

## KONUMLANDIRMA

Yrd.Doc.Dr. Ferahnur ÖZGÖREN ŞEN<sup>1</sup>

### ÖZET

İletişim ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler dünyayı açık bir pazaryeri haline getirmektedir. Buna bağlı olarak da her geçen gün rakip sayılarının artışıyla karşı karşıya kalan firmalar sahip oldukları müşterileri koruyabilmek adına daha çok çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Rakip sayısındaki bu artış firmaların günümüzde ayakta kalabilmelerinin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. Firmaların giderek birbirine benzeyen ürünleriyle bu ortamda rekabet edebilmeleri için artık fiyat, ambalaj veya şekil değişikliği gibi farklılaşma unsurları yeterli görülmemektedir. Bu bağlamda firmalar sahip oldukları markaları tüketicilerin zihninde doğru bir yere doğru bir yol izleyerek yerleştirmenin yollarını aramalıdır. Bu da bir markanın, tüketiciler tarafından, pazardaki ürünler arasından ayırt edilmesini sağlayacak başarılı markalama için, konumlandırmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Buradan hareketle çalışmada kapsamında konumlandırma ve ilgili kavramlar detaylı biçimde incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, Konumlandırma, Marka Konumlandırma

**Jel Kodu:** M31

### POSITIONING

### ABSTRACT

Developments on communication and transportation has made the world an open market. Depending upon this ,companies which are face to face with increasing competitors every single day have to make more effort to keep their own customers. The rise in the number of competitors forms the greatest obstacle for the companies to survive. For the companies to compete in this setting with the products which have been akin to each other ,the differentiation elements in residual price, package and shape is not seen enough. In this context, companies should look for the right ways to locate their brands in the minds of consumers to the right place . And this indicates the need of positioning which provides successful branding that will make the brand distinguished by consumers from among the other brands. Thus, in this study, context of positioning and related concepts are examined in detail.

**Key Words:** Brand, Positioning, Brand Positioning

**Jel Code:** M31

---

<sup>1</sup> Kırklareli Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programı, ferah.ozgoren@klu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Konulandırma kavramı ilk olarak 1969 yılında “Industrial Marketing Management” adlı dergide Jack Trout’un “Positioning is a Game People Play in Today’s Me-Too Market Place - Konulandırma Günümüzün Ben-De-Olmayım Pazarında İnsanların Oynadığı Bir Oyundur” adlı yazısında ortaya atılmıştır (Trout, 2005, s.27).

1972 yılında Jack Trout, Al Ries ile birlikte Advertising Age adlı dergide yayınladıkları “Positioning Era- Konulandırma Dönemi” adlı makalelerinde yazarlar pazarlama stratejisinde yeni bir dönemin başladığının haberini vermektedir. Konulandırma dönemi olarak adlandırılan bu yeni dönemde yazarlar konulandırmanın köklerinin ambalajlı ürünlere dayandığını ifade etmektedir. Bu, firmanın rekabet ettiği firmalardan ürün şekli, ambalaj boyutu ve fiyat anlamında farklılaşması anlamına gelmektedir (Maggard, 1976, s.63). Buna göre konulandırma pazar bölümlendirme, tüketici tercihi, hedef pazar seçimi gibi çeşitli pazarlama araçlarının birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi aracılığıyla firmanın rakiplerinden farklılaşmasına katkı sağlamaktadır (Maggard, 1976, s.64).

Ürün kategorisinde marka konumunun en önemli unsuru markanın ürün kategorisindeki diğer markalarla karşılaştırıldığında onlardan ne kadar farklı ve onlara ne kadar benzer olarak algılandığıdır. Yeni bir marka konumlandırılırken pazarlamacılar öncelikle pazarda ürünlerini farklılaştıracak bir konum aramalıdır. Diğer bir ifadeyle markasının kategorideki diğer ürünlerle paylaştığı önemli ürün özelliklerini belirleyen firma, bu özelliklerden üstün olanları ürününün tüketiciler açısından daha ayırt edici bir konuma yerleşmesinde farklılaşma aracı olarak kullanabilmektedir (Sujan ve Bettman, 1989, s.454).

## 2. KONUMLANDIRMA KAVRAMI

Jack Trout, Al Ries ile birlikte 1981 yılında kaleme aldığı “Positioning: The Battle For Your Mind – Konulandırma: Zihniniz İçin Bir Savaş” adlı kitabında konulandırmanın temelini yeni ve farklı bir şey yaratmak ile değil hedef kitlenin zihnine yapılanlarla yani ürünün müşterinin zihnine yerleştirilmesiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir (Trout ve Ries, 1981, s.5).

Konulandırma kavramı 1969 yılında Trout ve Ries tarafından ortaya atılmasının ardından bu stratejiyi ürünlerine uygulayan yöneticiler ve akademisyenler arasında popüler hale gelmiştir (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.1). Farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanan konulandırma kavramının karmaşıklığı bu kavramın farklılaştırma,

bölümlendirme ve imaj kavramlarından hangi noktada ayrılacağı tartışılmasıyla gün yüzüne çıkmıştır (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.1). Konumlandırma kavramının temel özelliklerini pazarlama literatüründe dört farklı bakış açısına dayanarak gruplamak mümkündür:

- *Karşılaştırma Yaratan Konumlandırma:* Birçok yazar konumlandırmayı firmanın ürünleri ile rakiplerinin ürünleri arasında karşılaştırma yaratma hareketi olarak kabul etmektedir. Trout ve Ries (1972) konumlandırmanın, ürün ile ilgili olarak tüketicinin zihninde ne yapıldığıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.2). Buradan hareketle tüketiciler tarafından karşılaştırma algılamalarına, dolayısıyla da imaja bağlı olarak yapılabilmektedir.
- *Tercih Yaratan Konumlandırma:* Bazı yazarlar konumlandırmayı firmanın rekabet ettiği diğer ürünler arasında seçilmesi ve tercih edilmesi için geliştirilen sebep olarak tanımlamaktadır. Buna göre algı yaratmak tercih yaratmanın bir parçasıdır. Algılama olmadan tercih yaratan konumlandırmanın olması mümkün gözükmemektedir (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.3).
- *Farklılaştırma Olarak Konumlandırma:* Birçok yazar farklılaştırmayla konumlandırmayı eş anlamlı olarak kullanmaktadır. (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.4). Konumlandırma aracılığıyla farklılık yaratılarak firmanın ürününün ve markasının rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmesi sağlanmaktadır. Brown ve Sims'e (1976) göre konumlandırma her hangi bir pazar bölümü içerisinde oluşurken; farklılaştırma tüm pazarda gerçekleşmektedir. Ancak konumlandırmayı sadece farklılıklarla sınırlandırmamak gerekir (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.4).
- *Hedef Pazar Seçimi Olarak Konumlandırma:* Konumlandırma hedef pazar bölümünün seçimi ve bu pazar bölümü için uygun olan uygulamalar olarak da kullanılmaktadır. Aslında hedef pazar seçimi kimlere hizmet edileceğiyle ilgilidir. Konumlandırma ise uygun hedef pazar bölümünün seçilmesinin ardından yapılanlarla ilgilidir (Crawford, Urban ve Buzas, 1983, s.4).

Konumlandırma farklı insanlara farklı şeyler ifade etmektedir. Bazılarına göre konumlandırma bölümlendirme kararıdır. Diğerlerine göre imaj yaratma sorunudur. Bazılarına göre ise vurgulanacak ürün özelliğinin seçimiyle ilgilidir. Az sayıda yönetici ise tüm bunları göz önünde bulundurmaktadır (Aaker ve Shansby, 1982, s.56).

Tüketicilerin seçimini etkilemede kullanılan iki yaklaşım imaj stratejisi ve benzersiz satış vaadi stratejisidir. İmaj stratejisi firma tarafından ürün için yaratılan kimliği veya ürün kullanıcıları tarafından yaratılan imajı içine almaktadır. Diğer yandan benzersiz satış vaadi ise fonksiyonel anlamda güçlü olarak algılanmaya yatkın olan önemli faydalar konusunda tüketicileri bilgilendirmeyi içermektedir (Johar ve Sirgy, 1989, s.475).

Marka, firmanın tüketiciye sunduğu vaadidir. Konumlandırmanın özünde ise markanın sürdürülebilir bir marka avantajına veya tüketicilerin markayı satınalmasına sebep olan “benzersiz satış vaadine” sahip olması yer almaktadır. Bu farklılıklar ürünle ilgili özellikler olabileceği gibi ürünle ilgili olmayan özellikler de olabilir veya fonksiyonel, deneysel veya sembolik faydalar da olabilmektedir (Keller, 1993, s.6).

Ürünler ve firmalar, bir araya geldiğinde ürün ve firmayla ilgili izlenimi oluşturan pek çok çağrışıma sahiptir. Konumlandırma kararı bu çağrışımların seçimiyle ilgilidir. Konum, ürünün/markanın rakip ürünlere kıyasla nasıl algılandığı anlamına gelen imajdan farklılık göstermektedir (Aaker ve Shansby, 1982, s.56).

Marka yönetimi süreci markanın neyi temsil ettiğinin ve bunun tüketicilerin zihninde rakiplerine karşı nasıl konumlandırılması gerektiğinin anlaşılması ile başlar. Marka konumlandırması firmanın teklifini tasarlama ve imaj dolayısıyla da hedef tüketicilerin zihninde değerli ve ayırt edici bir yere sahip olma hareketi olarak tanımlanabilmektedir. Rekabetçi marka konumlandırması tüketicilerin zihninde marka mükemmelliği yaratmakla ilgilidir. Konumlandırma markanın benzerlik noktalarını oluşturan dezavantajlarla ilgili her türlü konuyu azaltırken tüketiciyi markanın rekabetçilerinin karşısında sahip olduğu farklılık noktalarına ve markanın avantajlarına ikna etmektedir (Keller, 2008, s.38).

Konumlandırma kararı genellikle marka ve firma için çok önemli stratejik bir karardır. Çünkü konum tüketicilerin algısının ve seçim kararının merkezinde yer alabilmektedir. Konumu pazarlama programı unsurlarının hepsi etkilese de pazarlama programını geliştirmeye odaklanan bir konumlandırma stratejisinin kullanılması gereklidir. Konumlandırma stratejisi pazarlama programının unsurlarının uyumlu ve destekleyici olduğunu garanti etmelidir (Aaker ve Shansby, 1982, s.56).

