

# STRATEJİK MARKA YÖNETİMİ

---

MÜRSEL FERHAT SAĞLAM

# İÇİNDEKİLER

<b>MARKA NEDİR? YERİNE MARKALAŞMAK AMA NASIL? DEMELİYİZ</b>	<b>1</b>
<b>MARKA OLMAK İÇİN ETKİLEŞİM VE GÜNCELLİK ŞART</b>	<b>7</b>
<b>JENERİK MARKA VE LOVEMARK YÖNETİMİ</b>	<b>11</b>
Peki Hangisi Daha Değerli?	15
Lüks Nedir?	15
<b>MARKA VAR, LÜKS MARKA VAR...</b>	<b>15</b>
Lüks Marka Nedir?	16
Lüks Marka Yönetimi Nasıl Yapılır?	17
<b>MARKALAR DİJİTALDE NEDEN BAŞARISIZ VE KORKAK OLUYORLAR?</b>	<b>21</b>
<b>MARKA ELÇİSİ OLMAK NE ANLAMA GELİYOR?</b>	<b>25</b>
<b>İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN TEK EKŞİĞİ; MARKALAŞMAK</b>	<b>31</b>
<b>TÜRKİYE'DEN NEDEN GLOBAL MARKA ÇIKMAZ?</b>	<b>35</b>
1. Yöntem: Saltanat Sistemi	36
2. Yöntem: Geleneksel Ama Kalabalık Pazarda Olma Güdüsü	36
<b>YENİ NESİL MARKA YÖNETİMİ</b>	<b>43</b>
<b>TÜRKİYE BİR SÜRDÜRÜLEBİLİR MARKA MIDIR?</b>	<b>49</b>
Sürdürülebilirlik Nedir?	50
İlk Yöntem: Makyaj Yöntemi	53
<b>MARKALAR NASIL GENÇ KALIR?</b>	<b>53</b>
Makyaj Yöntemi Nedir?	54
İkinci Yöntem: Sağlıklı Beslenme Yöntemi	55

<b>KİŞİSELLEŞEN MARKALARDAN OLMAK</b>	<b>59</b>
Yeni Nesil Ekonomi	65
<b>MARKALARIN MECONOMY İLE İMTİHANI</b>	<b>65</b>
<b>MARKA İMAJI NASIL OLUŞTURULUR?</b>	<b>69</b>
<b>FARKINDALIK EŞİTTİR MARKALAŞMA</b>	<b>75</b>
<b>BEN KÖTÜ BİR MARKAYIM DİYE BAĞIRMAK!</b>	<b>79</b>
<b>FARKLILAŞAN MARKALARIN ORTAK ÖZELLİĞİ; PAHA BİÇİLEMEZLİK</b>	<b>85</b>
<b>ÜNİVERSİTELERDE MARKALAŞMA SÜRECİ</b>	<b>89</b>
Lider Marka Nasıl Olunur?	97
<b>LİDER MARKA OLMANIN KARAKTER ANALİZİ</b>	<b>97</b>
<b>MUTLULUĞA OYNAYAN MARKALAR KAZANIYOR (DU)</b>	<b>101</b>
<b>MARKALARIN ÇEVİRİMİÇİYLE SINAVI</b>	<b>105</b>
Kobi Gerçeği	109
<b>MARKALAŞMAYA GİDEN YOLDA MOLA VERENLER;</b>	<b>109</b>
Değişin ve Dönüşün	110
Bilinirlik	115
<b>GİRİŞİMCİLER MARKALAŞMAYI NEDEN ÖNEMSEMEZ!</b>	<b>115</b>
Güven	116
Süreklilik	116
Yatırım	117

<b>MARKA İÇERİKLE BESLENİR AMA OBEZLİK KÖTÜDÜR</b>	<b>119</b>
<b>MARKA YÖNETİMİNDE TEHLİKELİ SULAR; Dijital Rekabet</b>	<b>123</b>
<b>İNDİRİMİ YENİDEN YORUMLAYAN MARKALAR KAZANIYOR</b>	<b>127</b>
<b>TEMAS EDEN MARKA OLMAK, İNSANLARI TACİZ ETMEK DEĞİLDİR</b>	<b>131</b>
Kreatif Olun	132
Duyusal Olun	133
<b>ALGI YÖNETİMİ OLMADAN MARKA YÖNETİMİ YAPILAMAZ</b>	<b>135</b>
<b>MARKALARIN LOVEMARK OLMA SERÜVENİ</b>	<b>139</b>
<b>İLETİŞİM KURABİLEN MARKALAR HASTALANMAZ</b>	<b>145</b>
<b>TÜRKİYE’DE NEDEN MARKA CEO SAYISI ÇOK AZ?</b>	<b>149</b>
<b>MARKANIN GELECEĞİ YAKALAMASI YA DA TERMİNATÖR FENOMENİ</b>	<b>155</b>
<b>GEO MARKETİNG VEYA MARKALAŞMANIN HARİTASI</b>	<b>159</b>
<b>YEREL MEDYA, MARKALAŞMANIN ÖNEMLİ BİR OYUNCUSU OLABİLİR Mİ?</b>	<b>163</b>
Evet, Yerel Önemseniıyor Çünkü	164
Hayır, Yerel Önemsenmiyor Çünkü	165
<b>MARKALARIN YENİ SORUMLULUĞU; ONLINE İTİBAR YÖNETİMİ</b>	<b>169</b>
Online İtibar Yönetimi Nedir?	171
<b>SONSÖZ</b>	<b>173</b>
<b>DİZİN</b>	<b>175</b>

