problemlerine cevap vermek zor olacaktır.

Bazı kurumlarda, marka yaratmaya sözde saygı duyma eğilimi bulunmaktadır. Aslında dikkatlice dinlenirse, marka yaratmanın işletme "kâr yaptıktan" sonra oluşacağı varsayımı bulunacaktır. Satış ve kâr hedefleri tehlikeye girdiğinde, telafi etmek için marka yatırımları kısılır. Böyle kurumlar marka yaratmayı sözde yaparlar ama iş aksiyona gelince başarısızdırlar. Kilit nokta, marka "kâr etmiyorken" bile marka özvarlığını koruma ve iyileştirmeyi uygulanabilir kılan ölçüm ve ödüllendirme sistemlerine sahip olmaktır.

Markadan Kim Sorumlu?

Birçok kurumda, bu sorunun cevabı "hiç kimse"dir. Veya sorumlu olan birçok kişi vardır ama her birinin farklı amaçları vardır. Örneğin Hewlett-Packard'ın her birinin belli iş alanlarında HP markasına karşı sorumluluğu olan yüzlerce yöneticisi vardır. Dahası, ürünleri farklı ülkelerde pazarlamak, HP markasına bir katman daha karmaşa ve marka koruyucusu ilave etmektedir.

Bir marka ile ilgili bir iş alanından tek bir kişi sorumlu olduğunda, bu markayı koruma ve besleme dürtüsü olacaktır. Ne var ki, başka bir iş biriminin marka ismini ödünç aldığı örneğin (Sara Lee Corporation ve aynı zamanda unlu ürünlerine ait) Sara Lee marka isminin (aynı zamanda Hillshire Farm ve Ballpark Franks gibi markalara da sahip olan) Sara Lee Packaged Meats tarafından şarküteri etlerinde kullanılmak üzere ödünç alındığı durum gibi bir durum farz edin.[1] Ödünç alanın (bu durumda Packaged Meats ürünleri), markayı teşhir etme seçeneğine sahipken, markaya

gelecek zarar başka bir kurumsal birim tarafından (bu durumda Sara Lee Bakery) üstlenilmektedir. Eğer marka kötü idare edilirse, Packaged Meats ürünleri için felaket değil, bir talihsizlik olur. Bu nedenle ödünç alan için markayı koruma güdüsü daha düşüktür.

Birinin veya birilerinin, bugünün pazarında marka kimliğinin ve konumun tasarlanmasından, kimlik/konum uygulamasının etkili ve yeterli olmasından, kimlik/konumdan ödün verilmediğiyle ilgili ve muhtemel felaketleri yönetebilecek kriz yönetim planlarının tasarlanmasından sorumlu olması gerekmektedir. Farklı şirketler için başarılı olmuş çeşitli modeller aşağıda sunulmuştur.

Marka Yöneticisi

Marka yöneticileri, geleneksel olarak markaları için markanın kimliği ve konumundan sorumlu olmak, gerekli yatırımları sağlayarak bu kimliğin korunmasını sağlamak ve tüm medya çalışmalarının kimlikle tutarlı olduğunu kontrol etmeyi içeren stratejik ve taktiksel sorumlulukları üstlenegelmişlerdir. İlk olarak Procter & Gamble tarafından 1930'ların ortalarında yönetilebilecek büyüklükte farklı iş kollarını temsil eden markalar için geliştirilen marka yöneticisi rolü, şimdilerde daha karmaşık kurumlarda uygulanmaktadır.

Bir problem, marka yöneticisinin günü gününe mücadele edilmesi gereken taktiksel programlarla yetkilendirilmiş olmasıdır. Her an uğraşılacak krizler varken strateji konularına odaklanmak zordur. Dahası marka yöneticileri kaçınılmaz bir şekilde satış ve kârlar gibi kısa vadeli ölçümlere göre ödüllendirilmektedir. Bu kişi bu nedenle, markalar yaratan programlarda yer almak veya marka özvarlığını riske atan programları durdurma motivasyonundan yoksun olmaktadır. Başarılı yöneticiler, çoğunlukla onları markadan uzaklaştıran terfilerle (aynı zamanda uzun vadeli marka yaratımı güdüsünü de azaltan bir uygulama) ödüllendirilmektedir.

Stratejik, uzun vadeli marka yaratımının sağlanması için, stratejik hedefler ve açık bir marka kimliği kısa vadeli satış ve kâr hedeflerini tamamlamalıdır. Stratejik marka hedefleri, sadakat, marka imajı ve marka bilinirliği gibi marka özvarlığı boyutlarını içermeli ve programlar ve taktiklere gerçek anlamda yol göstermek ve performans değerlendirme ve kıyaslamanın bir temeli olarak kullanılmak üzere yeterince hazır olmalılardır.

Marka Özvarlığı Yöneticisi

Bazı firmalar marka stratejisini pazarlama uygulama programından ayırmışlardır. Marka özvarlığı yöneticisi (bazen marka yöneticisi olarak da isimlendirilir) marka kimliğinin yaratılması ve korunması ile bunun ürünler ve pazarlar arasında koordine edilmesinden sorumludur. Markanın taktiksel yönetiminden özgür olan bu yönetici, stratejik marka araştırmaları ve marka özvarlığı ölçümlerinden sorumludur. Marka stratejisinin uygulanması bundan sonra taktiksel olarak odaklamış yöneticiler veya (Mariott, General Motors ve Hallmark gibi bazı büyük kurumlarda) fonksiyonel kurumsal birimlerin sorumluluğundadır. Marka özvarlığı yöneticisi, marka stratejisi bakış açısından taktikleri kontrol eden, gözden geçiren ve belki de onaylayan kişidir.

Sınıf Markası Yöneticisi

Sınıf markalarına sahip firmalar doğal olarak ürünlere göre organize olurlar. Sonuç olarak, marka genellikle farklı bağlamlarda farklı kişiler tarafından ve farklı amaçlarla yönetilir. Çözüm, farklı iş alanlarında markanın stratejik çıkarını gözeten bir kişi olan sınıf markası yöneticisidir. Sınıf markası yöneticisi, herkes tarafından kabul edilen bir marka stratejisinin var olmasını ve yöneticilerin hem marka kimliğini desteklemesini hem de tutarsızlıklardan kaçınmasını sağlayarak markayı destekler. Bu görev, kurum içindeki marka kimliği sinerjilerini maksimuma çıkaracak iletişim araçları geliştirmeyi gerektirir.

Global Marka Yöneticisi

Grand Metropolitan'ın alkollü içecekler iş kolu olan IDV, marka özvarlığı yöneticisi kavramını küresel operasyonlarına genişletmiştir. Her bir ülkenin, o ülkede bulunan kendi Grand Met içki markasının pazarlanmasından sorumlu, ulusal marka yöneticileri kadrosu bulunmaktadır. Ne var ki büyük IDV markalarının aynı zamanda, marka kimliğinin dünya çapında geliştirilmesinden sorumlu ve her ülkedeki şirketlerin marka stratejisine sadık kaldığından emin olması gereken, en iyi uygulamaları ileten ve kolaylaştıran ve ülkeler arasında tutarlılığı ve sinerjiyi destekleyen global marka yöneticileri de bulunmaktadır (Smirnoff için bu kişi Pierre Smirnoff Company'nin başkanıdır). Bu kavram Grand Met'in Pillsbury şirketlerine, Green Giant ve Häagen-Dazs gibi markalar için genişletilmiştir.

Global marka yöneticisinin ve ulusal operasyonların farklı bakış açıları ve amaçlara sahip olduğu gerçeği, Grand Met'in sağlıklı olduğunu düşündüğü bir gerilim yaratır. Birçok karar için (örneğin bir ülkedeki bir reklam ajansının seçimi), iki kurum ortak görüşe ulaşmalıdır. Diğer kararlar için, ülke yönetimine net ana hatlar dahilinde özgürlük sağlanmıştır. Bu nedenle Smirnoff'un, Smirnoff şişesinden sahnelerin görüldüğü "Pure Thrill" reklam kampanyası (7. Bölüm'de tartışıldığı gibi) tüm dünyada yayınlanmakta ama yerel olarak anlamlı sahneler ve karakterler kullanarak her bir ülkeye adapte edilmektedir.