### 3. KONUMLANDIRMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Konulandırma, süreçte marka kimliğinin ve değer önerisinin oluşturulmasıyla, tüketici ile marka arasındaki ilişkinin sağlanmasından sonra gelmektedir. Konulandırma; kimliğin ve değerlerin pazara adaptasyonu olarak düşünülmelidir. Bu adaptasyonun ilk adımı olan marka konumlandırmada, yapılan çalışma kimliğin hangi bölümünün ne tür bir iletişimle tüketicilere sunulacağıdır (Aaker, 1996, s.203).

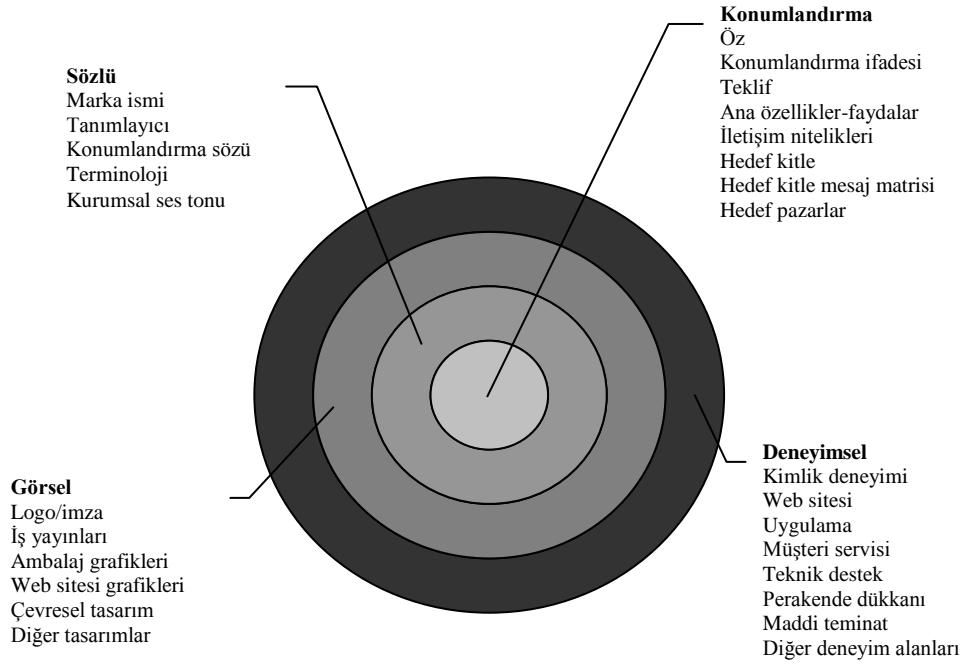
#### 3.1. Marka Kimliği

Markanın ve marka iletişiminin özünün konulandırma olduğunu savunan yaklaşım hala geçerliliğini korumaktadır. Ancak marka yapılarının karmaşıklaşması konulandırmaya daha geniş bir çerçeveden bakma ihtiyacını doğurmuştur. David Aaker tarafından geliştirilen marka kimliği sisteminde de iletişimin özü konulandırmadır. Ancak bu karmaşık yapıyı anlamak kimlik sisteminin etrafındakileri de daha kapsamlı biçimde anlamayı gerektirmektedir (Borça, 2007, s.117).

De Chernatony (1999, s.165) kimliği, “markayı farklılaştıran, firma merkezli, amaçlar ve değerler sistemidir” şeklinde tanımlamaktadır. Kimlik bir firmanın, ürünün veya hizmetin esas bir öz, konulandırma, marka adı, etiket çizgisi, logo, mesaj ve deneyim gibi kontrol edilebilir unsurlarından oluşmaktadır (Perry ve Wisnom, 2003, s.14). Marka kimliği; markanın fikrini, inançlarını ya da kalitesini temsil eder ve markanın müşterilere yönelik vaadini sunar. Marka kimliği kavramı bu özellikleri ile işlevsel, duygusal ya da kendini ifade etme yararlarını kapsayan değer önerisini geliştirir ve marka ile müşteriler arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. (Aaker, 1996, s.84)

Stratejik marka yönetimi sürecinin aşamalarından birini oluşturan marka konulandırma, aynı zamanda marka kimliği oluşumunun dört temel esasından birini de oluşturmaktadır. Bu dört unsur sözlü, görsel, deneyimsel ve konulandırmadır.

Buna göre konulandırma, bir dayanak noktasıdır; firmanın, ürünün veya hizmetin sözlü veya görsel iletişim tonunu belirler. Konulandırma, ileride kimliği yaratmak için yaratıcı görüşe dayanak olacak taktik projesi sunar. Konulandırma aynı zamanda hedef kitleye ürünün, hizmetin veya firmanın neyle ilgili olduğu hakkında açık bir mesaj verir (Perry ve Wisnom, 2003, s.18).

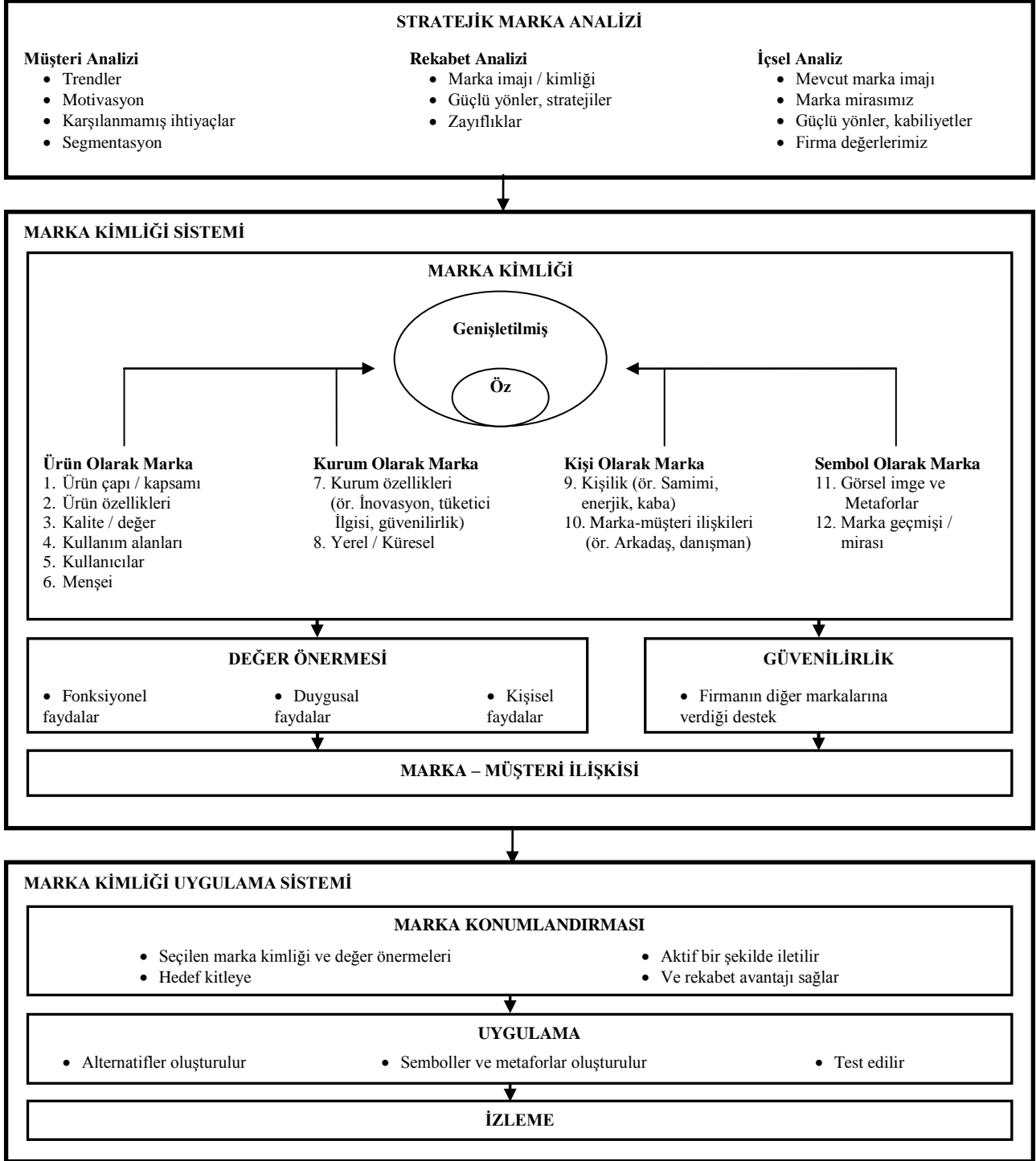


**Şekil 1:** Marka Kimliği Oluşumu

**Kaynak:** Alycia P. ve David W. (2003), Markanın DNA'sı, İstanbul: Mediacat Kitapları , s.18.

Aaker'ın geliştirdiği marka kimliği planlama modeli marka kimliği kavramı üzerinde durmaktadır. Bu modele göre marka kimliği stratejik ve uzun dönemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

**Tablo 1:** Marka Kimliği Planlama Modeli



**Kaynak:** David A. (2009a), Güçlü Markalar Yaratmak, İstanbul: Mediacat Kitapları, s. 95.

Model, marka kimliğini iki boyutlu olarak incelemektedir. Bunlardan birincisi öz kimlik ikincisi ise genişletilmiş kimliktir. Öz kimlik, kemikleşen, zamanla değişime uğramayan ve markanın iletişim teması ile mesajını içeren bütünleştirici kimliktir. Genişletilmiş kimlik ise tüketicilerle kurulacak iletişimde kullanılacak olan marka çağrışımlarını içeren kimliktir (Aaker, 1996, s.101-102)

Marka Kimliği Modeli'ne göre markalar (1) ürün, (2) kurum (3) kişi, (4) sembol olarak düşünülmelidir. Birbirinden farklı bakış açıları sunan bu modelin amacı, marka uzmanının marka kimliğini netleştirmesi, güçlendirmesi ve farklılaştırmasında farklı marka elemanlarını göz önüne almasına yardımcı olmaktır. Her marka bu bakış açılarının hepsine ya da birkaçına sahip olmak zorunda değildir. Bazı markalar için bir tanesi yeterli ve uygun olabilir. Ancak her bir marka bu farklı bakış açılarının hepsini gözden geçirmeli ve markanın müşterinin zihninde ne anlama geldiğini açıklamaya yardımcı olacakları seçmelidir (Aaker, 1996, s.93-94).