# 1

## MARKA NEDİR? YERİNE

## MARKALAŞMAK AMA NASIL? DEMELİYİZ

Ezberci bir eğitim sisteminden gelmiş olmanın refleksiyle böyle bir başlık kullandım. Bilirsiniz, öğretmen sınıfa girer ve ders boyunca o nedir?, bu nedir?, şu nedir? şeklinde bir dizi **Nedir**'i sıralayıp sonra da dersten çıkar. Ha pardon, dersten çıkmadan önce mutlaka içerisinde bolca **Nedir**, barındıran bir ödev verir. Ertesi hafta ödevi kontrol eder ve **Nedir**'i en güzel ezberlemiş olanlar öğretmenenden koskoca bir aferin alır.

Peki, sonuç?

**Sonuç;** üretemeyen diplomalı insanlar...

Oysa yeryüzü, bu sistemi terk edeli çok oldu. Sanırım Türkiye'nin alınına yapıştırılan **gelişmekte olan ülke** yaftası, bizim bu sistemi aşırı benimsemiş olmamızdan kaynaklanıyor. Ve yine aynı nedenlerden dolayı Türkiye ile gelişmiş ülkelerin arasındaki uçurum bir türlü kapanmıyor.

**Ne yapmalıyız?** sorusu Türkiye'nin 2023 hedefleri kapsamında son 10 yıldır hem profesyonel iş insanlarıncı hem de devlet yöneticileri tarafından sık sık soruldu. Bu sorunun akabinde en fazla dile getirilen çözüm; Türkiye'den katma değeri yüksek ürünler, projeler çıkmasına yönelikti. Bunu başarmak için ufak bir ayrıntıyı çözmemiz gerekiyor.

Farklılaşmalıyız.

Dolayısıyla markalaşmalıyız...

Meselenin çözümünün bu olduğunu söylerken Türk Dil Kurumu sözlüğünü dayanak aldım. Çünkü TDK'da **Marka** sözcüğünü aradığımda karşıma şöyle kısacık bir açıklama çıktı:

**Marka;** bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret.

Bu tanım bize ülkece silkelenip kendimize gelmemiz için bir ipucu veriyor. Aslında bunları iyi şekilde analiz edebilirsek Türkiye'nin problem(ler)ine de bir nebze destek sağlamış oluruz.

Öncelikle marka denilince herkesin aklına hemen ticari değer taşıyan bir mal ya da hizmet geliyor. Her şeyin dijitalleştiği, internetin Web 3.0'a evrildiği bir dönemde marka denilince yalnızca mal ya da hizmet anlıyorsak, bu durum tam manasıyla analitik olmadığımız anlamına gelir. Zira marka yalnızca ürün veya hizmet değil, aynı zamanda fikirdir.

Bu haliyle bile **Marka Nedir?** sorusu tam anlamıyla yanıtlanmış olmuyor lakin en azından marka'nın kabataslak bir şablonunu çizmeyi başardık.

Sık sık belirttiğim bir olgu vardır; markalar tıpkı insanlar gibidir. Örneğin; modern dünya insanları, her ne sebeple olursa olsun kısıtlanmaktan hoşlanmıyorlar. O halde niçin markaları kısıtlıyoruz? Markalar da kısıtlanmayı sevmezler. Örneğin; marka, ait olmadığı bir lokasyona ya da hedef kitleye endekslediğinde markanın psikolojisi bozulur.

Marka, etrafı duvarlarla çevrili bir esareti değil özgür olacağı yani rahat hareket edeceği alanları sever. Kısacası markalar da tıpkı insanlar gibi koşmaktan ve rüzgârın suratlarını yalayıp geçmesinden haz duyarlar. Dolayısıyla markayı sahip olduğu bağımsızlıktan koparıp belli başlı kalıplara sıkıştırmak hata olur.

Hatanın varlığı veya hata yapmak sorun teşkil etmez. Önemli olan hataların farkında olmak ve hataları kabullenabilmektir. Ancak bu sayede hatanın çözümüne yönelik kesin ve kalıcı çözümlere ulaşılabilir.