CEO

Bazı firmalarda, CEO markadan sorumludur ve markayı riske atacak tüm kararlar en üsttekiler tarafından onaylanmalıdır. Elbette ki CEO'nun, ihtiyaç olduğunda ve ihtiyaç olunan yerlerde riskli programları önlemek veya kaynak sağlamak için iş birimlerini iptal etme gibi bir yetkisi vardır. Dahası, en azından teorik olarak, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalıdır. Maalesef, CEO'nun, birçoğu marka yaratmayla çelişen operasyonel ölçümlerini (satışlar, maliyetler, kârlar ve yeni ürünler gibi) içeren bir dizi hedefi vardır. Dahası, CEO işi yönetirken (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve perakendecileri içeren) çeşitli kişilerin sorularına cevap vermelidir. Bu çoklu sorumluluklar CEO'nun markayı yaratma ve koruma ile ilgili odaklanmış bir konsantrasyona sahip olmasını zorlaştırır.

Tepe Yöneticisi

Pratikte, marka yöneticiliği kurumun en üstünde, "sorumlu CEO" modelinin bir çeşidi şeklinde yer bulur. Marka yöneticisi, öneriler ve programlar öne sürecektir ve kıdemli bir yönetici takımı bunları gözden geçirecektir. Takım, fiilen markanın korumasıdır ve marka franchise'ını riske atan çalışmalara karşı çıkmakta ve bunu iyileştirecek programları desteklemektedir. Stratejik bakış açılarının aksine, böyle takımlar genellikle birçok marka hakkında yüzeysel bilgiye sahiptir ve bu nedenle mevcut marka içeriği ile ilgili derinlemesine bilgiden yoksundur. Sonuç olarak, gözetimleri biraz özel amaçlı olabilir.

Nestlé tarafından kullanılmakta olan bir çözüm, markanın tepe yöneticilerini yaratmaktır (tek bir marka ile ilgilenen kıdemli yöneticiler). So-

rumlulukları marka özvarlığı yöneticilerinin sorumlulukları ile markanın tepe yöneticisinin kurumun en üst seviyesinde olması haricinde benzerdir. Dahası, üst düzey bir yönetici söz konusu olduğundan, gözetim kapsamının markanın faaliyet gösterdiği tüm ülkelerdeki tüm iş alanlarını kapsaması doğal ve yerindedir.

Kategori Yöneticisi

Kategori yöneticisi rolü, firmaların dağıtım ve lojistikteki etkinliği daha geniş olarak düşünme ihtiyacına bir cevap olarak yaratılmıştır. Marka kimliği bir kategoriye (ağız hijyeni ürünleri gibi) bağlı olduğu zaman, kategori yöneticisi, alt markalar ve kategorideki ürünler arasında stratejiler geliştirerek markayı stratejik olarak yönetmek için iyi bir konumdadır. Bir ya da iki farklı kategori yöneticisi ile koordine olmak, bir düzine marka yöneticisi ile çalışmaktan daha kolay olacaktır.

Bir kategori yöneticisi birden çok markadan sorumlu olsa bile, bu kişinin gözden geçirme perspektifi, komşu ve ilgili markaları koordine ederken faydalı olabilir. Örneğin Gillette banyo malzemeleri Right Guard, Gillette series (baylar için), White Rain, Dry Idea ve Gillette Foamy'i içermektedir; Procter & Gamble'ın yedi sabunu ve çeşitli deterjanları bulunmaktadır. Ayrı ayrı marka yöneticileri, kategori seviyesi perspektifi olmadan, kategorideki diğerlerine göre en uygun şekilde markalarını yönetemeyebilirler. Sonuç olarak birbirine çok benzeyen markalar birbirinden pay çalabilir.

Problem, kategori yöneticilerinin, verimlilik yaratmak ve düşük fiyatlar sunmak anlamında tek bir ürünü yöneten yöneticilerden çoğunlukla daha fazla baskı altında (perakendeciler ve diğerlerinden gelen) olmasıdır. Marka yaratmak her zaman ilk öncelik olmayacaktır.

Tums mide ekşimesi ilacı, Contac soğuk algınlığı ilacı ve Aquafresh gibi ağız bakım ürünlerinin üreticisi Smith Kline Beecham, küresel bir kategori yönetim yapısı kurmuştur.[2] Her bir kategori yönetim ekibinin, başkan yardımcılığı seviyesindeki bir kategori yönetim direktörüne raporlayan araştırma, marka ve pazarlama grupları bulunmaktadır. Kategori yönetim ekibi, mevcut markaları genişletmek ve dünya çapındaki marka grupları için yeni kavramlar önermek ile sorumlu tutulmuşlardır.

Marka Kurulu

İş birimleri arasında koordinasyon, kuruma yayılan bir heyet tarafından gerçekleştirilebilir. Örneğin Hewlett-Packard, HP ismini kullanan bölümleri temsil eden ve iletişim yetkililerinden oluşan bir marka özvarlığı heyeti bulunmaktadır. Bu yetkililerin rolü, HP için bir kimlik konumu geliştirmek, bunun iletilmesini sağlamak ve marka yaratma aktivitelerinde koordinasyon ve sinerjiye olanak tanımaktır.

İletişim Koordinatörü

Bir firma koordinasyon problemlerini azaltmak ve sinerji için fırsatları artırmak için, çeşitli iletişim fonksiyonlarını tek bir yöneticide toplayabilir. Clorox, Coca-Cola, General Foods ve diğerleri bu yolu seçerek reklamcılık, medya, tüketici promosyonları, pazarlama araştırmaları, pazarlama bilgi hizmetleri ve tüketici tepki/promosyon hizmetleri gibi fonksiyonel alanların başına kıdemli bir yönetici yerleştirmiştir. Bu yaklaşımın bir problemi ürün grubu yönetimine izin vermemesi ve personel fonksiyonları özellikle de tüm bütçe kısıldığında nüfuzdan yoksun olur.

Başka bir problem de bu merkezi çabaların, çoğunlukla kurumu düzleştirmeye çalışan mevcut yönetim zorunluluklarına ters ilerlemesidir. *Liberation Management*'ın yazarı Tom Peters, modern bir organizasyonun bürokrasiyi kaldırması ve yöneticiler koyarak, yönetim katmanlarını kaldırarak, merkezcilikten uzaklaşarak ve yetki vererek kurumun düzleştirilmesi gerektiğini öğütleyen gurulardan biridir.[3] Böyle bir yaklaşım ilgi çekicidir çünkü verimliliği, hızlı tepki vermeyi ve enerjiyi artırmayı vaat eder; ne var ki marka stratejilerinin koordinasyonunu zorlaştırır. Bu bağlamda, bir marka özvarlığı yöneticisi veya marka temsilcisine ihtiyaç duyulabilir.

AJANSIN ROLÜ

Marka stratejisinin, birbirine bağlı marka stratejilerine çoklu medya ve pazarlarda uygulanacak ve koordine edecek birine, tek bir mimara ihtiyacı vardır. Reklam ajansı bu rol için çoğunlukla güçlü bir adaydır.

Aslında, en iyi marka stratejistleri ajans çalışanları olabilir. Ajanslar, marka stratejisi ile ilgili olan çalışanları çekmekte ve bu çalışanlar farklı markalar ve içerikler ile olan ilişkileri sayesinde çoğunlukla marka strateji araçları geliştirir ve anlayış ve deneyime sahip olurlar. Dahası, marka yöne-

ticileri sık sık değiştiğinde ajans (marka ve geleneğini anlaması nedeni ile) çoğunlukla marka özvarlığının sabit koruyucusu olur.

Ajanslar doğal olarak strateji ve uygulama arasında güçlü bir bağ sağlar çünkü iki fonksiyon da aynı çatı altındadır. Bu nedenle bir ajanstaki strateji geliştirmenin uygulama konularını içermesi muhtemeldir. Müşteri tarafında olsalar bile, ajansın marka stratejistleri uygulama için iyi hislere sahiptir. Birçok stratejinin, mükemmel uygulama yaratılmadığında etkisiz olacağını daha iyi fark etmeye yatkındırlar.