Marka, bir sözleşme olarak değer önerisi diye tanımlanan bir formül ile ifade edilmektedir. Bu değer önerisi fiziksel, duygusal ve kişisel faydalardan oluşmaktadır (Borça, 2007, s.127). Etkili bir değer önerisi, marka ve müşteri ilişkisini yönetmeli ve satınalma kararları için itici güç olmalıdır (Aaker, 1996, s.109). Bunlar diğer bir ifadeyle tüketicilerin ürün veya hizmet özelliklerine dahil ettikleri değerlerdir (ürün onlar için ne yapabilmektedir) (Keller, 1993, s.4).

**Tablo 2:** Değer Önerisi

Marka	Fiziksel Fayda (Physical benefit)	Duygusal Fayda (Emotional benefit)	Kişisel Fayda (Self expressive benefit)
<b>Pantene</b>	Saçı kökünden ucuna besler	Sağlıklı saç parlar	Kendinize güveniniz artar
<b>Volvo</b>	Emniyetli Otomobil	Çocuklarım güvende	İyi babayım
<b>Sana</b>	Besleyici Margarin	Sağlıklı çocuklar	İyi anneyim

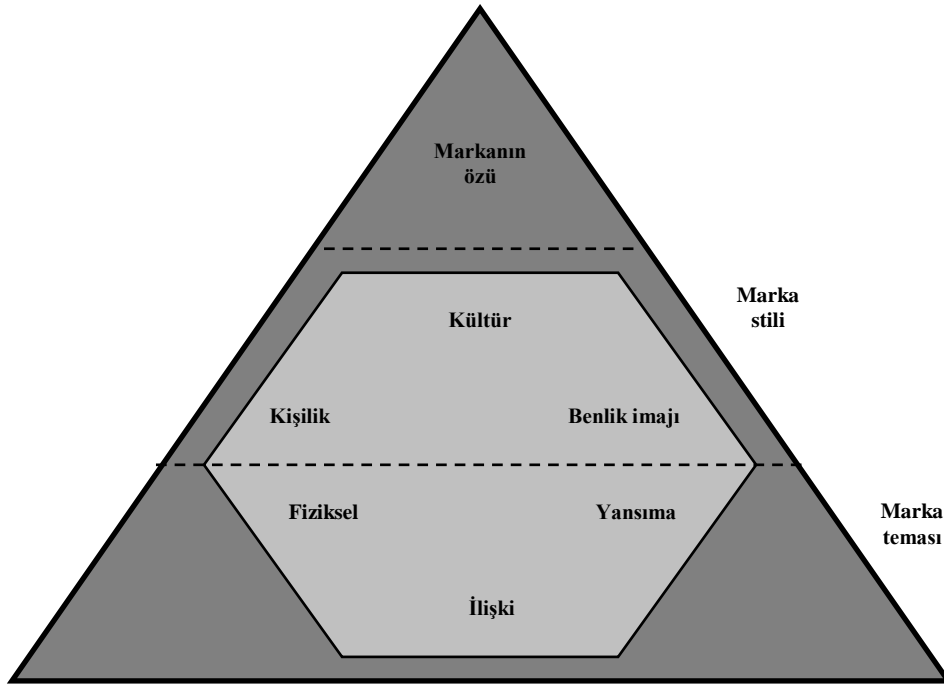
**Kaynak:** Güven B. (2002), Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?, İstanbul: Mediacat Kitapları, s. 127



Kapferer'in sunduğu "Marka Kimliği ve Marka Piramidi" modelinde ise çoğu markanın kimliğini oluşturan altı boyuttan söz edilmektedir (Doyle, 2008, s.415):

- Fiziksel: Seçilen marka isminin, renginin, logosunun vb. görüntüsüdür.
- Yansıma: Marka iletişimde kullanılan hedef kitlenin imajıdır. Örneğin, Coca-Cola reklamlarında gençleri kullanır, oysa gerçek pazarı çok daha geniştir.
- İlişki: Markanın müşteriyle nasıl bir ilişki kurduğunu ifade eder. Louis Vuitton gibi seçkin bir marka müşteriye seçkin bir kulübe üye olmaya davet eder.
- Kişilik: Bir markanın karakteridir. IBM'in kişiliği ciddi ve profesyonel iken, Apple'ın kişiliği genç ve yaratıcıdır.
- Kültür: Bir markanın birikimine ve değerlerine yöneliktir. Mercedes, Alman değerlerini sembolize ederken, Nike bireyselliği ön plana çıkarır.
- Benlik imajı: Bir müşterinin kendisini markayla nasıl özdeşleştirdiğidir.

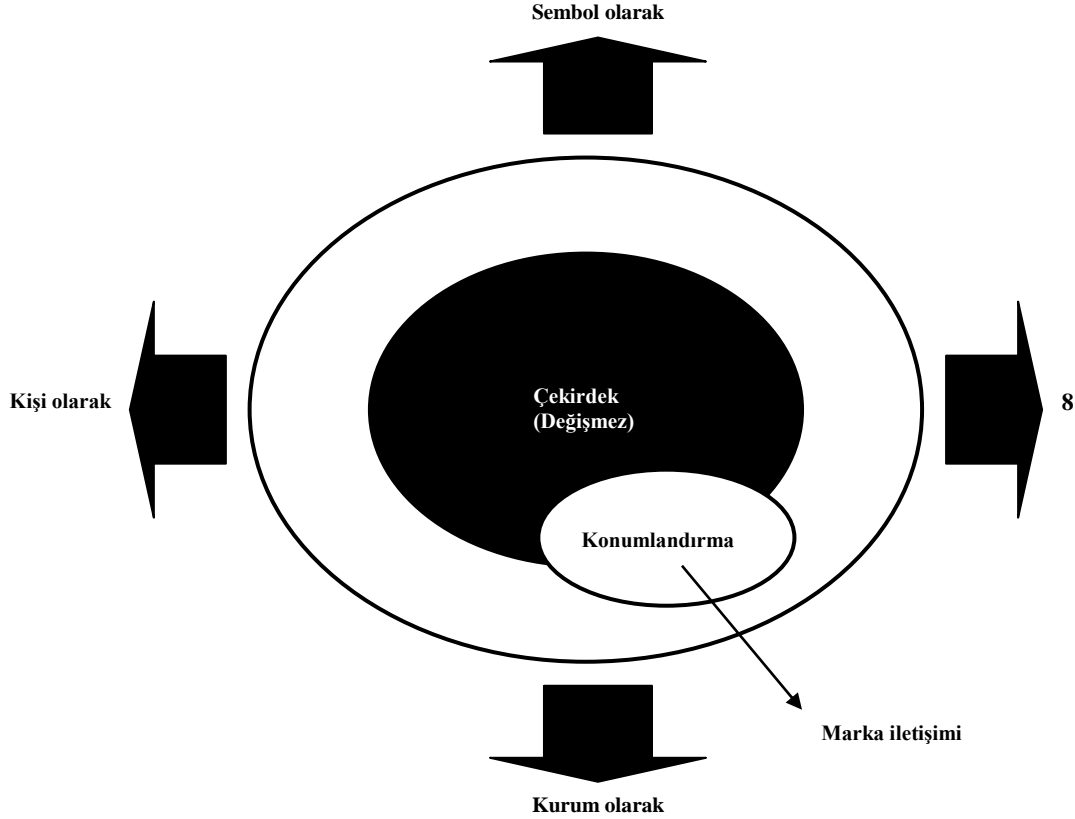
Kapferer'in sunduğu modelde yer alan her boyutun, müşterinin marka imajını etkileyecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir.



Şekil 2: Marka Kimliği Ve Marka Piramidi

**Kaynak:** Peter D. (2008), Değer Temelli Pazarlama, İstanbul: Mediacat Kitapları, s. 415.

Konumlandırma aşamasında markanın gerçek kimliğiyle ve kimlik bileşenleriyle tanıtılmasının faydası vardır. Bu süreç detaylı bir kimlik tanımı, buna uygun net bir konumlandırma ve istikrarlı iletişim çalışmaları şeklinde olmalıdır. Konumlandırma çok sıkı bir iletişime dayandığı gibi markanın çekirdeğinden yani özünden de uzak tutulmamalıdır. Çünkü markanın temel taşı bu özür ve tüm marka kimliği ve konumlandırma buna göre inşa edilmelidir.



Şekil 3: Marka Kimliği Ve Konumlandırma İlişkisi

**Kaynak:** Güven B. (2002), Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?, İstanbul: Mediacat Kitapları, s. 127.

### 3.2. Marka İmajı

Bir marka hakkında oluşan bir takım inanışlar markanın imajını oluşturur. (Kotler, 2000, s.180). Marka imajı genelde anlamlı biçimde organize olmuş çağrışımlar kümesidir (Aaker, 1991, 109-110). Keller (1993, s.3) marka imajını, tüketicinin hafızasında yer alan marka çağrışımları tarafından yansıtılan marka ile ilgili algılamalar olarak tanımlamaktadır.

Konumlandırma, çağrışım ve imaj kavramlarıyla yakından ilgilidir. Ancak referans noktası genellikle rekabet olan bir düşünce çerçevesi içerir. Bundan dolayı Bank of California, Bank of America'dan daha küçük ve cana yakın olarak konumlandırılmıştır.

Böylece odak, bir nitelik (cana yakınlık) ve rakip bağlamında (Bank of America) tanımlanan bir çağrışım veya imajdır. İyi konumlandırılan, güçlü çağrışımlarla desteklenen bir marka, rekabet açısından cazip bir konuma sahip olacaktır. Cana yakın hizmet gibi aranan bir nitelikle marka itibar görecektir ve rakiplerinden farklı bir konumda yer alacaktır. Örneğin, evlere teslimat yapan tek mağaza (Aaker, 1991, s.110).