David Ogilvy'nin de söylediği gibi: Hatalarınızı kabullenmek önemlidir. Özellikle de onlarla itham edilmeden önce...

Evet, markalar tıpkı insanlar gibi istemeyerek yaptığı davranışlardan dolayı diğer markalar veya tüketiciler yani insanlar tarafından yargılanırlar. Hata yapmakta özgürüz. Fakat bu özgürlük bir-iki cümle evvel belirttiğim gibi bize **hataların farkında olmak** ve **hataları kabullenmek** gibi başlı başına iki ağır sorumluluk yükler. Ve markalar tıpkı insanlar gibi sorumluluklarını yerine getirmekle mükelleftirler.

O halde **Marka Nedir?** diye sorulduğunda cevaplardan biri de; sorumluluktur. Sorumluluk olgusu insana ne katıyorsa veya insandan ne eksiltiyorsa, marka için de aynıları geçerlidir.

Marka denilince akla mal, hizmet veya fikrin markalaşması geliyor. Peki, bir ürünün, yani mal, hizmet ya da fikrin marka olması nasıl mümkün oluyor?

# 8 TÜRKİYE'DEN NEDEN GLOBAL MARKA ÇIKMAZ?

2012'de 22 yaşında bir üniversite öğrencisiyken kendi reklam ajansımı kurdum. Ajansın ilk 6 ayında şahit olduklarım, hatta daha ilk müşteriyi ikna ettiğimiz andan itibaren yaşadıklarım, bana Türkiye'den neden global düzeyde bir markanın çıkmadığını gösterdi. Detayları anlatacağım fakat öncesinde bazı marka profesyonellerinin, Türkiye'deki markaların küreselleşememesini nasıl yorumladıklarına kısaca bir bakalım.

**Necati Özkan**, Radikal'deki köşesinde<sup>2</sup> yazdığı bir makalede bu konuyla ilgili şöyle bir giriş yapmış:

Bir ülkenin ekonomisinin global rekabeti için kalıcı çözüm: Ekonominin her alanında global markalara sahip olmak...

Türkiye'deki markaların küresel rekabette yer bulamaması yeni bir konu değilmiş. Zannetmeyin ki dijital devrimle birlikte bunları dert eder olduk. Güven Borça'nın 1998'deki yazısını okuduğumda anladım ki Türkiye'nin global markalara sahip olmaması taa o zamanlardan beri profesyonellerin gündemindeymiş.

O yıllardan bugüne baktığımda ve makaleyi şöyle bir taradığımda gördüm ki bugün kendi pazarımızda söz sahibi olmakta zorluk yaşamamızın temelinde o yıllarda aynı problemi yaşıyor olmamız varmış. Peki, aradan geçen 18 yıla rağmen markalaşma konusunda niçin bir adım öteye gidemedik dersiniz?

Üstelik son yıllarda KOSGEB başta olmak üzere girişimciler için çeşitli destek programları olmasına rağmen halen katma değeri yüksek üretim anlayışına geçebilmiş değiliz.

Nedenini hiç sorguladınız mı?

Ben sorguladım.

<sup>2</sup>Necati Özkan, Markada Gözü Olmayan Milletlerin, Global Rekabette İzi Olmaz

<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/necati-ozkan/markada-gozu-olmayan-milletlerin-global-rekabette-izi-olmaz-1211851/>

Daha doğrusu bir reklamcı olarak şahit olduklarım bana bu soruların yanıtını verdi. Bunlara değinmeden evvel başarısızlığımızın yalnızca teknoloji odaklı veya AR-GE temelli sektörlerde değil geleneksel pazarda da mevcut olduğunu üzülererek belirtmek isterim. Lafın kısası en iyi bildiğimiz ve **bu iş bizden sorulur** dediğimiz pazarda dahi pazu yapmışlığımız yok.



Türkiye’de biraz parası olan ve ticarete atılmak isteyen herkes iki yöntemi kullanarak pazara giriyor. Türkiye’den niye küresel marka çıkmıyor sorusunu bu iki yöntemi analiz ettikten sonra anlamış olacağız.

## 1. YÖNTEM: SALTANAT SİSTEMİ

Bu sistemi kullanarak ticarete atılan kişi ya da kişilerin ticarete girmesinin ilk ve en önemli sebebi bu işin aile tarafından zaten yapılıyor olmasıdır. Yani bu yöntemde yönetimi devralan kişilerin görevi sadece işleyen çarkı devam ettirmekten, daha doğrusu bu çarkın başında durmaktan ibarettir.