Küresel markalar, yerleşmiş güçlü ülke organizasyonlarına sahip küresel ajansların katkısından yararlanabilirler. Birçok küresel ajansın ülkeler arasında tutarlılık ve sinerjiye ulaşma deneyimi vardır. Ajanslar ile ilgili şüphesi olanlar bile, ajansların bir marka kimliğini bir ulustan diğerine adapte etme konusunda iyi konumda olduklarına inanırlar.

Yeni iletişim formlarının öğrencisi ve uygulayıcısı olarak reklam ajansı, medya içinde koordinasyon sağlama çalışmalarına önderlik etmek için de iyi bir konumdadır. Birçok büyük ajans, yeni gelişmekte olan iletişim formlarını araştırmak için Ar-Ge programları tasarlamışlardır. Örneğin Ogilvy & Mather, 1980'lerin başlarından beri interaktif reklamcılığı denemektedir. Ne var ki, birçok reklam ajansı, medya reklamcılığı daha az önemli bir hale gelmeye başlamasına rağmen bu tür reklamcılığa karşı önyargılıdır. Atasözünde söylendiği gibi, elinizde çekiç varsa, her şey size çivi gibi gözükür. Dahası, bir ajansın (etkinlik sponsorluğu veya doğrudan pazarlama gibi) alternatif medyayı yönetme deneyimi sınırlı olabilir.

Ajansları bekleyen zorluk, çok geniş çaplı iletişim araçlarına ulaşacak ve bunları kullanacak entegre bir iletişim çalışması geliştirmektir. Bu yeteneği yaratmak için kullanılan çeşitli yaklaşımlar aşağıda tartışılmıştır.

Holding İletişim Şirketi

Entegre iletişim problemini "çözme" yaklaşımı, tamamlayıcı yeteneklere sahip iletişim şirketlerini satın alarak ajans holdingleri yaratmaktı. Genellikle oluşacak karışım, promosyonlar, kurumsal tasarım, ambalaj tasarımı, doğrudan pazarlama, pazarlama araştırmaları, fuarları, halkla ilişkiler ve hatta belki de pazarlamada uzmanlaşmış şirketleri içerir. Çapraz referansların dahili sinerji ile sonuçlanması ve müşterilerin koordine iletişim çalışmaları elde etmesi umulmaktadır.

Ne var ki; genel fikir birliği holding yaklaşımının işe yaramayacağı yönündeydi. Holdingi oluşturan farklı farklı kurumlar, çok da iyi karışmayacak kendilerine özgü kültürlere ve bakış açılarına sahip olacaktı. Her birim iletişim problemlerine alıştığı gibi karşılık verecek ve iletişim atılımları nadir olarak gerçekleşecekti. Dahası, müşterileri her bir iletişim görevi için en iyi yeteneğin holding içinde barındığına ikna etmek zor olacaktı; bu nedenle koordinasyon gerekçesi ikna edici olsa bile, müşterilerin buna katılması kolay olmayacaktı. İlginçtir ki; bazı birimlerin kardeş şirketlerine olan güven azlığından ve onları müşterinin iletişim bütçesi için rakip görmelerinden dolayı, holding içindeki göndermelerden bile kaçınılacaktı.

Şirket İçi Paylaşımlı Ajans

Başka bir seçenek de, ajansın yeteneklerini promosyonlar, broşürler ve halkla ilişkiler gibi diğer medya yollarını da dahil edecek şekilde genişletmektir. İletişim araçlarını içine alan marka ekipleri bundan sonra koordinasyon konusu ile ilgilenebilir. Bu yaklaşımın güzel bir örneği, Hal Riney & Partners tarafından Saturn için tasarlanan promosyon programlarıdır (2. Bölüm'de anlatılmıştır). Riney, Saturn markasının koruması olarak adlandırılmış, ajans broşürler yaratmış, promosyonlar geliştirmiş, Saturn'ün internetteki sitesini tasarlamış ve hatta perakende konseptinin tasarımında yer almıştır.

Leo Burnett; doğrudan pazarlama, promosyonlar, halkla ilişkiler ve yeni medya yollarını firmaya dahil etme adına holding yaklaşımından özellikle kaçınmıştır. Ajansın reklam dışı uzmanlarının Burnett müşterilerinden başka kişilerle çalışmasına izin verilmemektedir.[4]

Teknoloji, bir ajansın çeşitli medya ortamlarında etkin ve entegre iletişim sağlamasına yardımcı olabilir. San Francisco'daki CKS Group teknolojiyi; reklamlar, fuarlar, ambalajlar, broşürler, kurumsal tasarım, sanal mağazalar ve hatta (Apple Newton için) bir interaktif kiosku kapsamak için kullanmaktadır. CKS sisteminin kalbinde, çeşitli uygulamalar tarafından kullanılabilecek bilgisayarda saklanan ve bilgisayarda işlenen görüntüler bulunmaktadır. Bir logo veya tasarım önerisi, broşürlerden antetlere ve ambalaja kadar her şeyin üzerinde görülecektir; bir reklamda işe yarayan bir görüntü bir fuar pankartında, bir broşürde ve mağaza içi görsellerinde

kullanılabilir. Devam etmekte olan çalışma veya en son sonuçlar CKS'deki tüm ekip üyelerinin ve müşterilerinin kullanımına hazırdır. CKS teknolojiyi, (e-posta ve World Wide Web'in yanısıra paylaşılan görüntüleri) entegre iletişimin anahtarı olarak görmektedir.

Bu şirket içi paylaşımlı yaklaşım, ajansın yeni hizmetlerle başa çıkma yeteneğine ve yeni ekip üyeleri işe almak için ödeneğe sahip oldukça işe yarayacaktır. Ne var ki ajanslar, bu şekilde çeşitli ekibi desteklemek için müşteriler veya gelirlere sahip değildir. Bu nedenle bir ajansı büyük ölçüde genişletmenin, akıllıca veya uygulanabilir olacağı kesin değildir.

Yeni Ajans Kurumsal Formları: Hizmet Kümesi

DDB Needham Worldwide'dan Keith Reinhard, dinamik hizmet kümesi ekibi konseptini temel alan (Agency 2000 olarak adlandırdığı) geleceğin reklam ajansın tasarlıyor.[5] Hizmet kümesi ekibi, ajansın tüm iştiraklerinden (veya belki de ajans ile aynı ayarda olan şirketlerden) alınan kişilerin oluşturduğu bir kümedir. Stratejik olarak, kümenin tek bir amacı vardır (müşteriye hizmet etmek) ve müşterinin isteklerine göre değişme esnekliği vardır. Bu nedenle, müşteriye göre promosyonlar marka stratejisi için önemli ise, ekip ağırlıklı olarak promosyon şirketlerinden gelen insanlardan oluşacaktır. Promosyon ekip üyeleri, kendi promosyon şirketlerinin destek, kritik kitle ve altyapısına sahip olmasına rağmen, ekibin odağı ve itici gücü müşteri ve onun istekleri olacaktır.

Bu çok fonksiyonlu hizmet kümesi ekibi, DDB Needham'ın tek bir müşterisi GTE için yarattığında gösterdiği gibi kendi organizasyonunu kurabilir. Focus GTE adı verilen bu ajans, çeşitli DDB Needham iştiraklerinden alınan kişilerden oluşmakta; satış promosyonları, doğrudan pazarlama ve veri tabanı pazarlamayı içeren yetenekleri temsil etmektedir. Beklenti, farklı kurumlardan insan alarak bir yerde birleştirmenin koordinasyon engellerini kaldırmak için gerekli katalizör olmasıdır. Özetle, bu sanal kurumun bir uygulamasıdır; eldeki görevi en iyi şekilde gerçekleştirmek için insanları veya kurumları birleştiren bir sıvıdır.

Hizmet kümesi ekibi, merkezi olarak konumlandırılabilir, ama böyle bir eylem pahalı olacaktır ve hizmet kümelerinin sağlayacağı düşünülen uyum yeteneğini azaltacaktır. Başka bir alternatif de, hizmet kümesi ekip üyesine bağlantı kurmak için elektronik tabanlı bir iletişim kullanmaktır. Bilgisa-

yarları ve video bağlantılarını kullanarak, ekibin tüm üyeleri sadece veri değil aynı zamanda fikirleri ve uygulamaları paylaşabilir. Londra'da bulunan Electronic Studio ajansı, reklam yaratım sürecini hızlandırmak için bilgisayarlar ve tarayıcılar kullanmada lider konumdadır; sistemleri müşterilere çevrimiçi bağlantıları bile içermektedir. Muhtemelen vido konferans ile geliştirilen bu işletim konsepti, reklamcılığın ötesine geçerek diğer iletişim araçlarına genişletilebilir. Umulan; teknolojinin ekip üyelerini birbirine bağlarken büyük bir ajansın sağlayabileceği uyum kabiliyetini korumaktır.