Marka imajı, markaya anlam ve değer katan unsurların toplamıdır. Tüketiciler, ürünleri ve markaları oluşturdukları imaja göre değerlendirmekte ve ürünü değil imajı satın almaktadırlar.

Marka imajı, markayla ilgili mevcut algıları yansıtır. Marka kimliği gibi, marka konumu da pazarlamacıların marka ile bağdaştırılmasını istedikleri algıları yansıtır. Bir marka konumu yaratırken önemli bir aşama, farklı imaj boyutlarında marka kimliği ile marka imajını karşılaştırmaktır (Aaker, 1996, s.200).

**Tablo 3:** Marka Kimliği ile Marka İmajının Karşılaştırması

BOYUT (AMAÇ)	MARKA KİMLİĞİ (MEVCUT GERÇEKLİK)	MARKA İMAJI
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)

**Kaynak:** David A. (2009a), Güçlü Markalar Yaratmak, İstanbul: Mediacat Kitapları, s.200.

Marka imajı genellikle pasif ve geçmişe yönelikken, marka kimliği aktif olmalı ve geleceğe yönelmeli, marka için arzulanan çağrışımları da yansıtmalıdır. Marka imajı taktiksel olmaya eğilimli iken, marka kimliği stratejik olmalı, sürdürülebilir 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 sürececek temel nitelikleri yansıtmalıdır (Aaker, 1996, s.86).

Marka imajı aslında konumlandırma çalışmalarının temelinde yer almaktadır. Bu nedenle de konumlandırma faaliyetlerinde marka imajına çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü tüketiciler satın alma aşamasında marka imajlarının etkisinde kalarak, satın alma davranışlarına yön vermektedirler. Bu aşamada önemli olan nokta ise imajın ürünün gerçek niteliklerinden doğarak tüketiciye sunulmasıdır. Çünkü eğer yaratılan imaj ürünün sunduğu

faydayı destekleyecek nitelikte olmazsa tüketicilerin başka markalara yönelmesine neden olabilir.

#### 4. KONUMLANDIRMA SÜRECİ

Konumlandırma, işletmenin tüketici zihninde amaçlanan marka kimliği kavramını oluşturmak ve sürdürmek için aldığı kararlar ve yaptığı çalışmalardır. Tüketicinin belirli bir ürün için algıladığı konum, ürünün gerçek fiziksel özellikleriyle ve/veya tutundurma çabaları sonucu olarak işletme tarafından yaratılan psikolojik özelliklerle desteklenebilmektedir. Bu nedenle, konumlandırmanın tüketiciye yönelik olması gerekmektedir.

Konumlandırma ürünü, markayı ya da kurumu seçilen pazar bölümleri, rekabet koşulları ve şirket olanakları bakımından en iyi yere konumlayarak tüketicinin algılarını, tutumlarını ve ürün kullanma alışkanlıklarını belirlemeye çalışan bir süreç olarak da ifade edilebilmektedir. Konumlandırma bir ürün ile başlamakta, ancak bir ürüne yapılan işlemler olarak değerlendirilmektedir. Konumlandırma zihinlerdeki görünüme yönelik yapılan çalışmalardır. Çünkü markalar tüketici için bir anlam taşımakta, çağrışımlarla anımsanmakta ve tüketicinin zihninde bir yerlere oturmaktadır (Erdoğan, 2009, s.170).

Konumlandırma, (hedef pazar ve rekabet çevresinin tanımlanmasıyla oluşan) referans çevresini ve marka çağrışımlarındaki ideal farklılık ve benzerlik noktalarını belirlemeyi gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle pazarlamacıların (1) hedef kitlelerinin kim olduğunu, (2) temel rakiplerinin kim olduğunu, (3) markalarının rakip markalara ne kadar benzediğini ve (4) markalarının rakip markalardan ne kadar farklı olduğunu bilmeleri gerekmektedir (Keller, 2008, s.98-99).

Konumlandırma uygulamasının çıkış noktası pazar bölümlendirme. Bölümlendirme, pazarı yönetilebilir anlamlı parçalara ayırma ve o mantığa paralel marka konumlandırma stratejileri geliştirmektir (Borça, 2007, s.138). Bölümlendirme sonrasında yapılacak şey ise hedef pazarın seçilmesi ve o hedef pazara yönelik pazarlama stratejilerinin uygulanmasıdır. Diğer bir ifadeyle pazar bölümlendirme, tüketicilerin farklılaşan tercihlerine cevap verebilecek şekilde, tüketicilerin farklı isteklerinin tam ve doğru biçimde tatmini ile birlikte müşteri memnuniyeti elde edilmesini de sağlayan, heterojen bir pazarın, daha küçük homojen pazarlar olarak ele alınması sürecidir (Kotler ve Keller, 2006, s.240).

Hedef pazar, farklı tüketicilerin farklı marka bilgi yapıları, dolayısı ile de markaya karşı farklı algılama ve tercihleri olduğundan hedef pazarın tanımlanması önemlidir. Bunu

anlamadan pazarlamacıların hangi marka çağrışımlarının akılda kalıcı, güçlü, benzersiz ve uygun olacağını söylemeleri mümkün olmayacaktır (Keller, 2008, s.99).

Konumlandırma sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar (Trout, 2005, s.35-36):

- Hedef Pazar
- Rakip ürünlerin pazardaki konumları
- Ürün yaşam eğrisi
- Yönetimin öncelikleri
- Pazardaki Mevcut Konumların Önemli Noktalarının Analizi
- Fayda Maksimizasyonudur.

Konumlandırma süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle rekabette avantajlı olunan konuların belirlenmesi gerekmektedir. En doğru ve etkin olan rekabet avantajının seçilmesinden sonra ise firma seçilen rekabet avantajını müşterilere etkin bir biçimde ileterek onların zihninde uygun bir yer edinmeyi sağlamalıdır.

#### **4.1. Benzer ve Farklı Noktalar**

Konumlandırmaya yardımcı olması amacıyla firmanın hedef pazarını tanımlamasının ardından referans rekabet çevresi ve rekabetin yapısının belirlenebilmesi için firma tarafından uygun benzer ve farklı noktaların bilinmesi gerekmektedir (Kotler ve Keller, 2006, s.312).

##### **4.1.1. Farklı Çağrışım Noktaları**

Farklı noktalar tüketicilerin rekabetçi markada aynı ölçüde bulamayacaklarına inandıkları markayla ilgili özellikler ve faydalardır. Farklı noktaların oluşturduğu güçlü, olumlu ve benzersiz marka çağrışımları herhangi bir özelliğe ve faydaya dayalı olabilmektedir. FedEx'in günlük teslim garantisi, Nike'nin performansı ve Lexus'un kalitesi buna örnek gösterilebilir (Kotler ve Keller, 2006, s.312-313).

##### **4.1.2. Benzer Çağrışım Noktaları**

Çağrışımlar markaya özel değildir ve diğer markalarla paylaşılmaktadır. Bu tipteki çağrışımlar iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, kategori benzerliği ve rekabetçi benzerliktir (Keller, 2008, s.109-110):

- **Kategori Benzerliği:** Tüketicilerin belirli bir ürün ve hizmet kategorisindeki teklif için gerekli olarak gördüğü çağrışımlardır. Diğer bir ifadeyle bu çağrışımlar marka

seçiminde gerekli ama yeterli olmayan durumları temsil etmektedir. Tüketiciler, seyahat acentesini sadece seyahat acentesi olarak görmemektedir. Aynı zamanda seyahat acentesi uçak ve otel rezervasyonu yapabilmeli, eğlence paketleri hakkında fikir vermeli ve çeşitli ödeme ve teslim seçenekleri sunmalıdır. Kategori benzerliği teknolojik ilerlemelere, yasal gelişmelere yada tüketici trendlerine bağlı olarak değişmektedir.

- **Rekabetçi Benzerlik:** Rekabetçinin farklı olduğunun aksini ispatlamak için tasarlanmış çağrışımlardır. Tüketicinin gözünde rekabetçilerden farklı olarak tasarlanan marka çağrışımı; (1) rekabetçiler için olduğu kadar marka için de güçlüyse, (2) marka farklılık noktasında olduğu kadar güçlü, olumlu ve benzersiz bir diğer marka çağrışımı yaratıyorsa marka mükemmel bir rekabet konumunda yer alabilmektedir.

#### **4.1.3. Benzerliğe Karşı Farklılık**

Markanın rakip markalarla harfi harfine eşit olarak görülmemesi gerekmektedir. Ancak tüketicilerin markanın bu belirli özellik ya da faydasının yeterince iyi olduğunu hissetmeleri gerekmektedir. Eğer tüketici bu şekilde hissederse kararlarını ve değerlendirmelerini markanın daha elverişli diğer unsurlarına dayandırmak isteyebilir. Kalorisi düşük olan biranın tadı hiçbir zaman normal bira kadar iyi olmayacaktır. Ancak normal biralarla rekabet edecek kadar iyi bir tada sahip olmak zorundadır. Farklılık noktasında marka net bir üstünlük yaratmak zorundadır. Tüketiciler Louis Vuitton'un en şık çantalara sahip olduğuna ikna olmuşlardır. Energizer, uzun süre bitmeyen bir pildir. Merrill Lynch en iyi finansal danışman ve planlamacıdır. Konumlandırma için önemli olan benzerlikte başarılı olmak kadar farklılıkta da başarılı olmaktır (Kotler ve Keller, 2006, s.313-314).

#### **4.2. Konumlandırma Prensipleri**

Benzer ve farklı noktalar konumlandırmaya kılavuzluk etmede yetersiz olabilmektedir. Uygun rekabetçi marka konumlandırmasında iki anahtar nokta vardır. Bunlardan birincisi rekabet çevresinin tanımlanması, ikincisi ise benzer ve farklı noktaları seçmek ve oluşturmaktır (Keller, 2008, s.110).