Bunlar genellikle Y kuşağına mensup kişilerdir. Ben de Y kuşağındayım. O nedenle bu yöntemle pazara giren kişilerden kendi çevremde çok örnek var. Fakat kendileri hakkında pek olumlu ifadeler kullanamayacağım. Çünkü bu yöntemle pazara girenler yönetimi babalarından teslim aldıktan sonra ne yazık ki işletmenin eski aktifliği kayboluyor. Bir süre sonra işletmenin hedefi büyümek değil küçülmeyi engellemek üzerine kurgulanıyor. Dolayısıyla reklam ve pazarlamaya yönelik stratejiler, reklam ve pazarlama araştırmaları, rakip analizleri gibi olağan süreçler bu tip işletmelerde ortadan kalkıyor.

Şimdi can alıcı noktaya geldik. Bir işletmede reklam ve pazarlama stratejileri önemsenmiyorsa, reklam ve pazarlama araştırmaları tüm süreçleriyle gerçekleştirilmiyorsa, kampanyalar ölçülmemiyorsa, hedef kitle tanınmıyorsa, rakip analizi yapılmıyorsa oradan nasıl dünya markası çıkar? Dünya markası olmayı da geçtim o işletmeden marka olmasını bekleyebilir miyiz? Elbette hayır.

## 2. YÖNTEM: GELENEKSEL AMA KALABALIK PAZARDA OLMA GÜDÜSÜ

Son yıllarda ticarete atılanların en çok tercih ettiği yöntemdir. Hem de X veya Y kuşak fark etmeksizin ilk yöntemi uygulayacak doğal ortama sahip olmayanlar bu yöntemi seçiyorlar. KOSGEB ve IPARD destekli projelerde ekseriyetle geleneksel sektörlerle yöneliş var. Risk almak istemeyen girişimciler hali hazırda çok kalabalık olan sektörlerde var olmaya çalışıyorlar.



# 13

## MARKALARIN MECONOMY İLE İMTİHANI

Yıl içerisinde birçok marka ve pazarlama etkinliğine katılıyorum. Hemen hepsinde sponsor markaların yetkilileri sahneye çıktıklarında Z kuşağını etkilemek istediklerinden bahsediyorlar. Yeni nesil diye bir kavram var. Her alanda kullanılabilen oldukça çok yönlü bir kavram...

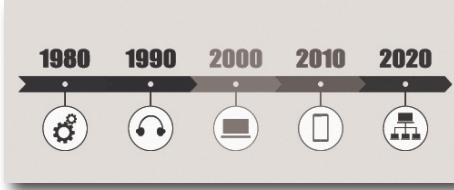
- » Yeni nesil medya...
- » Yeni nesil siyaset...
- » Yeni nesil edebiyat...
- » Yeni nesil sanat...
- » Yeni nesil sinema...
- » Yeni nesil ekonomi...
- » Yeni nesil güvenlik...
- » ...

ve daha birçok sektöre, kavrama, alana entegre olabilen mucizevi bir söz öbeğinden bahsediyorum; yeni nesil şeyler... Yeni nesil kavramın odağında Z kuşağı var. Y kuşağı, yeni nesil kavramını sektörlere entegre etmekle ve markaları yeni nesil kavramına hazırlamakla meşgul. Kavramın asıl tüketicisi Z kuşağı olacak...

### Yeni Nesil Ekonomi

Ekonominin yeni nesil hali **meconomy** olarak kavramsallaştırıldı. Bana göre 2016'nın trend kavramıydı. Aslında 2016 için son 3, 4 yıldır olduğu gibi **bu sene mobilin yılı** vurgusu yapıldı. Fakat aslında pek farkında olmasak da 2016 yılı, **meconomy'nindi**. 2017'de ise Meconomy'yi biraz daha içselleştireceğiz. Özellikle markaların meconomy odaklı kampanyalar ve söylemler geliştirecekler. Nike bunu başlattı. Türkiye'de henüz yerli bir markanın meconomy kültürünü içselleştirdiğine şahit olmadım. Her konuda olduğu gibi bu kavramı kampanyalara dâhil etme konusunda da yine dünyayı geriden takip ediyoruz. Markalar bu kavrama alıştıkça, tüketiciler olarak biz de alışacağız. Dijital her geçen gün gelişen ve öğrenme aktivitesi hiç bitmeyen bir süreçtir. Meconomy bu sürecin, diğer bir ifadeyle nereye kadar yükseleceği belli olmayan bu yapının bir parçası.

Z kuşağı teknolojinin içinde doğdu. Teknoloji onlar için olmazsa olmazdır. İstedikleri her şeye çabucak ulaşmaya alışık bir nesilden bahsediyoruz. Z kuşağının bir diğer özelliği ise rahatlarına düşkünlükleridir. Bu durum onları edilgenleştirmiyor. Aksine X ve hatta Y kuşağına göre daha faaller. Üstelik aynı anda pek çok alanla ilgilenabiliyorlar. Bu da onların disiplinler arası çalışma yetisini geliştiriyor.