Hizmet kümesi ekibinin önemli bir özelliği, reklamlar yerine fikirler yaratmaya odaklanmış olmasıdır. En önemli ajans farklılaşma avantajı, stratejik ve taktiksel yaratıcı yeteneğe sahip kişileri işe alma, eğitme ve destekleme kabiliyetidir. Konsept, bu yaratıcılığı markayı yönetebilecek fikirlere kanalize etmektir. Bu "marka fikirleri" (J. Walter Thompson tarafından kullanılan bir terim) daha sonra en uygun olan medyada uygulanacaktır (uygulama sadece reklamcılıkla sınırlı kalmayacaktır). Aşağıdaki the Black Gold hikayesi bunu örneklemektedir.

THE BLACK GOLD ÖYKÜSÜ

Bir Danimarka birası olan Black Gold, geleneksel medya reklamcılığının küçük bir rol oynadığı bir iletişim kampanyası ile başarılı bir şekilde piyasaya sürülmüştür. Ajansları DDB Needham, ilk olarak marka kimliği için bir fikir geliştirmiş ve fikirleri uygulamak için en iyi araçları bulmuştur. Bu nedenle yaklaşımları, bir reklam kampanyası yaratan bir ajansınkinden farklı olmuştur.

Kimlik, olabildiğince avangart, gizemli, şehvetli ve entellektüel olacaktı. Kimlik yaratma çalışmasının merkezinde, sinemalarda gösterilen ve altı dakikalık esrarengiz, çarpıcı, siyah-beyaz bir Black Gold fragmanı vardı. Bu güçlü kısa parça, marka için duygusal ve ayırt edici bir platform yarattı. Fragmanın gösteriminin reklamı, sinemadaki insanların onu bekliyor olması için önceden yapılmıştı. Fragmandan dört sahne, ilave teşhir sağlayan ve aynı zamanda kullanıldığı zaman daha yakın bir ilişki sağlayan kartpostallar ve posterler haline getirilmişti (bkz. Şekil 11-2). Böyle bir fikir bu nedenle kampanyanın temelini oluşturuyordu.

Ajanslar içerisinde, mükemmel bir reklam konsepti yerine bir marka fikrinin bir iletişim programını yönetebileceğini kabul etmek için düşünce tarzında radikal bir değişim gerekmektedir. Bunun altında yatan fikir; reklamın, marka iletişimi ardındaki ana güç olmak zorunda olmadığıdır.

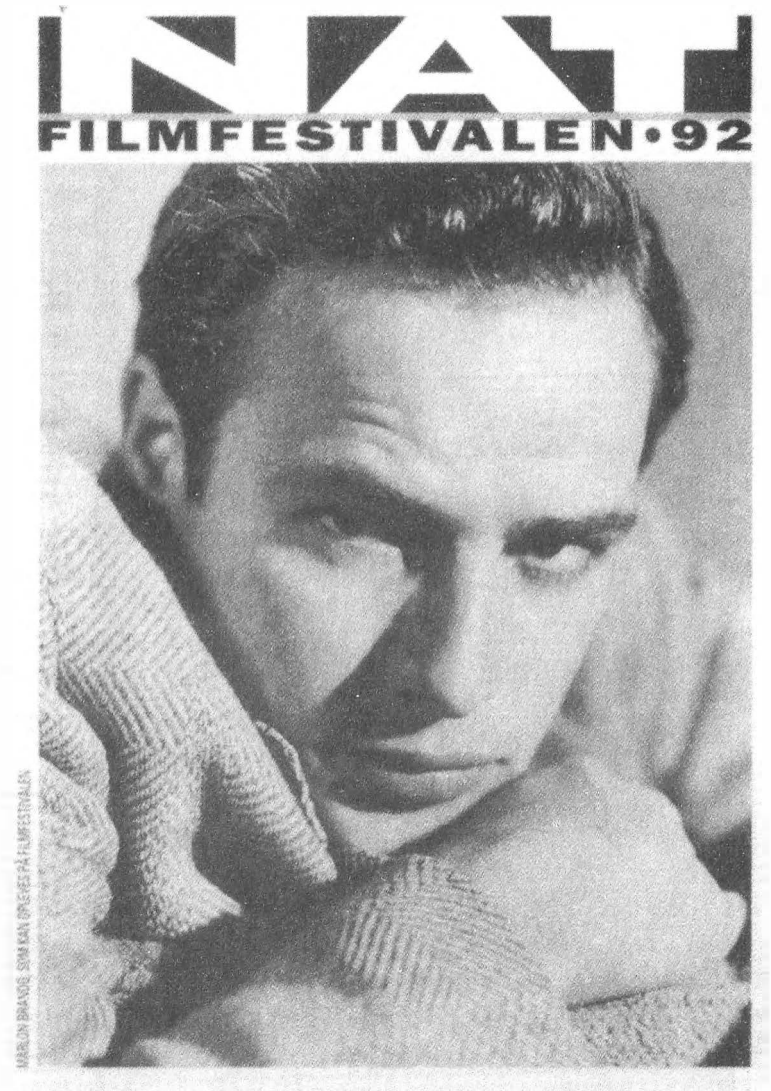
ŞEKİL 11-2

Bir Black Gold Görseli



DDB Needham Worldwide A/S.'nın izniyle yayımlanmıştır.

ŞEKİL 11-2
Bir Black Gold Görseli (Devamı)



DDB Needham Worldwide A/S.'nın izniyle yayımlanmıştır.

Bir sponsorluk, (WordPerfect bisiklet yarışı takımı veya José Cuervo voleybol sponsorluğu gibi) marka kimliğinin iletilmesinde merkezi bir rol oynayabilir.

İletişim Bütünleyicisi Olarak Ajans

Hizmet kümesi yaklaşımının problemlerinden biri, en iyi yeteneklerin ajans bünyesinde olduğunu varsaymasıdır. Bu uzmanlaşma ve parçalanma çağında, böyle bir önerme geçersizdir. Başka bir yaklaşım; ajansı, ajans dışından gelen iletişim hizmetlerinin bir bütünleyicisi olarak yeniden tanımlamaktır. Bir bütünleyici ve koordinatör olarak ajans, potansiyelini:

- iyi bir marka stratejisti
- iletişim çözümleri sunmada yaratıcı
- alternatif medyada becerikli
- özellikle temalar ve görsel betimlemeler yaratırken uygulamada mükemmel
- müşteri politikalarında tarafsız bir ses olmak için kullanır.

Bunların *potansiyel* güçler olduğuna dikkat ediniz; en iyi ajanslarda, iyi çalıştıkları zaman ortaya çıkarlar.

General Motors, ajansın rolünü "genel müteahhit" olarak genişleten firmalardan biridir. Ajansın, spesifik inisiyatifler uygulamak için etkinlik sponsorluğu firmaları ve harici butikler gibi uzmanlara müracaat etmeleri ve aynı zamanda GM markalarını yönetmesi beklenmektedir. Ajansın rolü fikirler yaratmak ve entegre iletişim çalışmalarının ortaya çıkmasını sağlamak için süreci yönetmektir.[6]

Müşteri Yaklaşımı

Birçok müşteri için, çözüm ajanslara bel bağlamamak bunun yerine marka stratejisini şirket içinde geliştirmektir. Çoğunlukla bu yaklaşım ile ilgili ciddi tartışmalar olur. İlk olarak, ajanslar reklamlar yaratmada başarılı olabilirler ama marka stratejisinin marka yönetim ekibi tarafından planlanması daha iyi olur. Eğer dışarıdan yardım gerekirse, ajans bunun için en iyi kaynak değildir özellikle de sınırlı araştırma yeteneklerine sahipse.