##### **4.2.1. Rekabet Çevresinin Tanımlanması**

Marka konumlandırması için rekabet çevresinin tanımlanmasında başlangıç noktası, kategori üyeliğinin belirlenmesidir. Marka hangi ürünlerle rekabet etmektedir? Farklı

kategorilerde rekabet etmek, farklı rekabet çevrelerini doğurmaktadır. Pazarlamacılar tüketicileri kategori üyeliği konusunda bilgilendirmelidir. Tüketicilerin markanın kategori üyeliğini bilmedikleri en yaygın durum (kategori üyeliğinin belirsiz olduğu) yeni ürünlerin üretildiği aşamadır. Bu ileri teknoloji ürünleri için özel bir problem olabilir. Tüketicilerin markanın kategori üyeliğini bilip geçerli üyeliğine ikna olmadıkları durumlar da olmaktadır. Örneğin, tüketiciler HP'nin dijital kamera ürettiğinin farkındadır. Ancak HP kameralarının Sony, Olympus, Kodak ve Nikon ile aynı sınıfta olduğuna inanmayabilir. Bu aşamada HP'nin yapması gereken kategori üyeliğini desteklemektir (Kotler ve Keller, 2006, s.314).

Markanın farklı noktalarının vurgulanması için tüketicilerin markanın mevcut üyeliğini bilmeleri sağlanmalıdır. Konumlandırmada tercih edilen yaklaşım, markanın farklılığını belirtmeden önce tüketicileri markanın üyeliği hakkında bilgilendirmektir. Tüketiciler ürünün ne olduğuna ve rekabet ettiği markalar arasında hakim durumda olup olmadığına karar vermeden önce hangi unsura hizmet ettiğini bilmek ister. Yeni ürünler için ilk reklam stratejisi marka bilinirliği yaratmaya odaklanmaktadır ve daha sonraki reklamlar da marka imajını başarıya girişimindedir. Markaların kategori üyeliğini oluşturmalarının üç başlıca yolu bulunmaktadır. Bunlar kategori faydalarını duyurmak, örneklerle karşılaştırma ve ürün tanımlayıcısına güvenmedir (Kotler ve Keller, 2006, s.314-315):

- i. Kategori faydalarını duyurmak:* Markanın tüketicilere kategoriye çok önemli bir sebepten dolayı kullandığı ve kategori üyeliğinde kullanılan faydaların açıklanacağı güvenini vermesi gerekmektedir. Böylelikle endüstriyel araçlar dayanıklılık iddia edebilir ve asit gidericiler etkilerini duyurabilir. Browni hazır tatlı kategorisindeki üyeliğini harika tadındaki faydayı iddia ederek elde edebilir ve bu faydayı yüksek kalitedeki içeriğiyle veya kullanıcılara tüketim esnasındaki keyfi göstererek destekleyebilir.
- ii. Örneklerle karşılaştırma:* Kategorideki iyi bilinen, önemli markalar aynı zamanda kategori üyeliğini belirlemek için kullanılabilir. Tommy Hilfiger'in bilinmediği zamanlarda reklamlar Tommy Hilfiger'in üyeliğini onu bu kategorideki üyeler olarak tanıyan Geoffrey Benne, Stanley Blacker, Calvin Klein ve Perry Ellis ile ilişkilendirerek harika Amerikan tasarımcısı olarak duyurmaktadır.
- iii. Ürün tanımlayıcısına güvenme:* Marka adını takip eden ürün tanımlayıcısı kategori merkezinin taşıdığı asıl anlamlardır. Ford Motor Co., SUV, Minivan ve Station Wagon'nun özelliklerini biraraya getiren X-Trainer adlı 2004 model

otomobile 1 milyar \$ dolar yatırmıştır. Bu benzersiz konumun iletilmesi ve Explorer ve Country Squire modellerindeki çağrışımlara benzememesi için araç “sports wagon” olarak adlandırılmaktadır.

#### 4.2.2. Benzer ve Farklı Noktaların Belirlenmesi

Güçlü ve rekabetçi marka konumlandırması yaratmadaki zorluk, benzer ve farklı noktaların bir araya getirdiği birçok özellik ve faydanın negatif ilişkisidir. Bir markayı ucuz olarak konumlandırırken aynı zamanda bu markanın kaliteli olduğunu söylemek zor olacaktır. Diğer taraftan bireysel özellikler ve faydaların genellikle pozitif ve negatif yönleri bulunmaktadır. Örneğin, uzun süredir var olan bir marka ciddi bir mirasa sahiptir. Miras deneyimi, bilgeliği ve uzmanlığı akla getirebilir. Diğer yandan miras negatif de görülebilir ve modası geçmişliği ve modern olmamayı da akla getirebilir. Benzer ve farklı noktaların olumsuz ilişkisine çözüm getiren çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunlar; ayrı olarak sunma, başka bir elemanın ederinin kaldırıcı gücü ve ilişkiyi yeniden tanımlamaktır (Keller, 2008, s.115-117).

- i. Ayrı olarak sunmak:* negatif olarak ilişkilendirilmiş özellik ve faydayı işaret eden pahalı ama çoğu zaman etkili olan bu yaklaşım, her ikisinde de farklı marka özelliği ve faydalarının vurgulandığı iki farklı reklam kampanyası yaratmaktır. Bu kampanyalar bir noktada bir arada hareket edebilirler ya da yıllarca sırayla gidebilirler. Head&Shoulders şampuan Avrupa’daki başarısını çift yönlü reklam kampanyasıyla elde etmiştir. Reklamın birinde şampuanın kepek önleyici etkisi vurgulanırken diğerinde kullanımdan sonra saçların görünüşü ve güzelliği vurgulanmaktadır. Burada birbirine benzer ve birbirinden ayrılan faydaları değerlendirirken tüketicilerin daha az eleştirel olması beklenmektedir. Buradaki olumsuzluk iki güçlü reklam kampanyasına duyulan ihtiyaçtır. Ayrıca en başında pazarlamacılar negatif ilişkiyi ele almazlarsa tüketicilerde arzu edilen pozitif çağrışımları yaratamayacaklardır.
- ii. Başka bir elemanın ederinin kaldırıcı gücü:* Marka ödünç alınır ya da negatif olarak ilişkilendirilmiş faydaya inanırlık sağlamak için iyi bilinen ve beğenilen elemanların ederine kaldırıcı gücü uygulanır. Benzer ve farklı noktaları olan fayda ya da özellik yaratma aracı olarak markanın doğru bir edere sahip olan her türlü varlığı birbirine bağlıdır. Markalı malzemeler aynı zamanda tüketicilerin aklında belirsiz olan özelliklere inanırlık katmaktadır. Ederi ödünç almak risk taşımaz.



İçinde Intel olan IBM veya Compaq gibi bilgisayar üreticileri bünyelerine Intel'i teşhir eden reklam programları eklemektedir.

- iii. İlişkiyi yeniden tanımlamak:** Özellikler ve faydalar arasındaki negatif ilişkiye çözüm getiren diğer potansiyel olarak güçlü ama genellikle zor durum, tüketicileri ilişkinin pozitif olduğuna inandırmaktır. Bu yeniden tanımlama tüketicilerde farklı bir bakış açısı sağlayarak ve tüketicilerin belli durumları göz ardı etmeleri ya da dikkate almamaları tavsiye edilerek başarılabilir.

Farklı noktaları seçmede iki önemli husus, tüketicilerin farklı noktaları cazip bulması ve işletmenin farklılık yaratmadaki yeteneklere sahip olmasıdır. Bu hususlar yerine getirilirse, farklı noktalar güçlü, uygun ve benzersiz marka çağrışımı yaratır hale gelebilecektir. Farklı noktalar için üç önemli tüketici cazibe kriteri bulunmaktadır. Bunlar; uygunluk, ayırt edicilik ve inanılabilirlik (Keller, 2008, s.114-115).

- i. Uygunluk:** Hedef tüketiciler farklı noktaları uygun ve önemli bulmalıdır. Singapur'daki Westin Stamford Hotel kendini dünyanın en uzun oteli olarak ilan etmektedir. Ancak otelin boyu birçok turist için aslında önemli değildir.
- ii. Ayırt edicilik:** Tüketiciler, farklı noktaları ayırt edici ve mükemmel bulmalıdır. Yerleşmiş markaların olduğu yeni bir kategoriye girerken çözülmesi gereken sorun uygun bir farklılaşma bulmaktır. Splenda şeker dezavantajlarına değinmeden ürününün şekerden farklı olduğu gerçeği üzerine kendini konumlandırarak 2003 yılında kendi kategorisinde lider hale gelerek şekerli düşük tatlar kategorisine geçmiştir.
- iii. İnanılabilirlik:** Hedef müşteriler, farklı noktaları güvenilir ve inanılır bulmalıdır. Marka diğer seçenekler arasından seçilmesi konusunda zorlayıcı sebepler sunmalıdır. Mountain Dew diğer meşrubatlardan daha fazla enerji sağladığını iddia edebilir ve bu iddiasını daha fazla kafeine sahip olduğunu söyleyerek destekleyebilir.

Üç önemli dağıtılabilirlik kriteri bulunmaktadır. Bunlar; uygulanabilirlik, iletilebilirlik ve sürdürülebilirliktir (Keller, 2008, s.115).

- i. Uygulanabilirlik:** İşletme aslında farklı noktalar yaratabilmelidir. Ürün tasarımı ve pazarlama teklifleri istenen çağrışımları desteklemelidir. Üründe değişiklik yapmaktansa ve bu değişikliklerden tüketiciyi haberdar etmektense tüketiciyi markayla ilgili gözünden kaçan, haberinin olmadığı bazı gerçeklere ikna etmek

daha kolaydır. General Motor, Cadillac'ın genç ve modern bir marka olmadığına dair toplum algılamasıyla baş edebilmek için çok çalışmak zorundadır.

- ii. İletilebilirlik:** Mevcut bilgiyle ilişkili olmayan ya da inanmada sorun yaşayan tüketicilerde bir çağrışım yaratmak çok zordur. Markanın istenen faydayı nasıl sağlayacağı konusunda tüketiciye ikna edici sebepler ve anlaşılır gerekçeler gösterilmelidir. Tüketicilerin markaya ve markanın istenen çağrışımlarına inanması için hangi eksiksiz ve kanıtlanabilir noktaların destekleneceği belirlenmelidir. Örneğin, Nivea'nın yüzdeki kırıışıkları gideren kremi Q10 co-enzyme (koenzim).
- iii. Sürdürülebilirlik:** Konumlandırma saldırıyı önler mi? Saldırıya karşı savunma geliştirir mi? Marka çağrışımlarının uygunluğu yıllar boyu desteklenebilir ve güçlendirilebilir mi? Bu soruların cevabı evetse konumlandırma sürekli dir. Sürdürülebilirlik genellikle konumlandırmaları moda ya dayanan ve dolayısıyla değişken pazar isteklerini amaçlayan Gucci, Prada ve Hermes gibi pazar liderlerinden daha çok; ayakta kalmak için konumlandırmaları kanıtlanabilir ürün performansı üzerine dayanan Gillette, Intel ve Microsoft gibi pazar liderleri için kolaydır.