X ve Y kuşağı için ulaşıldığında mutluluk getiren standartlar, Z kuşağının ilgisini çekmiyor. Z kuşağı her şeyden önce futurist bir zihne sahip. Standart meslekler ve alışılmış olan her şey onları sıkıyor.

En önemli özellikleri - belki de sahip oldukları olumsuz özelliklerden biri olarak görebiliriz bunu - sabırsız olmalarıdır. Uzun süreli işlerde başarısız olma ihtimalleri var. Çünkü dikkatleri çabuk dağılabilmektedir. Fakat bu durum onların beceriksiz olduğu anlamına gelmiyor. Aksine hem hızlı hem de oldukça beceriklidirler. Sadece beklemeye tahammülleri yok. Kurallar onlara anlamsız geliyor. Katı ve değiştirilemez uygulamaları anlamlandıramıyorlar. Bir kampanyada Z kuşağını hedeflerken markaların dikkat etmesi gereken Z kuşağı özelliklerinden biri de onların bireysel olduğudur. Ayrıca özgüvenleri yüksek ve özgürlüklerine düşkündürler. Fakat içe dönüktürler.

Bunların yanında Z kuşağı analitik düşünce yapısına sahiptir. Ve Z kuşağının lügatinde *imkânsız* sözcüğü yoktur. Yani onları imkânsıza ikna edemezsiniz. Örneğin şu an 5-6 yaşındaki bir çocuğa her istediğinde televizyonda çizgi film izleyemeyeceğini çünkü çizgi filmin yayınlandığı özel bir saat olduğunu anlamamazsınız. Çünkü tableti eline alıp size bunun mümkün olduğunu anlatmaya çalışacaktır. Hatta istediği çizgi filmi size ihtiyaç duymadan tablet aracılığıyla açıp izleyebilecektir.

Z kuşağının sahip olduğu tüm bu vasıflar ekonomide yeni bir döneme girdiğimizi gösteriyor. Türkçeye ben ekonomisi olarak çevirebileceğimiz "meconomy" son yıllarda markaların üzerine dikkatle eğildiği ve anlamaya çalıştığı bir konu.

Bu arada atlanmaması gereken bir realite daha var; o da Z kuşağının mükemmel takıntılı olmamasıdır. Örneğin Snapchat efektleri sizi mükemmel göstermez

# 22 MARKALAŞMAYA GİDEN YOLDA MOLA VERENLER;

## KOBİ GERÇEĞİ

Türkiye ekonomisine katkıları küçümsenmeyecek ölçüde olan KOBİ'ler aynı performansı kalıcılık adına göstermiyorlar. Üstelik girişimciliğin devlet tarafından desteklendiği bir dönemdeyiz. Böylesi avantajlı bir durumda KOBİ'lerin markalaşmaya enerji harcamak istememesi gerçekten düşündürücü. Markalaşmaya giden yolda mola verenler olarak tanımladığım KOBİ gerçeğini anlatırken kendi girişimcilik hikâyemden kısaca bahsetmek istiyorum.

Üniversitelerde ve belediyelerde sık sık **girişimcilik** temalı konferanslar veriyorum. Konuşmanın bir kısmında bir girişimci olarak deneyimlerimi anlatırken diğer kısmında bir reklamcı/marka yöneticisi olarak deneyimlerimi anlatıyorum.

Gerek konferanslarda, gerekse makalelerde öncelikle vurguladığım şu: girişimciliğin zannedildiği gibi basit, bir günde/gecede kazanılacak unvan olmadığını bilmelisiniz. Daha girişimcilik tam anlamıyla içselleştirilmemişken bir de girişimcinin önüne **başarılı** sıfatı getirilerek herkesten **başarılı girişimci** olması isteniyor. Başarılı girişimciliğin özendirilmesi için her normal girişimin belli başlı şartları sağlaması gerekmektedir. En basitinden şu sorular girişimcinin başarılı olup olmadığını anlamak adına girişimciye kesinlikle sorulmalıdır:

- » Örneğin sektöre bir yenilik kattınız mı?
- » Örneğin piyasayı harekete geçiren bir rekabet ortamı sağladınız mı?
- » Örneğin farklılaştınız mı?
- » Örneğin markalaştınız mı?

Herhangi birine değil, hepsine evet diyebildiğiniz zaman başarılı bir girişimci olursunuz. Diğer taraftan herkes girişimci olur mu diye soracak olursanız benim buna yanıtım evet olur fakat her girişim başarılı olur mu dersiniz cevabım hayır.

Peki, "bu durumda girişimcinin alması gereken pozisyon nedir?" diye soracak olursanız basit bir önerim var;

## DEĞİŞİN VE DÖNÜŞÜN

Ben öyle yaptım.