GÜÇLÜ MARKALAR YARATMAK İÇİN ON ÖNERİ

1. *Marka kimliği.* Her markanın kimliği olsun. Ürün olarak marka bakış açısının yanında birey olarak marka, kurum olarak marka ve sembol olarak marka bakış açılarını değerlendirin. Çekirdek kimliği tanımlayın. Kimliği, farklı pazar segmentleri ve ürünlerin gerektirdiği şekilde değiştirin. Unutmayın ki, imaj nasıl algılandığınızdır ve kimlik de nasıl algılanmayı arzu ettiğinizdir.
2. *Değer önermesi.* Her bir marka için yönetici rolü oynayan değer önermesini bilin. Fonksiyonel faydaların yanında duygusal ve kendini ifade etme faydalarını da değerlendirin. Destek veren markaların inandırıcılığı nasıl artırdığını bilin. Marka-müşteri ilişkisini anlayın.
3. *Marka konumu.* Her bir marka için, iletişim programını uygulayan kişiler için net bir yön gösterici olacak bir marka konumunuz olsun. Konumun, kimliğin ve değer önermesinin aktif olarak iletilecek kısmı olduğunu hatırlayın.
4. *Uygulama.* İletişim programını, sadece kimliği ve konumu hedef alacak şekilde değil aynı zamanda mükemmellik ve uzun ömürlülük yaratacak şekilde uygulayın. Medya reklamlarının ötesinde alternatifler yaratın ve bunları değerlendirin.
5. *Zaman içinde tutarlılık.* Zaman içinde tutarlı bir kimliği, konumu ve uygulamayı amaç edinin. Başarılı olan sembolleri, betimlemeyi ve metaforları koruyun. Kimliği, konumu ve uygulamayı değiştirmeye karşı olan kurumsal önyargıları anlayın ve bunlara direnin.
6. *Marka sistemi.* Portföydeki markaların tutarlı ve sinerji yaratır şekilde olmasını sağlayın. Bunların rollerini bilin. Marka kimliklerini ve konumlarını desteklemek için gümüş kurşunlar geliştirin. Markalanmış özellikler ve hizmetlerden yararlanın. Netleştirmek ve değiştirmek için alt markalar kullanın. Stratejik markaları tanıyın.
7. *Marka avantajı.* Sadece marka kimliğinin hem kullanılacağı hem de desteklenece-ği durumda markaları genişletin ve ortak markalama programları geliştirin. Sınıf marklarını tanımlayın ve her biri için bir kimlik geliştirin ve bu kimliğin tamamen farklı içeriklerde nasıl olacağını tayin edin. Bir marka yukarı veya aşağı hareket ettirildiğinde, sonuçta ortaya çıkan marka kimliklerinin bütünlüklerini yönetmeyi bilin.
8. *Marka değerini takip etmek.* Marka değerinin; bilinirliği, algılanan kalite, marka sadakati ve özellikle de marka çağrışımlarını içerecek şekilde zamana göre takip edin. Net iletişim hedefleriniz olsun. Özellikle marka kimliğinin ve konumlandırmanın, marka imajına yansımadığı alanlara dikkat edin.
9. *Marka sorumluluğu.* Kimliği ve konumlandırmayı yaratacak ve kurumsal birimler, medya ve pazarlar arasında koordinasyonunu sağlayacak, markadan sorumlu bir kişi olsun. Marka, bir işin temel taşı olmadığı alanlardan sakının.
10. *Markalara yatırım yapın.* Finansal hedefler tutturulmasa bile markalara yatırım yapmaya devam edin.

Bir müşteri firma, ajansa yapılan ödemenin sadece yüzde 13'ünün yaratıcı çalışmalara yöneltildiğini bulmuştur. Ajansları diğer sorumluluklardan sıyırarak (medya satınalma ve pazar araştırmaları da dahil olmak üzere) ve ödemeyi buna göre ayarlamak ciddi bir tasarruf sağlamıştır.

İkincisi, pazar parçalanmasının ve medya uzmanlaşmasının bu çağında, her biri kendi işinde en iyisi olan uzmanlaşmış iletişim firmaları görevlendirmek gerekli olabilir. Reklamlara ihtiyaç olduğunda bir reklam ajansı ekibin bir üyesi olabilir; ne var ki, interaktif medya veya etkinlik sponsorluğu gerektiğinde, ajanslar en iyi tercih olmayabilir.

Üçüncüsü, bir müşteri gerektiğinde (araştırma, medya satın alma ve strateji danışmanlığı konuları da dahil olmak üzere) özel bir uzmanlık geliştirebilir. Campbell's Soup,

Labels for Education, yemek kitabı basımı ve satış noktası programlarının olarak bir parçası olarak çocukları eğitmek için bir öğretmen rolü üstlenen kendi özel Lifetime kablolu televizyonunun yaratmıştır.[7]

PARÇALANAN DÜNYA

Özetle, (bir değer önermesi ve ilişki temeli sağlayarak müşteri ilgisi ve sadakati yaratacak) güçlü markalar yaratmak, marka kimliği ve konumlandırmasının net ve etkili bir tanımlamasına ihtiyaç duyar. Pazarlama programına en etkin şekilde yön vermek için, kimliğin, çekirdek kimliğe ek olarak genişletilmiş bir kimlik ve kimlik sembolleri içermesi gerekmektedir. Marka kimliği yaratırken düşülen bir hata, marka özelliklerine odaklanmaktır. Firmalar, ürün olarak marka kalıbından sıyrılıp; birey olarak marka, kurum olarak marka ve sembol olarak marka kavramlarını ele alarak fonksiyonel faydaların yanında duygusal ve kendini ifade etme faydalarını da değerlendirmelidir.

Güçlü markaların anahtarı, zaman içinde tutarlı olmaktır. Bir firma tutarlılığı, uzun ömürlü bir kimlik ve konum yaratarak, bunu mükemmel bir uygulama ile destekleyerek ve değişime karşı olan güçlü önyargılara direnerek koruyabilir.

Marka sistemi kavramı, markaların yönetimine yepyeni bir boyut ilave eder. Birbirine geçmiş ve kesişen markalar ve alt markalardan oluşan marka sistemi, karmaşa ve tutarsızlık doğurabilir; buradaki zorluk, etki ve verimlilik yaratmak için etkin bir şekilde yönetmektir. Bunun püf nokta-

sı, her bir markanın oynadığı rolü anlamak ve bu markaları kendi rolleri bağlamında yönetmektir.

Markaları besleyen bir kurum, başarılı markaların yaratıldığı bir temel niteliğindedir. Kurumun, bir kişinin kimlik/konumlandırma yaratmaktan ve uygulamayı kurumsal birimler, medya ve pazarlar arasında koordine etmekten açıkça sorumlu olacağı şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

Markalar, birçok kurum için sürdürülebilir bir avantajın temelidir. Ne var ki, güçlü markalar kendiliğinden oluşmazlar. Aksine, bu işe kendini adamış ve disiplinli organizasyonlardan gelen; kazandıran marka stratejileri ve mükemmel uygulamaların yaratılması sonucunda oluşurlar. Bu kitap, bu yönetim zorluklarına karşı stratejistlere yardım eden kavramlar, araçlar ve modelleri sunmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Firmanızın organizasyonu şu anda nasıl? Büyük markaların sorumluluğu kimde? Bu kişiler, gelecek için bu markaları yaratma konusunda teşvik ediliyor mu? Bakış açıları medya, pazarlar ve ürünlere göre yeterince geniş mi?
2. Kurumlar, markalar veya pazarlar arasında ne tür koordinasyon problemleri bulunmaktadır? Medya içerisinde ne tür koordinasyon problemleri bulunmaktadır? Marka stratejilerini uygulamak üzere en etkili medya araçlarına ulaşacak kurumsal yetenekler ve teşvikler var mı?