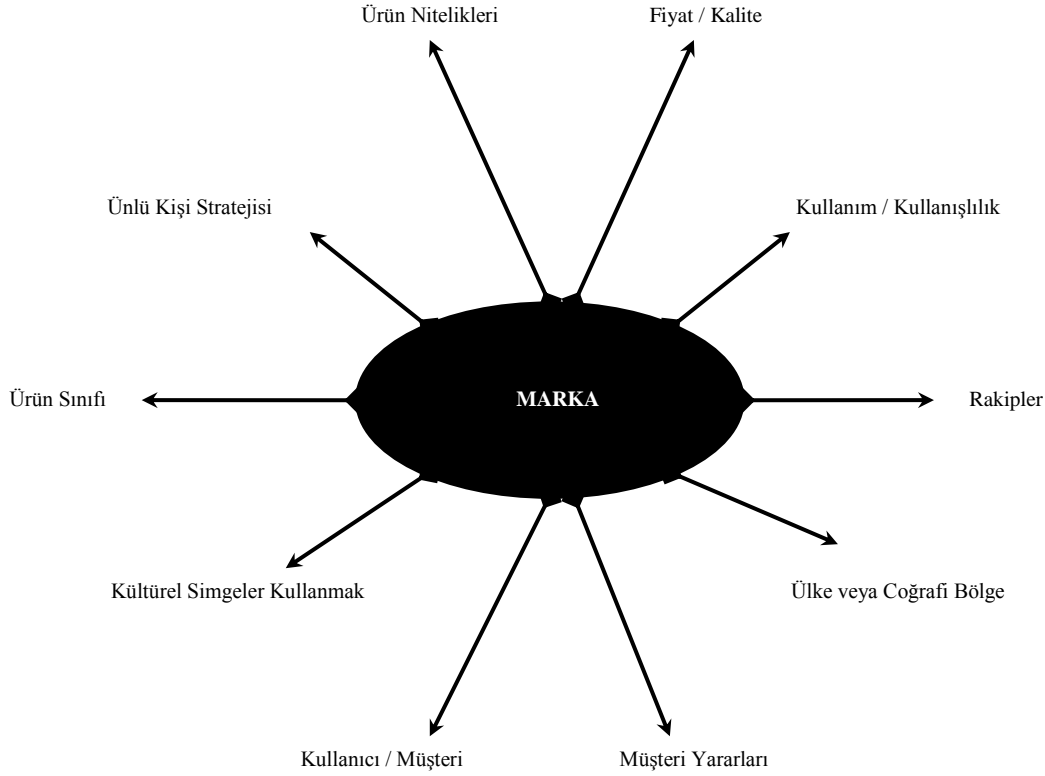
Pazarlamacıların, markalarının farklı noktalarını hangi seviyede ya da seviyelerde tutacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. En düşük seviyedekiler marka özellikleridir; bir sonraki seviye markanın faydalarıdır; en üst seviye ise markanın değeridir. Böylelikle pazarlamacılar, Dove'un dörtte birinin temizleme kremi olan özelliğinden ya da daha yumuşak cilt yapan faydasından veya daha etkileyici yapan değerinden bahsedebilir. Özellikler konumlandırma için en az istenen seviyedir. Alıcı faydalarla daha çok ilgilidir. Rekabetçiler özellikleri kolaylıkla taklit edebilir. Mevcut özellikler en istenmeyenler haline gelebilir (Kotler ve Keller, 2006, s.316).

#### **4.3. Konumlandırma Stratejileri**

Konumlandırma, rakip marka imajlarını dikkate alarak, tüketicilerde ilişkiyi yönlendirecek güçlü bir yararı, hedeflediği pazar bölümüne anlamlı, geçerli kılacak şekilde markayı farklılaştırma amacını taşımaktadır. Bu amaca ulaşmak için konumlandırma kararlarında belli yaklaşım ve stratejilerden yararlanılmaktadır.

1982 yılında Business Horizon'da yayınlanan "Positioning Your Product" adlı makalesinde Aaker, konumlandırma stratejisi olarak altı unsurun üzerinde durmaktadır.

Bunlar, ürünle ilgili özellikler, fiyat-kalite, kullanım ve uygulamalar, ürün kullanıcısı, ürün sınıfı ve rekabetçi firmadır (Aaker ve Shansby, 1982, s.57). Aaker (1991, s.114) Marka konumunun oluşturulmasını hedefleyen marka konumlandırmasına temel olan birçok etkenin, marka çağrışım türleri olarak kabul edilmesinin olanaklı bir durum olduğunu söylemiştir.



Şekil 4: Marka Çağrışım Türleri

#### 4.3.1. Ürün Nitelikleri

Muhtemelen en çok kullanılan konumlandırma stratejisi bir objeyi, bir ürün niteliği ya da özelliği ile ilişkilendirmektir. Böyle çağrışımlar geliştirmek etkilidir çünkü özellik önemlidir ama çağrışımlar doğrudan, bir markayı satın alma veya almama nedenine dönüşebilir. BMW'nin performanstan söz etmesi ve "En ileri sürüş makinesi" sloganını kullanması; Jaguar'ın "Sanat ve makinenin karışımı" diyerek performans ve şık bir tarz sunması ya da Mercedes'in "En ileri mühendislik aracı" sloganıyla lüks bir otomobilde mühendislik harikasını vurgulaması, bu markaların konumlandırmalarını üstüne temellendirecekleri farklı bir nitelik/yarar seçtiklerini göstermektedir (Aaker, 1991, s.114).

#### 4.3.2. Rakipler

Rakiplere göre konumlandırma stratejisi, üreticinin markasını diğer üreticilerin markasından ayrıcalıklı yapma ve gösterme çabasını tanımlamaktadır. Bu sebeple, üreticiler

markalarına ek değerler yaratmaya çalışmaktadırlar. Şirket temel olarak rakiplerine benzer faydaları tüketicilerine vermekte fakat ya daha üstün kalitesiyle ya da fiyat maliyet liderliği ile rakiplerini geride bırakmayı düşünmektedir. Rakiplerin oluşmuş iyi bir imajı, diğer bir markayı konumlandırmak için referans noktası olarak görülebilmektedir. Avis “Biz ikinciyiz, daha çok çalışıyoruz.” Sloganı ile Hertz’in pazar lideri olduğunu kabul etmiş; ancak onun Avis kadar çok çalışmaya ihtiyacı olmadığını ve dolayısıyla rekabet için daha çok hizmet sunmaya ihtiyaç duymadığını vurgulamıştır (Erdoğan, 2009, s.183).

#### 4.3.3. Müşteri Yararları

Çoğu ürün özelliği müşteri yararları sunduğundan, ikisi arasında genelde birebir benzerlik vardır. Bu yüzden, çürük kontrolü, Crest’in hem ürün özelliği hem de müşteri yararlarıdır. Benzer şekilde BMW iyi tutuşa sahiptir (bir ürün özelliği); bu, müşteriye sürüş keyfi (bir müşteri yararı) sunar. Ancak baskın çağrışımın bir ürün niteliği mi yoksa müşteri yararı mı olduğu bazen çok önemli olabilir. Crest akla geldiğinde, müşteri florür gibi bir bileşen ve nasıl işe yaradığını mı düşünüyor yoksa baskın düşünce bir çocuğun kontrolünden sonra hiç çürük bulmayan mutlu bir diş hekimi mi? BMW’den söz edildiğinde görsel imge bir arabanın mı yoksa memnun bir sürücünün mü? Fark, çağrışımların geliştirilmesinde önemlidir. Mantıksal bir yarar ile psikolojik bir yarar ayırt etmek önemlidir. Mantıklı bir yarar, bir ürün özelliğine yakından bağlantılıdır ve “rasyonel” bir karar sürecinin bir parçası olacaktır. Tutum oluşturma sürecinde çoğu kez oldukça önemli olan bir psikolojik yarar, markayı satın alırken ve/veya kullanırken ne gibi duyguların ortaya çıktığı ile ilgilidir (Aaker, 1991, s.118). Aşağıdaki tabloda psikolojik yararların, rasyonel yararları nasıl takip ettiğinin ama farklı olduğunun çeşitli örneklerini göstermektedir.

**Tablo 4:** Psikolojik Yararlar

Ürün	Özellik	Rasyonel Yarar	Psikolojik Yarar
Bilgisayar	Kabarcık bellek	Çalışmanızı kaybetmezsiniz	İş emniyeti/güvenliği
Bilgisayar	Dokunmatik ekran girişi	Kullanımı kolay	Profesyonel hissetmek
Bankacılık	Yüksek getirili bireysel emeklilik	Yüksek getiri	Mali güvenlik/bağımsızlık
Bankacılık	Kişisel bankacı	Kişisel hizmet	İtimat/öz-imaj gelişimi
Şampuan	Kremli	Hacimli, kalın saç	Görünüş hakkında güven
Şampuan	Doğal proteinli	Her gün kullanıma uygun	Heyecan verici/seksi

**Kaynak:** David Aaker, (2009b), Marka Değeri Yönetimi, İstanbul: Mediacat Kitapları, s.141.

#### **4.3.4. Ünlü Kişi Stratejisi**

Bu stratejide, markanın özel bir kullanıcı ya da kullanıcı sınıfı ile birleştirilmesi söz konusudur. Özellikle reklamlarda ürünü kullanan ve reklam mesajını veren kişi ya da kişilerin, hedef kitle tarafından tanınan ve sevilen kişiler olması önem arz etmektedir. Ayrıca bu kişilerin yaşam biçimleri de hedef kitle tarafından özenilen ve arzulanan bir şekilde olmak durumundadır. Çünkü bu yaklaşımda ürünün tüketicinin zihninde konumlanması reklamda gösterilen bu ürün kullanıcıları ve onların temsil ettikleri yaşam biçimleriyle sağlanacaktır (Erdoğan, 2009, s.183). Yıldızlar markalara çok az bir çaba karşılığında iyi tanımlanmış bir kişilik kazandırır ve beraberlerinde tüketicilerin istediği zengin bir düş dünyasını da getirirler. Dahası, tüketicilerin yıldızlarla bir geçmişi vardır. Onları yalnızca perdede ya da dergi sayfalarında görmüş olsalar bile onlarla aralarında bir bağ kurar; onları dost birer yüz ve güvenilir zevk sahipleri olarak görürler (Tungate, 2006, s.148). Seksenlerin ortasında Nike, atletik ayakkabı pazarında birinci sırayı almak için aerobik çılgınlığını değerlendiren Reebok tarafından zorlandı. Nike, tabanlarda basınçlı hava cepleri olan patentli hava yastığı teknolojisi kullanan Air Jordan ile cevap verdi. Ayakkabı, 100 milyon doları aşan ilk yıl satışları ile çarpıcı bir başarıydı. Başarının anahtarı, Nike reklamlarındaki yerçekimine meydan okuyan basketbol oyuncusu Michael Jordan'ın onayıydı (Aaker, 1991, s.125).