Kısaca anlatayım. 2012'de 22 yaşında iken 2 arkadaşımla **Ajans Paradise** markasını kurduk. Kadıköy Bahariye'de çizgi üstü hizmet veren kreatif yönü ağır basacak bir ajans kurguladık. Müşterilerimize vaat ettiklerimiz aynı zamanda bizim temel prensibimizi oluşturan kavramlardı; hız ve farklılık gibi. Fakat işler pek yolunda gitmedi. Zira şirket kurulduktan sonraki ilk 6 ayda ajansın diğer iki ortağı beklentilerini karşılamadığı için ortaklıktan ayrıldılar. Baştan itibaren uzmanlık alanım olduğu için ajansın pazarlama ve markalaşma stratejisini ben çizdim. O nedenle ortakların ayrılması personel değişiklikleri ve ajansın merkez ofisinin başka bir yere taşınmasının benim için sakıncası olmamıştı.

Türkiye'deki ortalama bir ajans yöneticisinin yapması gereken aksiyonun birkaç kat fazlasını uygulamaya çalıştım. Bu arada bir yandan da ikinci üniversiteyi okuyordum. Ayrıca yayına hazırlamam gereken kitaplarım vardı. O yüzden yoğunluğum en üst seviyedeydi ve ben günü birkaç saatlik uykuyla geçiriyordum. Markalaşmanın her şey olduğunun farkındaydım. Satışa değil pazarlamaya odaklanmıştım. Fiyat bazlı kampanyalar yerine süreklilik arz eden kampanyaları tercih ettim. Markalaşmaya o kadar çok odaklanmıştım ki sanırım ajansın altıncı ayıydı, bir yatırımcı, şirketin üçte bir hissesine 100 bin liraya yakın yatırım yapmayı teklif etti. O zamanlar ajansın bir ortağı henüz ayrılmamıştı. Ve biz yatırım teklifinin sonucunda yatırımcıya ne cevap verdik dersiniz?

Teklifi reddettik.

Tabi daha teklif gelir gelmez firmaya kapıları kapattık demiyorum. Görüşmeler sonucunda bu yatırımın, girişimi uzun vadede öldüreceğini gördük. Belki de öyle zannettik. Ama gelişigüzel alınmış bir karar değil bizimkisi. Bunun hem özel hem de genel sebepleri var. Fakat her ikisini de burada anlatmayacağım.

Ortakların şirketten ayrılması, yatırım teklifini reddetmemiz, ofisin taşınması, personel değişiklikleri gibi sorunlarla uğraşadururken Şubat 2014'te içeriğe yöneldim ve **Şilep Dergi**'yi kurdum. Benzer markalaşma stratejisini uyguladığım bu girişim kısa sürede 90 yazarı olan ve aylık yayınlanan bir dijital dergiye dönüştü. Reklam modelimiz içerik bazlı viral reklamlardı.

Ağustos 2014'te ise bir şirketle ortak bir proje olarak hayata geçirdiğimiz ve ismini vermek istemediğim içerik sitesini kurduk. Sonra içeriğe daha fazla odaklanmak adına Ocak 2015'te yayına başlayan ve kısa sürede bir fenomene dönüşen **Hep Okuyanlar**'ı kurdum. Haziran 2015'te ise daha radikal bir karar alıp

# 31

## TÜRKİYE'DE NEDEN MARKA CEO SAYISI ÇOK AZ?

CEO tanım itibariyle şirketin belli mali disiplin ve kurallar çerçevesinde maddi hedeflerini gerçekleştirmek ve şirkette işleyişi sağlamak için görevlendirilmiş yöneticilerin yöneticisi şeklinde özetleyeceğimiz kişidir. CEO eşittir sorumluluktur. Zira şirketteki maddi ve manevi tüm süreçler onun bilgisi ışığındadır. Bu nedenle CEO'ların büyük bölümü mühendislik kökenli ve MBA yapmış kişilerdir. Analitik olmak zorundadırlar. Strateji değişikliği söz konusu olduğunda bu duruma önce CEO uyum sağlamalıdır ki şirket o geçiş sürecini sancısız bir şekilde atlatabilsin. Diğer yandan şirkette maddi veya manevi bir kriz olduğunda durumu anlamak ve anlamlandırmak direkt CEO'nun işi olmasa da krizi fırsata çevirecek hamleyi yapmak CEO'nun görevidir.

Maddi açıdan sorumluluklarla donatılmış ve tek görevi şirketi ekonomik anlamda kâr ettirmek olan CEO'nun bu yoğun süreçte markalaşmak gibi bir gündemi olmuyor. Türkiye'nin her an değişen siyasi ve ekonomik yapısı, tüketicilerin markalara olan güvensizliği CEO'ların işini zorlaştıran temel faktörlerdir. Yine de bir CEO marka olduğu takdirde tüketiciye vereceği güven tüketicinin markaya olan sadakatini arttıran bir etkidir.