NOTLAR

1. Bölüm. Güçlü Marka Nedir?

1. Kısmen *The Story of Kodak* kitabından alınmıştır. Douglas Collins, *The Story of Kodak,* New York: Harry N. Abrams, Inc. 1990 kitabından alınmıştır.
2. Wayne D. Hoyer ve Steven P. Brown, "Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat Purchase Product," *Journal of Consumer Research,* Eylül, 1990 ss. 141-148
3. Kodak Yıllık Raporu, 1993.
4. Robert Jacobson ve David A. Aaker, "The Strategic Role of Product Quality," *Journal of Marketing,* Ekim 1987, ss. 31-44.
5. Eugene W. Anderson, Claes Fornell ve Donald R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweeden," *Journal of Marketing,* Temmuz 1994.
6. David A. Aaker ve Robert Jacobson, "The Financial Information Content of Percieved Quality," *Journal of Marketing Research,* Mayıs 1994, ss 191-201.
7. David A. Aaker, "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review,* Kış 1989, ss. 91-106.
8. Schlitz'in hikayesi, *Managing Brand Equity* kitabının 4. bölümünde anlatılmıştır.
9. Örnek olarak, meslektaşım Kevin Lane Keller, müşteri tabanlı marka özvarlığını marka bilgisi ve benzersiz marka çağrışımları ile tanımlamaktadır. Kevin Lane Keller, "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing,* Ocak 1992, ss. 1-22.
10. Frederick F. Reichheld, "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review,* Mart-Nisan 1993.

11. A.g.e.
12. Christopher W. L. Hart, James L. Heskett ve W. Earl Sasser, Jr., "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review,* Temmuz-Ağustos 1990.
13. Frederick F. Reichheld ve W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review,* Eylül-Ekim 1990.
14. Etkinlik mağazasına bir örnek; içindeki müziğin ve görsellerin, mağaza ziyaretini insanların Nike kimliğini deneyimleyebileceği bir etkinliğe dönüştürdüğü bir Nike mağazası olabilir.
15. Dertouzos, Michel L., Richard K. Lester ve Robert M. Sollow, *Made in America: Regaining the Productive Edge,* Cambridge: MIT Press, 1988.

2. Bölüm. Satürn'ün Hikayesi

1. Bu bölüm David A. Aaker tarafından yazılan "Building a Brand: The Saturn Story" makalesinden uyarlanmıştır. Makale, *California Management Review* dergisinin Kış 1994 sayısında yayınlanmış ve aynı derginin 36. cildinde yayınlanan yönetim uygulamalarını geliştirmeye en önemli katkıyı yapan makale olarak Pacific Telesis Foundation'dan ödül almıştır. Makaleden belli kısımların kullanılması, makalenin telif haklarının sahibi olan *California Management Review*'ın izni ile gerçekleşmiştir. İlk taslaklar hakkında faydalı yorumlarda bulunan Hal Riney'den Bob Ellis, Tom Shaver (Saturn'ün eski reklam yöneticisi) ve Roberto Alvarez's teşekkürler. Makale için bilgiler, kısmen Saturn yetkilileri, perakendecileri, ajans çalışanları ile yapılan tartışmalardan ve Richard LeFauve, "One More Chance," *MIT Management,* Bahar 1992, ss. 2-7; David Woodruff, "Saturn," *Business Week,* 17 Ağustos, 1992, ss. 85-91; Richard G. Lefauve ve Arnoldo C. Hax, "Managerial and Technological Innovations at Saturn Corporation," *MIT Management,* Bahar, 1992, ss. 8-19; Reymond Serafin, "The Saturn Story," *Advertising Age,* Kasım 16, 1992, ss. 1, 13; Alice Z. Cuneo ve Reymond Serafin, "With Saturn, Riney Rinds Up a Winner," *Advertising Age,* 14 Nisan, 1993, ss. 2-3; T.W. Shaver, San Diego Advertising Club'e yorumlar, 6 Kasım, 1991; Don Hudler, Adcraft Club of Detroit'e hitap, 17 Ocak, 1992; Saturn'ü tanıtan 1991 broşürü gibi ikincil kaynaklardan alınmıştır.
2. 1994 Saturn broşürü tüm bu alıntıların kaynağıdır.
3. Roger B. Smith, Saturn basın konferansındaki bildirisi, 8 Ocak 1985.
4. Richard G. Lefauve ve Arnoldo C. Hax, "Managerial and Technological

Innovations at Saturn Corporation," *MIT Management,* Bahar 1992, ss. 8-19.

5. Biri NADA (National Automobile Dealers Association) diğeri J. D. Power Company'den alınmıştır. Daha önce verilen Hudler referansına bakınız.
6. Daha önce verilen Lefauve ve Hax. referansına bakınız.
7. 1993 Kelly Blue Book Official Price Guide, Western Editon, Eylül – Ocak 1993.
8. Daha önce verilen Hudler referansına bakınız.
9. Hudler, özel iletişim, Haziran 1995.
10. Charles J. Muuray, "Enginner on a Mission," *Design News,* 22 Şubat 1993, ss. 102-111.
11. Daha önce verilen T.W. Shaver referansına bakınız.
12. Daha önce verilen Don Hudler referansına bakınız, 1992.

3. Bölüm. Marka Kimlik Sistemi

1. Bu bölüm, St. James Group'tan Scott Talgo ile yapılan uzun tartışmalardan faydalanmıştır. Kendisinin deneyimi ve fikirleri bölüme yayılmıştır.
2. Wiley'in "Non Sequitir" karikatüründen, *San Francisco Examiner,* 12 Şubat, 1995.
3. Bu fikir ve bu kitaptaki birçok diğer fikir için St. James Group'tan Scott Talgo'ya teşekkürler.
4. Erdener Kaynak ve S. Tamer Çavuşgil, "Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do They Vary Across Product Classes," *International Journal of Advertising,* 1983, ss. 147-157.
5. C. Min Han ve Van Terpstra, "Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products," *Journal of International Business Studies,* Yaz 1988, ss. 235-256.
6. Bilgiler McDonalds'ın 1990 ile 1994 yılları arası yıllık raporlarından alınmıştır.
7. Bilgiler kısmen Nike'ın 1991 ile 1993 yılları arası yıllık raporlarından ve "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight"dan alınmıştır. Geraldine E. Willigan, "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight," *Harvard Business Review,* Temmuz-Ağustos 1992, ss. 91-101.
8. Şekil 3-10 *Psychology: An Introduction* kitabından uyarlanmıştır. Jerome

Kagan, Ernst Havemann ve Julius Segal, *Psychology: An Introduction,* 5. Basım (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1984), s. 25.

9. Bir marka danışmanı olan Duane Knapp, marka stratejilerine yardımcı olmak için değer önermelerinin kullanılmasının savunucusudur.
10. Stuart Agres, *Emotion in Advertising* kitabındaki "Emotion in Advertising: An Agency's View" 'den. Stuart J. Agres, Julie A. Edell ve Tony M. Dubitsky, *Emotion in Advertising* (New York: Quorum, 1990), ss. 1-18.
11. Russel W. Belk, "Possessions and Extended Self," *Journal of Consumer Research,* Eylül 1988, s. 139.

4. Bölüm. Kurum Çağrışımları

1. Bu bilgi Bo Burlingam'ın "This Woman Has Changed Business Forever" kitabından alınmıştır. Bo Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever," *Inc.,* Haziran, 1990, ss. 34-44; Anita Roddick ile ropörtaj, *Business Ethics,* Eylük/Ekim, 1992, ss. 27-30; Anita Roddick, *Body and Soul* New York: Crown Trade Paperbacks, 1992. Body Shop'tan Lorilei Beer'a faydalı önerileri için teşekkürler.
2. Bu kısımdaki bilgiler kısmen Japon yetkililerle kişisel söyleşilerden alınmıştır.
3. "Good Citizenship Is Good Business", *Fortune,* 21 Mart, 1994, ss. 15-16.
4. Judann Dagnoli, "Consciously Green," *Advertising Age,* 16 Eylül, 1991, s. 14.
5. Lawrence E. Joseph, "The Greening of American Business," *Vis a Vis,* Mayıs 1991, s. 32.
6. Brdley Johnson, "Nestlé Unifies Image," *Advertising Age,* C 26, 1992, s.3.
7. Marvin E. Goldberg ve Jon Hartwick, "The Effects of Advertiser Reputation and Extermity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness," *Journal of Consumer Research,* Eylül 1990, ss. 172-179.
8. Jennifer Aaker, "The Effect of Country-of-Origin Information on Product Evaluation," çalışma makalesi, Stanford Üniversitesi, 1994.
9. C. Min Han ve Van Terpstra, "Cuntry-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products," *Journal of International Business Studies,* Yaz 1988, ss. 235-256.