#### **4.3.5. Kullanım / Kullanışlılık**

Ürün ya da hizmet özellikli yeni bir kullanım ya da uygulama yolu vurgulanarak iyi bir konumlandırma stratejisi geliştirmek de mümkündür. Bu konumlandırma stratejisinde bir ürünün nasıl ya da ne zaman kullanılabileceği belirtilerek tüketicilerin zihninde yer etmeleri sağlanmalıdır (Erdoğan, 2009, s.182) Campbell's çorba kendisini yıllarca bir öğlen ürünü olarak konumlandırdı ve öğle saatindeki radyo programlarını kullandı. Şu sıralar daha çok tam öğün olarak yeniden konumlandırıldı. Loewenbraeu sıcak bir sosyal ortamda iyi arkadaşlarla ürününü bağdaştırırken Coors Beer, ürününü outdoor, dağlar ve yürüyüş ile ilişkilendirdi (Aaker, 1991, s.122).

#### **4.3.6. Fiyat / Kalite**

Burada işletmelerin konumlandırma stratejisi yaparken iki seçeneği söz konusudur: Düşük ve yüksek fiyatlı konumlandırma. Düşük fiyatlı konumlandırma stratejisinde işletme, etkili maliyet kontrol sistemleri kurup maliyet avantajı kazanarak fiyatı düşürmektedir. Bu strateji, ancak işletmenin pazarda maliyet avantajına sahip olması ve fiyata duyarlı kitlenin

bulunması halinde başarı elde etmektedir. Yüksek fiyatlı konumlandırma stratejisi ise, genellikle daha yüksek kaliteyle, iyi bir üne sahip markayla ve üstün bir imajla sağlanmaktadır (Erdoğan, 2009, s.182). Bu stratejiye yardımcı olacak bir araç, “üst düzey” çağrışımlara sahip bir marka ismidir. Bu yüzden Old Spice üreticileri, üst düzey parfüm serisi sunmak adına, Pierre Cardin ismini kullanma hakkı için lisans almıştır (Aaker, 1991, s.122).

#### **4.3.7. Kültürel Simgeler Kullanmak**

Bu stratejide, kültürel mirasa, gelenek ve göreneklere, yaşa seslenen belirli kalite, deneyim ve bilgiyi önemseyen bir tutum içerisine girilmektedir. Markayı rakip markalardan ayırmak için hedef kitle tarafından kabul gören kültürel simgelere yer verilmektedir. Örneğin, Coca-cola'nın ramazanda yayınlanan reklamlarında kültürel simgeler kullanması (Erdoğan, 2009, s.183).

#### **4.3.8. Ülke veya Coğrafi Bölge**

Ürünler, malzemeler ve kapasiteler ile yakın bağları olan bir ülke güçlü bir sembol olabilir. Bundan dolayı, Almanya bira ve üst düzey otomobiller, İtalya ayakkabılar ve deri malzemeler, Fransa moda ve parfüm ile bağdaştırılmaktadır. Bu çağrışımlar, bir markayı bir ülke ile bağdaştırarak değerlendirilebilir. Votka markalarına bakıldığında, büyük oranda ülke bağlantıları tarafından sürüklenen bir segment olduğu görülmektedir. Stolichnaya'nın bir Rusya çağrışımı vardır. Diğer rakiplerin Finlandiya (Finlandia), İsveç (Absolut) ve İzlanda (Icy) ile çağrışımları vardır. Böyle ülkelerle bağlantı taze, kesin, buz gibi bir imaj sağlamaktadır (Aaker, 1991, s.128).

#### **4.3.9. Kullanıcı / Müşteri**

Bu yaklaşım, markayı bir ürün kullanıcısı veya müşterisi türü ile bağdaştırmaktır. İşe yaradığında bir kullanıcı konumlandırması stratejisi etkilidir çünkü konumlandırmayı bir segmentasyon stratejisi ile eşleştirebilir. Bir markayı hedef segmenti ile tanımlamak, genellikle o segmenti cezbetmenin iyi bir yoludur. Canada Dry zencefilli bira, soda ve maden suyu ürünleri ve Schweppes gamı ile Cadbury, ergen pazarını Coca-Cola ve Pepsi'ye bırakarak, yetişkin meşrubat pazarını hedefledi. Canada Dry zencefilli biranın, yeni, daha temiz bir yeşil ve altın sarısı paketi ve “Zevklerinizin büyüdüğü zamanlar için” reklam sloganı oldu. Mantık, insanların olgunlaştıkça, zencefilli bira gibi daha az tatlı bir içecek istemeye başlamaları. Meyveli maden sularına bir alternatif sunmak için ahududulu zencefilli bira eklendi. Ve Schweppes tonik, alkolsüz kokteyl isteyenlerden yarar sağladı (Aaker, 1991, s.123-124).

#### 4.3.10. Ürün Sınıfı

Bazı markaların, ürün sınıfı çağrışımları içeren önemli konumlandırma kararları almaları gerekmektedir. Örneğin 7-Up, “taze, temiz tadını” ve “susuzluk giderici” özelliklerini vurgulama çabalarına karşın, uzun süre bir karışım içeceği olarak algılandı. Markayı, bir meşrubat, daha iyi bir tatla “kolalara” mantıklı bir alternatif olarak yeniden konumlandırmak için bir çalışma yapıldı. Sonuç, başarılı Uncola kampanyasıydı (Aaker, 1991, s.127).

#### 4.4. Yeniden Konumlandırma

Taklitlerinin piyasaya çıkması veya tüketici tercihlerinde yaşanan değişimin bir sonucu olarak, mevcut markanın aynı konumlandırma ile piyasada bulunması firmayı risk altına sokacaktır. Bu gibi faktörler ile beraber özellikle rekabet yoğunluğu dikkate alındığında, firma yeni bir marka oluşturmak yerine aynı markasını yeniden konumlandırma yoluna gidebilir. Üstelik bu şekilde firmalar, mevcut markalarının tanınma avantajını kullanabilecek ve kolaylıkla tüketici sadakatini kazanabileceklerdir (Erdil ve Uzun, 2009, s.65).

Eğer çekici bir pazarda, markanın konumu zayıfsa, onu yeniden konumlandırmak geçerli bir seçenektir. Yeniden konumlandırmanın birkaç yolu vardır (Doyle, 2008, s.421-422):

- **Gerçek yeniden konumlandırma:** Yöneticiler markanın kalitesini yükseltip, fonksiyonlarını ve tasarımını güncelleştirerek ürünü bugüne uygun hale getirme ihtiyacı duyabilir. Bu yol Jaguar’ın 1990’ların sonundan beri eski gödişatını değiştirdiği yoldur.
- **Markayı zenginleştirme:** Ürüne ek ürün ya da hizmetler vermek markanın değerini artırabilir. Oteller temel ürünleri konaklamaya; boş zamanlar için mekanlar, barlar ve eğlenceler eklemişlerdir.
- **Psikolojik konumlandırma:** Şirket, satın alıcıların ürün özelliklerine, markanın statüsüne ya da felsefesine yönelik inanışlarını değiştirebilir. Ancak ne yazık ki insanlar bir kez bir şeye inanırlarsa onu değiştirmek güçtür.
- **Değerleri yüceltme:** Bazen satın alıcılar, markanın sahip olduğu bazı üstün özelliklerin daha önemli olduğuna ikna edilebilirler. Örneğin Lexus, lüks bir otomobil alırken “sessiz olması” özelliğini vurgulamıştır.

- **İhmal edilen değerleri ekleme:** Ender olarak markaya yeni özellikler eklenir. Unilever'in yeni Radion deterjanı, kirleri olduğu kadar kötü kokuyu da temizlediği iddiası ile pazarda konumlandı. Kötü kokuyu yok etme özelliği daha önce pazarla ilişkilendirilmemişti
- **Tercihleri değiştirme:** Bazen alıcılar tercihlerini değiştirmeye ikna edilebilirler. Medyada yayınlanan korkutucu hikayeler, genetiği değiştirilmemiş gıdalara ve katkı maddelerine yönelik bir tercih yaratmıştır.
- **Rekabetçi konumlandırma:** Bazı ülkelerde, rakip markanın sunduklarını aşağılayan kıyaslamalı reklamları kullanmak mümkündür.

#### 4.5. Konumlandırma Hataları

İşletmeler bazı konumlandırma hatalarına düşerek inandırıcılıklarını yitirirler. Bu hatalar şunlardır (İslamoğlu, 2003, s.246-247):

- **Yetersiz konumlandırma:** İşletme konumlandırma eksenlerini tam ve açık bir biçimde ortaya koyamadığı için, tüketiciler farklılıkları algılayamaz ve markalar arasında fark görmezler.
- **Kuşkulu konumlandırma:** Tüketiciler markanın vurgulanan özelliklerini eksik, iddialı ya da inanılmaz olarak algırlar ve bu yüzden markayı kuşkulu marka olarak değerlendirirler.
- **Zihin bulandıran konumlandırma:** İşletmeler ya konumlandırma eksenlerini sık sık değiştirdikleri ya da bu eksenleri çok karmaşık bir biçimde sundukları için, tüketicilerin kafaları karışır.
- **Aşırı Konumlama:** Alıcıların markayla ilgili olarak çok dar bir bilgiye sahip olmaları, varyasyonlarını vb. bilmemeleri durumudur (Erdoğan, 2009, s.173).