CEO, şirketle alakalı karar verirken hata payını hesaplayarak ve olasılıkları göz önünde tutarak hareket eder. Dış etkenler nedeniyle doğabilecek krizler başta olmak üzere beklenmedik problemler için CEO'ların her zaman bir B planı vardır. Fakat bu, yani matematik, işletmeyi markalaştırmak için tek başına yeterli değildir. Marka olmak, değer yönetmekle mümkündür. CEO'lar değer yönetmek yani inovatif davranmak hususunda pek yetkin olamıyorlar. Zira az önce belirttiğim gibi Türkiye gibi bir ülkedeyiz ve burada her an her şey değişebilmektedir.

50 yıldır kapısında beklediğimiz Avrupa Birliği'ne karşı birden bire **size ihtiyacımız yok** diyebiliyoruz. Dolayısıyla AB ülkeleriyle olan ticaret antlaşmaları, ithalat, ihracat, stratejik ortaklıklar, yatırımlar kısacası tüm ekonomik yapı aniden ters yüz olabiliyor. Belki absürt olacak ama iyi bir CEO yaşadığı veya görev yaptığı ülkenin karakterini çözümlemiş olmalıdır. Buna göre iyi bir CEO, Türkiye'nin AB ile olası restleşmesine karşın, kendileri için yeni pazarının neresi olacağını ve şirketin bu yeni pazara ne kadar sürede uyum sağlayacağını bile hesaplamış olmalıdır.

Tüm bunlar göz önüne alındığında CEO'ların markalaşmaya fırsatları olmadığını söyleyebiliriz. Fakat pek öyle değil.

Buraya kadar anlattıklarım ile Türkiye'de neden marka CEO yok? sorusuna yanıt verdiğimi düşünsem de, bir yandan da konuyu biraz daha açmakta yarar var diye düşünüyorum.

Neden yok? Çünkü kısaca söylemek gerekirse burası Türkiye... Bu ülkede siyaset, ekonomi, sosyo-kültürel yapı, tüketici tutumu, pazar payı vs. çok hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Örneğin bugün bir Suriyeliler gerçeğimiz var. Düşünün ki gelişmekte olan bir ülkenin nüfusu birkaç ayda 3-4 milyon artıyor. Nüfus popülasyonundaki bu ani dalgalanma sadece sosyo-kültürel yapıyı değil ekonomiyi de etkiledi. Konut fiyatlarını arttı, perakende sektörü dalgalandı, alışveriş merkezlerindeki mağazalar birer birer kepenk indirdi. Hatta birçok kurumsal markanın ve özel üniversitenin, çalışanlarına aylardır ücret ödeyemez halde olduğunu biliyorum.

Türkiye'de CEO'ların görevi bu değişimlere karşı şirketin uyum sağlamasını kolaylaştırmak ve şirketin pazardaki rekabetini sürdürmektir. Türkiye'de marka CEO yok çünkü Türkiye'deki CEO'ların markalaşmaktan daha önemli işleri var.

Diğer yandan Türkiye'nin katma değeri yüksek ürün bandında AR-GE yapan kaç teknoloji firması var?

Çok köklü şirketlerimiz bile ancak 2015'ten sonra akıllı telefon üretebildiler. Türkiye'de teknoloji şirketlerinin görevi zaten var olan ürünün bir benzerini ufak değişikliklerle piyasaya sunmak. Fakat yine de başaramıyoruz. Sıfırdan bir ürün çıkarmalarına karşın yıllardır bir akıllı telefon bile üretemeyen ve devletin milyon dolarları bulan AR-GE desteğine rağmen nitelikli bir iş ortaya çıkaramayan teknoloji şirketleri Samsung veya Apple ile yarışabilir mi?

Türkiye tam anlamıyla teknolojik dönüşüm ve inovatif üretime geçmeden Türkiye'den bir Steve Jobs çıkar mı?

Her iki sorunun yanıtı da hayır...

Dünyada başarılı işlere imza atmış ve standartları aşarak markalaşmış işletmelerin ortak paydası kurucu CEO'ların teknolojiyle olan yakınlığıdır. Türkiye'de teknoloji tabanlı iyi girişim yapmak için evinizin yanında çalışmak için bir garajınız olamayabilir ama aslında Türkiye'deki teknoloji ve markalaşma açlığı size birçok fırsat sunuyor.

# 35 MARKALARIN YENİ SORUMLULUĞU; ONLINE İTİBAR YÖNETİMİ

Sosyal medya, 2004 itibariyle sektör farkı gözetmeksizin tüm işletmelerin rahatlıkla var olabildiği bir topluluk alanı olarak karşımıza çıktı. Bugün 1 milyardan fazla kullanıcıya sahip olduğu bilinen Facebook, sosyal medyanın en çok üyeye sahip olan mecrasıdır. Bu mecradan yararlanmak isteyen tüm kişi ve kurumlar Facebook'ta hayran/şirket sayfası açmaya başladı. Facebook ile başlayan bu süreç şimdi tüm mecraları sarmış durumda...