10. Araştırma meslektaşım ve Kuzey Carolina Üniversitesi'nde bir profesör olan Kevin Lane Keller, çeşitli söyleşiler ile beni, kurumsal firmaların inandırıcılık sağlamak için çaba sarf ettikleri konusunda ikna etti.
11. Kevin Lane Keller ve Daivd A. Aaker, "Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Images and Corporate Brand Extensions," çalışma makalesi, 1995.

5. Bölüm. Marka Kişiliği

1. Bu bölümde Jennifer Aaker'in fikirlerinden faydalanılmıştır. Özellikle ilk üç kısım, onun kavramsallaştırmaları ve araştırmalarından alınmıştır. Buna ek olarak, tüm bölüm için sağlam yorumlar ve önerilerde bulunmuştur.
2. John W. Schouten ve James H. McAlexender, "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers," *Journal of Consumer Research,* Haziran 1995, ss. 43-61.
3. A.g.e.
4. "The Marketing 100," *Advertising Age,* 5 Temmuz 1993, s. 30.
5. Jeniffer L. Aaker, "Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale," çalışma makalesi, Stanford Üniversitesi, Aralık 1995.
6. Joseph T. Plummer, "How Personality Makes a Difference," *Journal of Advertising Research* 24 (Aralık/Ocak 1984), ss. 27-31.
7. David Mick ve Susan Fournier, "Process and Meaning in Consumer Satisfaction: A Multimethod Inquiry on Technological Products," çalışma makalesi, Harvard Üniversitesi, 1994.
8. Jennifer Aaker, daha önce verilen referans A 42-item marka kişiliğini ölçmek için kullanılan BPS, Şekil 5-2'de gösterilen her kalemden seçilen maddeler.
9. Raymond Serafin, "Chevy Claims 'Geniune Icon Status", *Advertising Age,* 21 Mart, 1994, s. 1, 44.
10. Grant McCracken, "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research,* Haziran 1986, ss. 71-84; Grant McCracken, "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research,* Aralık 1989, ss. 310-321.

11. David A. Aaker ve Douglas Stayman, "Implementing the Concept of Transformational Advertising," *Psychology and Marketing,* Mayıs-Haziran 1992, ss. 237-253.
12. Russel W. Belk, "Possessiond and the Extended Self," *Journal of Consumer Research,* Eylül 1988, ss. 139-166.
13. Joel B. Cohen, "An Over-Extended Self?" *Journal of Consumer Research,* Haziran 1989, ss. 125-127.
14. Margeret Mead, günümüz dünyasının çoklu sosyal benliklere ihtiyacı olduğunu savunan ilk sosyal bilimcilerden biridir; Margeret Mead, *Mind, Self and Society* (Chicago: Chicago University Press, 1934) kitabına bakınız. Mükemmel bir yorum için, "The Dynamic Self Concept: A Social Psychological Perspective," 'e bakınız. Hazel Markus ve Elissa Wurf, "The Dynamic Self Concept: A Social Psychological Perspective," *Annual Review of Psychology* 38, 1987, ss. 299-337.
15. Jennifer Aaker, "The Moderating Effect of Context on the Inpact of Brand Personality on Brand Choice," çalışma makalesi, UCLA School of Management, 1995.
16. Fred Posner, "You Have to Have a Brand Become a Friend," Reklamcılık ve Promosyon workshop'unda yapılan konuşma, 1 Şubat, 1993.
17. Raymond Serafin ve Lead Rickard, "Lighting Up Neon," *Advertising Age,* 7 Şubat, 1994, s. 16.
18. Max Blackson, "Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships," David A. Aaker ve Alexander Biel, *Brand Equity and Advertising* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaoum Associates, 1993), ss. 113-134.
19. Daha önce verilen Blackston referansına bakınız.
20. Susan Fournier, "A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management," Ph.D. Tezi, Florida Üniversitesi, 1994.
21. David M. Buss ve Kenneth H. Craik, "The Act Frequency Approach to Personality," *Psychological Review* 90, 1983, ss. 105-126.
22. Daha önce verilen Fournier referansına bakınız.
23. France Leclerc, Bernard H. Schmitt ve Laurette Dube, "Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes," *Journal of Marketing Research,* Mayıs 1994, ss. 263-270.
24. Jennifer Aaker, "User Imagery Versus Brand Personality," çalışma makalesi, UCLA, 1994.

6. *Bölüm. Kimlik Uygulaması*

1. Paul Feldwick, *BMP Works,* Henley-on-Thames: NTC Publications Limites, 1992.
2. Adrian j. Slywotzky ve Benson P. Shapiro, "Levereging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set," *Harvard Business Review,* Eylül-Ekim, 1993, ss. 97-107.
3. Strateji kavramlarını giriş ve analiz yaklaşımlarını desteklemek için, *Developing Business Strategies* kitabıma bakınız. *Developing Business Strategies,* 4. basım, New York: John Wiley, 1995.
4. Kenton Low, "Revitalizing Brand Image Can Often Be More Effective and Less Risky Than Introduction a New Product," 1993 Marka Pazarlama Forumu, Chicago konuşması.
5. Kathleen Deveny, "For Coffes's Big Three, A Gourmet-Brew Boom Proves Embarrassing Busy," *Wall Street Journal,* 4 Kasım, 1993, s. B1.
6. Susan Caminiti, "A Star is Born," *Fortune,* Güz/Kıi 1993, ss. 45-47.
7. Lynn Upshaw'ın *Building Brand Identity* kitabından etkilenilmiştir. Lynn Upshaw, *Building Brand Identity,* New York: John Wiley & Sons, 1995.

7. *Bölüm. Zaman İçinde Marka Stratejileri*

1. Elaine Underwood, "Proper I.D.," *Brandweek,* 8 Ağustos, 1994, ss. 25-30.

8. *Bölüm. Marka Sistemlerini Yönetmek*

1. Peter H. Farquhar, Juila Y. Han, Paul M. Herr ve Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands," *Marketing Research,* Eylül 1992, ss. 32-39.
2. Sylvie LaForet ve John Saunders, "Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It," *Journal of Advertising Research,* Eylül-Ekim 1994, ss. 64-76.
3. C. Whan Park, Sung Youl Jun ve Allan D. Schoker, "Composite Brand Extension: Its Process, Outcomes, and Promise," çalışma makalesi, Pittsburg Üniversitesi, Nisan 1994.
4. Stratejik fırsatçılık ve alternatif, stratejik vizyonlarla ilgili daha detaylı tanımlama için *Developing Business Strategies* kitabına bakınız. David A. Aaker, *Developing Business Strategies,* 4. basım, New York: John Wiley, 1995.

5. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer ve Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research,* Ağustos 1994, ss. 339-350.

9. Bölüm. Markayı Öne Çıkarmak

1. Listelenen tüm ConAgra markaları tescilli markalardır.
2. ConAgra iç kayıtları.
3. John A. Quelch ve David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines," *Harvard Business Review,* Eylül-Ekim 1994.
4. Carol M. Motley ve Srinivas K Reddy, "Moving Up of Moving Down: An Investigation of Reposinitoning Strategies," çalışma makalesi 93-363, İşletme Fakültesi, Georgia Üniversitesi, 1993.
5. Johan Arndt, "Role of Product Related Conversation in the Diffusion of a New Product," *Journal of Marketing Research* 3 (Ağustos), ss. 291-295.
6. Kevin Lane Keller ve David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research,* Şubat 1992, ss. 35-50.
7. Jean B. Romeo "The Effect of Negative Information on the Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand," *Advances in Consumer Research,* Rebecca H. Holman ve Michael R. Solomon yayınları, Association for Consumer Research, 1991, ss. 399-406
8. Subodh Bhat ve Mary R. Zimmer, "The Effect of Brand Extension's Fit and Quality on Attitude toward the Extension and Attitude Toward the Parent Brand," çalışma makalesi, San Francisco Eyalet Üniversitesi, 1994.
9. Barbara Loken ve Deborah Roedder John, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extension Have a Negative Impact?," *Journal of Marketing,* Temmuz 1993, ss. 71-84.
10. David A. Aaker ve Stephen Market, "The Effects of Subbrand Names on the Core Brand," çalışma makalesi, California Üniversitesi, Berkeley, 1994.
11. Peter H. Farqhuar, Julia Y. Han, Paul M. Herr ve Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands," *Marketing Research,* Eylül 1992, ss. 32-39.
12. Peter A. Dacin ve Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research,* Mayıs 1994, ss. 229-242.