#### 4.6. Konumlandırmada Kullanılan Ölçüm Metotları

Konumlandırmanın değerlendirilmesi ve hedeflenen tüketici algısının ölçülmesi için firmaların veya ürünlerin pazardaki etkinliğini izlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Tüketicilerin algı ölçümlenmeleriyle ilgili olarak algısal haritalar (perceptual mapping), tercih haritaları (preferences map) ve çok boyutlu ölçekler (multidimensional scaling) gibi çeşitli tekniklerden faydalanılmaktadır. Algısal haritalar tüketici davranışlarını açıklayan, tüketicilerin rakip markaları veya ürünleri nasıl konumlandığını gösteren grafiksel

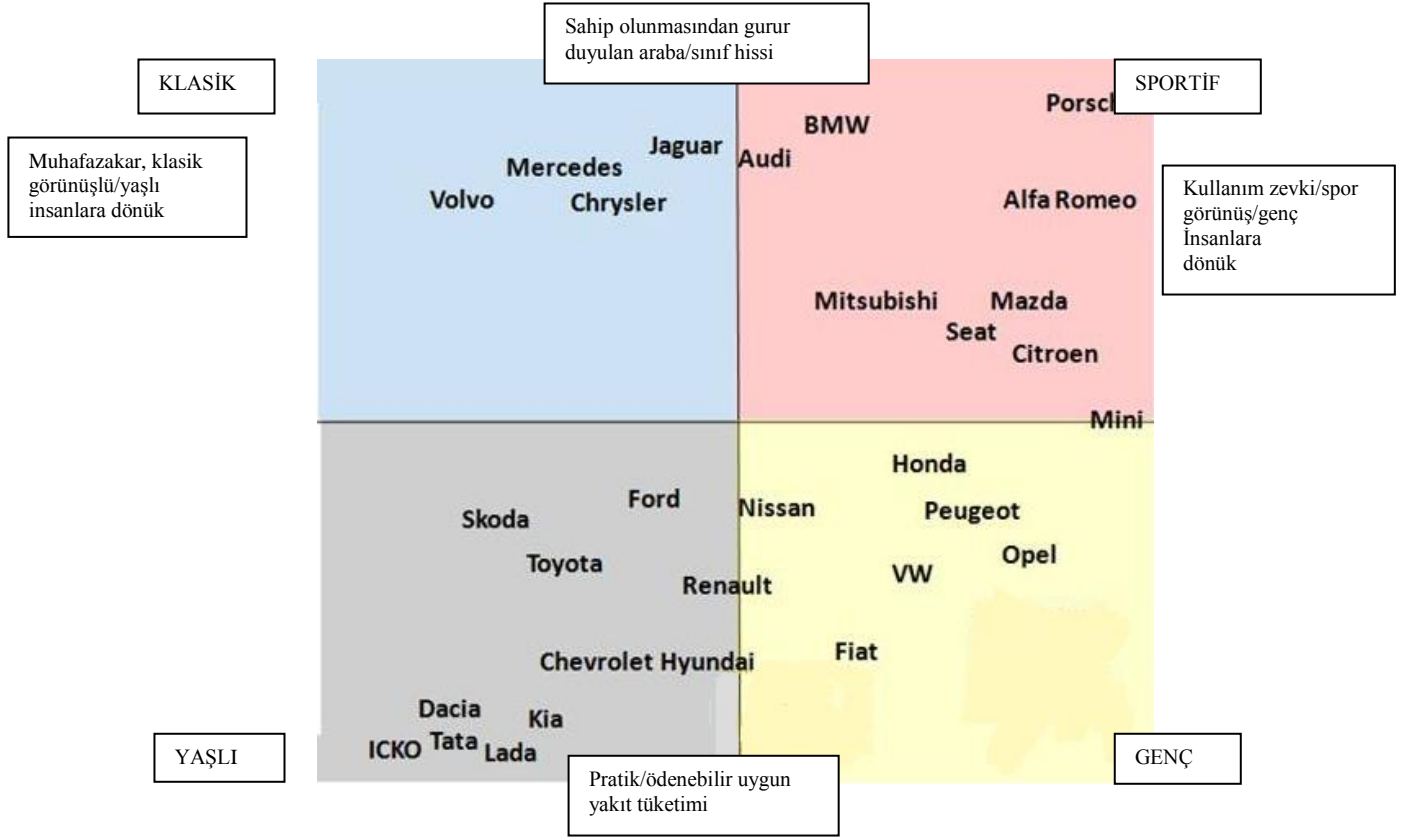


tasarımlardır. Daha detaylı olarak algısal haritalar belirli bir markaya ait ürünlerin iki ya da daha fazla özellik boyutundaki müşteri algısını gösteren grafiklerdir. Aynı zamanda, müşteri yaklaşımını ve rakip ürünlerin konumunu karşılıklı olarak analiz etmede kullanılmaktadır. Konumlandırma stratejisinin oluşturulmasında, algısal haritalar hedef müşteri kitlesine yönelik pazarlama bileşenlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir araçtır (Erdil ve Uzun, 2009, s.83-84).

Oluşturulan algısal haritalar ile varolan markanın konumu ve yeni konumlandırılacak markanın ideal konumu açıkça görülebilirken, rakiplerin konumları, pazardaki boşluklar ve yeni bir marka için fırsatlar da rahatça fark edilebilmektedir. Böylece işletmeler bu fırsatları değerlendirerek yeni konumlandırma alternatifleri bulabileceklerdir. Ancak pazarların algısal haritalarının çıkarılabilmesi için öncelikle rakipler ve rakiplerin konumları tanımlanmalıdır. Son olarak da müşterilerin konumlarını belirleyen kriterler eklenmelidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta tüketicilerin “neden rakip ürünü değil, de o ürünü satın almasının yararlı olacaktır.”

Algısal haritalar (Erdil ve Uzun, 2009, s.84):

- Hedef pazardaki tüketicilerin tercih ettiği ürün özellikleri,
- Diğer markalar ile kıyaslandığında ürün özelliklerinin göreceli olarak nasıl algılandığı,
- Hedef tüketici için ideal konumu (en çok tercih ettiği ürün özellikleri) gösteren noktaların tanımlanması ile ilgili olarak bilgi veren bir kaynaktır.



Şekil 5: Otomobil Markalarının Konumlandırılmasına ait Algılama Haritası

**Kaynak:** <http://ordinaryunus.files.wordpress.com/2009/07/otomobilkonumlandirma1.jpg> internet sitesinden esinlenilerek oluşturulmuştur.

## 5. SONUÇ

Konumlandırma tüketicilerde marka ile ilgili algıları oluşturmayla ilgili bir süreçtir. Konumlandırma kısa vadeli taktiksel bir faaliyetten ziyade firma tarafından tüketicide oluşturulmak istenen marka imajının ve rekabet ettiği alanın tam olarak anlaşılmasının gerektiği bir süreçtir. Bu bağlamda günümüzde işletmelerin en önemli amaçlarından biri tüketicilerin zihninde markalarının nasıl konumlandığının ve nasıl algılandığının belirlenmesidir. Çünkü markasının tüketicilerin zihninde nasıl konumlandığını bilmeyen bir firma markasına ve marka ederine zarar verme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Kullanılan herhangi bir konumlandırma stratejisi, bir rekabetçi avantajı gösteren gerçek marka gücüne dayanmalıdır. Bu da genellikle kişisel ve diğer soyut değerlerin tahmini ile elde edilir. Konumlandırma aracılığıyla marka imajı ve itibarı elde edilir. Elde edilen marka imajı ve itibarı ise marka ederinin yükseltilmesine ve dolayısıyla tüketicilerdeki marka algılamalarının da olumlu yönde değişmesine olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. ve G. J. Shansby. (1982). "Positioning Your Product", Business Horizons. 25 (May-June), 56-62.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity:Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands. New York: The Free Press
- Aaker, D. A. (2009a) Güçlü Markalar Yaratmak. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Aaker, D. A. (2009b). Marka Değeri Yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Borça, G. (2002). Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Crawford, C. Merle, Urban J. D. ve E. T. Buzas (1983). "Positioning a Conceptual Review and Taxonomy of Alternatives", The University of Michagan: Division of School of Business Administration, Working Paper No. 354, 1-32.
- De Chematony, L. (1999). "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", Journal of Marketing Managemen. 15, 157-179.
- Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Erdil, T. S. ve Y. Uzun (2009), Marka Olmak. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, B. Zafer. (2009) "Konumlandırma Stratejileri" Pazarlama Stratejileri - Yönetmel Bir Yaklaşım. Ömer Torlak ve Remzi Altunışık (drl.). İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, H. (2003). Tüketici Davranışları. İstanbul: Beta Yayınları.
- Johar, J. S. ve M. J. Sirgy. (1989). "Positioning Models in Marketing: Toward a Normative-Integrated Model", Journal of Business and Psychology, 3. 4., 475-485.

Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing Measuring and Managing Customer Based Equity", Journal of Marketing, 57.1, 1-22.

Keller, K. L. (2008). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (2000), Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler P. ve K. L. Keller (2006) Marketing Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Maggard, J. R. (1976). "Positioning Revisited" Journal of Marketing, 40.1, 63-66.

Perry, Alycia ve David Wisdom, (2003). Markanın DNA'sı. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Randall, G. (2005). Markalaştırma. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Trout, J. (2005). Konumlandırma Stratejileri. İstanbul: Optimist Yayınları.

Ries, A. ve J. Trout (1981). Positioning: The Battle for Your Mind, New York: McGraw Hill.

Sujan, M ve J. R. Bettman. (1989). "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research", Journal of Marketing Research, 26.4, 454-467.

Tungate, M. (2006) Modada Marka Olmak. İstanbul: Rota Yayınları.  
<http://ordinaryunus.files.wordpress.com/2009/07/otomobilkonumlandirma1.jpg>,  
Erişim tarihi, 18.11.2009