We Are Social tarafından hazırlanan rapora göre; Dünyada 3,419 milyar insan internete bağlanıyor. 2,307 milyar kullanıcı ise sosyal medyayı aktif olarak kullanıyor. 3,790 milyar mobil cihaz kullanıcısının 1,968 milyarı ise sosyal medyayı mobil üzerinden kullanıyor.

Türkiye istatistiklerine baktığımızda; Türkiye'deki 79.14 milyonluk nüfusun, 46.3 milyonunun internete bağlandığını görüyoruz. İnternet kullanıcılarının 42 milyonu aktif olarak sosyal medyada yer alırken, bu kullanıcıların 36 milyonu ise sosyal medyaya mobil cihazlardan ulaşıyor.

Türkiye'de en çok kullanılan sosyal ağlara bakıldığında ise ilk sırayı %32 ile Facebook'un aldığı görülmektedir.

Facebook'u; %24 ile WhatsApp, %20 ile Facebook Messenger, %17 ile Twitter, %16 ile Instagram takip etmektedir. Sıralama Google+, Skype, LinkedIn, Viber ve Vine ile devam ediyor. Rapordaki dikkat çekici verilerden biri de Türkiye'deki internet kullanıcılarının %77'sinin her gün online olmasıdır. %16'sı ise haftada en az bir kez internete bağlanıyor. Web trafiğinin %51'i diz üstü ve masaüstü bilgisayarlar, %46'sı mobil cihazlar ve %4'ü ise tabletler üzerinden gerçekleşiyor.

Tüm bunlar gösteriyor ki insanlar sosyal ağları aktif biçimde kullanıyorlar ve markaların Twitter başta olmak üzere tüm sosyal mecralarda afilladıkları tartışmasız bir gerçektir.

<sup>12</sup> We Are Social, Digital in 2016, <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>, 17.10.2010

Sosyal ağlara adaptasyon konusunda kişiler, markalara nazaran çok daha faal ve başarılıdılar. Sosyal ağlarda başarılı olan bu kişilere ise kısaca fenomen denilmektedir.

Facebook ve Twitter başta olmak üzere bugün artık Instagram, Tumblr, Vine, Pinterest, Snapchat, Periscope, Google Plus dahil her sosyal ağın “fenomen” diye tabir ettiğimiz kullanıcıları var.

Bu kişiler yüz binlerce takipçiye sahip olmanın ekmeğini yiyorlar. Bakıldığında sanat, siyaset, spor, magazin veya moda konusunda profesyonel anlamda herhangi bir kariyere sahip olmadıkları görülen bazı fenomenler, günün 5-6 saatini içerik üretmeye ve takipçi arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmeye harcayarak bir farkındalık oluşturmaya çalıştılar ve bence biraz da olsa başardılar.

Başlarda sektör farklı olmaksızın tüm markalar fenomenlerle çalışmayı dijital pazarlamanın olmazsa olmazı kabul edip bütün reklam stratejilerinde fenomenlere yer verirken şimdilerde bu durum biraz değişti.

Özellikle 2014’te Twitter’ın hayata geçirdiği **istatistik** uygulaması sayesinde hangi paylaşımın ne etkileşim aldığı ölçülebilir oldu. Akabinde 2016’da Instagram da kişilerin yaptıkları paylaşımlara dair istatistiksel verileri açtı. Twitter’ın ve Instagram’ın getirdiği bu yenilik markaları sevindirirken bazı fenomenler ise bundan pek memnun olmadı. Zira sahip oldukları takipçiye rağmen etkileşim oranları düşük olan fenomenler markalar tarafından tercih edilmemeye başladı.

Her şeye rağmen kampanya yönetimi, marka farkındalığı gibi konularda **fenomen etkisi** azımsanamaz düzeydedir.



Fenomenlerin sahip olduğu kitle gücü oldukça önemlidir. Özellikle kriz yönetiminde... Çünkü son zamanlarda online itibar yönetimi sosyal medya ajanslarının ve dijital ajansların en önemli uğraşı haline geldi. Ancak online itibar yönetimi Türkiye’de henüz tam manasıyla algılanabilmiş değil. Online itibar yönetiminde verimli sonuç alabilmek için sosyal medya odaklı olmanın yeteceği zannedilmektedir. Hâlbuki web, yalnızca sosyal medyadan ibaret değildir. Sosyal medyanın bir bütün olarak online itibar yönetimine etkisi ortadadır fakat bir de online itibar yönetiminde sosyal medya dışındaki medyalar vardır. Bunlar;

- » Online haber siteleri
- » Dijital dergiler
- » Forumlar