13. Phillip Morris workshop'u "Growing the Business Via Brands and People,"da J. Walter Thompson'un sunumundan, Ekim 1992.
14. Susan M. Broniarczyk ve Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension," *Journal of Marketing Research,* Mayıs 1994, ss. 214-228.
15. David A. Aaker ve Kevin Lane Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research,* Ocak 1990, ss. 27-41; ve daha önce verilen Keller ve Aaker referansı.
16. C. Whan Park, Michael S. McCarty ve Sandra J. Milberg, "An Examination of the Negative Reciprocity Effects Associated with Direct and Sub-Branding Extension Strategies," çalışma makalesi, Pittsburgh Üniversitesi, 1994.

0. Bölüm. Marka Özvarlığını Ürünler ve Pazarlar Arasında Ölçmek

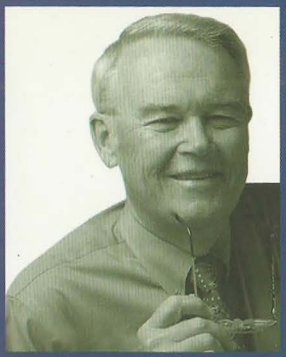
1. *Brand Equity and Advertising* kitabındaki Stewart Owen, "The Landor ImagePower Survey: A Global Assessment of Brand Strength," bölümünden. David A. Aaker ve Alexander L. Biel, *Brand Equity and Advertising,* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, ss. 11-30.
2. Robert Jacobson ve David A. Aaker, "The Strategic Role of Product Quality," *Journal of Marketing,* Ekim 1987, ss. 31-44.
3. John Morton, "Improved Quality = Less Price Elasticity," Total Researcg, 1993 şirket içi yayını.

1. Bölüm. Marka Yaratma için Organiza Olma

1. Sara Lee Corporation, Yıllık Rapor, 1994.
2. Patricia Winters, "SmithKline Realigns by Category," *Advertising Age,* 8 Mart, 1993, s. 17.
3. Tom Peters, *Liberation Management,* New York: Alfred A. Knopf, 1992.
4. Julie Liesse, "Fully Integrating Marketing Equation," *Advertising Age,* 12 Eylül 1994, s. 32.
5. Pat Sloan, "DDB Needham Clusters for the Future," *Advertising Age,* 31 Mayıs, 1993, s. 4.
6. Michael McCarthy, "GM to Redefine Agency Role, Fees," *Brandweek,* 17 Ekim, 1994, s. 3.
7. Ajans ve müşteri bakış açılarına karşı çıkan yorumlar için *Advertising Age* 25 Ocak, 1993'e bakınız.

GÜÇLÜ MARKALAR YARATMAK İÇİN ON ÖNERİ

1. *Marka kimliği.* Her markanın kimliği olsun. Ürün olarak marka bakış açısının yanında birey olarak marka, kurum olarak marka ve sembol olarak marka bakış açılarını değerlendirin. Çekirdek kimliği tanımlayın. Kimliği, farklı pazar segmentleri ve ürünlerin gerektirdiği şekilde değiştirin. Unutmayın ki, imaj nasıl algılandığınızdır ve kimlik de nasıl algılanmayı arzu ettiğinizdir.
2. *Değer önermesi.* Her bir marka için yönetici rolü oynayan değer önermesini bilin. Fonksiyonel faydaların yanında duygusal ve kendini ifade etme faydalarını da değerlendirin. Destek veren markaların inandırıcılığı nasıl artırdığını bilin. Marka-müşteri ilişkisini anlayın.
3. *Marka konumu.* Her bir marka için, iletişim programını uygulayan kişiler için net bir yön gösterici olacak bir marka konumunuz olsun. Konumun, kimliğin ve değer önermesinin aktif olarak iletilecek kısmı olduğunu hatırlayın.
4. *Uygulama.* İletişim programını, sadece kimliği ve konumu hedef alacak şekilde değil aynı zamanda mükemmellik ve uzun ömürlülük yaratacak şekilde uygulayın. Medya reklamlarının ötesinde alternatifler yaratın ve bunları değerlendirin.
5. *Zaman içinde tutarlılık.* Zaman içinde tutarlı bir kimliği, konumu ve uygulamayı amaç edinin. Başarılı olan sembolleri, betimlemeyi ve metaforları koruyun. Kimliği, konumu ve uygulamayı değiştirmeye karşı olan kurumsal önyargıları anlayın ve bunlara direnin.
6. *Marka sistemi.* Portföydeki markaların tutarlı ve sinerji yaratır şekilde olmasını sağlayın. Bunların rollerini bilin. Marka kimliklerini ve konumlarını desteklemek için gümüş kurşunlar geliştirin. Markalanmış özellikler ve hizmetlerden yararlanın. Netleştirmek ve değiştirmek için alt markalar kullanın. Stratejik markaları tanıyın.
7. *Marka avantajı.* Sadece marka kimliğinin hem kullanılacağı hem de destekleneceği durumda markaları genişletin ve ortak markalama programları geliştirin. Sınıf marklarını tanımlayın ve her biri için bir kimlik geliştirin ve bu kimliğin tamamen farklı içeriklerde nasıl olacağını tayin edin. Bir marka yukarı veya aşağı hareket ettirildiğinde, sonuçta ortaya çıkan marka kimliklerinin bütünlüklerini yönetmeyi bilin.
8. *Marka değerini takip etmek.* Marka değerinin; bilinirliği, algılanan kalite, marka sadakati ve özellikle de marka çağrışımlarını içerecek şekilde zamana göre takip edin. Net iletişim hedefleriniz olsun. Özellikle marka kimliğinin ve konumlandırmanın, marka imajına yansımadığı alanlara dikkat edin.
9. *Marka sorumluluğu.* Kimliği ve konumlandırmayı yaratacak ve kurumsal birimler, medya ve pazarlar arasında koordinasyonunu sağlayacak, markadan sorumlu bir kişi olsun. Marka, bir işin temel taşı olmadığı alanlardan sakının.
10. *Markalara yatırım yapın.* Finansal hedefler tutturulmasa bile markalara yatırım yapmaya devam edin.



David A. Aaker

Aaker, *Güçlü Markalar Yaratmak*'ta Saturn, General Electric, Kodak, Healthy Choice, McDonald's ve diğer şirketlerden gerçek marka geliştirme vakaları kullanıyor ve güçlü markaların nasıl yaratıldığını ve yönetildiğini gözler önüne seriyor.

Aaker, duygusal ve kişisel faydaları dikkate alarak ve "kişi olarak marka", "kurum olarak marka" ve "sembol olarak marka" perspektiflerini ortaya koyuyor. Markayı yönetmede çok önemli bir rol oynayan marka kimliği ve marka konumu konseptleri üzerinde duruyor.

Aaker netlik ve sinerjiye ulaşmak, değişen bir ortama adapte olmak ve marka varlığını yeni pazarlar ve ürünlerde bir avantaj olarak kullanmak için "marka sistemleri"nin nasıl yönetileceğini gösteriyor.

Aaker aynı zamanda pratik yönetim konularına değiniyor; ürünler ve pazarlar arasında marka özvarlığını ölçen ve takip edenlere yardım etmek adına, marka özvarlığı onlusu olarak tanımlanan bir dizi marka özvarlığı ölçüsü sunuyor. Markayı geliştirici kurumsal modeller sunuyor ve bunları analiz ediyor.

Çok çeşitli sektörlerdeki yöneticiler, ürünlerinin ve hizmetlerinin meta haline gelmesini önlemeye uğraştıkça, iş stratejilerinin temeli olarak markalara kendilerini tekrar adıyorlar. Bu yeni eser bu mücadeleye hazır olanlar için gerekli bir bilgi kaynağı.

KİTAP

ISBN 978-605-5755-16-4
9 786055 755164

www.kapital.com.tr
www.mediacatonline.com
Kapital market